



CURSO PARA GESTORES  
**CIDADES  
SOCIALISTAS**



**GESTÃO  
DE PESSOAS**



**Curso Para Gestores Cidades Socialistas  
Módulo IV – Gestão de Pessoas**

**FUNDAÇÃO JOÃO MANGABEIRA**

**DIRETORIA EXECUTIVA**

**Diretor Presidente** José Renato Casagrande

**Diretor Financeiro** Renato Xavier Thiebaut

**Diretor de Estudos e Pesquisas** Milton Coelho da Silva Neto

**Diretor de Cursos** Jocelino Francisco de Menezes

**Diretor de Organização** Alexandre Navarro

**Gerência Executiva** Márcia Rollemberg

**Coordenação da Escola Miguel Arraes** Adriano Sandri

**Coordenação do Curso para Gestores – Cidades Socialistas** Alejandro Silva

**Assessoria de Comunicação** Handerson Siqueira, Luciana Capiberibe

**Mobilização** Bruna Lacerda

**Gestão da Plataforma – ProEmpresa** Samuel Porto

**CENTRO DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL – CETUR**

**Diretora Administrativa** Audízia Godinho

**Coordenação e Mobilização do Curso para Gestores – Cidades Socialistas** Deusilene Leão

**Coordenação de Plataforma** Stefano Simoni

**Conteudistas** Audízia Godinho, Wilma Maria da Costa

**Tutores** Deusilene Leão, Carla Monteiro, Audízia Godinho, Wilma Maria da Costa, Kérima Parreira

**Tutorial** Wilma Costa

## SUMÁRIO

<b>Carta de apresentação do Presidente da Fundação João Mangabeira Renato Casagrande</b>	<b>1</b>
<b>AULA 1</b>	
<b>Fundamentos da Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas</b>	<b>3</b>
Gestão de Pessoas	3
Gestão Estratégica de Pessoas	11
A expectativa de transformação da realidade da gestão das pessoas	23
Gestão Estratégica de Pessoas na empresa pública	26
<b>Referências</b>	<b>29</b>
<b>AULA 2</b>	
<b>O papel da Liderança e a Qualidade de Vida no trabalho</b>	<b>31</b>
A evolução qualitativa da gestão pública	31
Liderança na gestão pública	34
Qualidade de vida no trabalho	41
Desenvolvendo um programa de QVT	48
<b>Referências</b>	<b>52</b>
<b>AULA 3</b>	
<b>Regime jurídico e Previdência</b>	<b>53</b>
Regime jurídico e Previdência dos servidores públicos	53
Sistema remuneratório dos servidores públicos	61
Aposentadoria e Pensão	67
Afastamento para exercício de mandato eletivo	70
Vacância	74
Direitos e deveres	74
Responsabilidade	76
Previdência dos servidores públicos	78
<b>Referências</b>	<b>107</b>

## SUMÁRIO

### AULA 4

<b>Liderança, negociação e gestão de conflitos</b>	108
O fenômeno da Liderança - Aspectos fundamentais	109
Liderança e poder	110
Tipos de Liderança	113
<b>Referências</b>	117
Motivação e Liderança	118
Algumas teoria sobre a motivação	120
<b>Referências</b>	125
Negociação	126
Estratégias e Táticas a serviço da eficácia na negociação	128
<b>Referências</b>	132
Gestão de conflitos	133
<b>Referências</b>	138

### AULA 5

<b>Liderança sustentável e Inovação para a nova Economia</b>	139
Esquema dos tipos de desenvolvimento sustentável	140
Foco em transformação	142
Economia criativa	144
Economia compartilhada	146
<b>Referências</b>	149

### AULA 6

<b>Concurso público, estágio probatório e avaliação de desempenho</b>	150
Concurso público	150
Planejamento do concurso	152
Normas gerais para concursos públicos	155
Estágio probatório	162
Como funciona o estágio probatório	164

## SUMÁRIO

Avaliação de desempenho em estágio probatório	165
Avaliação de desempenho	170
Objetivos de um sistema de avaliação de desempenho	172
Gestão do desempenho	173
Métodos de avaliação de desempenho	176
<b>Referências</b>	<b>182</b>
<b>AULA 7</b>	
<b>Inovação, Empreendedorismo e Comunicação no espaço público</b>	<b>183</b>
Inovação e os desafios do setor público	183
Gestão da inovação no setor público	185
<b>Referências</b>	<b>189</b>
Empreendedorismo no serviço público	190
Características do empreendedor	192
O que é intraempreendedorismo	193
<b>Referências</b>	<b>196</b>
Comunicação no serviço público	197
Elementos da comunicação	199
Comunicação organizacional	200
<b>Referências</b>	<b>206</b>
<b>AULA 8</b>	
<b>Ética como arte e garantia de convivência no espaço público</b>	<b>208</b>
Os padrões éticos na sociedade	211
Administração pública	216
Código de ética	218
Considerações finais	224
<b>Referências</b>	<b>228</b>



## Carta de Apresentação

Brasília, 19 de setembro de 2017.

Caro (a) Participante,

Seja bem-vindo ao Curso para Gestores – Cidades Socialistas, uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento pessoal, bem como, uma ferramenta para lhe auxiliar nos novos rumos de sua cidade!

Neste curso você conhecerá o universo da Gestão Pública e práticas de gestões socialistas, a partir dos exemplos de boas práticas, vídeos, leituras, lhe proporcionando vivenciar situações que visam desenvolver o seu potencial de gestor (a), onde você poderá identificar oportunidades que tornam a sua vida e a sua cidade melhor para viver.

Isso significa o início de um caminhar rumo à criação de sentidos e significados para tornar a sua cidade o melhor lugar do mundo para se viver. Para isso acontecer, você terá que compreender, perceber e decidir, que está com uma grande oportunidade de agir como protagonista e personagem principal da história do lugar onde você vive, ampliando suas possibilidades de realizar seus sonhos e o de muitos, sem perder de vista que terá que se preparar para enfrentar desafios, riscos e mudanças.

A Fundação João Mangabeira está feliz por poder contribuir com este apoio e orientação, neste momento tão importante para a vida das cidades que possuem uma gestão socialista. Parabéns! Você representa o início da mudança e das transformações dos espaços regidos pelo PSB (Partido socialista Brasileiro).

Para tanto, o Curso para Gestores – Cidades Socialistas tem a intenção de ajudá-lo a desenvolver as seguintes competências:



- Contribuir para a formulação de políticas públicas, programas e ações governamentais voltados para uma gestão pública estratégica e gestão pública urbana sustentável;
- Discutir e demonstrar de maneira prática a estrutura, conteúdo e finalidade de cada um dos instrumentos de planejamento e controle orçamentário e financeiro do governo, como forma de ofertar à sociedade os melhores resultados.
- Qualificar-se e preparar-se para o exercício de atividades de gestão pública, uma atuação em todas as esferas do poder público na vida da cidade.
- Preparar-se como gestor público para superar os desafios complexos da Gestão de Pessoas, quando se propõem a atingir altos patamares de desenvolvimento socioeconômico sustentável nos seus municípios.

O curso terá a duração de 15 horas por módulo. Ao todo são quatro módulos, perfazendo um total de 60h de treinamento EAD, estruturados da seguinte maneira:

Módulo I – Municípios e Políticas para Cidades Sustentáveis

Módulo II – Fundamentos da Administração Pública

Módulo III – Gestão Orçamentária e Financeira

Módulo IV – Gestão de Pessoas

Reiteramos que você persista neste processo!

Esperamos que você tenha um excelente aprendizado!



Renato Casagrande  
Presidente da Fundação João Mangabeira



Curso Para Gestores Cidades Socialistas

## MÓDULO IV - GESTÃO DE PESSOAS

AULA 01 – FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

### 1. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

#### 1.1 GESTÃO DE PESSOAS

Realizar gestão de pessoas é uma tarefa complexa. Afinal, cada funcionário é, também, um ser humano dotado de emoções, singularidades, perspectivas, expectativas, desejos, capacidades e fragilidades. Para conseguir seguir adiante com projetos, alcançando o sucesso, cada membro de uma organização precisa se sentir pertencente ao grupo, ter a sua individualidade reconhecida e enxergar as possibilidades de crescimento. Neste sentido, mais uma vez, reproduzem-se as necessidades naturais de cada um de nós nos grupos dos quais fazemos parte. É por isso que gerir pessoas vai muito além de simplesmente delegar tarefas esperando que os membros da equipe se sintam satisfeitos porque serão pagos no final do mês. É claro que um salário adequado é importante, mas um gestor dificilmente conseguirá a cooperação de sua equipe apenas exibindo contracheques. Pode parecer excessivamente abstrato pensar nestas questões de fundo, nestes aspectos mais sensíveis. Porém, os principais fundamentos da gestão de pessoas têm sua base justamente na compreensão de que todos têm necessidades físicas, emocionais e sociais, e que estas continuam existindo também durante o período laboral. Estes pontos não podem ser ignorados quando se pensa em uma gestão de pessoas eficiente.

As pessoas constituem um dos elementos mais importante de uma organização. Ao longo do tempo, elas passaram a ser consideradas como partes inteligentes responsáveis por introduzir o conhecimento dentro de uma organização e, deste modo, tornaram-se o grande diferencial competitivo das mesmas. As pessoas deixaram de ser vistas apenas como força geradora de lucro e passaram a serem vistas como seres humanos responsáveis e comprometidos com a organização.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.” Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Conforme Ribeiro (2007, p. 3), a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas.” A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco as pessoas; significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

Partindo desse pressuposto a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, e assim buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance de seus objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2006).

Em uma perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios:

- a) administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
- b) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- c) gestão de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas. (Ribeiro, 2007 apud Gemelli, I.M. P; Filippim, 2010)

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

Sabe-se da importância de uma administração eficiente, com planejamento em todas as suas áreas. Na gestão de pessoas não é diferente, precisa ser elaborada com seriedade, pois é ela responsável em analisar as qualidades e habilidades de cada servidor, para encaminhá-lo ao setor no qual melhor desenvolva suas atribuições, gerando um atendimento de excelência à população.

### 1.1.1 Evolução e Desafios da Gestão de Pessoas nas Organizações

Entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão. Pois é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Na área de gestão, foi marcante por meio de alguns movimentos. O primeiro movimento marcante ocorreu por meio da **Administração Científica**, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desses movimentos eram proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o **empirismo**.

Taylor, com base em suas pesquisas e análises em oficinas, concluiu que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de administração científica, que visava à racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas, tornando-se esse movimento como um dos fatos marcantes do século passado.

Após várias discussões de insatisfação por parte dos trabalhadores, surgiu um novo movimento, denominado Escola das Relações Humanas. Este movimento teve como enfoque a constatação da necessidade de considerar a relevância dos **fatores psicológicos** e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

*NOTA: Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência na Fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, teve como enfoque inicial estudos da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. No entanto, estas pesquisas além de várias contribuições apontaram como um dos marcos, que os colaboradores eram influenciados pelos fatores psicológicos e sociais na elaboração de suas atividades.*

A relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade. No entanto, como podemos perceber, são essenciais que as organizações estejam atentas as várias situações do dia a dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao *stress*, problemas com os demais colegas, bem como afetar diretamente em graves problemas psicológicos.

Além dos movimentos da administração científica e das relações humanas, outro fato marcante na evolução da área de gestão de pessoas, foram às relações industriais, bem como foram essenciais para o desenvolvimento das organizações.

Nos Estados Unidos, sobretudo no período imediatamente posterior a Segunda Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Esta situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.

Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com suas condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. E, também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores.

De acordo com Chiavenato (2012), foi neste século que se visualizou três eras organizacionais:

- **Era da industrialização clássica** – refere-se ao período após a Revolução Industrial, até meados de 1950 e metade do século XX. A cultura organizacional era voltada para o passado e para a valorização e conservação das tradições. As pessoas eram consideradas recursos de produção. Nesta época, surgem os departamentos de relações industriais e departamentos de pessoal, destinados a fazerem os empregados cumprirem as exigências e normas organizacionais. Os empregados eram vistos apenas como fornecedores de esforços físicos e musculares onde predominava a mão de obra farta.
- **Era neoclássica** – é o período entre as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial. A teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica de administrar. O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista e a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental.
- **Era da informação** – teve início em 1990 até a atualidade. Foi à era das mudanças rápidas e inesperadas. Teve um grande desenvolvimento e passou a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas.

As organizações modernas deixaram para trás a era clássica e neoclássica de administrar, de valorizar as tradições antigas mudando a maneira de pensar, de agir e de administrar pessoas. Sendo assim, o departamento de pessoal passa a ser chamado de departamento de recursos humanos.

*NOTA : Podemos verificar que não foram poucos os acontecimentos da área de gestão desde o início do século XX, mas foi a partir dos anos de 1960 que começou a se falar em administração de recursos humanos, em decorrência do crescimento das organizações e foram aparecendo novas oportunidades de trabalho e as empresas passaram a valorizar o capital humano, denominado o processo de administração de recursos humanos.*

A Administração de Recursos Humanos (ARH) consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Podemos entender que a ARH busca conquistar e manter empregados na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos (ADR), torna-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. Visto que esta área é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela é responsável pelo abastecimento,

aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das pessoas. Ou seja, a função envolve todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída.

Esse setor procura por meio de suas ações integrarem e comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, visando obter maior desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

Atualmente, devido às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, é de fundamental importância que as organizações estejam voltadas para a gestão de recursos humanos e torna-se visível que o diferencial competitivo das organizações está nas pessoas nelas inseridas e em seus recursos disponíveis. A ARH é uma das principais áreas responsável pelas pessoas em uma organização.

Sem pessoas não há empresa, produtos ou serviços, por isso é fundamental ter essa área bem estruturada e definida nas organizações. As pessoas constituem o principal ativo da organização, o setor de RH desempenha funções que permitem a colaboração eficaz para alcance dos objetivos organizacionais e individuais, pois dependendo da maneira como as pessoas são tratadas, podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da organização.

Outros fatores importantes a serem considerados na evolução da administração de RH foi o crescimento industrial, a revolução industrial e a substituição do trabalho manual pela máquina. Para Wren (2005), a revolução gerou um impacto significativo nas indústrias e foi responsável pelo crescimento dessas firmas, e pelo aumento do ambiente competitivo. Ainda segundo o autor, essa transformação modificou o mercado na época e acabou influenciando também os modelos administrativos.

*NOTA: A preocupação com as pessoas não só evoluiu como expandiu para outros níveis. A área de RH, cuja atuação, antes se encontrava mais evidente nos níveis operacionais passou a ser considerada como um fator estratégico para as empresas. A administração de recursos humanos sofreu alterações significativas como forma evolutiva, quando deixou de apenas contabilizar entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, **absenteísmo** e atrasos, com efeito nos pagamentos ou descontos, passando para a fase da administração que considera os recursos humanos de forma incorporada a estratégia do negócio.*

Por meio destes processos, surge o cargo de **gerente** de recursos humanos, tentando, assim, humanizar a organização. Esse novo contexto tem a função de alterar o foco de protetor para planejador e agente de mudanças. Com a era do conhecimento, na qual as informações estão à disposição de todos e a todo o momento, as pessoas procuram cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a remodelar as suas estratégias e os seus programas de gestão de pessoas. A gestão de pessoas na era do conhecimento abriu inúmeros espaços relacionados á reestruturação dos processos internos de recursos humanos, dos programas, e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os mais importantes ativos da empresa, que são as pessoas.

A Figura 1. a seguir apresenta a visão de Ulrich (2003), que destaca que a função de RH deve assumir a multiplicidade de papéis operacionais e estratégicos, mesmo que eles possam parecer **paradoxais**.

Figura 1 : Papéis do RH



Fonte: Ulrich (2003)

Ulrich (2003) traz o modelo disposto na Figura 1, desenvolvido em dois eixos: um que parte do foco estratégico (longo prazo) ao foco operacional (dia a dia) e outro que parte das atividades de processo até as pessoas. No cruzamento destes eixos são delineados os quatro papéis principais de RH: a administração de estratégias de RH, a administração da infraestrutura da empresa, a administração da contribuição dos funcionários e a administração da transformação e da mudança; desenvolvendo assim a metáfora de quatro papéis desempenhados por esses profissionais: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados e agentes de mudança.

### 1.1.2 Os Processos de Gestão de Pessoas

A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade.

Para que se alcance um nível de reciprocidade entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos que veremos abaixo, sendo eles; processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos. (CHIAVENATO, 2008).

Figura 2: Seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2008)

### **Definição dos processos:**

**Processo de agregar pessoas:** também conhecido como processo de provisão ou suprimentos de pessoas, esse processo envolve práticas de [recrutamento e seleção](#), e pode ser compreendido como qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as necessidades da organização e contribuir para o [sucesso organizacional](#).

**Processo de orientar (ou aplicar) pessoas:** é o meio utilizado para desenhar as atividades que um profissional desempenhará na organização, orientar e acompanhar o seu desenvolvimento do mesmo na execução de suas tarefas. Envolve a integração do funcionário na empresa, o desenho do cargo a ser desenvolvido e a avaliação de desempenho do funcionário no cargo.

**Processo de recompensar pessoas:** por ser um dos principais elementos de motivação e incentivo, esse processo constitui um papel de destaque para a [gestão](#) de pessoas, já que os funcionários trabalham em busca de certas expectativas e resultados. Compreende: remuneração, programas de incentivo ao pessoal e programas de benefícios e serviços. As empresas precisam desenvolver sistemas de remuneração eficazes para proporcionar motivação, retenção e interesse das pessoas em permanecer na organização por longo prazo.

**Processo de desenvolver pessoas:** Inclui treinamento e [desenvolvimento de pessoas](#), programas de mudanças e desenvolvimento de carreira. É um meio de capacitar e aperfeiçoar o desenvolvimento pessoal e profissional.

**Processo de reter (ou manter) pessoas:** é utilizado para manter as pessoas da organização satisfeitas e motivadas, com condições ambientais e psicológicas satisfatórias, despertando o interesse do funcionário em permanecer na empresa por longo prazo. Inclui relações com empregados, higiene, segurança e qualidade de vida do trabalhador.

**Processo de acompanhar (ou monitorar) pessoas:** acompanhar, orientar e manter o [comportamento](#) das pessoas de acordo com o planejamento da empresa, garantindo que o mesmo seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados. Esse processo compreende os bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Torna-se necessário que todo profissional de recursos humanos conheça os processos da gestão de pessoas e consiga diagnosticá-los dentro da organização em que atua, de forma que possa identificar se estão sendo tratados de maneira correta, corrigir as falhas e aprimorá-los constantemente, a fim de atrair, reter e desenvolver as pessoas que compõem o quadro funcional da empresa, maximizando o potencial do capital humano no ambiente de trabalho.

Aplicando corretamente os processos da gestão de pessoas, será possível capacitar e desenvolver colaboradores em novos conhecimentos e habilidades, recompensar desempenhos e comportamentos eficazes, estimular o comprometimento das pessoas, além de criar um bom e produtivo ambiente de trabalho, onde não só a organização se beneficie, mas também seus colaboradores, atingindo satisfação pessoal e contribuindo para o pleno sucesso organizacional.

Para se alcançar a eficiência desejada - um dos princípios da administração pública-, é fundamental que a área de recursos humanos assuma uma postura estratégica nas organizações e desenvolva novas habilidades conceituais e técnicas para lidar com as equipes de trabalho e contribuir para o sucesso organizacional.

### **1.1.3 Pressupostos da Gestão de Pessoas na Área Pública**

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. Segundo Pires (2005, p. 23), “[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.”

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão.

Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005, p. 23).

As experiências da reforma das políticas e da gestão de recursos humanos no Brasil mostram que os governos nas suas várias esferas se encontram em fases diferentes em relação ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização.

Demo (2005, p.4 apud SANTOS, 2009, p.34), relata em seus estudos que:

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco.

Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador.

### **1.1.4 Desafios da Gestão de Pessoas na Área Pública**

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

Conforme Dutra (2009, p. 42):

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Para Siqueira e Mendes (2009, p. 241), “[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.”

A administração pública, em especial no que diz respeito à gestão de pessoas, necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes, sem isso, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas. Um processo de recrutamento deve estar adequado às necessidades da organização; segundo Granjeiro (1997 apud SANTOS, 2009, p. 29), “[...] o maior desafio atualmente, segundo líderes de empresas públicas é o de atrair e manter mão-de-obra de alta qualidade.”

Apesar de as empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, sabe-se que possuem situações, se não iguais, parecidas, principalmente na área de recursos humanos. Em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são essas pessoas que colaboram com o sucesso das organizações.

Costa (2009 apud SANTOS, 2009, p. 26):

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

Afirma Dutra (2009, p. 38) que:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada ao papel de departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público se encontra no estágio de administração de pessoal, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e seus servidores. Sabe-se que as políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos servidores.

## 1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nas últimas décadas, as organizações têm se adaptado às novas demandas de mercado e a um relacionamento cada vez mais exigente por parte dos públicos com os quais interage. O acirramento da competição exige que as empresas encontrem modelos estratégicos e práticas gerenciais que tornem seu negócio cada vez mais sustentável em longo prazo. Para isso, as técnicas de gestão têm evoluído para atender às necessidades emergentes de acionistas, executivos, funcionários e da sociedade.

Os sistemas de gestão da performance organizacional baseavam-se, primordialmente, em indicadores financeiros e contábeis, já que os paradigmas existentes concentravam-se em valores econômicos, ou seja, associados a aspectos tangíveis, como máquinas, equipamentos e números. Tal referencial vêm mudando nas últimas décadas, desde que valores não só econômicos, mas também **os ambientais e sociais**, começaram a vigorar no mercado. Desde então, as organizações passaram a pensar em seus ativos intangíveis, como a capacidade de inovar, o valor da marca e o capital intelectual, aptidões para implementar novas estratégias e mudanças organizacionais, dentre outros. Essas mudanças de valores nas empresas privadas refletem a mudança que se espera também nas empresas públicas, o cidadão quer ver melhores resultados oriundos da aplicação de recursos públicos.

Na medida em que vão surgindo mudanças no mundo do trabalho, o capital vai buscando alternativas para adequar-se e resgatar alguns modelos de gestão do trabalho no decorrer da história, principalmente a partir da implementação do método científico estruturado por Frederick Taylor no final do século XIX.

A área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de "ganha-ganha" entre empresa e colaboradores.

A área de Recursos Humanos deve ser concebida como um "caminho" através do qual as pessoas e organizações procuram atingir e conciliar os interesses diversos contidos nas inter-relações pessoas-organizações-sociedade. Não se trata de um sistema autônomo e independente, com finalidade em si mesma, pois está inserido num quadro maior, político, econômico, jurídico, social e ideológico (LUCENA, 1999).

O reconhecimento dos recursos humanos foi consolidado, primeiramente enquanto área técnica, com sua atuação reduzida a questões de administração de pessoal, a partir de exercícios de seus subsistemas. Entretanto, o que observamos é sua potencialização enquanto área estratégica da organização. Daí surge a reflexão sobre um desafio para o presente século. A gestão de pessoas deve ocupar-se também da determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações. Sua missão é conduzir as pessoas com produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo conciliatório com as aspirações individuais e sociais. Seu desafio maior é integrar a valorização da organização e a humanização das relações de trabalho.

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado.

Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava a técnica e o mecanicismo do profissional (LUCENA, 1999).

Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional (CHIAVENATO, 1992).

Antigamente, quando as mudanças aconteciam paulatinamente, ninguém questionava a legitimidade e as formas de gestão das empresas. Porém, os tempos mudaram, hoje a velocidade das transformações é constante, e é vital termos flexibilidade para modificarmos conceitos, referências e modelos de gestão para que não comprometamos o sucesso das ações empresariais.

Maximiano (2004), faz uma comparação entre os paradigmas tradicionais e os do terceiro milênio. Segundo o autor, as principais mudanças de paradigmas, no início do século XXI, estão relacionadas aos seguintes fatores:

- Mudança no papel das chefias: achatando a hierarquia e diminuindo o número de chefes;
- Competitividade: criou-se um mercado competitivo em escala mundial;
- Administração informatizada: a informática está presente em todos os processos administrativos e produtivos;
- Administração empreendedora: a diminuição da estabilidade do emprego leva as pessoas a procurarem seu próprio negócio ou a desenvolverem um perfil de empreendedor interno;
- Foco no cliente: são os clientes que direcionam os produtos ou serviços;
- Meio ambiente: a preocupação com as condições e a preservação do meio ambiente vem interferindo nas decisões empresariais;
- Qualidade de vida: a preservação da saúde física e emocional tem preocupado os gestores dos novos modelos de gestão;
- Emergência do terceiro setor: as ONGs representam agentes econômicos expressivos e devem ter uma gestão eficiente.

A área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo passando de uma visão meramente burocrática para uma visão estratégica das questões humanas no ambiente organizacional.

Segundo Marras (2000), gradativamente a Administração de Recursos Humanos incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações, assumindo o papel de fazer a interface com outras áreas do conhecimento onde se destacam a psicologia e a sociologia.

No atual contexto, os funcionários assumiram um papel preponderante na busca de vantagem competitiva, o que foi determinante para o surgimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), que é definida por Dessler (2004) como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

Diante disso, Marras (2000), destaca que a função de recursos humanos como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessa estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de Gestão de Pessoas. A AERH tem como principal foco de atuação a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte (MARRAS, 2000).

A gestão estratégica pressupõe a necessidade de um processo decisório no presente, a partir de estudos e análises do ambiente interno e externo, que irão proporcionar melhores decisões futuras. Pode-se distinguir três grandes níveis hierárquicos, quando se fala em gestão ou planejamento estratégico: uma gestão estratégica corporativa; gestão estratégica de unidades de negócio; e a gestão estratégica de áreas ou processos funcionais. É imprescindível que todos estes níveis estejam alinhados, garantindo assim ações coerentes em cada área para o atingimento e entendimento dos objetivos de forma sistêmica (MAXIMIANO, 2004).

### 1.2.1 Gestão Estratégica e Competitividade

O entendimento sobre a competitividade é algo antigo e, ao contrário do que a maioria pensa, já era praticado e discutido desde os tempos das leis da evolução de Charles Darwin, quando as espécies lutavam pela sobrevivência e competiam por alimentos e espaços.

Sobre esse aspecto Henderson (1989 apud PORTER, 1998, p. 3) ressalta que “a competição existiu muito antes da estratégia. [...] os primeiros organismos unicelulares requeriam certos recursos para se manterem vivos. Quando os recursos eram adequados, o número de organismos aumentava de uma geração para outra”. Ao compararmos a lei da sobrevivência à competição das organizações, percebe-se que “ao longo de milhões de anos desenvolveu-se uma complexa rede de interação competitiva”, conforme a firma Henderson (1989 apud PORTER, 1998, p. 3).

Nesse processo de evolução, a demarcação diferencial é reconhecida por Henderson (1989 apud PORTER, 1998) considerando que os estrategistas usam a imaginação e capacidade de raciocínio lógico para incrementar a competição diante da velocidade das mudanças.

A necessidade de repensar suas estratégias e modelos fez com que as organizações refutassem as gestões engessadas, sem dimensões competitivas adequadas para o cenário contemporâneo. A perspectiva de gestão das empresas do século XXI é algo cada vez mais inovador, não há modelos prontos, como uma receita, com medidas previamente estabelecidas.

#### **REFLEXÃO: A empresa pública precisa ser competitiva? Como ela compete?**

SIM, O desafio enfrentado pelas empresas privadas também está presente na administração pública. Cidades competem entre si para atrair novos investimentos e se tornar um pólo regional, estadual ou até mesmo nacional, destacando ainda mais a importância do Planejamento Estratégico

Segundo Gonçalves et. al. (2009), as cidades devem desempenhar um novo papel, voltado para a competitividade, visto que a competição entre localidades é algo inevitável para sua sobrevivência no mundo globalizado. Assim, essas grandes "empresas públicas" precisam ser tratadas como um produto, utilizando, inclusive, ferramentas de marketing, para que possam aumentar sua capacidade de atração. A partir dessa reflexão, pode-se dizer que as cidades precisam criar suas imagens, destacar aquilo que o município tem a oferecer, para que possam ser atraentes para a vinda de novos moradores, novas empresas, novos investimentos, com a cautela de não criar uma realidade deformada e facilmente desmascarada.

Segundo Louback (2014) o fato é que se Planejamento é algo ainda pouco realizado por empresas privadas, na administração pública a situação é ainda pior. A má capacitação e o descaso de alguns governantes brasileiros são fatores que impedem que cada cidade caminhe em busca da excelência. Se cada gestor público enxergasse a cidade como um negócio, que necessita de planos, estratégias, acompanhamento e correção, as melhorias seriam contínuas. Do ponto de vista estadual por exemplo, uma empresa que necessita de importação ou exportação por meio marítimo vai optar por ter uma sede em um estado que possua melhor infraestrutura portuária, aquele que for deficiente nesse quesito perde o investimento. A mesma lógica vale para organizações que prezam pelo transporte rodoviário, ferroviário ou hidroviário por exemplo.

Outro exemplo de competitividade é qualquer cidade do interior brasileiro gostaria de receber os investimentos realizados nas capitais e grandes cidades, como shoppings, faculdades, hospitais, entre outros, porém, nenhum empresário vai investir em um local que ainda é uma incógnita, que pouco tem a oferecer para sua organização. Esse papel de atração de grandes investimentos cabe à administração pública, e isso não se resume apenas em benefícios fiscais. Grandes empresas também prezam por infraestrutura e facilidade de comunicação (qualidade de serviços de internet, rádio, celular, TV).

Assim, independente da empresa ser pública ou privada, a latente necessidade de evoluir de maneira eficaz fez com que a concepção sobre vários aspectos relacionados à gestão pudesse ir sendo substituída e modificada ao longo do tempo.

Para melhor compreender a gestão estratégica é necessário elucidar os conceitos de vantagem competitiva, definida por Lacombe (2005, p. 359) como “uma vantagem sobre os concorrentes, oferecendo mais valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize e os concorrentes tenham dificuldade em imitar”. Por quanto, a competitividade não está configurada apenas no valor agregado a preços, mas a relação dos benefícios ofertados.

A tendência atual é conscientizar cada pessoa no sentido de que ela seja o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização. Conforme Cabrera (2008, p. 18):

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação.

Segundo o mesmo autor (CABRERA, 2008, p. 19), [...] a área de gestão de pessoas não deve ser conhecida pelo que faz, mas sim pelos resultados que entrega e que aumentam a competitividade da empresa e pela contribuição para criar valor para os clientes, acionista e empregado.

### **REFLEXÃO: Como gerar agregação de valor aos serviços públicos que atendam a expectativas e demandas dos cidadãos?**

Mundialmente, as administrações públicas estão sendo pressionadas a atender às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa utilização racional dos recursos; eficácia, capacidade de atingir resultados e efetividade significa fazer o que é preciso ser feito, ou seja, a capacidade de se atingir o objetivo definido.

Para que esses valores sejam incorporados ao dia a dia da gestão pública, são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Contudo, raras administrações públicas municipais conseguem criar estratégias efetivas de qualificação do corpo funcional. Além disso, o servidor público municipal é aquele que encontra maior dificuldade em desenvolver competências profissionais por conta própria, na busca da adequação dos seus serviços às novas exigências da sociedade civil.

A sociedade tem diferente expectativa para a gestão pública. Atender a essas expectativas requer uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Contudo, faz-se necessário perceber as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer respeito, na sua formulação, desenvolvimento e implantação às exigências da legalidade, do pleno exercício da cidadania e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos.

A administração pública tem nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, seu norteador para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade. Nesse sentido, a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às políticas de desenvolvimento de pessoas.

A literatura sobre gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto, aquela específica para a gestão de pessoas na área pública é escassa, de difícil localização.

A falta de material bibliográfico especificamente referente à gestão de pessoas para a gestão pública, dificulta o desenvolvimento de políticas consistentes, nesse campo da administração, voltadas à gestão estratégica de pessoas alinhada aos objetivos de desenvolvimento dos municípios. Sabe-se que há uma grande distância entre o que se tem no setor de recursos humanos e o que se precisa ter; há grande necessidade de integração, conversa entre cada setor da municipalidade. Gerenciar pessoas é mais difícil do que gerenciar obras e materiais, portanto, todas as secretarias são gestoras de pessoas.

Considerando a bibliografia não específica para gestão pública, mas, que pode fornecer base conceitual valiosa, é possível entender que:

O que pode assegurar a competitividade das empresas é seguramente a capacidade de agregar valor e sustentá-lo a longo prazo. Para Hanashiro, Teixeira, Zaccarelli (2008, p. 9), “a competitividade reflete-se na posição relativa de uma empresa perante seus concorrentes, devendo possuir fontes de vantagem competitiva que resultem em atratividade de clientes superior aos seus concorrentes”.

O conceito de estratégia (HENDERSON, 1989 apud PORTER, 1998, p. 5) é definido como sendo “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”, o que significa que a empresa necessita reconhecer quem é, de que recursos dispõe e onde pretende chegar.

Certamente, para que empresas concorram e se intitulem competitivas entre si, elas devem ser altamente capazes de inovar em seus processos internos e ter a capacidade de buscar alternativas para se manter no mercado. Henderson (1989 apud PORTER, 1998, p. 7) Classifica os elementos básicos da competição estratégica de tal maneira:

- 1) Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- 2) Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- 3) Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo;
- 4) Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- 5) Disposição para agir.

Tais elementos tornam a essência da competição uma tarefa da qual requer comprometimento e dedicação, envolvendo todos da organização, caso contrário todo esforço se perderá em meio à incapacidade de atuar. Henderson (1989 apud PORTER, 1998) afirma ainda que esse compromisso estratégico se configure em um processo estudado, preparado, pensado, cujas conseqüências podem ser bruscas e em um espaço de tempo reduzido, sendo, portanto, a estratégia caracterizada pelo autor como revolucionária, o que fatalmente propõe mudanças no contexto organizacional em busca de melhores posições no mercado.

Cercar-se de meios eficazes para alcançar vantagens mercadológicas não é um fator de garantia de sucesso. É, sobretudo, necessário evidenciar o que cada pessoa tem de melhor, seu potencial intelectual e sua capacidade de entrega, em que (DUTRA, 2001, p. 27) diz que corresponde à “agregação de valor dos indivíduos, é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo”.

Esse é o ponto de partida para o entendimento entre **a gestão e as pessoas**, uma questão de adequação de conceitos capazes de ampliar e modificar o pensamento sobre o ser humano no contexto organizacional.

### 1.2.2. Capital Humano Versus Capital Social Organizacional

A base de toda relação em uma organização é cerceada pelas contribuições individuais somadas à organização propriamente dita, de tal forma que essa soma possa ser refletida entre as pessoas, por meio de visões compartilhadas.

Dessa forma, o capital social é definido: como um recurso que reflete o caráter das relações sociais existentes na organização, decorrente da orientação coletiva para alcançar os resultados e a confiança compartilhada por seus membros, facilitando o aprendizado coletivo (LEANA; BUREN 1999 apud HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 12).

O capital social da organização associado ao capital humano compõe o capital organizacional. O capital humano é refletido por habilidades, competências, conhecimentos, criatividade, inovação, intelecto dos colaboradores da organização.

Por sua vez, o capital organizacional está ligado à cultura, aos sistemas organizacionais, aos direitos de propriedade intelectual, entre outros (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

A troca de informação entre esses fatores se constitui nas relações de confiança que precisam ser vivenciadas para consolidar a base do aprendizado coletivo. A partir dessa visão, pode-se considerar o capital social organizacional responsável pela vantagem competitiva como ativo estratégico, somado ao capital organizacional e ao capital humano. É necessário muito mais que concatenar ideias e organizar estratégias para se alcançar o sucesso. A correta execução e o aproveitamento do capital humano e capital social organizacional são conseqüências de uma visão ampliada sobre a concepção de pessoas.

Pensamentos contemporâneos convergem cada vez para o gerenciamento humanizado no sentido de alcançar a eficiência e eficácia organizacional.

A avaliação constante do capital humano possibilita uma maior congruência de valores da organização e de seus funcionários, ressaltando as competências, habilidades, experiências e grau de comprometimento com suas atribuições e para com a organização.

Essa combinação de avaliação e estratégias de reconhecimento contribui para um desempenho (estruturado), conforme ressalta Lacombe (2005, p. 353): “os esforços individuais continuam sendo necessários e desejáveis, mas o mais importante é a contribuição aos resultados da equipe”. Portanto, as equipes de trabalho necessitam ser “exploradas” em suas potencialidades, considerando que a capacidade de participação e contribuição humana são maiores quando a empresa estimula ao máximo essa capacidade de buscar soluções, desencadeando o processo espontâneo de criatividade.

Portanto, cuidar do patrimônio humano é cuidar da longevidade e sustentabilidade da organização, prospectando novas possibilidades de crescimento, utilizando para isso a capacidade humana de contribuir, de criar, inovar e competir estrategicamente

As empresas caminham em direção a um movimento para a visão de gestão estratégica, valorizando as pessoas e vendo os resultados como frutos de uma visão compartilhada por toda a organização. Essa é a visão do futuro para as empresas que buscam estabilidade, longevidade e sustentabilidade no mercado.

Segundo Hamel (2010, p. 49), “se pretendem vencer no futuro, as organizações têm de encontrar maneiras de energizar as pessoas, para que não apliquem nos trabalhos apenas capacidades, mas também sua paixão e iniciativa”.

Portanto, ao se pensar em gestão estratégica é preciso pensar em criatividade, inovação, tecnologia, unindo arte, desafio e sentido humano para as realizações. Sem dúvida, este é o desafio do futuro: tornar as organizações mais humanas e substancialmente competitivas por tal razão

### **1.2.3 - Gestão Estratégica de Pessoas como Diferencial Competitivo**

Na abordagem estratégica, faz-se necessário a compreensão e o entendimento sobre Planejamento Estratégico e conseguintemente o papel potencial das pessoas.

Para Kotler (1992, p.63) Planejamento Estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Contudo, cria-se a missão e visão da empresa que definida e compreendida por todos os envolvidos, a Gestão Estratégica de Pessoas começa a dominar o planejamento estratégico das organizações, tomando conta dos processos e se adequando a realidade da empresa.

Sendo assim, Como a Gestão Estratégica de Pessoas poderá atuar como um diferencial competitivo fazendo a organização se tornar notável?

O nível estratégico da empresa, representado pela alta cúpula, tem a função de trilhar e direcionar os reais interesses da empresa, cabendo aos mesmos repassar o plano de ação ao nível operacional ou funcional da organização. Nesse processo, o Setor de Recursos Humanos da empresa é considerado um fator chave, pois está diretamente ligado ao mais alto nível hierárquico da organização podendo interagir de forma abrangente, repassando informações acerca de funcionários atuando como uma consultoria ao corpo estratégico, podendo influenciar positivamente no monitoramento de todas as atividades desempenhadas na empresa.

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como: toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

Percebe-se que uma atitude em relação ao posicionamento de pessoal, transforma, estabelece, direciona e muda o cotidiano de uma organização.

As empresas precisam se habituar a visualizar "eu individual" e não apenas o fator social, como se todos os indivíduos fossem um único sistema com poucas variáveis diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa moderna e arrojada, onde a necessidade não é encarada com um para todos, mas sim um para um.

### **1.2.4 O Papel da Gestão de Pessoas em Processos de Mudanças Estratégicas**

A função da área de recursos humanos como agente de mudança é catalisar os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva. A gestão da mudança é uma das mais importantes contribuições da área de recursos humanos para a gestão estratégica e essa contribuição se torna efetiva a partir do gerenciamento da cultura da organização, do desenvolvimento de novas competências, da formação de equipes e do envolvimento das pessoas no processo de transformação.

O papel estratégico a ser desempenhado, passa a repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

A incorporação da visão estratégica à área de recursos humanos reorienta o foco de poder nas organizações. E isso se deve a consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização.

Dessa forma, seu comprometimento com a realização dos objetivos organizacionais passa a ser uma variável relevante. Sabe-se que as organizações não se orientam por um objetivo estritamente racional, mas sim por meio da coalizão de interesses. Não há uma adaptação passiva da organização ao seu meio ambiente, mas sim todo um processo de mediação e jogo desenvolvido pelos diferentes atores organizacionais.

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual.

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

Cabe ressaltar que a definição dessas políticas não se restringe ao estabelecimento de regras aleatórias para cada tema. Elas devem ser integradas de modo a imprimir consistência e coerência. Tal integração deve se basear em um conjunto básico de premissas a serem utilizadas como diretriz para o enunciado de todas as definições incluídas no conjunto de políticas de gestão de pessoas.

Os principais aspectos a serem contemplados por essa política incluem:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado.

A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implica uma série de mudanças na forma de agir do atual 'departamento de pessoal', por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, transformando-o em uma área de 'gestão estratégica de pessoas'.

### **1.2.5 A Área de Gestão de Pessoas e a Estratégia**

No cenário aqui descrito, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

A atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

O gestor que trata da gestão estratégica de pessoas precisa estar preparado para fazer frente ao novo desafio que se apresenta com as mudanças de escopo e de abordagem até então praticados na gestão de pessoas. Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas.

Para efeito da percepção da real dimensão do que denominamos de gestão estratégica de pessoas e do esforço a ser empreendido para a implantação dessas mudanças, são apresentadas, a seguir, de forma sucinta, as principais características desses mecanismos e instrumentos.

### **Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas**

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- a) Planejamento de recursos humanos;
- b) Gestão de competências;
- c) Capacitação continuada com base em competências;
- d) Avaliação de desempenho e de competências.

Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A **gestão por competências** define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o **planejamento de recursos humanos** realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a **avaliação de desempenho** e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da **capacitação continuada**.

#### **a) Planejamento de recursos humanos**

Considerando que as necessidades de pessoal em uma organização variam ao longo do tempo, o Planejamento de recursos humanos visa sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, com o objetivo de supri-la com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa.

Ele inclui a definição de estratégias e ações para viabilizar o suprimento dessas necessidades, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais, integradas ao seu planejamento estratégico, vinculadas às disponibilidades orçamentárias e dentro das exigências legais. O Planejamento de recursos humanos tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização.

Ele também pressupõe a construção de um cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal. Para isso, é realizada uma avaliação de possíveis mudanças no contexto interno e externo à organização, a fim de identificar os gaps de competências e desenvolver estratégias para o suprimento desses.

Salienta-se que esse planejamento é um processo contínuo que deve ser revisto periodicamente, uma vez que as necessidades mudam ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas alterações. A utilização contínua desse processo propiciará a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público.

## **b) Gestão de competências**

Para tratar desse tema é necessário definir competência e, para isso, entre as diversas definições existentes, destacamos a definição de Fleury (2000), apresentada a seguir: “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Essa definição pressupõe a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo na organização.

Entretanto, a materialização dessa aplicação, segundo Dutra (2001), só se realiza efetivamente se o indivíduo realmente entregar suas competências à organização. O conceito de entrega, proposto por Dutra, complementa a definição de competência apresentada, e inclui a capacidade de entrega como um fator condicionante à genuína aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

Assim, podemos dizer que a competência abrange os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos.

A lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

Segundo Brandão e Guimarães (1999), cabe uma distinção entre Gestão por competências e Gestão de competências. A primeira se refere à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las. A segunda se refere ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos.

A lógica da gestão de competências pode se enquadrar à condição das organizações públicas, uma vez que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos, o que implica a busca de novas formas de atendê-las, e que, por sua vez, leva à necessidade de adequar os perfis profissionais às novas situações.

Entretanto, há um desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, uma vez que, para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, em lugar de serem consideradas as competências para a realização das atividades. Assim, ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, que ao fim e ao cabo não poderão ser atendidas de forma adequada, uma vez que não foram consideradas as competências específicas para cada caso, correndo o risco de não alcançar os resultados e o desempenho pretendidos.

A gestão de competências utiliza mecanismos e instrumentos tais como o mapeamento de competências, que identifica as competências necessárias à organização e as presentes no quadro de pessoal, e o banco de talentos, que se constitui em um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal, utilizado quando a organização necessita planejar a alocação de pessoal ou realizar a realocação das pessoas.

## **c) Capacitação continuada com base em competências**

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Ela deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os gaps entre o necessário e o existente. Deve também utilizar os resultados da avaliação de desempenho, que constitui uma rica fonte de informação sobre as necessidades de capacitação.

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, considera também, para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, ligadas à missão da organização.

#### **d) Avaliação de desempenho e de competências**

A avaliação de desempenho é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização. Assim, ela pode visar apenas o indivíduo ou também as equipes, as áreas e a organização.

A avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, fortalecendo o trabalho em equipe e facilitando o alcance das metas definidas. Ela não deve ser utilizada isoladamente, pois pode causar uma visão distorcida em relação ao desempenho individual, uma vez que oferece os dados consolidados referentes a uma equipe ou área e esses nem sempre coincidirão com os resultados individuais.

A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Em que pese a discussão a respeito da subjetividade de determinados critérios adotados e a tendência à complacência por parte dos avaliadores, se bem utilizada, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas de uma organização. Visa o desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que possibilitem o alcance de metas estratégicas.

No nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite:

- avaliar o desempenho profissional;
- identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais;
- refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado;
- conhecer o potencial do funcionário;
- obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios.

No nível de equipes, áreas ou até mesmo no nível institucional, a avaliação de desempenho possibilita, entre outros:

- maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos;
- o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização;
- o desenvolvimento do espírito de equipe; e
- a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

Assim como no Planejamento de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho deve contar com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos.

O processo de avaliação de desempenho individual prevê o diálogo entre a chefia e cada um dos subordinados separadamente, para a análise dos resultados da avaliação comparados com os da autoavaliação. É por meio dessa discussão que ocorre o alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e a identificação das habilidades, das realizações, das deficiências e das mudanças necessárias ao perfil de cada indivíduo. É nessa oportunidade também que são estabelecidas as metas individuais para o período seguinte.

Esse diálogo promove a aproximação entre a chefia e cada subordinado, estreitando o relacionamento e estimulando a busca da melhoria do desempenho, uma vez que a chefia passa a ser encarada como aliada na busca do aperfeiçoamento profissional.

Vista dessa forma, a avaliação de desempenho se torna não mais um mecanismo utilizado apenas para obtenção de uma pontuação a ser utilizada na progressão e na promoção. Ela se transforma em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

*A avaliação de desempenho será mais detalhada, considerando a perspectiva legal na aula 06.*

#### **1.4.5. Um Novo Contrato de Trabalho na Gestão Estratégica**

A gestão estratégica de pessoas voltada para o alcance de resultados implica em um novo “contrato de trabalho” a ser estabelecido entre as pessoas e a organização. Não estamos falando aqui do contrato formal obrigatório para a efetiva vinculação de uma pessoa, mas de um “contrato operacional e psicológico” em que serão combinadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. Um contrato em que a presença física perca importância frente ao alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja trocada pela progressão por desempenho e mérito.

Esse contrato visa criar as condições e o ambiente por parte da organização que estimulem o comprometimento e o interesse dos servidores, possibilitando mudanças nas atitudes.

A criação de tais condições e ambiente pressupõe demonstrar às pessoas que elas não são meras executoras de ordens dos superiores e que sua participação no fornecimento de propostas e sugestões para o aperfeiçoamento da organização é necessária e muito bem-vinda.

A iniciativa e o compromisso por parte do pessoal indicam uma nova forma de encarar o relacionamento com a organização. Por outro lado, a oferta de oportunidades de crescimento profissional em substituição a simples garantias de salário e de emprego, reflete uma mudança de cultura por parte da organização.

Para isso, poderão ser necessárias mudanças em algumas regras e regulamentos formais da organização. Por exemplo, no caso da mudança de critério de progressão, seria necessária uma revisão dos planos de cargos, carreiras e salários, substituindo o tempo de serviço pelo desempenho e mérito. Além disso, como esses planos normalmente não prevêm a realização de avaliações para medir o desempenho e atribuir o mérito, elas também deverão ser incluídas. O quadro abaixo resume algumas das condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho.

#### **Condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho:**

<b>CONTRATO ATUAL</b>	<b>NOVO CONTRATO</b>
<i>Substituir de</i>	<i>Para</i>
<i>Presença física</i>	<i>Resultado</i>
<i>Pura aceitação</i>	<i>Iniciativa</i>
<i>Simple lealdade</i>	<i>Compromisso</i>
<i>Garantias</i>	<i>Oportunidade</i>
<i>Obediência cega</i>	<i>Flexibilidade</i>
<i>Comunicação de cima para baixo</i>	<i>Comunicação em mão dupla</i>
<i>Fazer sua tarefa</i>	<i>Conhecer os objetivos da organização</i>
<i>Progressão por tempo de serviço</i>	<i>Progressão por desempenho e mérito</i>

Pode-se considerar, em suma, que os condicionantes institucionais para a construção desse novo cenário de gestão de pessoas na administração pública federal estão dados, notadamente pela Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoas. Elementos outros de estrutura e de regulamentação dessas novas diretrizes já podem ser encontrados no arranjo da administração pública brasileira.

### 1.2.6 A Expectativa de Transformação da Realidade da Gestão de Pessoas

*Devemos refletir sobre:*

*O que é gestão estratégica de pessoas na administração pública brasileira?*

*Antes disso, o que é estratégia no contexto da gestão?*

É vasta em amplitude e profundidade a literatura sobre estratégia. Apesar disso, pode-se afirmar que há múltiplos significados atribuídos ao conceito de estratégia no setor público. Gestão, em uma perspectiva bastante singela e processual de inspiração neoclássica, pode ser definida pelo processo administrativo, que consiste no fluxo cíclico e virtuoso das funções gerenciais de “planejamento, organização, direção e controle”. De forma simples, pode-se dizer que a estratégia é conteúdo que se materializa no planejamento estratégico.

São condições para a produção da estratégia e, por conseguinte, de um planejamento estratégico, o que poderíamos denominar de “pensamento estratégico”. Dito isso, tem-se que a difundida ideia de planejamento estratégico está mais intensamente associada a um dos elementos do processo de gestão o planejamento. Portanto, produzir planejamentos estratégicos não é sinônimo de gestão estratégica. Daí, reitera-se a importância dos conceitos.

Como pano de fundo, tem-se o conceito de estratégico. Esse, por sua vez, possui algumas dimensões, entre as quais se destacam as seguintes: a noção de um pensamento de “topo” - efetivo envolvimento da alta administração -, com alcance do “todo” - considerando a organização como sistema complexo -, e orientado para o “longo prazo” - antecipa elementos conformadores de cenários futuros e estabelece, para o curto e médio prazos, condições para transformá-los. Considera-se, também, que gerenciar é antes de tudo pensar, para que os elementos de teoria assumam condição de centralidade. Tomando esses, entre outros possíveis elementos de definição, tem-se uma singela e nuclear definição de gestão estratégica - pensar a organização como um todo, em suas instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo.

Derivando dessa definição, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos:

- A função GP próxima à alta administração;
- Os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização;
- A gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores.

A gestão estratégica de pessoas é um modelo de gestão que busca relacionar os objetivos e as metas da organização ao desempenho e às formas mais adequadas para alcançá-los, ou seja, que planos precisamos traçar para desempenharmos nossas funções de forma satisfatória e assim atingir as metas estabelecidas (Shickmann, 2010).

As diretrizes e as metas organizacionais precisam ser desdobradas até o nível do indivíduo, vemos então que o desempenho não está relacionado apenas à organização, mas também às pessoas que nela atuam (Shickmann, 2010).

Gestão estratégica de pessoas implica que a organização compartilhe - traduzindo em ação e não somente no plano do discurso - a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam “elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração”. Peca-se pela redução, mas no intuito de que isso favoreça o início de um processo de compreensão da mensagem, que as pessoas sejam uma “variável” sempre posta entre as categorias centrais de decisão e considerada política de Estado.

Isso remete à ideia de reconhecer as pessoas – servidores efetivos, comissionados, terceirizados e agentes políticos – como elemento central na organização. Em que pese a aparente obviedade disso, impõe-se ao gestor buscar compreender a dinâmica que exclui as pessoas dessa posição central, ou seja, os motivos pelos quais essa diretriz não se efetiva.

Outro elemento fundamental da gestão estratégica de pessoas na administração pública, que, por vezes, contrasta com o cotidiano das organizações, é a noção de que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores da organização. Nessa perspectiva, pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe, entre outros aspectos, deslocar a crença de que os temas relacionados a “pessoal” são “problemas” da “área de RH”.

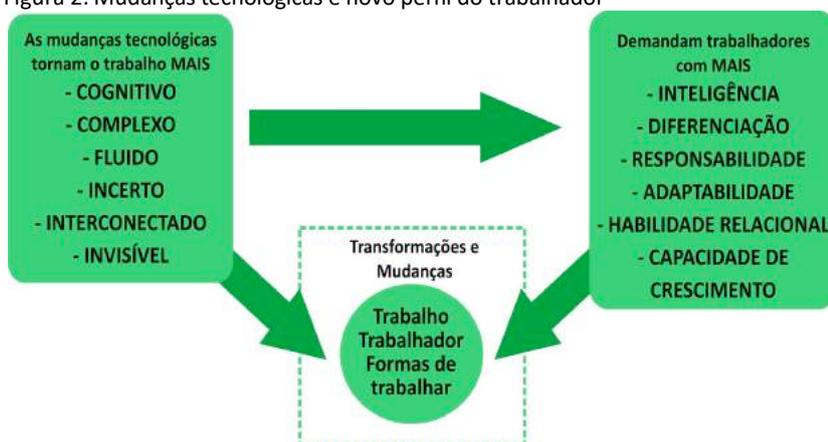
Portanto, impõe-se aos gestores dos diferentes organismos e níveis da administração pública uma reflexão sobre as práticas vigentes e os valores que as suportam.

### 1.2.7. Um Novo Contexto, Um Novo Perfil para o Trabalhador

As mudanças tecnológicas acabam por exigir mais esforço cognitivo do trabalhador.

Bastos (2006) afirma que o crescente uso das tecnologias da informação está relacionado ao crescimento de demandas cognitivas, o que torna o trabalho mais complexo e se reflete na necessidade de maior qualificação do trabalhador (ver Figura abaixo).

Figura 2: Mudanças tecnológicas e novo perfil do trabalhador



Fonte: Bastos (2006)

O novo cenário exige maior qualificação e estabelece, também, maior fluidez nas atividades profissionais. As definições de postos de trabalho tornam-se mais flexíveis, os processos passam a ser baseados no trabalho em equipe e as habilidades demandadas pelo empregador aumentam significativamente.

O que essas mudanças, tão presentes e significativas, representam para as relações de trabalho no setor público? A consequência imediata, sem dúvida, é a necessidade de servidores públicos preparados para atuar nesse ambiente de gestão mais complexo, exigente em termos de novos conhecimentos e habilidades. Em função disso, a dimensão qualitativa da força de trabalho (competências e motivações) ganharia maior importância, pois está ligada à adequação entre o indivíduo e o posto de trabalho. E para realizar essa adequação é necessária uma gestão que, além de olhar o quantitativo da força de trabalho, considere também a dimensão qualitativa. Estamos falando, portanto, de uma situação que pressupõe uma gestão de recursos humanos – ou gestão de pessoas, usando a terminologia atual – de maior qualidade.

### ***O Papel do servidor público***

O servidor público é o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal.

A sociedade, ao eleger seus representantes, contribui para a definição dos rumos de ação em cada área de cada esfera de governo. Os dirigentes eleitos, por sua vez, orientam o funcionamento da administração pública. E o funcionamento da administração pública é operado pelos servidores públicos. São essas

peças que, atuando na prestação direta de serviços ao cidadão brasileiro, terminam por ser a imagem ou representação do Estado.

Durante muito tempo prevaleceu a visão de que o servidor público era uma categoria subordinada à autoridade do Estado, sem qualquer comparação com os trabalhadores do setor privado. Dentro dessa visão, o servidor público é o responsável por preparar, implementar e executar as políticas governamentais. As organizações públicas, por sua vez, eram estruturadas para favorecer determinadas posturas e comportamentos desses servidores, estabelecendo-se universalismo de procedimentos, uma organização hierárquica e formal, com perspectivas de carreira claras e fixas, estabilidade no emprego, jornada de trabalho integral, princípio de senioridade na promoção dentro da carreira, sistemas de pensão vantajosos e sistemas de remuneração rígidos.

Essas práticas tinham um objetivo claro: reduzir o risco de influência política, corrupção, má conduta e exercício de interesse privado.

E, em última instância, visavam reduzir a instabilidade do governo. O principal argumento para essa estrutura era a produção de um status ético para o servidor que favorecesse o comprometimento com o bem público, a neutralidade, a imparcialidade, a observância da confidencialidade e a demonstração de expertise técnica (Demmke, 2005).

**ARGUMENTOS PARA O DESAFIO DE MUDAR A IMAGEM DO SERVIDOR PÚBLICO PERANTE A SOCIEDADE.**

*Um servidor que:*

- *Dá menos importância às recompensas financeiras do que seus pares do setor privado;*
- *Escolhe o serviço público porque deseja ser útil à sociedade;*
- *Valoriza o auxílio ao outro;*
- *É mais ativo nas questões públicas que outros cidadãos.*

Essa forma de organização acabou por produzir distorções profundas na forma como a sociedade enxergava os servidores. Criou-se o senso comum de que o trabalho do servidor público era marcado por baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade. No decorrer dos anos, criou-se toda uma mitologia — pouco elogiosa, sem dúvida — em torno dessa imagem. Na verdade, em torno da própria administração pública, pois o cidadão comum vincula a imagem do servidor à face visível do próprio Estado.

Um dos desafios da Gestão Pública na atualidade é superar essa visão ainda presente no imaginário popular e direcioná-la para as verdadeiras qualidades e valores do servidor público. Atualmente, a administração pública brasileira se esforça na direção da profissionalização e modernização. O objetivo desse esforço é melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade. Há um empenho geral para regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e profissionalização, o qual pode ser percebido em âmbito federal, estadual e municipal. Todas essas iniciativas podem ajudar a melhorar a imagem do serviço público e autoestima dos que nele trabalham. A expectativa é de que, em decorrência, os estereótipos negativos tornem-se gradualmente coisa do passado.

*Nota: O servidor deve estar consciente da importância do referencial de competências para seu crescimento pessoal. É importante que ele perceba aonde deseja ir profissionalmente e, mais ainda, que essa trajetória profissional precisa ser articulada com as estratégias organizacionais.*

**NOVO PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS:**

- Analisar o papel estratégico nas organizações, contribuindo com a construção e implementação das estratégias corporativas de longo prazo;
- Facilitar mudanças, preparando o ambiente para a implementação de novas tecnologias e ferramentas de trabalho;

- Cuidar do desenvolvimento organizacional;
- Trabalhar cada vez mais alinhando as competências aos resultados organizacionais. A gestão por competências é uma opção para formar equipes motivadas, com foco nos resultados, fortalecidas e com alto desempenho;
- Promover às pessoas um ambiente favorável ao autodesenvolvimento como garantia à empregabilidade;
- Atuar como Consultor Interno, assessorando os gestores na prática de gerir pessoas. A carreira do Consultor Interno requer automotivação constante, estudo, educação, treino e prática, flexibilidade para lidar com pessoas, idoneidade e confiança para conquistar o cliente.

### **1.2.7 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA EMPRESA PÚBLICA**

É importante, principalmente no setor público, ter uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), pois este setor tem como objetivo o bem comum, a satisfação dos cidadãos frente aos serviços prestados, sendo necessários servidores públicos capacitados, motivados e integrados com as estratégias da organização. Desta forma, a Gestão de Pessoas deve estimular a formação do servidor público, tendo como consequência o oferecimento de melhores serviços, usuários satisfeitos, e servidores qualificados.

Existem vários desafios para as organizações públicas referentes à gestão de recursos humanos, dentre os quais podemos citar a estabilidade, mudanças constantes de gestores por composições políticas, pessoas não capacitadas para o cargo, adequação à velocidade de mudanças no ambiente, processos e práticas de gestão, entre outros.

Para os gestores públicos, sobretudo os municipais, são encontradas dificuldades para a implantação de estratégias administrativas, pois se deparam com equipes de servidores, muitas vezes descrentes das possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, sem focos em resultados e presos à cômoda ideia da estabilidade. Todavia, na maioria das vezes o servidor público se sente desmotivado pela falta de incentivo, de capacitação, de treinamento, pelo clima organizacional e por outros fatores que comprometem o bom funcionamento da gestão pública municipal.

Deste modo, a GEP, que alinha os servidores às estratégias da organização, não tem apenas a finalidade de prestar um bom serviço à sociedade, mas objetiva valorizar o corpo funcional interno, comprometendo-se eticamente para o desenvolvimento da organização.

O desempenho de qualquer organização depende da forma de como as pessoas que a compõem estão organizadas, estimuladas e capacitadas, ou seja, dependem da gestão de pessoas, a qual ocorre através do desenvolvimento dos funcionários de uma instituição, por meio de métodos, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento da instituição e do próprio funcionário, originado assim, resultados positivos.

Chiavenato (2004, p.4) afirma que “cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas”. E ressalta que “o ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 79).

O planejamento é muito importante para o sucesso das organizações, principalmente para as organizações públicas, já que as ações tomadas, ou não, ou quando tomadas de forma incorreta (sem planejamento), afetam a todos. Diante disso, a gestão de pessoas deve estar ligada às estratégias da organização, ou seja, deve estar focada nos objetivos e metas organizacionais, e para isso, é necessário que as pessoas (prestadoras dos serviços) estejam motivadas e capacitadas para exercerem suas respectivas funções. Então, é necessário que se tenha uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), a qual relaciona o indivíduo com o sistema organizacional e assim, a organização consegue compatibilizar e tornar os recursos humanos (funcionários) produtivo e estratégico.

Assim, para Dutra (2009, p. 29), A atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas (DUTRA, 2009, p. 29).

Nesse sentido, o papel estratégico a ser desempenhado pela gestão de pessoas passa a ser o de repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Segundo Chiavenato (1999), a Gestão Estratégica de Pessoas altera significativamente o processo de gestão estratégica das organizações e apresenta consideráveis benefícios ao processo de gestão como um todo, a saber: diminuição dos riscos no processo de tomada de decisão; incorporação de posicionamento estratégico e de visão de futuro; ampliação do conhecimento e da situação competitiva da organização; identificação de parcerias e alianças estratégicas; antecipação das transformações oriundas das mudanças do ambiente organizacional, entre outros. Desse modo, a GEP conduz ao modo de se obter o máximo de resultados, dentre os quais pode-se destacar: o reconhecimento para a organização por meio de pessoas que a constituem, e ao mesmo tempo, a satisfação das necessidades dessas pessoas.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Sendo assim, os gestores públicos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar técnicas especializadas para a gestão das pessoas, como a identificação de capacitação dos servidores. Não é apenas prestar o serviço à sociedade, é preciso antes de tudo, valorizar o corpo funcional interno, comprometendo eticamente para o desenvolvimento do município.



**ASSISTA**

**1- Vídeo: O NOVO GESTOR DE PESSOAS . Mario Sergio Cortella**

<https://www.youtube.com/watch?v=KezS2QxMajg>

**2- Vídeo: Conexão Pública - GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

<https://www.youtube.com/watch?v=gNPxOnKM1Yg>

**3- Vídeo: DESAFIOS DO RH NA GESTÃO PÚBLICA - Prof. Dr. Fernando de S. Coelho**

[https://www.youtube.com/watch?v=pJ\\_aSd9Vk7U](https://www.youtube.com/watch?v=pJ_aSd9Vk7U)

## E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....

Escolhemos para você, um artigo:

FONSECA, Diogo Ribeiro; MENESES, Pedro Paulo Murce; SILVA Fo., Antonio Isidro; CAMPOS, Natália Gomes. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro v. 47, n6, p.1451-475, nov./dez. 2013.

## LIVROS COMPLEMENTARES..... UM POUCO MAIS DE CONHECIMENTO

E também selecionamos alguns livros que vão complementar ainda mais o seu conhecimento



### ATENÇÃO! LEIA OS LIVROS

BERGUE, S.T. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. Caxias do Sul: EDUCS, 2007

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília : ENAP, 2010.

Disponível em PDF em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo:Editora Manolo, 2014.

DUTRA, Joel.Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

**Organizadora do Conteúdo : Profa. WILMA MARIA DA COSTA**

Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.

## REFERÊNCIAS:

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. Apostila: Gestão de Pessoas. UFMS - Santa Maria – RS . Colégio Politécnico; Rede E-tec Brasil, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2 ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza .PANTOJA, Maria Julia. BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado – Brasília* : ENAP, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em 02.01.2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos*. Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

DUARTE, Clodoaldo João. *Clima Organizacional: dimensões humanas no serviço público*. TCC. FGV. 2009.

DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso C. Correia. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 44, n. 1, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2000.

FRAGOSO, Samarina de Araújo. *Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações*. REBRAE. *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009 . Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/File/13481/12899>. Acesso em 02/01/2018.

GEMELLI , Inês Maria Picoli. FILIPPIM, Eliane Salete. *Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios*. RACE, Unoesc, v.9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em : [https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf\\_101](https://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101). Acesso em 02.01.2018.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMEL, G. *Gestão na era da criatividade*. *Revista HSM Management* , São Paulo, v. 8, n. 79, 2010.

- HANASHIRO, D. M. M. et al. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- KOTLER, Philip. *Marketing para Organizações que não visam Lucro*. Editora Atlas. São Paulo, 1992.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos : princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999, 24 e 83p.
- MARQUES, Fernanda. *Apostila: Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília - ENAP, 2015.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo, Atlas,. 2004.
- MINICUCCI, A. *Relações humanas : psicologia das relações interpessoais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001
- PIRES, Alexandre Kalil; et al.. *Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos*. In: *Gestão por Competências em organizações de governo*. Mesa-Redondo de pesquisa ação– ENAP – 2005
- PORTER, M. *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review , London, v. 7, n. 6, p. 66-79, 1998.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- RUBIO ,Alessandra Cristina. GONZAGA, Regina Aparecida de Alcântara. GUIMARÃES, Thiago Silva. *Gestão estratégica de pessoas – fator chave de sucesso para as organizações*. Disponível em: [http://fapan.edu.br/media/files/2/2\\_124.pdf](http://fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf). Acesso em: 30/12/2017.
- SANTOS Jr, Ailton Bispo; BISPO, Fabiana Carvalho da S.; MOURA, Leandro Souza. *A influência da Cultura Organizacional na Gestão de Competências*. 2009. Artigo. [http://www.aedb.br/seget/artigos/07/1075\\_a%20influencia%20da%20cultura%20organizacional%20na%20gestao%20de%20competencias.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos/07/1075_a%20influencia%20da%20cultura%20organizacional%20na%20gestao%20de%20competencias.pdf).
- SHICKMANN, R. *Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. 2010. In: Pantoja, Maria Júlia; Camões, Marizaura R.S.; Bergue,
- SILVA, R. O. da. *Teorias da administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.
- VIEIRA, Sueli Mendes Vieira . *Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA*. Revista NAU Social - v.5, n.9, p. 83-95 Novembro 2014 / Abril 2015 DISPONÍVEL EM: [www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/RS/article/download/447/333](http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/RS/article/download/447/333).. Acesso em 02.01.2018.
- WREN. D. A. **A história do pensamento de gestão**. Hoboken-NJ: Wiley, 2005.



Curso Para Gestores Cidades Socialistas

## MÓDULO IV - GESTÃO DE PESSOAS

AULA 02 – O GESTOR PÚBLICO E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

## 2. O PAPEL DA LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

### 2.1 O Gestor Público

#### Introdução

O Século XXI trouxe uma nova visão de gestão organizacional que se apresenta estimulada pelas ideias da revolução tecnológica ou terceira revolução industrial. Esse novo modelo, além de primar pela qualidade e produtividade, atributos necessários a um mercado competitivo, deve influenciar, positivamente, a administração da área de recursos humanos, modernamente intitulada gestão estratégica de recursos humanos, e impulsionar as organizações para a conquista de novos conhecimentos e informações.

Para isso, aqueles que estão à frente das organizações, sejam públicas ou privadas, devem desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à gestão.

Contudo, cabe questionar se esse modelo de gestão agrega valores suficientes para que a empresa melhore significativamente o desempenho de suas atividades e enfrente a competitividade em um mercado que exige qualidade e eficiência.



#### REFLEXÃO:

*Nas empresas privadas a procura pela qualidade é incessante, pois a boa gestão garante lucros.*

***Contudo, o que acontece na empresa pública onde o lucro não é monetário e sim subjetivo?***

*Na empresa privada, os gestores são escolhidos pelas suas habilidades, competências e conhecimento técnico-administrativo.*

***Quem são os gestores públicos?***

***Qual seu conhecimento sobre a área que atuará?***

***Que formação acadêmica lhes garante o desempenho de suas funções?***

***Que preocupação tem a administração pública brasileira, ao nomear os gestores públicos?***

***Qual modelo de gestão é usado no âmbito da administração pública?***

*Estes são questionamentos que suscitam reflexões sobre o modelo de gestão da empresa pública, o que gera uma situação problema que merece ser investigada e para se responder todos os questionamentos levantados se faz necessário uma ampla reflexão e estudos.*

### 2.1.1 A EVOLUÇÃO QUALITATIVA DA GESTÃO PÚBLICA

#### Síntese do Marco Histórico da Gestão Pública no Brasil

Bresser Pereira (1996, *apud* SECCHI, 2009) designa como marco de surgimento do modelo de gestão pública a partir de mudanças nas organizações públicas do modelo pré-burocrático para o burocrático, nos Estados Unidos, no final do século XIX e, no Brasil, durante os anos 1930.

Secchi (2009) destaca que, apesar da apresentação dos modelos de forma fragmentada, há elementos de continuidade e descontinuidade que acompanham as transformações, e essas já são perceptíveis agora no século XXI.

Contudo, na visão de Bresser Pereira (2007), mesmo observando essa tentativa de reforma gradual da administração pública, acredita que essa não se dará de forma imediata, ou seja, demorará um bom tempo para ser efetivamente implantada.

Quando da implantação da reforma da gestão pública no Brasil em 1995, essa teve como marco o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, quando editada a Emenda Constitucional nº 195, de 04 de junho de 1998, para compatibilizar tal reconstrução do Estado (BRESSER PEREIRA, 2007).

Precederam-na outras duas, uma em 1937, no governo Vargas, cujo objetivo era o de transformar a administração pública de patrimonial para burocrática com característica técnico-profissional, baseada no Estado de direito e, a segunda, com o Decreto-Lei nº 200, de 1967, já considerada como tal. Suas características diferem de um país para outro, mas, nesse sentido, o que as iguala é justamente o foco em atender o cidadão, agora considerado cliente, numa visão diferenciada e modernizada (*id. ibid*).

Considerou-se, segundo Bresser Pereira (2007, p.15), à sua época, que a “[...] menor ênfase burocrática na efetividade do Estado e atribuição de maior peso à eficiência na gestão pública serão a tônica de um complexo processo de reforma, que é essencialmente um processo de aprendizado”.

Esse novo modelo gerencial molda-se em normas de estruturação e gestão da administração pública em que se reforçam os critérios de eficiência, eficácia e competitividade, contudo, não há modelos prontos, deve-se adequá-los às características de determinada administração, absorvendo-se as principais para permearem outras que se adéquem dentro da sazonalidade e necessidade (SECCHI, 2009).

É importante ressaltar que as mudanças numa reforma dessa natureza ocorrem de forma incrementada e sincronizada com os objetivos que se almejam alcançar, num processo contínuo e nunca estanque, sem destacar modelos organizacionais acabados, mas, em processos cumulativos de mudança em que concorrem se abandonar os “ranços” burocráticos e conceitos antigos e sobressair-se a eficiência e qualidade para atender ao seu bem maior, qual seja, o seu cliente.

### **2.1.2 Breve Relato sobre a Instituição do Cargo de Gestor Público**

Como foi visto em Bresser-Pereira (2007) as mudanças ocorridas pela reforma administrativa levaram à necessidade de se criar, na esfera Administrativa Pública, um cargo de natureza transversal que atendesse a um perfil generalista e de alta qualificação no âmbito da Administração Pública Federal.

Sendo assim, criou-se, a pedido do extinto Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, com fundamentos na École Nationale d’Administration (ENA) da França, pelo então Embaixador Sérgio Paulo Rouanet, em 1982, o cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG (ENAP, 2011).

O cargo de EPPGG foi normatizado por meio da Lei nº 7.834, em 6 de outubro de 1989, e traz no art 1º as principais características do cargo para execução de atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como define os locais de atuação de direção e assessoramento em escalões superiores da Administração Direta e Autárquica (BRASIL, 1989).

As principais atribuições dos EPPGG:

[...] envolvem, entre outras atividades, o gerenciamento e a execução de atividades relacionadas à elaboração, implementação, coordenação e controle de políticas públicas; e a elaboração, proposição e coordenação de projetos e iniciativas de inovação e modernização do modelo de gestão nos diversos órgãos do Poder Executivo. [...] precisam de uma formação inter e multidisciplinar, que os capacite a analisar o macro contexto, identificar problemas e gerenciar soluções, intermediando as diversas competências especializadas requeridas, interpretando e analisando propostas de especialistas (FERRAREZI et al, 2008).

Além disso, o EPPGG deve ser capaz de negociar os diversos interesses e articular os diversos atores envolvidos nos processos de elaboração, implementação e avaliação de uma política pública. (COUTINHO; BRANDÃO, 2010, p.7).

Os EPPGG's atuam em diversas esferas do governo e, como visto em Coutinho e Brandão (2010, p.9), têm "[...] uma atuação matricial, uma vez que [...] possuem relativa mobilidade institucional e a carreira está inserida horizontalmente nos diversos órgãos".

### 2.1.3 O Gestor Público e sua Atuação

O papel do Estado não visa à obtenção de lucros, mas tão somente prestar serviços de excelência, estando sujeito a um controle da sociedade que a cada dia se torna mais exigente quanto à necessidade de redução de custos no setor público e uma melhor qualidade dos gastos.

Esse fato robustece a lógica de o Estado se tornar mais eficiente e responsável e, por intermédio de seus servidores, prever a necessidade de esses se revestirem de procedimentos em prestar serviços públicos de boa qualidade, cujo objetivo final como destinatário desses serviços, ou o público alvo, é todo e qualquer cidadão (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Essa mudança de foco que, no modelo burocrático, tinha a atenção voltada para o serviço em si (o fim) ou meios para obtenção desse serviço (rotinas e procedimentos); faz com que se adote um novo modelo gerencial, a do cidadão no centro do processo, sendo inevitável que as organizações adotem essas transformações gerenciais diante das novas demandas que surgem (*id. ibid.*).

Dentre as suas atribuições, o gestor público é o responsável por assessorar, planejar, tramitar nos processos deliberativos e decisórios, coordenar ações e avaliar programas e políticas públicas em organizações estatais e não estatais, nacionais ou internacionais. Sua atuação é vista em todos os níveis governamentais - União, estados e municípios - em que há utilização de recursos empenhados para a produção de bens públicos (SACHS; LOPES; DOWBOR, 2010).

Por estar inserido em todos os campos da esfera pública de atuação e intervenção dos governos, com órgãos e funções especializadas, cresce a demanda por esses profissionais qualificados que entendam a estrutura do Estado, suas características políticas e seu papel como provedor de serviços públicos.

E isso se remete ao que preconizou Hersey e Blanchard (1986), ao se referirem que nesse novo modelo de gestão necessita-se se revestir de insumos humanos, tais como administradores ou gerentes, e que esses devem desenvolver, além dos já citados aspectos interpessoais, o mais importante, que é saber lidar com as pessoas como um modo de administrar para alcançar objetivos organizacionais.

Esse saber lidar e administrar as pessoas se define como liderança e o gestor público necessita desenvolver essa capacidade.

Dentro do enfoque de estabelecimento do comportamento dos gestores e os princípios constitucionais da administração pública, conforme estabelece o art. 37, da CF de 88, destacam-se os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência.

Silva (2008), afirma que o gestor público precisa buscar o

[...] direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade. Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade.

Ao se buscar, por meio da demanda, o estudo acerca da liderança na gestão de pessoas, reforça-se a necessidade de realizar o planejamento estratégico organizacional que, na visão de Silva (2008), é de suma importância para a organização maximizar as relações com os seus colaboradores a fim de estreitar e unificar a equipe, o que reforça melhores condições de trabalho e, ao tornarem essas premissas em realidade, acabam desenvolvendo oportunidades em que são afloradas as competências com foco na melhoria, o que significativamente promove e estabelece um ambiente de trabalho articulado e benéfico.

Com base nesses entendimentos, é evidente que há a necessidade de a administração pública se inserir nesse novo modelo administrativo e, com isso, habilitar os seus colaboradores para que executem as funções legitimadas por competência fundamentada nos conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes já abordadas anteriormente, além de se desenvolver a liderança como papel fundamental de uma administração eficaz por parte do gestor público no poder decisório e deliberativo.

Siraque (2009, p.110) ainda destaca que esse modelo de sistema “[...] gera transparência dos atos e eficiência administrativa, promove o profissionalismo nas relações internas à Administração, garante a igualdade na prestação dos serviços públicos”. Ele propicia, além do já elencado, a prevalência e observância da participação popular e do controle social para se combater o tráfico de influências, dentre eles o clientelismo político.

## 2.2 LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

Nas últimas décadas do século XX, iniciou-se um movimento global para discutir o modelo de [gestão](#) adotado pelos governos, tendo como propósito mudanças no gerenciamento da administração pública, construindo gradativamente organizações mais estruturadas e voltadas para resultados. Em face destas mudanças as organizações têm buscado investir em capital intelectual, pois o mesmo é visto como bem precioso que representará melhoria de serviços prestados a sociedade.

Conforme Corbari (2004), na tentativa de acompanhar as transformações ocorridas em nível mundial nas últimas décadas, principalmente no tocante ao desenvolvimento tecnológico e à globalização econômica, o poder público alterou substancialmente seu modelo de [gestão](#) de uma “Administração Pública Burocrática para Administração Gerencial”. Para a autora, “o primeiro enfatiza os procedimentos e tem como foco o controle das atividades, o segundo prioriza a redução de custos e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão”.

Neste processo de estruturação as organizações passam a necessitar de gestores mais autônomos, com maior iniciativa e responsabilidade, com perfil bem diferente do exigido até então, baseado na obediência e na submissão. Ao se vincular este novo perfil, o Estado passa a requerer de novos sistemas de [gestão](#), capazes de respostas mais efetivas às necessidades desta nova etapa da administração pública. Como implicação, registram-se duras críticas aos modelos prevalentes de administração pública, assim como intensa mobilização política e ideológica para a construção e legitimação de um novo modelo de [gestão](#) pública, baseado em conceitos mais modernos, tais como inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização, delegação de autoridade (BRESSER PEREIRA, 1997).

Neste contexto desenvolver a liderança surge como importante estratégia nas organizações públicas para que possa garantir melhor qualidade dos produtos e serviços gerados. Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional vêm sendo requeridas lideranças experientes e hábeis para lidar com as oportunidades, ameaças e os conflitos organizacionais. Além disso, naquelas organizações cujos processos decisórios passaram a ocorrer desde os níveis mais baixos da hierarquia, lideranças são requeridas em todos os níveis da estrutura, devendo todas elas estar informadas sobre questões estratégicas do negócio (BERNTHAL & WELLINS, 2006).

### **2.2.1 Principais Características do Gestor Público Moderno**

Podemos dizer que a ênfase na problemática da gestão é recente no Brasil, particularmente na esfera da administração pública. No setor público, observam-se experiências que buscam, por um lado, absorver ferramentas gerenciais – ênfase em informações, definição de metas, apuração de custos e, por outro, maior democratização dos processos decisórios e visibilidade dos projetos institucionais.

Tem sido admitido que os processos de mudança e sua difusão no interior das organizações representam um dos desafios mais importantes para as organizações e para seus dirigentes no contexto atual, de grandes pressões e de incertezas (DEMERS, 1991).

Associada à problemática da mudança, grande ênfase tem sido dada à temática da liderança, inclusive na literatura voltada para empresas e dirigentes. Está na ordem do dia a “promoção do capital humano” nas organizações, visando à melhor performance, criatividade e qualidade, apresentando-se a partir daí questões sobre o tipo e o estilo de direção e liderança necessários para gerar um tal tipo de atmosfera de trabalho nas organizações (AKTOUF, 1990).

A liderança tem sido crescentemente considerada como um dos elementos essenciais da boa governança pública. Líderes no setor público precisam saber mobilizar as pessoas por meio de valores e visões; persuadi-las e fazer convergir seus esforços para uma causa comum. Disso depende o desenvolvimento de uma administração pública eficiente, com foco em resultados, orientada para a prestação de serviços de qualidade para o usuário e bem organizada.

No entanto, a temática da liderança não tem sido explorada no âmbito da gestão pública no Brasil. Considera-se esta uma lacuna importante para se enfrentar a crise de governabilidade nos serviços públicos. O interesse em examinar o fenômeno da liderança decorre de sua associação às questões da relação dos indivíduos e organizações, subjacente à problemática da adesão e participação, como também a sobreposição com os processos de mudança organizacional.

O líder é fundamental para uma gestão pública moderna e eficiente. É ele quem conduz a equipe para o alcance dos resultados esperados pela sociedade e governos.

#### **Quais devem ser as características deste líder para que consiga entregar resultados com eficiência?**

Segundo o professor Paulo Vicente Alves, do programa Fronteiras em Gestão Pública da Fundação Dom Cabral, existem cinco tipos de liderança na gestão pública:

- ✓ **técnica,**
- ✓ **carismática,**
- ✓ **democrática,**
- ✓ **autoritária**
- ✓ **situacional.**

“O ideal é o líder possuir características comuns a todos esses tipos de liderança, como a credibilidade técnica, o carisma, o gosto pelo diálogo com a equipe e a atitude decisória quando se fizer necessária”, destacam-se:

Quadro 01: Características do Líder

TIPOS DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS DO LÍDER
<b>TÉCNICA</b>	Gestor de perfil técnico, com profundo conhecimento da área em que atua. É pragmático.
<b>CARISMÁTICA</b>	Admirado pelo carisma, pela capacidade de estabelecer conexões com as pessoas da equipe e motivá-las por resultados.
<b>DEMOCRÁTICA</b>	Gosto pelo consenso, pelo diálogo com a equipe para fundamentar as decisões. É colaborativo.
<b>AUTORITÁRIA</b>	Centralizador, geralmente enérgico, concentra em si todo o poder e atua verticalmente, sob forte hierarquia. Só ele decide.
<b>SITUACIONAL</b>	Possui as características comuns a todos os tipos de liderança, empregando-as conforme a necessidade e o ambiente de trabalho em que está.

Fonte: Alves (FDC)

Outra característica vital é delegar poder à equipe. “Há o mito do super-herói no setor público, aquele que acumula as decisões, que é a referência para os demais, porém o gestor público moderno precisa horizontalizar o trabalho e dar mais poder à equipe, motivando-a e, ao mesmo tempo, cobrando resultados”, explica Alves.

Ser líder do setor público requer, ainda, serenidade para lidar com as pressões de prazo (entrega de relatórios, editais, licenças, etc.) e possíveis situações de crise, avaliando cenários e tomando as decisões com o suporte da equipe. “A atitude decisória é dele, ainda mais em situações extremas, quando mais se precisa do líder”, diz Alves.

A organização no trabalho e o foco constante nos resultados são outras qualidades imprescindíveis para o gestor público. “O caráter nacionalista pode ser uma ferramenta útil para o gestor conscientizar a equipe sobre a importância daquele trabalho para o país, porém não deve ser exagerado sob pena de cair no lugar comum e acabar gerando antipatia”, conclui o professor Alves.

Quadro 02: Características do Gestor Público

AS 10 CARACTERÍSTICAS DO GESTOR PÚBLICO:
• Credibilidade técnica
• Carismático
• Motivador
• Gosto pelo diálogo
• Atitude decisória
• Empoderamento (“delegar”)
• Serenidade em situações extremas
• Organização
• Foco em resultados
• Caráter nacionalista (sem exageros)

Fonte: Alves (FDC)

### 2.2.2 Semelhanças e Diferenças do Gestor do Setor Público e Privado

Semelhante ao que se passou no setor privado diante das novas demandas do mundo globalizado, as organizações públicas se veem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de otimizarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO et al., 2007). Nessa revisão de valores, o foco nos resultados, a valorização do espírito empreendedor estão sendo incorporados ao vocabulário dos líderes e gestores públicos.

Ao passo que os líderes públicos são envolvidos por inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, os líderes do setor privado tendem a ter objetivos mais claros, afinal, encontram-se focados em

um propósito central: o lucro, mais facilmente mensurável por meio de indicadores econômico-financeiros (HOOIJEBERG e CHOI, 2001).

Além disso, Hooijeborg e Choi (2001) citam vários fatores burocráticos que acabam por resultar em comportamentos inibidos e limitados dos líderes na esfera pública. São alguns desses fatores inibidores: **os cargos com funções demasiadamente explícitas e documentadas; Deveres; autoridade e prestação de contas codificadas e o reduzido controle e autonomia sobre os recursos**. Sob a ótica dos liderados, tais aspectos atuam como substitutos da liderança. Em suma, para esses autores, diferentes níveis de discricionariedade atribuídos aos gestores do setor público e privado resultariam em formas particulares de liderança.

Em comparação com agentes privados, os gestores públicos percebem menor associação entre liderança orientada a tarefas e eficácia. A eficácia apresentou-se mais associada a estilos de liderança de monitoração/facilitação, tais estilos, por sinal, mais orientados para o ambiente interno das organizações. Merece destaque, ainda, a relação obtida entre eficácia e senioridade dos líderes, percebida de forma positiva em órgãos públicos e negativa em ambientes privados (HOOIJEBERG e CHOI, 2001). Pablo et al. (2007) também destacam o enfoque das organizações do Estado como mais amplamente baseado em seu ambiente interno e normalmente o desempenho do serviço público é influenciado por múltiplas ações individuais, nem sempre formalmente coordenadas.

A atualização dos processos da [gestão](#) pública baseada em princípios advindos da iniciativa privada, como gerenciamento, liderança e foco em resultados ainda é complicado e carece de adequações. Estas adequações dos princípios de liderança do setor privado para a [gestão](#) pública vêm para atender a necessidade cada vez mais evidente de cidadãos que cobram e exigem mais transparência, eficiência e ética na [gestão](#) pública. Estas mudanças gerenciais podem auxiliar as lideranças políticas a trabalharem com equipes que estejam de fato comprometidas e preparadas tecnicamente para fazer com que o Estado cresça de forma eficiente e sustentável.

No Brasil, tal fenômeno ganha espaço a partir do processo de redemocratização, nos anos 1980, alimentado pela difusão de discursos que enfatizam uma ampla crise da administração pública, a qual demandaria para seu equacionamento novos paradigmas de [gestão](#), capazes de superarem as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle tayloristas prevalentes (BRESSER PEREIRA, 1996).

Em outros termos, acentua-se a necessidade de superação dos modelos tradicionais de [gestão](#) pública, burocráticos e autocráticos, por meio da difusão de novos sistemas, mais democráticos, participativos e meritocráticos (BRESSER PEREIRA, 1996, 1997; MARTINS, 1997).

Como resultante, a demanda por reformas passa a se constituir como importante elemento da agenda política nacional, inserindo-se de forma sistemática nos discursos das lideranças e gestores públicos, que cada vez mais deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial (SARAIVA SILVA, 2002).

Nos anos 1990, tal debate se amplifica, ganhando espaço o movimento em torno de uma nova administração pública, que acelerasse a ruptura de traços seculares do setor, fundamentados no tradicionalismo, personalismo e patrimonialismo (BRESSER PEREIRA, 1996; FAORO, 1964).

Como resultado, downzing, privatização, reengenharia de processos, desburocratização se configuram em conceitos que marcariam diversas ações de governo, nesse período.

Buscando ampliar o debate sobre questões que emergem de iniciativas de modernização do Estado e da [gestão](#) pública, Oliveira et al. (2010) através de uma pesquisa com executivos ocupantes de posições estratégicas em governos estaduais, chegou-se aos seguintes resultados sobre as competências requeridas atualmente ao gestor público, conforme quadros abaixo:

Quadro 3– Competências requeridas ao gestor público brasileiro contemporâneo Competências

<b>COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AO GESTOR PÚBLICO BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO</b>	
<b>COMPETÊNCIAS</b>	
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Conhecimento da máquina pública</b>	“Assim, conhecimento de como funciona a máquina é importante. Ele não precisa ter trabalhado especificamente. Vamos supor, a pessoa não precisa ter trabalhado no estado, para desempenhar bem o papel de gestor no estado. Mas ela precisa ter uma noção de como é que o jogo funciona em organizações públicas do executivo.”
<b>Conhecimento jurídico</b>	“Um segundo aspecto: infelizmente, é conhecer bem a parte legal. Porque o que acaba acontecendo? A gente percebe essa dissociação entre estado e sociedade, e a sociedade não cobra. Então, outros meios começam a querer cobrar. E agente tem uma judicialização imensa no estado, ninguém se preocupa em saber se é importante comprar um calendário ou não é importante comprar um calendário. Está todo mundo preocupado se o processo de compra de calendário está obedecendo à lei, nas suas vírgulas e nos seus pontos e vírgulas.”
<b>Capacidade de promover o envolvimento da sociedade</b>	“Com relação no sentido mais macro, eu vejo que seria conseguir o envolvimento da sociedade, de forma estruturada. Eu acho que o maior desafio é fazer esse processo bem feito, o que significaria ele ser irreversível, mas ele ser organizado.”
<b>Capacidade de lidar com o público</b>	“Por exemplo, na área de RH, o maior problema que a gente teve foi de habilidade, eles não tinham habilidades de lidar com o público, porque eles estão ali para atender as pessoas. Eles conheciam profundamente a matéria, a legislação de recursos humanos, mas não tinham habilidade em lidar com aquilo, que era o público, que era o usuário dele.”
<b>Objetividade</b>	“Ele [o gestor público] deve ser extremamente objetivo. Eu acho que a pluralidade de assuntos pode levar a desvios. Então, eu acho que ele precisa ser bastante objetivo, ter uma meta e buscar atingir aquilo que ele deseja.”
<b>Orientação para resultados</b>	“Em outras palavras, o gestor que vai operar o estado, tem que ter em mente que ele precisa atingir um resultado final. Ele tem que entender que ele é um profissional que tem que apresentar um resultado, assim como é um profissional do mercado. Então, o que eu vejo hoje que precisaria no setor público são as pessoas mais preocupadas com o resultado e menos com os processos pelos quais você alcança esse resultado.”
<b>Perspectiva global</b>	“E assim, ele [o gestor público] tem que ser um gestor globalizado, ele tem que estar sintonizado com as mudanças que estão ocorrendo, já que ele não pertence mais ao estado, digamos assim, isoladamente. Mas, um estado que é conjunto de uma Federação e muito mais federalizado do que nunca.”
<b>Relacionamento interpessoal</b>	“E obviamente, em termos de habilidades assim, o interpessoal conta muito, porque a nossa sociedade é muito relacionada. Então, tem que lidar, gerenciar o pessoal, porque o seu pessoal é muito importante, até mesmo para trazê-los para trabalhar junto.”
<b>Visão sistêmica</b>	“Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública. Mas, eu não tenho dúvida de que um líder e um gestor da iniciativa privada também tenham que ter uma visão sistêmica, mas, com foco já no negócio dele, já na área privada dele. Agora, eu acho que a gente está se assemelhando, cada vez mais, às competências requeridas para a área privada e para a área pública, em nível de gerente, de gestor, de liderança.”

Fonte: (OLIVEIRA et al. 2010)

Quadro 4 – Competências requeridas ao líder público brasileiro contemporâneo

**COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AO LIDER PÚBLICO BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO**

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS AO LÍDER EFICAZ</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Capacidade de Comunicação</b>	“Eu acho que o líder tem que formar uma boa equipe a partir de bons profissionais. E a comunicação é fundamental para isso. A comunicação hoje, além da oral, a eletrônica também, eu acho que é fundamental.”
<b>Capacidade de lidar com os liderados</b>	“Eu acho que uma capacidade de leitura das pessoas... Mas eu digo, de experiência própria, eu não estou tentando generalizar, mas no que funcionou comigo até hoje, é ler, tentar ler as pessoas, conhecê-las bem, para conseguir atuar de forma um pouco diferente com cada uma, para obter às vezes o mesmo resultado.”
<b>Legitimidade</b>	“Eu acho que coerência, legitimidade são os dois aspectos que eu destacaria. Legitimidade para conduzir esse processo e coerência para envolver o grupo de servidores que estão ao redor, para que a gente trabalhe de forma única.”
<b>Bom-senso</b>	“Você tem que ser um líder que além de ser carismático, o carisma é sempre bem vindo, você vai ter que demonstrar bom-senso e competência. Para quê? Para isso legitimar o carisma, porque o carisma só, não se sustenta ao longo do tempo, ele é muito bom no approach, mas depois, se você não tiver como sustentar isso, ele não vai se sustentar.”
<b>Capacidade de agregação</b>	“Então, a liderança do estado é mais agregadora. Ela precisa ser capaz de agregar e chegar a seu fim, ter a sua persistência.”
<b>Disciplina</b>	“Eu acho que o método e a disciplina nesse momento são muito importantes para que você consiga. Claro que tem que ter qualidade, é o que eu digo, não adianta ser um líder carismático. Além de você ter capacidade, você tem que ter método. Eu acho que é por aí.”
<b>Visão sistêmica</b>	“Ou seja, um gerente, um líder, aqui na nossa administração, tem que ter uma visão sistêmica voltada, obviamente, para a situação do país, do mundo, mas focado na área pública.”
<b>Espírito de corpo</b>	“A liderança significa montar esse espírito de corpo, ter essa capacidade de moldar e manter esse espírito de corpo. Que pessoas sempre acabam entrando em conflito.”

Fonte: (OLIVEIRA et al. 2010)

Constata-se pelos dados disponibilizados no Quadro 3 que as competências requeridas à atuação do novo gestor público, além de atributos mais gerais, amplamente observados no setor privado, compreendem, também, especificidades do setor, como o conhecimento da dinâmica e funcionamento da máquina governamental e o domínio de sua legislação. Ademais, revelam-se significativas as demandas por atributos de competência como postura globalizada, orientação para resultados e capacidade de mobilizar e promover o envolvimento e a participação de diferentes atores sociais.

Ainda que existam convergências entre os perfis de gestores e líderes (Quadro 4), as características tidas como requeridas ao líder e aquelas demandadas ao gestor público indicam algumas diferenças. Uma delas parece ser que o líder, em comparação com o gestor, apresenta demandas por competências que “vão mais além da dimensão técnica”, estando, mais amplamente, atreladas ao relacionamento com seus liderados e com os diversos stakeholders da instituição. Assim, como seria de se esperar, as competências dos líderes estão mais vinculadas às habilidades e atitudes, enquanto conhecimentos técnicos fazem parte, em maior grau, das competências requeridas aos gestores (OLIVEIRA et al. 2010).

### **2.2.3. Liderança e a Sua Relação Com os Conceitos de Poder e Chefia**

Nas últimas décadas vários autores e pesquisadores se dedicaram em análises aprofundadas do tema liderança, explicando a diversidade de abordagens e a riqueza de literatura produzida sobre o assunto. Muitas são as definições atribuídas para o termo liderança, pode-se citar as apresentadas por Cavalcanti et al. (2006) em sua publicação Liderança e Motivação:

“Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de desprender este esforço para se atingir o objetivo (JACOBS E JAQUES, segundo YUKL, 1998)”.

“Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade de transformar essa visão em realidade (BENNIS, 1988)”. “O papel do líder é fazer com que um grande número de pessoas persiga um mesmo sonho (*id. ibid.*)”.

“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos (TANNENBAUM et al., segundo YUKL, 1998)”.

Considerando suas especificidades esses conceitos, dentre vários atribuídos à liderança, tem semelhanças que podem ser consideradas características principais contribuindo para a construção de uma definição comum, ou seja, a habilidade de influenciar e conduzir pessoas e a capacidade de realizar tendo em vista metas e objetivos.

Etzioni já em 1965 relacionava o termo liderança com poder. Contudo há que se fazer algumas diferenciações. Enquanto “poder” é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer a sua vontade (por causa de sua posição ou força) mesmo que a pessoa preferisse não o fazê-lo, a “autoridade de um líder” é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal (HUNTER, 2006; apud CUNHA E SILVA, 2010).

Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, indução de mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados não são consideradas.

A palavra poder dentro das organizações vem sofrendo desgastes por carregar o peso de definições correlatas como autoritarismo, pressão e coação. Por outro lado, a palavra liderança assume espaço com grande aceitabilidade. Relacionada com poder, a palavra chefia também é vista com certas reservas, sendo sempre associada com imposição e superioridade, ao passo que o líder é tido como aquele que consegue entender a vontade e o desejo da maioria e traduzi-la numa linguagem aceitável por todos, para, a partir daí, conduzir o grupo a concretização desses desejos independentemente de sua própria vontade e interesse (CAETANO, 2007).

De acordo com Ouimet (2002) a liderança pode inclusive estimular os colaboradores para uma aplicação mais eficiente dos conhecimentos recebidos em sua qualificação profissional, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e agradável para todos na organização.

Para Bergamini (1994), é possível distinguir variações nos tipos de liderança:

Percebe-se que ela significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Essas numerosas percepções entre os vários pesquisadores levaram à escolha dos vários aspectos a serem observados, que, conseqüentemente, investigaram, por sua vez, novos ângulos do mesmo fenômeno, concluindo com interpretações também próprias a respeito desse mesmo aspecto [comportamental](#).

Conforme Stefano e Gomes Filho (2004) existem várias teorias que buscam explicar as origens e a forma de atuação dos líderes em diferentes condições de trabalho. Os autores apresentam as abordagens dos traços de liderança (os líderes já nascem como tal), [comportamental](#) (pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal) e situacional (há líderes para cada situação). A teoria situacional é a mais contemporânea e tem sido vastamente discutida, pois analisa uma questão específica e considera os vários estilos de liderar, habilidades e necessidades de cada âmbito de trabalho nas organizações. Engloba não apenas o processo de liderança em si, mas também os colaboradores e o espaço onde o processo ocorre.

Na atualidade, tanto em organizações públicas quanto nas privadas, é evidente uma maior busca na aplicação dos princípios da liderança, para aprimorar o relacionamento interno e com os clientes. Hunter (2006) explica:

*“Algumas pessoas tem questionado por que o foco está concentrado nos aspectos da liderança orientados para o relacionamento, em vez de no trabalho em si ou em aspectos técnicos. Na verdade, era exatamente o que costumávamos fazer, mas ao longo dos anos descobrimos que quase nunca encontrávamos gerentes com problemas na área técnica ou na realização do trabalho. Ao contrário, sua força nessas áreas era o motivo pelo qual haviam sido promovidos a posições de liderança”.*

Diante disso, o conceito de liderança remete a um processo complexo e distinto de influência, exercido por uma pessoa ou um grupo especialmente preparado para atuar na realização de metas. A eficácia da liderança pode ser medida pela capacidade de adaptação e ajustes que apresenta para cada situação vivenciada. Não existe um modelo de liderança completo, pois é exercida por seres humanos sujeitos a erros e acertos, num processo contínuo de aprendizagem e acúmulo de capital intelectual (STEFANO; GOMES FILHO, 2004).

## 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ( QVT)

### Introdução

A história da relação entre homem e trabalho pode ser confundida com a história da própria humanidade. O trabalho protagoniza a sobrevivência, a aquisição de bens e a realização de sonhos (Toledo, 2001). Em razão disso, é necessário cada vez mais aprimorar essa relação, de forma que o trabalho possa gerar bem-estar, crescimento pessoal e profissional.

Em torno de uma incessante busca pela qualidade, Lima (2009) discorre que a sociedade vive em um ritmo mais acelerado, pois as exigências impostas tornaram-se demasiadamente intensas. As organizações precisam oferecer respostas rápidas e criativas para se destacarem no mercado de trabalho globalizado e competitivo (Ramos, 2008). São exigidos pelo mercado profissionais com inúmeras competências e que saibam além do necessário para a execução de determinada tarefa. Este fato pode tanto auxiliar o homem no seu crescimento e qualidade de vida, quanto pode absorver toda a energia do trabalhador, exigindo dele mais do que se pode oferecer (Heloani & Capitão, 2003).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) definiu que a qualidade de vida engloba cinco dimensões: **saúde física, saúde psicológica, nível de dependência, relações sociais e meio ambiente** (Goulart & Sampaio, 2004). É um conceito multidimensional, sob um sistema de valores, normas ou perspectivas e pode variar de pessoa para pessoa, grupo, lugar, tempo e é subjetivo, ou seja, baseia-se em aspectos não materiais (Jurado & Figueroa, 2002; Pais-Ribeiro, 2009).

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é abordado na literatura por meio de uma infinidade de interpretações (Medeiros & Ferreira, 2011). Contudo, quando é mencionada sua origem concorda que foi na década de 1950 em que o termo QVT foi apresentado como uma nova forma de abordagem nas organizações (Guimarães, 1998).

### **Interpretações:**

1- Para Fernandes (1996), o conceito engloba, além dos atos legislativos de proteção ao trabalhador, o atendimento às suas necessidades (humanização do trabalho) e a responsabilidade social da empresa.

2- Já para Moretti e Treichel (2003), QVT pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações. Para tanto, alguns aspectos devem ser considerados, como a eficácia organizacional, a preocupação com o bem-estar do trabalhador, a participação nas decisões e nas problemáticas cotidianas do trabalho.

3- Limongi-França (1996, p.143) conceitua QVT como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”.

4- Segundo Rodrigues (2000) e Vieira (1996) os modelos mais utilizados e conhecidos de QVT são os de Hackman & Oldham (1975), Nadler e Lawler (1983), Westley (1979) e o modelo de Walton (1973). Walton identificou fatores que contribuíam diretamente no desempenho dos funcionários nas organizações e, conseqüentemente, na produtividade (Rodrigues, 2000).

O modelo de Walton é formado por oito fatores e 23 dimensões, dispostos a seguir, de acordo com Vieira (1996, p.44):

- ✚ Compensação justa e adequada: renda adequada ao trabalho; equidade interna; equidade externa;
- ✚ Condições de trabalho: jornada de trabalho; ambiente físico seguro e saudável;
- ✚ Uso e desenvolvimento de capacidade: autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade da habilidade; retroinformação;
- ✚ Chances de crescimento e segurança: possibilidade de carreira; crescimento profissional; segurança no emprego;
- ✚ Integração social na empresa: igualdade de oportunidades; relacionamento; senso comunitário;
- ✚ Constitucionalismo: respeito às leis e direitos trabalhistas; privacidade pessoal; liberdade de expressão; normas e rotinas;
- ✚ Trabalho e espaço total para a vida: papel balanceado no trabalho;
- ✚ Relevância social do trabalho: imagem da empresa; responsabilidade social pelos serviços, produtos e empregados.

### 2.3.1 Conceito e evolução da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A origem do movimento de “Qualidade de vida no trabalho (QVT)” começou em 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica. Somente na década de 60, tomaram impulso, iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores.

Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, então com isso surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados.

Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Como explana Limongi-França (2004), a definição de qualidade de vida é tão abrangente quanto a dimensão do ser humano, pois qualidade de vida é a sensação de bem-estar originada pelas necessidades individuais atendidas, estas do ambiente social e econômico e das expectativas de vida. A qualidade de vida tem um cunho holístico por considerar o indivíduo em todas as suas *dimensões*, a saber, **mental, social, física, emocional e espiritual**.

Minayo et al. (2000) mostra que uma qualidade de vida boa ou excelente é aquela que proporcione um mínimo de condições para o desenvolvimento das potencialidades das pessoas: viver, sentir ou amar, trabalhar, fazer ciências ou artes.

Limongi-França (2004) afirma que, no âmbito organizacional, a qualidade de vida interfere em vários fatores de grande relevância, como a competitividade, espaço no mercado, produtividade. Para essa sintonia, há a necessidade contínua do entendimento do assunto, ***objetivando a criação de políticas públicas que desenvolvam a qualidade de vida como um direito do cidadão.***

Muitos são os fatores associados à QVT, conforme cita Maximiano (2010, p.14): questões que no passado seriam irrelevantes, muitas delas ligadas à Administração de recursos humanos, assumem hoje dimensão considerável para o empregador do presente. Saúde e educação do empregado e de sua família, benefícios. Participações nos resultados da empresa, stress do executivo, entre outros. São assuntos que fazem parte da agenda do administrador moderno.

### 2.3.2 Dimensões da QVT - Bem estar e Produtividade

Profissionais de diferentes áreas têm se preocupado em estudar o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), partindo do princípio de que passamos a maior parte de nossas vidas nas organizações. O tema QVT é atual, porém a sua relevância vem desde que o trabalho foi concebido como meio de sobrevivência.

A expressão QVT pode ser associada ao sentimento que os trabalhadores desenvolvem em relação ao ambiente de trabalho e em relação à sua ocupação; pode também se referir às condições físicas presentes no ambiente de trabalho buscando a segurança do trabalhador tanto em relação a doenças ocupacionais como a acidentes de trabalho, e muitas vezes corresponde a programas Implementados no ambiente organizacional, buscando aumentar a *satisfação do trabalhador e sua motivação* e com isso conseguir um *aumento da produtividade*.

A QVT possui duas dimensões importantes: ***a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a busca de aumentos da produtividade para a empresa.*** Chiavenato (2004, p. 367) vê essas duas dimensões da QVT como antagônicas:

De um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

Além disso, recentes estudos demonstram a associação da satisfação no trabalho com melhor Qualidade de Vida, menos estresses e menor prevalência de algumas doenças, como a **síndrome de burnout** (SCHMIDT et al., 2008). De acordo com Levering (1986), o trabalho deve possibilitar que as pessoas tenham outros compromissos fora do ambiente de trabalho. Na sua visão, o local de trabalho não deve ser a única coisa na vida das pessoas. Assim, não apenas aspectos relacionados ao ambiente de trabalho precisam ser considerados na avaliação da QVT.

**Síndrome de Burnout** é um distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, definido por Herbert J. Freudenberger como "(...) um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional"

Nahas (2001) destaca que o estilo de vida moderno, principalmente nas grandes cidades, tende a se caracterizar pelo sedentarismo o que contribui para o aumento da prevalência da obesidade, ao lado de uma alimentação desbalanceada. O desequilíbrio nutricional reflete-se na QVT atrapalhando o rendimento do trabalhador, e sua própria empregabilidade.

**Variáveis influente da QVT: Nutrição, idade, gênero, cultura e educação:**

Andrade e Chamon (2006) defendem a inclusão do estado nutricional como um fator a influenciar a QVT, pois o sobrepeso e a obesidade estão relacionados com a diminuição de capacidade para esforços físicos e

com a fadiga no desempenho de tarefas, além de um sentimento geral de frustração com impacto no bem estar psicológico e sobre a motivação do indivíduo.

Além dos fatores objetivos do ambiente do trabalho, estudados pela ergonomia, e das variáveis nutricionais ligadas à alimentação, outros fatores demográficos e sócio-econômicos podem intervir na QVT. A idade pode ser um fator que se associe negativamente à QVT, na medida em que o grau de tolerância dos mais velhos tende a se reduzir e dificultar os relacionamentos profissionais, além das limitações físicas e mentais implicando maiores dificuldades no desenvolvimento das tarefas laborais, agravadas pelas inovações tecnológicas (LEHR, 1999)

As diferenças de gênero também podem influenciar a percepção sobre a QVT, considerando-se que as mulheres tendem a ser mais submissas e valorizar o emprego, muito embora a discriminação e as diferenças salariais possam gerar insatisfações (LEMOS et al., 2006).

A cultura e a educação são importantes para que o trabalhador avalie melhor as dimensões objetivas e subjetivas que permeiam o ambiente e suas relações de trabalho. Para Junior (2001), quando se estuda a satisfação e a motivação de empregados devem-se levar em consideração as diferenças individuais e culturais.

A maior parte dos estudos sobre QVT voltam-se para os trabalhadores do setor privado, onde programas de qualidade de vida e o aumento da satisfação no trabalho impactam a motivação, a criatividade, a inovação e contribuem para o aumento da produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2001). *Porém no Brasil, uma elevada parcela da população trabalhadora está empregada no setor público.*

A QVT tem sido objeto de preocupação entre profissionais de diferentes áreas e muitas vezes é avaliada como sendo o bem-estar do trabalhador durante a execução de sua tarefa. A satisfação no trabalho tem se tornado um conceito chave dentro das pesquisas de QVT. Alguns estudos têm apontado a importância da mensuração da satisfação profissional e sugerido a associação da satisfação no trabalho com melhor QV e menor índice de estresse relacionado ao trabalho e com a produtividade.

Porém, a diversidade de instrumentos de medidas fundamentados em conceitos distintos sobre o que é QVT, dificulta a interpretação e a comparação dos resultados entre os estudos. No setor público fala-se pouco em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, porém percebe-se que o tema vem ganhando espaço nesse setor (GARCIA, 2007; MONACO; GUIMARÃES, 2000; STEFANO et al., 2005). As pesquisas relativas ao bem-estar dos trabalhadores encaminham-se no sentido de identificar se as categorias organizacionais interferem positiva ou negativamente sobre esses.

### **2.3.3 Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão Pública**

A qualidade de vida no ambiente de trabalho visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização através de ações para o desenvolvimento pessoal e profissional e tendo como consequência o aumento da produtividade.

A administração pública deve buscar permanentemente uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho promovendo ações para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus servidores. Para tanto, as instituições públicas devem desenvolver e implantar programas específicos que envolvam o grau de satisfação da pessoa com o ambiente de trabalho, melhoramento das condições ambientais gerais, promoção da saúde e segurança, integração social e desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores.

Tal qualidade de vida visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Portanto, a ideia principal é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador dentro de seu contexto laboral, melhora-se conseqüentemente a produtividade.

Também faz-se necessário avaliar, de forma sistemática, a satisfação dos servidores, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna são uma importante ferramenta para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho.

Em artigo publicado no site do Ministério do Meio Ambiente, destaca-se entre os muitos fatores que implicam em ações de melhoria na qualidade de vida no trabalho, os abaixo relacionados:

#### **A- Uso e desenvolvimento de capacidades**

- ❖ Aproveitamento das habilidades;
- ❖ Autonomia na atividade desenvolvida;
- ❖ Percepção do significado do trabalho.

#### **B- Integração social e interna**

- ❖ Ausência de preconceitos;
- ❖ Criação de áreas comuns para integração dos servidores;
- ❖ Promoção dos relacionamentos interpessoais;
- ❖ Senso comunitário.

#### **C- Respeito à legislação**

- ❖ Liberdade de expressão;
- ❖ Privacidade pessoal;
- ❖ Tratamento imparcial.

#### **D- Condições de segurança e saúde no trabalho**

- ❖ Acesso para portadores de deficiência física;
- ❖ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA;
- ❖ Controle da jornada de trabalho;
- ❖ Ergonomia: equipamentos e mobiliário;
- ❖ Ginástica laboral e outras atividades;
- ❖ Grupos de apoio anti-tabagismo, alcoolismo, drogas e neuroses diversas;
- ❖ Orientação nutricional;
- ❖ Salubridade dos ambientes;
- ❖ Saúde Ocupacional.

A Qualidade de Vida no Trabalho é “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (FERNANDES, 1996, p.45-46). Então, entendemos que a QVT é uma gestão dinâmica em virtude da mudança contínua das organizações e é *contingencial* visto que está sujeita a peculiaridade das instituições no contexto em que está inserida.

A QVT vem, progressivamente, auferindo maior inserção e presença. Já no setor público, ela ainda se demonstra incipiente e um campo científico de interesse ainda restrito (FERREIRA, 2006). Contudo, o setor público vem se defrontando com a necessidade de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade. Se isso pode ser alcançado via profissionais motivados e valorizados, a qualidade de vida no trabalho assume posição de destaque.

Ainda é insuficiente a quantidade de estudos voltados a qualidade de vida no trabalho no serviço público, apesar de sua grande relevância e necessidade. Como afirmam Brandão e Bastos (1993), ainda não houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público. A falta da promoção de programas que envolvam a qualidade de vida no trabalho reflete tanto no desempenho e auto-estima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da organização.

Quando se traça um paralelo entre qualidade de vida e o trabalho, percebemos que tanto o trabalho pode ser ofensivo à saúde dos indivíduos e cerne de insatisfação, como pode também gerar satisfação e bem-estar. Assim, para que se tenha qualidade de vida no trabalho, é imperativo que sejam analisadas as relações de trabalho e suas implicações na organização.

#### **2.4.4 Qualidade de Vida e Conflitos no Serviço Público**

De acordo com Estefano (1996), os funcionários públicos são o elo entre os órgãos públicos e os clientes-cidadãos e, por isso, muitas vezes são responsáveis pelos problemas estruturais das finanças públicas. Tais funcionários que possuem o contato direto com os cidadãos desempenham importante papel na imagem que o cliente terá da qualidade do serviço público. Vale ressaltar, pois, que dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes.

Segundo Brandão e Bastos (1993), ao servidor público é associado a má vontade, a incompetência e a falta de comprometimento. Isso reforça a importância de se entender o comportamento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de gestão de pessoas que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, a instituição perde excelentes funcionários em virtude da desmotivação e desvalorização dos mesmos.

Situações conflituosas são muito rotineiras em instituições públicas com pessoas e grupos. Muitas vezes, por falta de preparo de alguns chefes imediatos, mas com frequência por pura perseguição a um determinado indivíduo. O despreparo dos chefes advém principalmente da cultura de eleição de chefia, muitas vezes feita por indicação e não por competência, qualificação, preparação técnica ou mérito para o desempenho daquela função de comando do funcionário.

Desse modo, ainda de acordo com Batalha (2006) no setor público, em parte dos casos, os chefes são indicados não por outros motivos que não sejam sua competência. Sem a preparação necessária para o exercício do cargo de chefia, o servidor pode se tornar autoritário, buscando compensar suas evidentes limitações apesar de se considerar intocável.

O capital humano de uma instituição é o cerne do processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática. É salutar a busca pelo envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função. Faz-se mister, portanto, valorizar o servidor principalmente por meio do aperfeiçoamento contínuo, da boa remuneração, de um bom ambiente de trabalho com condições físicas e psicológicas adequadas e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

#### **2.3.5 Desafios na Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho**

Assegura Fernandes (1996) que o desenvolvimento da organização está intimamente ligado ao desenvolvimento do capital humano da instituição. Com o aumento da satisfação dos funcionários a partir de programas de qualidade de vida no trabalho, visa-se o aumento da produtividade e um maior envolvimento dos indivíduos. Dessa forma, o trabalhador motivado deseja fazer parte do processo, produzindo e participando do gerenciamento. A QVT é uma filosofia administrativa que assegura o bem estar físico, psicológico e social das pessoas no ambiente laboral.

Uma organização eficiente não considera apenas a produtividade, pois não se eleva a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem devidamente descobertas, localizadas e satisfeitas. Uma organização eficiente equilibra as necessidades do trabalhador com os objetivos e metas da empresa. Nessa perspectiva, de acordo com Spink (1992, p.50):

Inúmeros trabalhos dentro de uma ótica objetivista têm identificado uma diversidade de variáveis organizacionais contributivas a situações provocadoras de reações psicológicas e psicossomáticas agudas, entre elas: fatores do trabalho em si; do papel exercido dentro da organização e sua relação com outros papéis; questões de carreira; relações interpessoais; de estrutura e de clima organizacional.

De acordo com Fernandes (1996), para a promoção da qualidade de vida no trabalho, contemplam-se os seguintes fatores:

- ✚ a percepção do empregado em relação à sua ocupação na organização;
- ✚ ambiente físico de trabalho, tais como, arranjo físico da empresa, equipamentos de proteção individual e coletiva, que, se oferecidos adequadamente, melhorariam a qualidade de vida dos empregados;
- ✚ os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho;
- ✚ a questão do relacionamento entre o empregado e sua função, do empregado e seus pares, do empregado e seus superiores;
- ✚ o nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação e participação; e a percepção do empregado em relação à imagem social da empresa.

A melhoria da qualidade de vida no trabalho deve ser constante e progressiva. As organizações atualmente, além de ter qualidade nos produtos ou serviços prestados, tem que manter seus profissionais motivados, capacitados e saudáveis. Então, implementar um eficiente programa de qualidade de vida é essencial e, mais ainda, manter um bom clima organizacional, estabelecendo uma relação de confiança mútua entre os funcionários, por exemplo. Situações de desconforto podem gerar conflitos, interferindo nas relações interpessoais e deixando o ambiente susceptível a violências.

Gerar um bom ambiente de trabalho deveria ser uma das metas mais importantes da organização. As pessoas utilizam muito de seu tempo nas organizações e estas, então, devem ser locais de agradável convivência e de bom clima organizacional. Alencar (1996, p.45) explana sobre a necessidade de um bom clima organizacional dentro das instituições, sendo este um fator de grande importância na capacidade criativa dos funcionários:

[...] É fundamental que haja uma cultura de confiança e respeito mútuo dentro da empresa. Se existe respeito mútuo, é possível aprender com as opiniões diferentes das outras pessoas. A confiança é necessária porque assenta as bases de um ambiente no qual todos se consideram vencedores.

Para Fernandes (1996, p. 37) “[...] somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades, é que a empresa também se desenvolverá atingindo suas metas”. A organização precisa fazer com que os objetivos pessoais de cada um dos seus funcionários estejam ao encontro de seus objetivos.

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2002, p.156):

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho.

Vale destacar no conceito acima aspectos que não podem ser negligenciados pelo gestor público: o significado do trabalho, ética e ideologias, e o entendimento de que existe liderança informal e que esta deve ser considerada.

Então, notamos que a QVT é basilar para a saúde do trabalhador. As tensões, conflitos e, até mesmo, agressões reiteradas no ambiente laboral podem trazer vários danos ao ser humano e seu comportamento, conseqüente insatisfação profissional, depressão, desmotivação, podendo culminar em uma baixa qualidade nos serviços prestados e, muitas vezes, em conseqüências irreversíveis.

Existem ainda grandes problemas na implementação de QVT nas empresas brasileiras. Como descreve Lindolfo Galvão de Albuquerque da FEA/USP (LIMONGI e ASSIS, 1995, apud Coutinho e Franken, 2009, p. 10):

[...] existe uma grande distância entre discurso e prática. Filosoficamente, todo mundo acha importante a implantação de programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos. Tudo está por fazer. A maioria dos programas de QVT tem origem nas atividades de segurança e saúde no trabalho e muitos nem sequer se associam a melhoria do clima organizacional. QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo qualidade nas relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização.

Para que haja um programa de QVT efetivo, uma opção é consultar os funcionários e descobrir quais são suas reais necessidades e expectativas, além de como eles avaliam a sua qualidade de vida no ambiente laboral. Essa medida já promoveria uma gestão participativa na organização e produziria uma análise mais condizente com a realidade da organização. Seria necessário, então, o apoio da administração, para que o programa seja amplamente divulgado e os indicadores sejam constantemente acompanhados, gerando melhorias contínuas.

### **2.3.5 Desenvolvendo um Programa de QVT**

Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo criar uma organização mais humanizada, mediante maior grau de responsabilidade e de autonomia no trabalho, recebimento mais constante de feedback sobre desempenho, maior variedade e adequação de tarefas e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Estes programas constituem uma das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas, uma vez que favorecem o envolvimento dos empregados nas decisões que influenciam suas áreas de trabalho dentro da empresa.

Os programas de QVT envolvem a resolução participativa dos problemas, reestruturação do trabalho, inovações do sistema de recompensas e melhoria do meio ambiente do trabalho. Costumam, às vezes, apresentar dificuldades para serem implantados. Como envolvem custos para a empresa e têm poro alvo principal os empregados e não a organização, algumas vezes é difícil conseguir a adesão da alta administração. Esses programas, no entanto, orientam-se também em direção à melhoria na eficácia organizacional, já que esta tem como pré-requisito a satisfação do indivíduo que se intensifica por meio da participação nas decisões e na melhoria das condições em que se desenvolvem seu trabalho.

Um programa de QVT tem geralmente três componentes:

- 1 – Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde.
- 2 – Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea elevada, fumo, obesidade dieta pobre e estresse.
- 3- Encorajar seus funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoramento da saúde.

As estratégias para a prevenção de doenças e a promoção da saúde ganham cada vez mais importância nas empresas.

Assim, para realmente haver um programa de qualidade de vida é preciso que a empresa como um todo esteja organizada de modo a permitir o sucesso do programa.

Por isso, é preciso que a organização tenha sucesso nos seguintes âmbitos para se ter uma implementação de um programa completo de qualidade de vida que seja viável, efetivo e eficaz:

1. **Definição de responsabilidades:** antes que as ações sejam tomadas é preciso definir quem cuidará do quê, para que o programa possa ser implementado sem problemas e que os resultados possam ser avaliados e, caso necessário, sejam feitas correções.
2. **Mudanças na cultura organizacional:** diversas ações precisam ser tomadas em conjunto, e elas acabam sendo consequência de mudanças na própria cultura da empresa. E, para que esforços neste sentido tenham sucesso é preciso que o modelo de gestão organizacional incentive a conciliação entre o bem-estar dos colaboradores, o desempenho da empresa e a missão da instituição.
3. **Visibilidade na comunicação institucional:** infelizmente, não são raras as situações em que a empresa se dispôs a fornecer um serviço ou atendimento terapêutico para os funcionários, ou mesmo a apresentação de uma palestra, mas que teve baixo índice de atendimento simplesmente porque os funcionários, não sabiam que o evento iria ocorrer.
4. **Conscientização:** os trabalhadores precisam querer participar de qualquer programa de qualidade de vida para que ele funcione. A parte educacional, como serviços de nutrição são valiosos nestes esforços.
5. **Gestão organizacional que releva produtividade e bem-estar:** cabe à gestão criar um ambiente de trabalho que estime o bem-estar de seus funcionários, através da motivação e satisfação profissional.
6. **KPI's que relevam pontos de qualidade de vida:** indicadores de desempenho devem também relevar a satisfação profissional e o bem-estar, para facilitar a gestão da qualidade de vida e para que estes pontos sejam prezados pela empresa.

Indicadores de desempenho de processos, também chamados de **KPI** (do inglês: Key Performance Indicator) estão focados em como a tarefa é realizada, medindo seu desempenho e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados

7. **Gestão do trabalho e prevenção de riscos:** aqui cabe a parte da ergonomia e segurança do trabalho para garantir que as tarefas do cotidiano não afetem negativamente a saúde do trabalhador.
8. **Suporte organizacional:** o papel do RH, ou mesmo de outros setores, de oferecer suporte aos trabalhadores em casos de problemas ou dúvidas quanto à determinada ação entra aqui.
9. **Parcerias e ações de qualidade de vida fora do trabalho:** parcerias com outras organizações que oferecem benefícios, como academias, ou mesmo extensões para áreas fora da empresa, como família ou de ações com a comunidade ajudam expandir sobre o tema da qualidade de vida para além das portas da empresa.

Mesmo pequenas mudanças na qualidade de vida não precisam de grandes investimentos, bastando a boa vontade e comprometimento por parte dos integrantes da empresa, seja funcionários, seja alta gestão. Atitudes como trocar os alimentos oferecidos na sala de café, de doces para biscoitos integrais, incentivo à vacinação, etc., já demonstram uma mudança na direção da cultura da empresa.

### 2.3.6 Os Benefícios do QVT

A existência de qualidade de vida no trabalho também é representada através dos chamados “**benefícios sociais**”. A palavra benefícios além do trabalho pode, a primeira vista, causar estranheza do ponto de vista

racional, a um sistema em que é justo receber conforme o que se trabalha. Isto porque benefícios são remuneração indireta, pois custa dinheiro à organização.

Assim, benefícios são custos, sem dúvida. No entanto, seguindo a mesma linha da filosofia humanista, seres humanos, talvez devido ao progresso tecnológico e social que vivenciaram, almejam mais da organização do que apenas pagar pelo justo trabalho. Eles reivindicam o papel social da organização na qual trabalham. Chiavenatto, (1985, p.77). “Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação, e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização”.

Para Chiavenatto (1990, p. 9), “o conceito de benefícios normalmente se baseia em duas conotações: a de “suplementação” e “moral”. As organizações os mantêm como recursos, além do cotidiano do trabalho para garantir a moral dos funcionários e aumentar o bem-estar dos que trabalham, visando assim, maior produtividade.

A QVT, então, consiste em um conjunto de ações cujo objetivo é promover esse **comportamento construtivo** em pessoas que passam a maior parte dos seus dias no ambiente de trabalho. Sua missão é tornar a rotina profissional mais agradável, saudável e segura, levando o colaborador a acreditar que está no lugar certo, fazendo o que gosta.

Mas não é apenas a equipe que sai beneficiada do processo. Como consequência do maior nível de satisfação geral, é esperado que a QVT promova ganhos de rendimento individual que alcancem o coletivo, relacionando-se positivamente com os resultados.

José Roberto Marques, presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC) destaca algumas boas razões para apostar na qualidade de vida no trabalho nas empresas. São elas:

1. Investimento no **treinamento e desenvolvimento** dos colaboradores
2. Maior **engajamento** das equipes a partir de sua valorização
3. Definição de áreas comuns para a **integração** dos funcionários
4. Valorização de **competências** e habilidades dos empregados
5. Incentivo à **relacionamentos interpessoais** mais positivos
6. Estímulo ao **individual** e coletivo aos direitos dos trabalhadores
7. Maior atenção à **segurança e saúde** dos profissionais no trabalho
8. Elevação da produtividade individual e **coletiva** dos colaboradores
9. Ganho de saúde física e emocional com projetos de **ergonomia** e ginástica laboral
10. Redução nos casos de **doenças** provenientes do trabalho
11. Criação de uma ambiente **mais saudável** para a execução das tarefas
12. Inclusão e **acessibilidade** para pessoas com deficiência física
13. Fomento à **liberdade de expressão** e participação de todos.

Como os recursos humanos são os recursos mais importantes que a empresa possui, todo investimento e geração de benefícios ofertados a eles, terão como conseqüências uma melhoria na produtividade e nos resultados esperados pela organização.



**ASSISTA**

**01- Vídeo: Qualidade de vida no trabalho - Palestrante Mario Persona**

<https://www.youtube.com/watch?v=v6TOJpKI1Zc&t=13s>

**02- Vídeo: Trabalho x Felicidade • Leandro Karnal**

<https://www.youtube.com/watch?v=mPSu9TOH6cw&t=140s>

**03- Vídeo: Tendências na área de gestão de pessoas - Qualidade de Vida no Trabalho**

<https://www.youtube.com/watch?v=p3W7tbJKGEw>

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

Escolhemos para você, um artigo:



QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATOR DECISIVO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL Larissa Alves Ribeiro. Lídia Chagas de Santana  
[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf)

**LIVROS COMPLEMENTARES..... UM POUCO MAIS DE CONHECIMENTO**

E também selecionamos alguns livros que vão complementar ainda mais o seu conhecimento



LIMONGI, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho - Qtv - 2ª. São Paulo. Ed. Atlas. 2004.

RONCHI, Carlos César. Qualidade de Vida e Trabalho .1ª.d. São Paulo. ED. Jurua. 2015.

**Organizadora do Conteúdo : Profa. WILMA MARIA DA COSTA**  
**Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.**

## REFERÊNCIAS:

BARROS, Caetano Magalhaes. Gestor público: uma análise das principais competências requeridas nos dias atuais. Disponível em: [www.der.mg.gov.br/.../caetano%20magalhaes %20de%20 barros %20monografia.pdf](http://www.der.mg.gov.br/.../caetano%20magalhaes%20de%20barros%20monografia.pdf). Acesso em 02.01.2018.

BERNI, Rita de Cassia Durgante. Liderança na Gestão Pública. Disponível em: [http://www.rhportal .com. br/ artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica/](http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica/). Acesso em: 29.12.2017.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira. ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises. CIENTÍFICA DR: Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro, nº 003, jul/dez 2012 . Disponível em: [www.repositorio.ufc.br/ bitstream/riufc/13235/1/ 2012\\_art \\_tnfdamasceno.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/13235/1/2012_art_tnfdamasceno.pdf). Acesso em: 05.01.2018.

Ministério do meio ambiente. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental /a3p /eixos-tematicos/qualidade-de-vida-no-ambiente-de-trabalho](http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/qualidade-de-vida-no-ambiente-de-trabalho). Acesso em 05.01.2018.

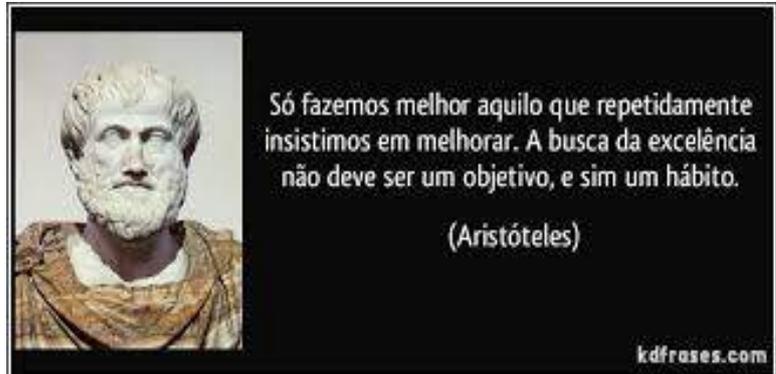
NESPECA, Milena. CYRILLO, Denise Cavallini. Qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos: papel da nutrição e da qualidade de vida. Programa de Pós-graduação Interunidades em Nutrição Humana Aplicada, Universidade de São Paulo- USP. Acta Scientiarum. Health Sciences. Maringá, v. 33, n. 2, p.187-195, 2011. Disponível em: [http://docs.bvsalud.org/biblioref/2016/08 /1276/7885-58209-2-pb.pdf](http://docs.bvsalud.org/biblioref/2016/08/1276/7885-58209-2-pb.pdf). Acesso em 04.01.2018.

OLIVEIRA , Tiago Fernandes. LINS, Vinicius Luis de. SILVA, Rosana Marques. FONTOURA , Léia Viviane. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre professores de escola pública e privada. Disponível em: [www2.pucpr.br/reol/index.php /PA/pdf/?dd1=16353](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/PA/pdf/?dd1=16353). Acesso em 05.01.2018.

Redação administradores.com. As 10 principais características do gestor público moderno. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/noticias /carreira/as-10-principais-caracteristicas-do-gestor-publico-moderno/87902/](http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/as-10-principais-caracteristicas-do-gestor-publico-moderno/87902/). Acesso em: 03.01.218.

REIS, Rita C. S. MATOS, Carlos R. N. Perfil do Gestor Público: Elementos para Formação e Mudanças. Anais Eletrônicos da I CIEGESI / I Encontro Científico do PNAP/UEG. Junho de 2012 - Goiânia, Goiás. Disponível em: [www.anais.ueg.br/index.php/ciegesi/article/download/781/820](http://www.anais.ueg.br/index.php/ciegesi/article/download/781/820). Acesso em 04.01.2018.

**MÓDULO IV - GESTÃO DE PESSOAS**  
**AULA 03 – REGIME JURÍDICO E PREVIDÊNCIA.**



### 3. REGIME JURÍDICO E PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS.

**Iremos tratar nessa aula de dois importantes assuntos. e para iniciar nossos estudos vamos descrever brevemente a diferenciação entre eles:**

1- Regime jurídico ou regime de trabalho é aquele que estabelece o vínculo profissional dos trabalhadores durante sua atividade, podendo ser estatutário (decorrente do Estatuto dos Servidores) para os servidores públicos, ou celetista (decorrente da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT) para os trabalhadores da iniciativa privada e para os empregados públicos.

2- Regime de previdência é aquele que rege o vínculo dos trabalhadores durante sua inatividade e após o óbito, mediante pagamento das aposentadorias e das pensões por morte.

A distinção entre regime jurídico e regime previdenciário é importante para definir qual o regime de previdência que o trabalhador vai estar vinculado. Quando se tratar de servidores públicos estatutários, o Município pode criar o Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), atendendo a determinação da Constituição Federal. Os servidores comissionados e os que exerçam alguma função de confiança são segurados do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), assim como os empregados públicos e os trabalhadores da iniciativa privada que se submetem ao regime de trabalho da CLT, devendo contribuir para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

#### **OBJETIVOS DA AULA:**

- *Levar o aluno a refletir sobre seu papel como servidor público;*
- *Apresentar resumidamente os direitos e deveres do servidor público;*
- *Possibilitar ao aluno um conhecimento introdutório sobre regime jurídico e previdência dos servidores públicos.*

### **3.1. REGIME JURÍDICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS.**

#### ***Introdução: O Que É Regime Jurídico?***

Regime jurídico dos servidores públicos é o conjunto de princípios e regras referentes a direitos, deveres e demais normas que regem a sua vida funcional. A lei que reúne estas regras é denominada de Estatuto e o regime jurídico passa a ser chamado de regime jurídico Estatutário.

No âmbito de cada pessoa política - União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios - há um Estatuto. A lei 8.112/90, de 11/12/1990, com suas alterações, é o regime jurídico Estatutário aplicável aos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e fundações públicas federais, ocupantes de cargos públicos.

#### ***O Regime Jurídico É Único?***

Era ÚNICO, não é mais. O Regime Jurídico Único existiu até o advento da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98. A partir de então é possível a admissão de pessoal ocupante de emprego público, regido pela CLT, na Administração federal direta, nas autarquias e nas fundações públicas; por isto é que o regime não é mais um só, ou seja, não é mais único.

No âmbito federal, a Lei nº 9.962, de 22/02/2000, disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional, dispondo :

O pessoal admitido para emprego público terá sua relação de trabalho regida pela CLT (art.1º, caput);

Leis específicas disporão sobre a criação de empregos, bem como sobre a transformação dos atuais cargos em empregos (§1º);

Vedou que se submeta ao regime de emprego público os cargos públicos de provimento em comissão, bem como os servidores regidos pela lei 8.112/90, às datas das respectivas publicações de tais leis específicas (§2º).

#### **3.1.1 Definição - Servidores Públicos**

A Constituição de 1988, na seção II do capítulo concernente à Administração Pública, emprega a expressão "Servidores Públicos" para designar as pessoas que prestam serviços, com vínculo empregatício, à Administração Pública Direta, autarquias e fundações públicas. É o que se infere dos dispositivos contidos nessa seção.

No entanto, na seção I, que contém disposições gerais concernentes à Administração Pública, contempla normas que abrangem todas as pessoas que prestam serviços à "Administração Pública Direta e Indireta", o que inclui não só as autarquias e fundações públicas, como também as empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações de direito privado.

Na seção III, cuida dos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Isso significa que "servidor público" é expressão empregada ora em sentido amplo, para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício, ora em sentido menos amplo, que exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado.

Além disso, em outros capítulos existem preceitos aplicáveis a outras pessoas que exercem função pública; esta, em sentido amplo, compreende não só a função administrativa, de que cuida o capítulo

referente à Administração Pública, mas também as funções legislativa e jurisdicional, tratadas em capítulos próprios.

E ainda há as pessoas que exercem função pública, sem vínculo empregatício com o Estado.

Daí a necessidade de adoção de outro vocábulo, de sentido ainda mais amplo do que servidor público para designar as pessoas físicas que exercem função pública, com ou sem vínculo empregatício. De alguns tempos para cá, os doutrinadores brasileiros passaram a falar em agente público nesse sentido amplo.

### 3. 1.1.1 Agentes Públicos

***Agente público é toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta.***

Antes da Constituição atual, ficavam excluídos os que prestavam serviços às pessoas jurídicas de direito privado instituídas pelo Poder Público (fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista). Hoje o artigo 37 exige a inclusão de todos eles.

Perante a Constituição de 1988, com as alterações introduzidas pela Emenda Constitucional no 18/98, pode-se dizer que são quatro as categorias de agentes públicos:

1. *Agentes políticos;*
2. *Servidores públicos;*
3. *Militares; e*
4. *Particulares em colaboração com o Poder Público.*

A expressão *agente público* não é destituída de importância, tendo em vista ser utilizada pela própria Constituição. Todas as categorias, mesmo a dos particulares, se atuarem no exercício de atribuições do poder público, acarretam a responsabilidade objetiva prevista no artigo 37, § 6º, da Constituição Federal, já que o dispositivo fala em danos causados por agentes públicos. Se o Estado for condenado, cabe ação regressiva contra o agente causador do dano, desde que tenha agido com dolo ou culpa.

Além disso, todas são abrangidas pelo artigo 5º, LXIX, da Constituição, sendo passíveis de mandado de segurança se, no exercício de atribuições do poder público, praticarem ato ilegal ou com abuso de poder, ferindo direito líquido e certo não amparado por habeas corpus. O dispositivo também se refere a agente, e não a servidor.

#### ❖ **Agentes Políticos**

*Não há uniformidade de pensamento entre os doutrinadores na conceituação dos agentes políticos.*

Para Hely Lopes Meirelles (2003:75), “agentes políticos são os componentes do Governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais”. Ele inclui nessa categoria tanto os Chefes do Poder Executivo federal, estadual e municipal, e seus auxiliares diretos, os membros do Poder Legislativo, como também os da Magistratura, Ministério Público, Tribunais de Contas, representantes diplomáticos e “demais autoridades que atuem com independência funcional no desempenho das atribuições governamentais, judiciais ou quase judiciais, estranhas ao quadro do funcionalismo estatutário”.

Celso Antônio Bandeira de Mello (1975, p.7 e 2015, p.251-252) adota um conceito mais restrito: “Agentes Políticos são os titulares dos cargos estruturais à organização política do País, ou seja, são os ocupantes dos cargos que compõem o arcabouço constitucional do Estado e, portanto, o esquema fundamental do poder. Sua função é a de formadores da vontade superior do Estado.” Para ele, são agentes políticos apenas o Presidente da República, os Governadores, os Prefeitos e respectivos auxiliares imediatos (Ministros e Secretários das diversas pastas), os Senadores, os Deputados e os Vereadores.

Esta última conceituação é a preferível. A ideia de agente político liga-se, indissociavelmente, à de Governo e à de função política, a primeira dando ideia de órgão (aspecto subjetivo) e, a segunda, de atividade (aspecto objetivo).

São, portanto, agentes políticos, no direito brasileiro, porque exercem típicas atividades de governo e exercem mandato, para o qual são eleitos, apenas os Chefes dos Poderes Executivos federal, estadual e municipal, os Ministros e Secretários de Estado, além de Senadores, Deputados e Vereadores. A forma de investidura é a eleição, salvo para Ministros e Secretários, que são de livre escolha do Chefe do Executivo e providos em cargos públicos, mediante nomeação.

### ❖ **Servidores Públicos**

*São servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.*

Compreendem:

1. *os servidores estatutários, sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos;*
2. *os empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público;*
3. *os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da Constituição); eles exercem função, sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.*

Os da primeira categoria submetem-se a regime estatutário, estabelecido em lei por cada uma das unidades da federação e modificável unilateralmente, desde que respeitados os direitos já adquiridos pelo servidor. Quando nomeados, eles ingressam numa situação jurídica previamente definida, à qual se submetem com o ato da posse; não há possibilidade de qualquer modificação das normas vigentes por meio de contrato, ainda que com a concordância da Administração e do servidor, porque se trata de normas de ordem pública, cogentes, não derogáveis pelas partes.

Os da segunda categoria são contratados sob regime da legislação trabalhista, que é aplicável com as alterações decorrentes da Constituição Federal; não podem Estados e Municípios derogar outras normas da legislação trabalhista, já que não têm competência para legislar sobre Direito do Trabalho, reservada privativamente à União (art. 22, I, da Constituição). Embora sujeitos à CLT, submetem-se a todas as normas constitucionais referentes a requisitos para a investidura, acumulação de cargos, vencimentos, entre outras previstas no Capítulo VII, do Título III, da Constituição.

Os da terceira categoria são contratados para exercer funções em caráter temporário, mediante regime jurídico especial a ser disciplinado em lei de cada unidade da federação.

Eles substituem os servidores a que fazia referência o artigo 106 da Constituição de 1967 (com a redação dada pela Emenda Constitucional No. 1/69), que previa, também, um regime especial para duas hipóteses:

- ✓ *Servidores admitidos em serviços de caráter temporário;*
- ✓ *Contratados para funções de natureza técnica especializada.*

No Estado de São Paulo, esse regime foi instituído pela Lei No. 500, de 13/11/74, que acabou por desvirtuar a norma constitucional e com ela conflitar, ao estabelecer, para os servidores “temporários”, regime jurídico praticamente igual ao do funcionário público, com a agravante de aplicá-lo a funções de caráter permanente. Diante do artigo 37, IX, da Constituição Federal, e artigo 115, X, da Constituição Paulista, não há mais fundamento para a admissão prevista na Lei paulista No. 500/74, mas apenas para a contratação, que somente pode ocorrer “por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público”; não existe mais a contratação para serviços de natureza técnica especializada.

Nos Estados e Municípios, os servidores celetistas reger-se-ão pela CLT com as derrogações constantes da própria Constituição Federal. Sendo da União a competência privativa para legislar sobre direito do trabalho, não é possível a promulgação de leis estaduais e municipais que derroguem total ou parcialmente as normas da CLT para os servidores públicos.

#### ❖ **Militares**

*Os militares abrangem as pessoas físicas que prestam serviços às Forças Armadas – Marinha, Exército e Aeronáutica (art. 142, caput, e § 3o, da Constituição) – e às Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e dos Territórios (art. 42), com vínculo estatutário sujeito a regime jurídico próprio, mediante remuneração paga pelos cofres públicos. Até a Emenda Constitucional no 18/98, eram considerados servidores públicos, conforme artigo 42 da Constituição, inserido em seção denominada “servidores públicos militares”.*

#### ❖ **Particulares Em Colaboração Com O Poder Público**

Nesta categoria entram as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado, sem vínculo empregatício, com ou sem remuneração. Podem fazê-lo sob títulos diversos, que compreendem:

- ✓ *Delegação do Poder Público, como se dá com os empregados das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, os que exercem serviços notariais e de registro (art. 236 da Constituição), os leiloeiros, tradutores e intérpretes públicos; eles exercem função pública, em seu próprio nome, sem vínculo empregatício, porém sob fiscalização do Poder Público. A remuneração que recebem*
- ✓ *Não é paga pelos cofres públicos, mas pelos terceiros que são usuários do serviço;*
- ✓ *Mediante requisição, nomeação ou designação para o exercício de funções públicas relevantes; é o que se dá com os jurados, os convocados para prestação de serviço militar ou eleitoral, os comissários de menores, os integrantes de comissões, grupos de trabalho etc.; também não têm vínculo empregatício e, em geral, não recebem remuneração;*
- ✓ *Como gestores de negócio que, espontaneamente, assumem determinada função pública em momento de emergência, como epidemia, incêndio, enchente etc.*

### **3.1.2 Distinção Entre Cargo, Emprego e Função**

A Constituição federal, em vários dispositivos, emprega os vocábulos: **cargo, emprego e função** para designar realidades diversas, porém que existem paralelamente na Administração. Cumpre, pois, distingui-las.

Para bem compreender o sentido dessas expressões, é preciso partir da ideia de que na Administração Pública todas as competências são definidas na lei e distribuídas em três níveis diversos: pessoas jurídicas (União, Estados e Municípios), órgãos (Ministérios, Secretarias e suas subdivisões) e servidores públicos; estes ocupam cargos ou empregos ou exercem função

Segundo Celso Antônio Bandeira de Mello (1975 a:17): “**cargo** é a denominação dada à mais simples unidade de poderes e deveres estatais a serem expressos por um agente”.

Durante muito tempo, essa unidade de atribuições correspondia ao **cargo** e era atribuída ao funcionário público sob regime estatutário.

Quando se passou a aceitar a possibilidade de contratação de servidores sob o regime da legislação trabalhista, a expressão “**emprego público**” passou a ser utilizada, paralelamente a cargo público, também para designar uma unidade de atribuições, distinguindo-se uma da outra pelo tipo de vínculo que liga o servidor ao Estado; o ocupante de emprego público tem um vínculo contratual, sob a regência da CLT, enquanto o ocupante do cargo público tem um vínculo estatutário, regido pelo Estatuto dos Funcionários Públicos que, na União, está contido na lei que instituiu o regime jurídico único (Lei no 8.112/90).

No entanto, ao lado do **cargo e do emprego**, que têm uma individualidade própria, definida em lei, existem atribuições também exercidas por servidores públicos, mas sem que lhes corresponda um cargo ou emprego. Fala-se, então, em **função** dando-lhe um conceito residual: é o conjunto de atribuições às quais não corresponde um cargo ou emprego.

A **função** abrangia, antes da atual Constituição, pelo menos, duas modalidades diversas:

1. a de chefia, assessoramento, direção e tantas outras, remuneradas, normalmente, mediante acréscimos pecuniários ao padrão do funcionário, sob os mais variados títulos, como pro labore, representação, gratificação, função gratificada;

2. a exercida, antes da atual Constituição, pelos chamados servidores extranumerários, interinos, temporários e que compõem um quadro de funções paralelo ao quadro de cargos; normalmente essas funções têm a mesma denominação, remuneração e atribuições dos cargos correspondentes, porém são de livre provimento e exoneração, não conferindo estabilidade àqueles que as exercem; sempre serviram aos propósitos de apadrinhamento próprios da Administração Pública brasileira, em todos os tempos. Era uma forma de atender às exigências do serviço público, criando-se a função sem criar-se o cargo; com isto contornava-se a exigência constitucional de concurso público para a investidura.

Portanto, perante a Constituição atual, quando se fala em **função**, tem-se que ter em vista dois tipos de situações:

1. *a função exercida por servidores contratados temporariamente com base no artigo 37, IX, para a qual não se exige, necessariamente, concurso público, porque, às vezes, a própria urgência da contratação é incompatível com a demora do procedimento; a Lei No. 8.112/90 definia, no artigo 233, § 3o, as hipóteses em que o concurso era dispensado; esse dispositivo foi revogado pela Lei no 8.745, de 9-12-93, que agora disciplina a matéria, com as alterações posteriores;*

2. *as funções de natureza permanente, correspondentes a chefia, direção, assessoramento ou outro tipo de atividade para a qual o legislador não crie o cargo respectivo; em geral, são funções de confiança, de livre provimento e exoneração; a elas se refere o art. 37, V, ao determinar, com a redação da Emenda Constitucional No. 19, que “as funções de confiança serão 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”.*

Com isso, fica explicada a razão de ter o constituinte, no artigo 37, II, exigido concurso público só para a investidura em cargo ou emprego. Nos casos de função, a exigência não existe porque os que a exercem ou são contratados temporariamente para atender às necessidades emergentes da Administração, ou são ocupantes de funções de confiança, para as quais não se exige concurso público.

### **3.1.3 NORMAS CONSTITUCIONAIS - REGIME JURÍDICO DO SERVIDOR**

A Constituição de 1988, em sua redação original, deu especial relevo ao princípio da isonomia; em vários dispositivos revelava-se a preocupação de assegurar a igualdade de direitos e obrigações em diferentes aspectos da relação funcional.

Já o artigo 5º, pertinente aos direitos e deveres individuais e coletivos, assegurava (e continua a assegurar), em dois preceitos diversos, o princípio da isonomia; o caput afirma que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”. Depois da dupla referência ao mesmo princípio, o constituinte ainda acrescentou, no inciso I, a norma segundo a qual “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”.

Não bastassem essas normas, que são aplicáveis a todas as esferas do governo, a Constituição especificava, com relação aos servidores públicos, a forma como queria que a isonomia fosse observada, em aspectos como o regime jurídico (que deveria ser único para os servidores da Administração Direta,

autarquias e fundações públicas), a remuneração (em relação aos servidores em atividade, inativos e pensionistas) e as condições de ingresso.

A Emenda Constitucional N° 19, de 04/06/98, trouxe algumas modificações nessa sistemática, pois excluiu a exigência de regime jurídico único, contida no caput do artigo 39, bem como a regra da isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou semelhantes do mesmo Poder ou entre servidores dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que constava do § 1º do mesmo dispositivo.

**Com a exclusão da norma constitucional do regime jurídico único, cada esfera de governo ficou com liberdade para adotar regimes jurídicos diversificados, seja o estatutário, seja o contratual, ressalvadas aquelas carreiras institucionalizadas em que a própria Constituição impõe, implicitamente, o regime estatutário, uma vez que exige que seus integrantes ocupem cargos organizados em carreira (Magistratura, Ministério Público, Tribunal de Contas, Advocacia Pública, Defensoria Pública e Polícia), além de outros cargos efetivos, cujos ocupantes exerçam atribuições que o legislador venha a definir como “ atividades exclusivas de Estado”, conforme previsto no artigo 247 da Constituição, acrescido pelo artigo 32 da Emenda Constitucional no 19/98.**

Quanto à isonomia de vencimentos, embora excluída sua previsão do artigo 39, § 1º, mantém-se, de certa forma, não só em decorrência da norma do artigo 5º, caput e inciso I, como de outros dispositivos constitucionais pertinentes aos servidores públicos, em especial o artigo 37, incisos X e XII.

#### **3.1.3.1 Direito de Acesso aos Cargos, Empregos e Funções Públicas**

O inciso I do artigo 37, na redação original, assegurava o direito de acesso aos cargos, empregos e funções públicas apenas aos brasileiros que preenchessem os requisitos estabelecidos em lei, o que abrangia os natos e naturalizados, já que a Constituição não faz qualquer distinção.

Um abrandamento à norma do inciso I do artigo 37 surgiu com a Emenda Constitucional N° 11, de 30/04/96, que introduziu dois parágrafos no artigo 207 da Constituição para permitir às universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica a admissão de professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. Esse dispositivo foi disciplinado, na esfera federal, pela Lei N° 9.515, de 20/11/97, que dispõe sobre admissão de professores, técnicos e cientistas estrangeiros pelas universidades e pelas instituições de pesquisa científica e tecnológica federais.

*Essa lei somente se aplica à esfera federal. Os Estados e Municípios deverão editar suas próprias normas.*

Agora, com a Emenda Constitucional N° 19/98, que dá nova redação ao inciso I do artigo 37, o direito de acesso estende-se também aos estrangeiros, “na forma da lei”; entende-se que se trata de lei de cada entidade da federação, já que a matéria de servidor público não é reservada à competência privativa da União. O dispositivo não é autoaplicável, dependendo de lei que estabeleça as condições de ingresso do estrangeiro.

#### **3.1.3.2 Condições de Ingresso**

Nos termos do artigo 37, II, com redação dada pela Emenda Constitucional N°19, “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”.

Quando a Constituição fala em concurso público, ela está exigindo procedimento aberto a todos os interessados, ficando vedados os chamados concursos internos, só abertos a quem já pertence ao quadro de pessoal da Administração Pública. Daí não terem mais fundamento algumas formas de provimento, sem concurso público, previstas na legislação ordinária anterior à Constituição de 1988, como a transposição (ou ascensão) e a readmissão.

Para os cargos em comissão, o artigo 37, II, dispensa o concurso público, o que não significa ser inteiramente livre a escolha dos seus ocupantes, consoante decorre do inciso V do mesmo dispositivo da Constituição. A lei é que definirá os “casos, condições e percentuais mínimos” a serem observados no provimento de cargos em comissão. Além disso, existe a restrição ao nepotismo, prevista na Súmula Vinculante no 13, do Supremo Tribunal Federal: “A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na Administração Pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal.” Viola, com certeza, o princípio da moralidade administrativa previsto no artigo 37, I, da Constituição.

Uma dúvida que pode ensejar a norma do artigo 37, II, é sobre a razão de o dispositivo mencionar a exigência de concurso público apenas para cargo ou emprego público, deixando de lado as funções. José Afonso da Silva (2003, p.659), comentando esse preceito, diz que “deixa a Constituição, porém, uma grave lacuna nessa matéria, ao não exigir nenhuma forma de seleção para admissão às funções (autônomas) referidas no artigo 37, I, ao lado dos cargos e empregos. Admissões a funções autônomas sempre foram fontes de apadrinhamentos, de abusos e de injustiças aos concursados”.

Há discordância do jurista por entendermos que função, em paralelo a cargo e emprego, só existirá para os contratados “por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público”, nos termos do artigo 37, IX, e para funções de confiança, de livre provimento e exoneração. Pelo inciso V, na nova redação, essas funções de confiança somente são possíveis nas atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Já na vigência da Constituição anterior, a admissão só era possível para serviços temporários, com base em seu artigo 106, e hoje continua apenas nessa hipótese, agora mais restringida pela excepcionalidade do interesse público e pela exigência de contratação por tempo determinado. Daí a desnecessidade de concurso, pois somente sendo possível a contratação de servidor temporário para atender à necessidade transitória de excepcional interesse público, a demora do procedimento do concurso público pode ser incompatível com as exigências imediatas da Administração, em caso, por exemplo, de epidemia ou outra calamidade pública. É preciso que a lei, ao disciplinar esse tipo de contratação, estabeleça regras que assegurem a excepcionalidade da medida, evitando que se transforme em regra geral, a exemplo do que ocorreu na vigência da Constituição anterior, e determine as hipóteses em que a seleção pública é exigível.

*Estados e Municípios que queiram contratar servidores temporários com base no artigo 37, IX, têm que estabelecer, por suas próprias leis, as hipóteses em que essa contratação é possível e o regime jurídico em que a mesma se dará.*

Com relação às funções de confiança, também não se justifica o concurso público, apenas exigindo a Constituição, no artigo 37, V, que sejam exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo e que se limitem às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Essa exigência, que decorre de alteração introduzida nesse inciso pela Emenda Constitucional N° 19, impede que pessoas estranhas aos quadros do funcionalismo sejam admitidas para funções de confiança.

Do mesmo modo, não se justifica o concurso para os cargos em comissão, tendo em vista a ressalva contida na parte final do inciso II, e a norma do inciso V, que, com a redação dada pela Emenda Constitucional N° 19, exige apenas que os mesmos sejam preenchidos “por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei”. Isto significa que a lei que vier a disciplinar esse dispositivo deverá assegurar que um mínimo de cargos em comissão seja ocupado por servidores de carreira.

Ainda no que diz respeito ao ingresso, o artigo 37, inciso III, fixa o prazo de validade de dois anos para validade do concurso, prorrogável uma vez, por igual período; a prorrogação fica a critério da Administração, inexistindo, para os candidatos aprovados, direito subjetivo a essa prorrogação.

Nos termos do inciso IV, “durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir o cargo ou emprego na carreira”. Essa norma significa que, enquanto houver candidatos aprovados em concurso e este estiver dentro do prazo de validade fixado no edital, eles terão prioridade para a nomeação, ainda que a Administração tenha feito outro concurso, também com candidatos habilitados.

### 3.1.3.3. Sistema Remuneratório dos Servidores Públicos

Algumas regras que regem a remuneração no setor público estão no Artigo 39 da Constituição Federal.

Os salários dos servidores públicos variam conforme a extensão e complexidade do trabalho. Com relação a aumentos de salário, a Constituição assegura isonomia salarial (que representa a possibilidade de todos receberem o mesmo índice de aumento salarial na mesma data) para atribuições iguais ou semelhantes do mesmo Poder ou entre servidores dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Considerando-se que os servidores públicos estão divididos entre as esferas municipal, estadual, federal e distrital; a isonomia salarial, além de estar restrita a cada Poder, é também limitada a cada uma das esferas do Governo, uma vez que cada estado, município e a União têm autonomia administrativa, e, portanto, reajustam independentemente os salários de seus servidores. Lembrando que o aumento salarial dos servidores sempre depende de Lei. No artigo 39 da Constituição Federal, é possível encontrar as regras que regem as determinações de remuneração descritas no parágrafo anterior:

*“A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.*

§ 1º - A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

- I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;
- II - os requisitos para a investidura;
- III - as peculiaridades dos cargos

1º - A lei assegurará, aos servidores da administração direta, isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhadas do mesmo Poder ou entre servidores dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou ao local de trabalho.”

Apesar das diferenças nos pisos salariais e reajustes de salário, os servidores contam com direitos iguais quanto à repouso semanal remunerado; férias anuais remuneradas; licença maternidade; e outros estipulados na Constituição artigo 7.

A Emenda Constitucional no 19/98 trouxe modificações significativas no sistema remuneratório dos servidores públicos. Além de excluir do artigo 39 o princípio da isonomia de vencimentos, introduziu, ao lado do atual regime, o regime de subsídios para determinadas categorias de agentes públicos.

A Constituição de 1988, seguindo a tradição das Constituições anteriores, fala ora em remuneração, ora em vencimentos para referir-se à contribuição pecuniária paga aos servidores públicos pelas entidades da Administração Pública direta ou indireta. A legislação infraconstitucional incumbe-se de dar o conceito legal.

A regra que tem prevalecido, em todos os níveis de governo, é a de que os estipêndios dos servidores públicos compõem-se de uma parte fixa, representada pelo padrão fixado em lei, e uma parte que varia de um servidor para outro, em função de condições especiais de prestação do serviço, em razão do tempo

de serviço e outras circunstâncias previstas nos estatutos funcionais e que são denominadas, genericamente, de vantagens pecuniárias; elas compreendem, basicamente, adicionais, gratificações e verbas indenizatórias.

## VENCIMENTOS X REMUNERAÇÃO

### SISTEMA REMUNERATÓRIO

- ✓ Vencimento
- ✓ Remuneração
- ✓ Subsídio (Constituição)

#### a) Vencimento e Remuneração

O art. 40, da Lei 8.112/90, define vencimento da seguinte forma:

**Art. 40.** *Vencimento é a retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei. Vencimento, portanto, é o valor-base fixado em lei.*

Já sobre remuneração, o art. 41 afirma:

**Art. 41.** *Remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.*

Então, enquanto o vencimento é o valor-base fixado em lei, **a remuneração engloba vencimento + vantagens pecuniárias permanentes.**

OBS: O vencimento pode ser inferior a um salário-mínimo desde que a remuneração atinja o piso de um salário mínimo. Então, o valor-base fixado em lei pode ser inferior, desde que exista lá um abono com caráter permanente.

O Supremo já editou duas súmulas vinculantes legitimando o vencimento abaixo do salário mínimo. Súmulas vinculantes 15 e 16 e comentários (extraído de: <http://franciscofalconi.wordpress.com>):

**Súmula Vinculante 15** – “O cálculo de gratificações e outras vantagens não incide sobre o abono utilizado para se atingir o salário mínimo do servidor público”.

**Exemplo:** *Imagine-se que um servidor público municipal tenha uma remuneração total de R\$ 488,25, constituída por vencimento de R\$ 465,00 fixado pela Lei Municipal nº 1.234/2008 e uma gratificação de tempo de serviço no valor de R\$ 23,25, resultante da aplicação do percentual de 5% sobre esse vencimento. Imagine que, em 2010, o salário mínimo passe para o patamar de R\$ 500,00. Nesse caso, de acordo com a súmula em exame, o Município em questão deve fazer incidir um abono para complementar a remuneração para que ela possa atingir R\$ 500,00. Assim, a remuneração do servidor passaria a ser constituída por vencimento de R\$ 465,00, gratificação de R\$ 23,25 e abono de R\$ 11,75. A finalidade do verbete foi proibir que o cálculo da gratificação de 5% tivesse como base a soma do vencimento com o abono acima referido, o que iria proporcionar maiores ganhos ao servidor. Entretanto, evidentemente não se proíbe que esse Município, no exercício de sua autonomia constitucionalmente assegurada, elabore lei de iniciativa do Prefeito fixando vencimento no patamar de R\$ 500,00 para seus servidores do Executivo local.*

**Súmula Vinculante 16** – “Os arts. 7º, IV, e 39, § 3º (redação da EC 19/98), da Constituição, referem-se ao total da remuneração percebida pelo servidor público”.

**Exemplo:** *A súmula veio para sepultar um entendimento defendido por muitos tribunais de justiça e prestigiado também por certos tribunais trabalhistas no sentido de que o vencimento do servidor não pode*

ser inferior ao mínimo. Para o Supremo Tribunal Federal, é a remuneração, isto é, a soma do vencimento com as vantagens, que não pode ser inferior ao mínimo. Tomemos o exemplo acima: servidor público com remuneração total de R\$ 488,25, constituída por vencimento de R\$ 465,00 e uma gratificação de R\$ 23,25 (5% do vencimento). Ocorrendo o aumento do mínimo nacional para R\$ 500,00 em 2010, o efeito jurídico dessa modificação para esse humilde servidor será apenas a inclusão de um abono de R\$ 11,75 para se atingir esse montante. É vedado, portanto, o aumento automático do vencimento vinculando-o ao mínimo. Observe-se que essa vinculação, apesar de inconstitucional, era nitidamente mais favorável ao servidor. Tomando como exemplo a situação hipotética acima, o vencimento do servidor passaria a ser de R\$ 500,00 e sua gratificação por tempo de serviço R\$ 25,00 (5% de R\$ 500,00). Contudo, o STF é contra essa prática. Para que esse ganho remuneratório fosse possível, seria necessária a edição de lei local majorando o vencimento para R\$ 500,00.

## b) Subsídio

Está na Constituição, no art. 39, § 4º:

**§ 4º** – O membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no Art. 37, X e XI.

Além dessas carreiras do § 4º do art. 39, também as carreiras do art. 144, § 9º, da Constituição, recebem por subsídio:

**§ 9º** A remuneração dos servidores policiais integrantes dos órgãos relacionados neste artigo será fixada na forma do § 4º do Art. 39.

São as carreiras: policiais Polícia Federal, Polícia Civil, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar, Corpo de Bombeiro.

Então, subsídio é uma parcela única. Recebe por subsídio quem recebe uma parcela só, sem nenhum tipo de gratificação ou vantagem pecuniária. Salvo as indenizações porque indenização tem caráter de ressarcimento e não de integrar a remuneração.

LEI Nº 8.112/99, Art. 49 - Além do vencimento, poderão ser pagas ao servidor as seguintes **VANTAGENS**:

- ✓ Indenizações
- ✓ Gratificações
- ✓ Adicionais

**a) Indenizações:** Ajuda de custo, Diárias, Indenização de Transporte, Auxílio Moradia. Indenizações visam ressarcir um gasto do servidor. Não incorporam o vencimento ou o provento dos servidores. Então, o servidor que recebe por subsídio pode ser indenizado.

**Ajuda de Custo:** Visa compensar despesas do servidor com a **mudança de domicílio** em caráter permanente. Segundo o STJ, ajuda de custo não se refere a caso de remoção a pedido em razão de concurso de remoção. Só há ajuda de custo se a remoção for obrigatória, imposta pelo Poder Público no interesse da Administração. A remoção a pedido em razão de concurso de remoção não legitima o pagamento da indenização.

- Essa modalidade de indenização abrange as despesas de transporte do servidor e de sua família, compreendendo passagem, bagagem e bens pessoais.
- A família do servidor que falecer na nova sede terá direito à ajuda de custo e transporte para a localidade de origem, se requerida dentro do prazo de 1 (um) ano, contado do óbito.
- A ajuda de custo é calculada sobre a remuneração do servidor, não podendo exceder a importância correspondente a 3 (três) meses.

- *É vedado o duplo pagamento da ajuda de custo se, a qualquer tempo, o cônjuge ou companheiro também servidor, vier a ter exercício na mesma sede. Não será concedida, ainda, ajuda de custo ao servidor que se afastar do cargo, ou reassumi-lo, em virtude de mandato eletivo.*
- *O servidor ficará obrigado a restituir a ajuda de custo quando, injustificadamente, não se apresentar na nova sede no prazo de 30 (trinta) dias.*

**Diárias:** São indenizações que visam a compensar gastos com o deslocamento transitório do servidor.

- *As diárias destinam-se a compensar as despesas com pousada, alimentação e locomoção urbana, quando o servidor afastar-se da sede em caráter eventual ou transitório para outro ponto do território nacional ou para o exterior.*
- *A diária será concedida por dia de afastamento, sendo devida pela metade quando o deslocamento não exigir pernoite fora da sede, ou quando a União custear, por meio diverso, as despesas extraordinárias cobertas por diárias.*
- *Não caberá o pagamento de diárias: em caso de deslocamento permanente; em caso de deslocamento dentro da mesma região metropolitana, aglomeração urbana ou microrregião, constituídas por municípios limítrofes ou em caso de deslocamento em áreas de controle integrado mantidas com países limítrofes, salvo se houver pernoite fora da sede.*
- *O servidor que receber diárias e não se afastar da sede fica obrigado a restituí-las integralmente, no prazo de 05 (cinco) dias.*
- *Se o servidor retornar à sede em prazo menor do que o previsto para o seu afastamento, restituirá as diárias recebidas em excesso, no prazo de 05 (cinco) dias.*

**Indenização de transporte:** Servidor utiliza meio de transporte próprio para prestar serviços externos.

**Auxílio-moradia:** Visa ressarcir as despesas com aluguel de moradia ou hospedagem em hotel.

Terá direito a essa indenização o servidor que tenha se mudado do local de sua residência para ocupar cargo em comissão ou função de confiança do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de Natureza Especial, de Ministro de Estado ou equivalentes. Ademais, o deslocamento não pode ter ocorrido por força de alteração de lotação ou nomeação para cargo efetivo.

O art. 60-B da Lei nº 8.112/90 estabelece vários requisitos para a concessão do auxílio-moradia, dentre os quais:

- ✓ *Que não exista imóvel funcional disponível para uso pelo servidor;*
- ✓ *Que o cônjuge ou companheiro do servidor não ocupe imóvel funcional;*
- ✓ *Que o servidor ou seu cônjuge ou companheiro não seja ou tenha sido proprietário, promitente comprador, cessionário ou promitente cessionário de imóvel no Município aonde for exercer o cargo, nos doze meses que antecederem a sua nomeação;*
- ✓ *Que nenhuma outra pessoa que resida com o servidor receba auxílio-moradia.*
- ✓

**b) Gratificações: Retribuição pelo desempenho de atribuição de chefia, direção ou assessoramento:** A função de confiança é exercida exclusivamente por detentor de cargo efetivo. Cargo em comissão pode ser de carreira ou não. A Constituição fala que um mínimo definido em lei tem que ser de carreira. Cargo em comissão foi aquele que teve uma investidura política e não uma investidura decorrente de concurso público.

Essa gratificação é daquele que é detentor de cargo efetivo que exerce cargo em comissão. Na Administração Federal são os famosos D.A.S.'s, almejados pelos servidores federais. Esses D.A.S.'s têm níveis, de 1 a 6. Esse valor varia de carreira, com regulamentação interna de cada órgão.

O cargo em comissão, portanto, pode ser tanto de detentor de cargo efetivo como daquele que não prestou serviço público. Neste caso, só tem direito à essa gratificação aquele que possui cargo efetivo (que prestou serviço público).

**Gratificação natalina ou 13º Salário:** Envolve 1/12 da remuneração do servidor. Tem que analisar o quanto ele trabalhou no ano. Se trabalhou 6 meses, será proporcional aos 6 meses que trabalhou.

O servidor tem direito a receber proporcional com base no mês da exoneração. Quando ele trabalhar período igual ou superior a 15 dias será considerado como mês integral.

**Gratificação por encargo de curso ou concurso:** gratificação para o servidor que atua como instrutor em curso de formação ou participa de banca examinadora de vestibular ou de concurso público. Somente será paga se as atividades forem exercidas sem prejuízo às atribuições do cargo. Tem que fazer em regime de compensação de horas. Se prejudicar, prevalece o trabalho.

*O valor da gratificação será calculado em horas, não podendo a retribuição ser superior ao equivalente a 120 horas de trabalho anuais, ressalvada a situação de excepcionalidade, devidamente justificada e previamente aprovada pela autoridade máxima do órgão ou entidade, que poderá autorizar o acréscimo de até 120 horas de trabalho anuais.*

*Nessas situações excepcionais, o limite máximo de 120 horas de trabalho anuais poderá ser acrescido de mais 120 horas, totalizando um máximo de 240 horas de trabalho anuais.*

*A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso não se incorpora ao vencimento ou salário do servidor para qualquer efeito e não poderá ser utilizada como base de cálculo para quaisquer outras vantagens, inclusive para fins de cálculo dos proventos da aposentadoria e das pensões.*

#### **c) Adicionais:**

- **Insalubridade** – o servidor desempenha atividade prejudicial à sua saúde.
- **Periculosidade** – atividade com risco de vida.
- **Atividade penosa** – envolve trabalho em zona de fronteira ou localidade cujas condições justifiquem o pagamento do adicional.

Se o servidor tem direito e desempenha atividade que é ao mesmo tempo insalubre e perigosa, ele não pode acumular os dois adicionais. Tem que optar por um deles.

No âmbito federal, eu não posso falar em cumulação da atividade penosa com insalubridade ou periculosidade. Não é porque a Lei 8.112 silenciou sobre a acumulação entre atividade penosa que será possível acumulá-la com insalubridade ou periculosidade. A Administração só pode fazer aquilo que a lei e o direito como um todo autorizam. O art. 4º do Decreto 493/02 veda esse tipo de acumulação: **Art. 4º** *A gratificação de que trata este Decreto não poderá ser percebida cumulativamente com outras vantagens semelhantes.*

#### **\*\*\* PERCENTUAIS A SEREM PAGOS:**

##### **Insalubridade:**

- Grau mínimo de prejudicialidade à saúde do servidor: 5%,
- Grau médio de prejudicialidade à saúde do servidor: 10% e
- Grau máximo de prejudicialidade à saúde do servidor: 20%.

##### **Adicional de irradiação ionizante:**

- Grau mínimo de prejudicialidade à saúde do servidor: 5%,
- Grau médio de prejudicialidade à saúde do servidor: 10% e
- Grau máximo de prejudicialidade à saúde do servidor: 20%.

Trabalhos envolvendo **Raio-X** ou **substâncias radiativas**: 10%. São atividades insalubres, mas tem um tratamento diferente.

**Periculosidade:** Adicional de 10%.

Os adicionais de **atividade penosa** é de 10% se atividade penosa ocorrer nas capitais e 30% se correr em outras localidades.

- **Adicional de férias:** 1/3 a mais em relação à remuneração das férias. Se ele sair antes, ele tem direito a receber férias proporcionais e o adicional é feito com base nas férias proporcionais.

Em caso de acumulação de cargo efetivo com função de confiança, o adicional de férias leva em consideração a vantagem percebida em razão da função de direção, chefia ou assessoramento.

#### **NORMAS CONSTITUCIONAIS PERTINENTES À REMUNERAÇÃO OU VENCIMENTO:**

A Emenda Constitucional no 19 excluiu do artigo 39, § 1o, a regra que assegurava isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhados do mesmo Poder ou entre servidores dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Isto, contudo, não impedirá que os servidores pleiteiem o direito à isonomia, com fundamento no artigo 5o, caput e inciso I.

Com relação à fixação e alteração da remuneração dos servidores públicos, só pode ser feita por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, conforme artigo 37, inciso X, na redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98.

A iniciativa das leis é repartida entre o Chefe do Executivo (art. 61, § 1º, II, a), Tribunais (art. 96, II, b), Ministério Público (art. 127, § 2o) e Tribunal de Contas (art. 73, combinado com o art. 96). Cada um desses órgãos remete ao Legislativo projeto de lei, seja de criação de cargos, seja de fixação de vencimentos de seus servidores, devendo todos observar os limites estabelecidos para os servidores do Executivo (art. 37, XII).

O inciso XIII do artigo 37, com a nova redação dada pela Emenda No. 19, veda a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público. O que se visa impedir, com esse dispositivo, são os reajustes automáticos de vencimentos, o que ocorreria se, para fins de remuneração, um cargo ficasse vinculado ao outro, de modo que qualquer acréscimo concedido a um beneficiaria a ambos automaticamente; isso também ocorreria se os reajustes de salários fossem vinculados a determinados índices, como o de aumento do salário mínimo, o de aumento da arrecadação, o de títulos da dívida pública ou qualquer outro.

Não é por outra razão que o Supremo Tribunal Federal, na Súmula N° 681, definiu que “é inconstitucional a vinculação do reajuste de vencimento de servidores estaduais ou municipais a índices federais de correção monetária”. Também pela mesma razão o Supremo Tribunal Federal aprovou a Súmula Vinculante N° 4, segundo a qual “salvo nos casos previstos na Constituição, o salário mínimo não pode ser usado como indexador de base de cálculo de vantagem de servidor público ou de empregado, nem ser substituído por decisão judicial”

A justificativa para a proibição é clara, pois a Administração Pública, para pagar seus servidores, além de depender da existência de recursos orçamentários, sofre limitações, em especial a do artigo 169, em conformidade com a qual “a despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar”.

Esse limite está contido na Lei Complementar N° 101, de 04/05/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), sendo, para a União, de 50% da receita corrente líquida, e, para Estados e Municípios, 60%.

Outra limitação com a qual poderia conflitar também o reajuste automático de vencimentos é a contida no § 1º do artigo 169, com redação dada pela Emenda Constitucional N° 19, em cujos termos, “a concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos e funções ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da Administração Direta ou Indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, só poderão ser feitas:

I – se houver prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal e aos acréscimos dela decorrentes;

II – se houver autorização específica na lei de diretrizes orçamentárias, ressalvadas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.”

O inciso XIV do artigo 37, também alterado pela Emenda Constitucional N° 19, estabelece outra limitação ao Poder Público, em termos de remuneração dos servidores públicos, ao determinar que “os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados para fins de concessão de acréscimos ulteriores”. Pela redação original, esses cálculos cumulativos somente eram vedados quando se tratasse de acréscimos pecuniários pagos “sob o mesmo título ou idêntico fundamento”, tal como ocorria com os adicionais por tempo de serviço.

#### 3.1.3.4 Proibição de Acumulação de Cargos

Nos termos do artigo 37, XVI, da Constituição, alterado pelas Emendas Constitucionais n°s 19, de 04/06/98, e 34, de 13/12/01, é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, **exceto** quando houver compatibilidade de horários, observado, em qualquer caso, o disposto no inciso XI (teto de vencimento ou subsídio):

- a) a de dois cargos de professor;
- b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico;
- c) a de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas.

E o inciso XVII do mesmo dispositivo, também alterado pela Emenda, estende a vedação a autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo Poder Público. A alteração introduzida pela Emenda teve por objetivo acabar com a discussão sobre a incidência da proibição sobre os empregados de outras empresas estatais, não enquadráveis no conceito de sociedade de economia mista ou empresa pública.

Além dessas normas, existem outras referentes à acumulação de cargo na Constituição:

1. o artigo 38, III, admite a possibilidade do servidor investido em mandato de Vereador continuar no exercício de seu cargo, emprego ou função, desde que haja compatibilidade de horários, hipótese em que perceberá as vantagens correspondentes a sua condição de servidor e de vereador;

2. o artigo 142, § 3o, II, implicitamente, proíbe o militar das Forças Armadas, em atividade, de aceitar cargo ou emprego público civil permanente, sob pena de passar para a reserva; o inciso III permite a aceitação de cargo, emprego ou função temporária, não eletiva, porém, enquanto estiver nessa situação, ficará agregado ao respectivo quadro e somente poderá ser promovido por antiguidade, contando-lhe o tempo de serviço apenas para aquela promoção e transferência, sendo depois de dois anos de afastamento, contínuos ou não, transferido para a reserva; a mesma norma aplica-se aos militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, nos termos do art. 42, § 1o;

3. o artigo 95, parágrafo único, inciso I, veda aos juízes “exercer, ainda que em disponibilidade, outro cargo ou função, salvo uma de magistério”;

4. o artigo 128, § 5º, II, d, veda também aos membros do Ministério Público “exercer, ainda que em disponibilidade, qualquer outra função pública, salvo uma de magistério”.

#### 3.1.3.5 Aposentadoria e Pensão

**Aposentadoria** é o direito à inatividade remunerada, assegurado ao servidor público em caso de invalidez, idade ou requisitos conjugados de tempo de exercício no serviço público e no cargo, idade mínima e tempo de contribuição. Daí as três modalidades de aposentadoria: por invalidez, compulsória e voluntária.

**Pensão** é o benefício pago aos dependentes do servidor falecido, nas condições definidas em lei. Do ponto de vista **formal**, aposentadoria é o ato pelo qual a Administração Pública concede esse direito ao servidor público. Do mesmo modo, pensão, sob o ponto de vista formal, é o ato administrativo pelo qual a Administração Pública concede esse direito aos dependentes do servidor falecido.

Tanto a aposentadoria como a pensão são atos complexos, uma vez que sujeitos a registro pelo Tribunal de Contas, conforme artigo 71, III, da Constituição Federal. Produzem efeitos jurídicos imediatos, sendo suficientes para que o servidor ou o seu dependente passe a usufruir do benefício; mas os mesmos só se tornam definitivos após a homologação pelo Tribunal de Contas, que tem a natureza de condição resolutiva.

Perante a atual Constituição, tanto a aposentadoria como a pensão têm a natureza jurídica de benefício previdenciário e contributivo, sujeito às normas do artigo 40 da Constituição.

Teoricamente, a pensão pode constituir encargo do Poder Público, independente de contribuição do servidor. Mas tem prevalecido a sua natureza de benefício previdenciário.

### 3.1.3.6. *Estabilidade*

Tradicionalmente, a estabilidade, no direito brasileiro, tem sido entendida como a garantia de permanência no serviço público assegurada, após dois anos de exercício, ao servidor nomeado por concurso, que somente pode perder o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa.

Excepcionalmente, a Constituição de 1988, a exemplo de Constituições anteriores, conferiu estabilidade a servidores que não foram nomeados por concurso, desde que estivessem em exercício na data da promulgação da Constituição há pelo menos cinco anos continuados (art. 19 das Disposições Transitórias). O benefício somente alcançou os servidores públicos civis da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, a **Administração Direta, autarquias e fundações públicas**. Excluiu, portanto, os empregados das fundações de direito privado, empresas públicas e sociedades de economia mista. O reconhecimento de estabilidade a esses servidores não implicou **efetividade**, porque esta só existe com relação a **cargos** de provimento por concurso; a conclusão se confirma pela norma do § 1º do mesmo dispositivo, que permite a contagem de serviço prestado pelos servidores que adquiriram essa estabilidade excepcional, “como título quando se submeterem a concurso para fins de efetivação, na forma da lei”.

A Emenda Constitucional no 19/98 trouxe algumas alterações nessa sistemática, a saber:

a) a estabilidade somente se adquire após três anos de efetivo exercício (art. 41, *caput*), ressalvado, para os que já eram servidores na data da promulgação da Emenda, o direito a adquirirem estabilidade no prazo de dois anos (art. 28 da Emenda);

b) a aquisição de estabilidade depende de avaliação de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa (art. 41, § 1º, III);

c) previu mais duas hipóteses de perda do cargo pelo servidor estável:

(1a) uma que ocorrerá mediante “procedimento administrativo de avaliação de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (art. 41, § 1º, III); o dispositivo não é autoaplicável, uma vez que depende de lei complementar que discipline a matéria; portanto, a perda da estabilidade, até que saia essa lei, continua a depender de sentença judicial ou procedimento disciplinar, em que seja assegurada ampla defesa;

(2a) outra que ocorrerá se não for cumprido o limite com despesa de pessoal previsto no artigo 169, § 4º, disciplinado pela Lei Complementar nº 101, de 04/05/2001. A perda do cargo, nesse caso, só poderá ocorrer depois que houver a redução em 20% das despesas com cargos em comissão e funções de confiança, exoneração dos servidores não estáveis e exoneração dos que adquiriram estabilidade sem concurso (art. 33 da Emenda nº 19). Adotadas essas medidas, se as mesmas se revelarem insuficientes para reduzir a despesa aos limites previstos em lei complementar, aí sim poderá ser exonerado o servidor que tenha adquirido estabilidade mediante concurso; nesse caso, a exoneração dependerá de que “ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade

administrativa objeto da redução de pessoal” (art. 169, § 4o); o servidor fará jus a indenização correspondente a um mês de remuneração por ano de serviço (art. 169, § 5o) e o cargo objeto da redução será considerado extinto, vedada a criação de cargo, emprego ou função com atribuições iguais ou assemelhadas pelo prazo de quatro anos (art. 169, § 6o). Essa hipótese de perda do cargo está disciplinada pela Lei no 9.801, de 14-6-99, aplicável a todos os níveis de governo, já que tem a natureza de **norma geral**, conforme previsto no artigo 169, § 7o;

d) tornou expresso, no *caput* do artigo 41, que a estabilidade só beneficia os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo, pondo fim ao entendimento defendido por alguns doutrinadores de que os servidores celetistas, sendo contratados mediante concurso público, também faziam jus ao benefício;

e) incluiu na Constituição o artigo 247, estabelecendo que “as leis previstas no inciso III do § 1o do artigo 41 e no § 7o do artigo 169 estabelecerão critérios e garantias especiais para a perda do cargo pelo servidor público estável que, em decorrência das atribuições de seu cargo efetivo, desenvolva atividades exclusivas de Estado”. A lei terá, certamente, que enfrentar a difícil tarefa de definir quais sejam as **atividades exclusivas de Estado**, podendo-se adiantar que abrangerão, certamente, pelo menos, as carreiras institucionalizadas pela Constituição (Magistratura, Ministério Público, Advocacia Pública, Defensoria Pública, Polícia), além de outras atividades inerentes ao próprio conceito de Estado, como diplomacia, polícia, controle, fiscalização. A Lei nº 9.801, de 14/06/1999, que dispõe sobre as normas gerais para perda de cargo público por excesso de despesa, contém dois dispositivos que se referem à perda do cargo pelo servidor que exerce atividade exclusiva de Estado: o artigo 2o, § 1o, inciso IV, pelo qual o ato normativo a que se refere o artigo 169, § 4o, da Constituição, entre outros requisitos, deverá especificar “os critérios e as garantias especiais escolhidos para identificação dos servidores estáveis que, em decorrência das atribuições do cargo efetivo, desenvolvam atividades exclusivas de Estado”; e o artigo 3o determina que “a exoneração de servidor estável que desenvolva atividade exclusiva de Estado, assim definida em lei, observará as seguintes condições:

I – somente será admitida quando a exoneração de servidores dos demais cargos do órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal tenha alcançado, pelo menos, trinta por cento do total desses cargos;

II – cada ato reduzirá em no máximo trinta por cento o número de servidores que desenvolvam atividades exclusivas de Estado”.

Como se vê, o dispositivo estabelece os requisitos, mas não define as atividades exclusivas de Estado. Para conciliar os dois dispositivos, tem-se que entender que, ao baixar o ato normativo, o Chefe de Poder indicará os critérios para identificação dos servidores que exercem atividade exclusiva de Estado, devendo, para esse fim, extrair do ordenamento jurídico vigente as normas legais que permitam a identificação desse tipo de atividade, já que não existe lei específica que contenha essa definição.

Com relação aos servidores celetistas, a Lei nº 9.962, de 22/02/2000, cria uma estabilidade relativa, diversa da garantida constitucionalmente ao servidor estatutário.

O período de três anos para aquisição da estabilidade pode ser desde logo aplicado. Com efeito, no caso de servidor nomeado por concurso, a estabilidade somente se adquire depois de três anos; o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da **estabilidade** é denominado de **estágio probatório** e tem por finalidade apurar se o servidor apresenta condições para o exercício do cargo, referentes à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência. Pelo § 4o, acrescentado ao artigo 41 pela Emenda 19, além do cumprimento do estágio probatório, deve o servidor, para adquirir estabilidade, submeter-se a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Não confirmados os requisitos, caberá exoneração *ex officio*, desde que assegurado ao interessado o direito de defesa, consoante entendimento consagrado pelo SFT na Súmula nº 21: “funcionário em estágio probatório não pode ser exonerado nem demitido sem inquérito ou sem as formalidades legais de apuração de sua capacidade”. A mesma exigência está implícita no artigo 5o, LV, da Constituição, que

assegura aos acusados em geral, nos processos judicial e administrativo, o contraditório, a ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes.

Constituem decorrência da estabilidade os direitos à **reintegração**, à **disponibilidade** e ao **aproveitamento** (art. 41, §§ 2o e 3o, da Constituição).

**1- Reintegração** é o reingresso do servidor demitido, quando seja invalidada por sentença judicial a sua demissão, sendo-lhe assegurado ressarcimento das vantagens ligadas ao cargo.

OBS. Se outra pessoa ocupava o cargo e também já era estável, a Constituição estabelece três possibilidades:

- (a) será reconduzida ao cargo de origem, sem direito à indenização (se já era servidor anteriormente);
- (b) aproveitado em outro cargo ou;
- (c) posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

*É o que determina o § 2o do artigo 41, alterado pela Emenda Constitucional n° 19.*

2- A **disponibilidade** é a garantia de inatividade remunerada, assegurada ao servidor estável, em caso de ser extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade. Pela nova redação do §3o do artigo 41 (Emenda Constitucional n° 19) a disponibilidade dar-se-á com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

Para fins de disponibilidade, conta-se o **tempo de serviço público** e não o tempo de contribuição, diferentemente do que ocorre com a contagem para fins de aposentadoria. É o que decorre do artigo 40, § 9o, da Constituição, ao determinar que “o tempo de contribuição federal, estadual ou municipal será contado para efeito de aposentadoria e o tempo de serviço correspondente para efeito de disponibilidade”. A diversidade de tratamento justifica-se porque a aposentadoria constitui benefício de natureza previdenciária e contributiva, o mesmo não ocorrendo com a disponibilidade, que constitui garantia do servidor estável, com proventos pagos pela pessoa jurídica política com a qual o servidor mantém vínculo funcional.

Se o servidor está em estágio probatório, não faz jus à disponibilidade. É o entendimento adotado, com razão, pelo STF, desde longa data, com a Súmula 22, pela qual “o estágio probatório não protege o funcionário contra a extinção do cargo”.

3- O **aproveitamento** é o reingresso, no serviço público, do funcionário em disponibilidade, quando haja cargo vago de natureza e vencimento compatíveis com o anteriormente ocupado.

Constitui **ato vinculado** para a Administração Pública, tendo em vista que, ocorrendo vaga, ela é obrigada a aproveitar em outro cargo o servidor que está em disponibilidade. Essa obrigatoriedade está prevista no artigo 30 da Lei n° 8.112/90. Além disso, publicado o ato de aproveitamento, o servidor é obrigado a tomar posse no cargo, sob pena de ser tornado sem efeito o ato e cassada a disponibilidade. É o que consta do artigo 32 da Lei n° 8.112/90. Se estiver incapacitado para o trabalho, será aposentado por invalidez.

Tanto a reintegração como o aproveitamento constituem formas de provimento em cargo público, conforme artigo 8o, incisos VII e VIII, da Lei n° 8.112/90. Em consequência, dependem de inspeção de saúde (exigida pelo artigo 5o, VI, da mesma Lei), dando direito à aposentadoria por invalidez, se verificada a incapacidade definitiva do funcionário.

### **3.1.3.7 AFASTAMENTO PARA EXERCÍCIO DE MANDATO ELETIVO**

O artigo 38 da Constituição assegura ao servidor público em exercício de mandato o direito de ficar afastado do **cargo, emprego** ou **função**, computando esse tempo para todos os efeitos legais, exceto para promoção por merecimento. Apenas no caso de eleição para **Vereador** há a previsão de exercício simultâneo do cargo, emprego ou função com o mandato (hipótese de acumulação **obrigatória**), desde que haja compatibilidade de horários; nesse caso, o servidor fará jus às vantagens do cargo, emprego ou função e à remuneração do cargo eletivo.

Quando se tratar de eleição para Prefeito ou para Vereador (no caso em que não haja compatibilidade de horário), o interessado poderá optar pela melhor remuneração.

Segue a regra do art. 38 da Constituição:

\* Se o **mandato eletivo for federal, estadual ou distrital**, o servidor **não pode acumular**. Ele **se afasta do cargo de origem**, vai exercer o segundo cargo e **não escolhe nada**. Vai receber a nova remuneração.

\* Se o mandato for de **prefeito**, ele terá que **se afastar do primeiro cargo** para exercer o segundo, mas **poderá escolher a remuneração**.

\* Se o mandato for de **vereador** e o **horário for compatível**, **poderá exercer os dois e ganhar pelos dois**. Pode acumular. Se o **horário for incompatível**, **aplica-se a regra do prefeito**.

### **3.1.3.8 DIREITOS SOCIAIS**

O artigo 39, § 3o, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, estende aos servidores ocupantes de cargos públicos os seguintes direitos sociais previstos, no artigo 7o, para os trabalhadores urbanos e rurais:

1. Salário mínimo que atenda a todas as exigências indicadas no artigo 7o, IV;
2. Garantia do salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;
3. 13º salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria; essa vantagem é chamada de **gratificação natalina** pelo artigo 201, § 6o, da Constituição, não se justificando a pretensão de alguns servidores, que já se começa a esboçar depois da nova Constituição, no sentido de que o 13º salário não se confunde com a gratificação de Natal já assegurada pela legislação ordinária, podendo-se perceber as duas cumulativamente;
4. Remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;
5. Salário-família para os dependentes;
6. Duração do trabalho normal não superior a 8 horas diárias e 44 semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho;
7. Repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;
8. Remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em 50% à do normal;
9. Gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, 1/3 a mais do que o salário normal; há que se entender que “salário normal” é tudo o que o servidor recebe, habitualmente, a título de remuneração ou vencimento, ressalvadas aquelas vantagens não permanentes, vinculadas ao exercício de cargo, função ou emprego em condições especiais, como as decorrentes de horas extras, de participação em órgãos colegiados, ou as que são pagas a título de representação, quando em função ou missão fora do Estado;
10. Licença à gestante, sem prejuízo do emprego ou do salário, com a duração de 120 dias;
11. Licença-paternidade, nos termos fixados em lei;
12. Proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;
13. Redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de saúde, higiene e segurança;
14. Proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão, por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil, podendo a lei estabelecer requisitos diferenciados de admissão quando a natureza do cargo o exigir (conforme art. 39, § 3o, parte final).

### **3.2.3.9 Limites de Despesa Com Pessoal**

O artigo 169 da Constituição, alterado, em seus parágrafos, pela Emenda Constitucional nº 19/98, estabelece que a despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.

Pelo § 1o, a concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos e funções ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da Administração Direta ou indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, só poderão ser feitas:

“I – se houver prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal e aos acréscimos dela decorrentes;

II – se houver autorização específica na lei de diretrizes orçamentárias, ressalvadas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.”

Antes da Emenda Constitucional no 19/98 não estava prevista sanção específica para o descumprimento do dispositivo, o que favorecia seu descumprimento, impunemente. Com as alterações introduzidas pela

Emenda no 19, foram previstas as seguintes consequências para o caso de descumprimento dos limites de despesa estabelecidos em lei complementar:

(a) Decorrido o prazo estabelecido na lei complementar referida no artigo 169, *caput*, para a adaptação aos parâmetros ali previstos, serão imediatamente suspensos todos os repasses de verbas federais ou estaduais aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios que não observarem os referidos limites (§ 2o); como se vê, essa medida não tem como aplicar-se à União;

(b) Redução em pelo menos 20% das despesas com cargos em comissão e funções de confiança (§ 3o, I); exoneração dos servidores não estáveis (§ 3o, II); e perda do cargo pelo servidor estável, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal (§ 4o).

***A última hipótese atinge o servidor estável, com as consequências já comentadas em item anterior pertinente à estabilidade.***

O dispositivo foi disciplinado, inicialmente, pela Lei Complementar nº 82, de 27/03/1995 (Lei Camata), depois pela Lei Complementar nº 96, de 31/05/1999, e, por último, pela Lei complementar nº 101, de 04/05/2000 (*Lei de Responsabilidade Fiscal*), especificamente em seus artigos 18 a 23.

**Pelo artigo 18 da lei ficou estabelecido o que se entende por *despesa total com pessoal*:**

*O conceito é bem amplo e inclui todos os entes da Federação, os gastos com servidores, inativos, pensionistas, com agentes políticos, com mandatos, cargos, funções ou empregos, abrangendo civis e militares, os membros dos três Poderes, qualquer que seja a espécie remuneratória, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos de aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidos pelo ente às entidades de previdência.*

Para impedir a contratação inadequada de terceiros, que apenas substitui o item orçamentário em que se enquadra a despesa, o artigo 18, § 1o, da lei veio estabelecer que “os valores dos contratos de terceirização de mão de obra que se referem à substituição de servidores e empregados públicos serão contabilizados como Outras Despesas de Pessoal”. Não é qualquer despesa com terceirização que se inclui no limite de despesa com pessoal, mas apenas a que é feita com o evidente intuito de colocar pessoal de empresas terceirizadas para exercer atribuições próprias de servidores, especialmente quando estes estão organizados em carreiras ou existem cargos, empregos ou funções específicos criados em lei.

O artigo 19 fixa o limite de despesa com pessoal em percentual que incide sobre a **receita corrente líquida** aplicável a cada ente da federação: para a União, 50%; para Estados e Municípios, 60%.

Note-se que esse percentual não incide sobre toda a receita, mas sobre a **receita corrente líquida**, definida pelo artigo 2o, IV, da lei como o *somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes, deduzidos*:

(a) na União, os valores transferidos aos Estados e Municípios por determinação constitucional ou legal, e as contribuições mencionadas na alínea *a* do inciso I e no inciso II do artigo 195, no artigo 239 da Constituição ;

(b) nos Estados, as parcelas entregues aos Municípios por determinação constitucional;

(c) na União, nos Estados e nos Municípios, a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira citada no § 9o do artigo 201 da Constituição (que trata da contagem recíproca de atividade privada e pública para fins de aposentadoria).

Por sua vez, o artigo 22, parágrafo único, estabelece que, se a despesa total com pessoal exceder a 95% do limite, são vedados ao Poder ou órgão referido no artigo 20 que houver incorrido em excesso:

“I – concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição (revisão anual obrigatória);

II – criação de cargo, emprego ou função;

III – alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;

IV – provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança;

V – contratação de hora extra, salvo no caso do disposto no inciso II do § 6º do artigo 57 da Constituição (pagamento de subsídios, em dobro, aos Parlamentares em caso de convocação extraordinária) e as situações previstas na lei de diretrizes orçamentárias.”

No caso de a despesa total com pessoal, do Poder ou órgão referido no artigo 20, ultrapassar os limites definidos no mesmo artigo (o que é verificado no final de cada quadrimestre, conforme artigo 22, *caput*), o artigo 23 estabelece que o percentual excedente terá de ser eliminado nos dois quadrimestres seguintes, sendo pelo menos um terço no primeiro, adotando-se, entre outras, as providências previstas nos §§ 3º e 4º do artigo 169 (redução em 20% das despesas com cargos em comissão, exoneração dos não estáveis e perda do cargo dos estáveis).

Pelo § 3º do artigo 23 da lei de responsabilidade fiscal, se a redução não for alcançada no prazo estabelecido, o ente não poderá, enquanto perdurar o excesso:

I – receber transferências voluntárias (definidas pelo artigo 25 como a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde);

II – obter garantia, direta ou indireta, de outro ente;

III – contratar operações de crédito, ressalvadas as destinadas ao refinanciamento da dívida mobiliária e as que visem à redução das despesas com pessoal.

*Com relação aos Municípios, cabe lembrar que a Emenda Constitucional nº 25, de 14/02/2000 (com vigência em 10/01/2001), introduziu na Constituição o artigo 29-A, para fixar o limite total da despesa do Poder Legislativo Municipal, incluídos os subsídios dos Vereadores e excluídos os gastos com inativos; esse limite não pode ultrapassar os percentuais ali definidos em função do número de habitantes do Município. Pelo § 1º, a Câmara Municipal não poderá gastar mais de 70% de sua receita com folha de pagamento, incluído o gasto com o subsídio de seus Vereadores, sob pena de crime de responsabilidade do Presidente da Câmara. ( Ver mais Sobre o assunto, v. Di Pietro, 2012b, p. 182-274.)*

### 3.2.3.10 Provimento e Investidura

**Provimento** é o ato do poder público que designa para ocupar cargo, emprego ou função a pessoa física que preencha os requisitos legais.

Distingue-se da **investidura**, que é o ato pelo qual o servidor público é investido no exercício do cargo, emprego ou função, abrangendo a posse e o exercício. O provimento constitui ato do Poder Público, enquanto a investidura constitui ato do servidor; o primeiro constitui condição para que ocorra a segunda.

É o que decorre, implicitamente, dos artigos 6º e 7º da Lei 8.112/90; o primeiro determina que “o provimento dos cargos públicos far-se-á mediante ato da autoridade competente de cada Poder”; pelo segundo, “a investidura em cargo público ocorrerá com a posse”.

Na prática, é comum a utilização das duas expressões – provimento e investidura – como sinônimos, embora os dois atos integrem um procedimento que leva à formação do vínculo entre o servidor e a pessoa jurídica estatal.<sup>39</sup> Praticado o ato de provimento, deve seguir-se a investidura (pela posse e exercício), sem o que o procedimento não se completa e o ato de provimento não se aperfeiçoará, devendo ser extinto.

A Constituição, no artigo 37, II, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98, fala em investidura, ao fazer a exigência de concurso público. Na realidade, quer se refira a investidura ou a provimento, a exigência de concurso público tem que ser atendida.

O provimento pode ser **originário** ou **derivado**. O primeiro é o que vincula inicialmente o servidor ao cargo, emprego ou função; pode ser tanto a **nomeação** como a **contratação**, dependendo do regime jurídico de que se trate.

*O provimento ainda pode ser classificado, quanto à sua durabilidade, em **efetivo**, **vitalício** e **em comissão**, classificação essa somente aplicável aos cargos. Não se aplicam aos **empregos**, porque, embora providos por concurso público, não dão direito à estabilidade prevista no artigo 41 da Constituição, nem às **funções**, porque estas não dependem de concurso público nem dão direito à estabilidade.*

- **Provimento efetivo** é o que se faz em cargo público, mediante nomeação por concurso público, assegurando ao servidor, após três anos de exercício, o direito de permanência no cargo, do qual só pode ser destituído por sentença judicial, por processo administrativo em que seja assegurada ampla defesa ou por procedimento de avaliação periódica de desempenho, também assegurado o direito à ampla defesa (conforme art. 41, § 1o, da Constituição, com a redação da Emenda Constitucional nº 19).

- **Provimento vitalício** é o que se faz em cargo público, mediante nomeação, assegurando ao funcionário o direito à permanência no cargo, do qual só pode ser destituído por sentença judicial transitada em julgado.

- **Provimento em comissão** é o que se faz mediante nomeação para cargo público, independentemente de concurso e em caráter transitório. Somente é possível com relação aos cargos que a lei declara de provimento em comissão.

### 3.2.3.11 VACÂNCIA

**Vacância** é o ato administrativo pelo qual o servidor é destituído do cargo, emprego ou função.

Decorre de exoneração, demissão, aposentadoria, promoção e falecimento. O artigo 33 da Lei nº 8.112/90, com alteração decorrente da Lei nº 9.527/97, prevê ainda a **readaptação** e a **posse em outro cargo inacumulável**. Mas a ascensão e a transformação deixaram de existir por força da Lei nº 9.527, de 10/12/1997.

✚ A **exoneração** não é penalidade; ela se dá a pedido ou *ex officio*, neste último caso quando se tratar de cargo em comissão ou função de confiança; no caso de cargo efetivo, quando não satisfeitas as exigências do estágio probatório ou quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido (arts. 34 e 35 da Lei nº 8.112/90, com redação dada pela Lei nº 9.527/97).

✚ Já a **demissão** constitui penalidade decorrente da prática de ilícito administrativo; tem por efeito desligar o servidor dos quadros do funcionalismo.

✚ A **promoção** é, ao mesmo tempo, ato de provimento no cargo superior e vacância no cargo inferior.

✚ A **readaptação**, segundo artigo 24 da Lei nº 8.112/90, “é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica”.

### 3.1.3.12 DIREITOS E DEVERES

Os direitos do servidor público estão consagrados, em grande parte, na Constituição Federal (arts. 37 a 41); não há impedimento, no entanto, para que outros direitos sejam outorgados pelas Constituições Estaduais ou mesmo nas leis ordinárias dos Estados e Municípios.

Os direitos e deveres do servidor público estatutário constam do Estatuto do Servidor que cada unidade da Federação tem competência para estabelecer, ou da CLT, se o regime celetista for o escolhido para reger as relações de emprego. Em qualquer hipótese, deverão ser observadas as normas da Constituição Federal.

Os estatutos promulgados antes da atual Constituição consignam os direitos e deveres do funcionário. Do mesmo modo o faz a Lei no 8.112/90.

Dentre os direitos, incluem-se os concernentes a férias, licenças, vencimento ou remuneração e demais vantagens pecuniárias, assistência, direito de petição, disponibilidade e aposentadoria, alguns deles já analisados no item concernente às normas constitucionais.

Com relação à retribuição **pecuniária (direito ao estipêndio)**, já foi visto que a Emenda Constitucional nº 19/98 introduziu, ao lado do regime de remuneração ou vencimento, o sistema de subsídio. Para estes, o estipêndio compõe-se de uma parcela única, vedado acréscimo de vantagens outras de qualquer espécie. Para os servidores em regime de remuneração, continuam a existir as vantagens pecuniárias acrescidas ao padrão fixado em lei.

A legislação ordinária emprega, com sentidos precisos, os vocábulos **vencimento** e **remuneração**, usados indiferentemente na Constituição. ( Conforme foi diferenciado no Item 3.1.3.3 )

✚ **Provento** é a retribuição pecuniária a que faz jus o aposentado.

✚ **Pensão** é o benefício pago aos dependentes do servidor falecido. O vencimento, o subsídio e a remuneração (inclusive as vantagens pecuniárias de qualquer espécie), os proventos

✚ Com relação às **vantagens pecuniárias**, Hely Lopes Meirelles (2003:458) faz uma classificação que já se tornou clássica; para ele, “vantagens pecuniárias são acréscimos ao vencimento do servidor, concedidas a título definitivo ou transitório, pela decorrência do tempo de serviço (*ex facto temporis*), ou pelo desempenho de funções especiais (*ex facto officii*), ou em razão das condições anormais em que se realiza o serviço (*propter laborem*), ou, finalmente, em razão de condições pessoais do servidor (*propter personam*).



As duas primeiras espécies constituem os **adicionais (adicionais de vencimento e adicionais de função)**, as duas últimas formam a categoria das **gratificações de serviço e gratificações pessoais**. A Lei no 8.112/90, no artigo 49, prevê as vantagens que podem ser pagas ao servidor, incluindo, além dos adicionais e gratificações, também as indenizações, que compreendem a **ajuda de custo**, as **diárias**, o **transporte** e o **auxílio-moradia** (definidos nos artigos subsequentes).

*Ainda com relação aos direitos dos funcionários, é importante lembrar que muitos deles correspondem a benefícios previstos para os integrantes da Previdência Social ou, mais amplamente, da Seguridade Social (que abrange previdência, saúde e assistência).*

Com efeito, em relação aos servidores, o Poder Público pode determinar a sua o Poder Público pode determinar a sua inclusão na previdência social (ressalvados aqueles direitos, como aposentadoria e disponibilidade, que constituem encargos que a Constituição atribui ao Estado) ou assumi-los como encargos próprios. A primeira opção normalmente é utilizada para os servidores contratados pela legislação trabalhista e, a segunda, para os estatutários.

Assim, examinando-se os Estatutos funcionais, normalmente, encontram-se vantagens, como a licença para tratamento de saúde, licença-gestante, licença ao funcionário acidentado ou acometido de doença profissional e auxílio-funeral, entre outras. Na esfera federal, com a Lei nº 8.112/90, essas vantagens passaram a ter caráter previdenciário (art. 185).

### 3.1.3.13 RESPONSABILIDADE

O servidor público sujeita-se à responsabilidade **civil, penal e administrativa** decorrente do exercício do cargo, emprego ou função. Por outras palavras, ele pode praticar atos ilícitos no âmbito civil, penal e administrativo. Hoje existe também a responsabilidade por atos de improbidade administrativa que, embora processada e julgada na área cível, produz efeitos mais amplos do que estritamente patrimoniais, porque pode levar à suspensão dos direitos políticos e à perda do cargo, com fundamento no artigo 37, § 4o, da Constituição, como se verá no Capítulo 18.

*Para os **agentes políticos**, ainda existe a chamada **responsabilidade política**.*

O entendimento do STF<sup>46</sup> é o de que tais crimes de responsabilidade têm natureza penal, não acompanhando a tese adotada pela doutrina de que se trata de infrações político administrativas.

*A **responsabilidade dos agentes públicos** são descritas por atos de **improbidade administrativa**.*

**O que é Improbidade Administrativa?**

**LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992.**

Art. 1º 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.

### 3.1.3.14 Responsabilidade Civil

A **responsabilidade civil** é de ordem patrimonial e decorre do artigo 186 do Código Civil,<sup>47</sup> que consagra a regra, aceita universalmente, segundo a qual todo aquele que causa dano a outrem é obrigado a repará-lo.

Analisando-se aquele dispositivo, verifica-se que, para configurar-se o ilícito civil, exigem-se:

1. **ação** ou **omissão antijurídica**;
2. **culpa** ou **dolo**; com relação a este elemento, às vezes de difícil comprovação, a lei admite alguns casos de responsabilidade **objetiva**(sem culpa) e também de culpa presumida; uma e outra constituem exceções à regra geral de responsabilidade subjetiva, somente sendo cabíveis diante de norma legal expressa;
3. **relação de causalidade** entre a ação ou omissão e o dano verificado;
4. ocorrência de um **dano** material ou moral.

**Quando o dano é causado por servidor público, é necessário distinguir duas hipóteses:**

1. **dano causado ao Estado**;
2. **dano causado a terceiros**.

1. No primeiro caso, a sua responsabilidade é apurada pela própria Administração, por meio de processo administrativo cercado de todas as garantias de defesa do servidor, conforme artigo 5o, inciso LV, da Constituição. As leis estatutárias em geral estabelecem procedimentos autoexecutórios (não dependentes de autorização judicial), pelos quais a Administração desconta dos vencimentos do servidor a importância necessária ao ressarcimento dos prejuízos, respeitado o limite mensal fixado em lei, com vistas à

*preservação do caráter alimentar dos estipêndios. Quando o servidor é contratado pela legislação trabalhista, o artigo 462, § 1o, da CLT só permite o desconto com a concordância do empregado ou em caso de dolo.*

O desconto dos vencimentos, desde que previsto em lei, é perfeitamente válido e independe do consentimento do servidor, inserindo-se entre as hipóteses de autoexecutoriedade dos atos administrativos. *Para os servidores estaduais, distritais e municipais, a matéria é tratada nas respectivas Constituições e leis orgânicas.*

Em caso de crime de que resulte prejuízo para a Fazenda Pública ou enriquecimento ilícito do servidor, ele ficará sujeito a **sequestro** e **perdimento** de bens, porém com intervenção do Poder Judiciário, na forma do Decreto-lei nº 3.240, de 8-5-41, e Lei nº 8.429, de 2-6-92 (arts. 16 a 18).

**2. Quando se trata de dano causado a terceiros, aplica-se a norma do artigo 37, § 6o, da Constituição Federal, em decorrência da qual o Estado responde objetivamente, ou seja, independentemente de culpa ou dolo, as fica com o direito de regresso contra o agente que causou o dano, desde que este tenha agido com culpa ou dolo.**

Nesse caso, a reparação do dano pode ser feita na esfera administrativa, desde que a Administração reconheça desde logo a sua responsabilidade e haja entendimento entre as partes quanto ao valor da indenização. Caso contrário, a pessoa que sofreu o dano pode pleitear a sua reparação na esfera judicial, mediante ação proposta contra a pessoa jurídica causadora do dano. Em caso de ser julgada procedente a ação, cabe direito de regresso contra o agente causador do dano. A responsabilidade da pessoa jurídica é objetiva, porque independe de culpa ou dolo, enquanto a do agente público é subjetiva.

#### **3.1.3.15 Responsabilidade Administrativa**

O servidor responde administrativamente pelos ilícitos administrativos definidos na legislação estatutária e que apresentam os mesmos elementos básicos do ilícito civil: ação ou omissão contrária à lei, culpa ou dolo e dano.

*Nesse caso, a infração será apurada pela própria Administração Pública, que deverá instaurar procedimento adequado a esse fim, assegurando ao servidor o contraditório e a ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes, nos termos do artigo 5o, inciso LV, da Constituição.*

Os meios de apuração previstos nas leis estatutárias são os **sumários**, compreendendo a verdade sabida e a sindicância, e o **processo administrativo disciplinar**, impropriamente denominado inquérito administrativo, conforme será analisado no capítulo subsequente.

Comprovada a infração, o servidor fica sujeito a penas disciplinares.

#### **3.1.3.16 Responsabilidade Penal**

O servidor responde penalmente quando pratica crime ou contravenção. Existem, no ilícito penal, os mesmos elementos caracterizadores dos demais tipos de atos ilícitos, porém com algumas peculiaridades:

1. a ação ou omissão deve ser antijurídica e **típica**, ou seja, corresponder ao **tipo**, ao modelo de conduta definido na lei penal como crime ou contravenção;
2. dolo ou culpa, sem possibilidade de haver hipóteses de responsabilidade objetiva;
3. relação de causalidade;
4. dano ou perigo de dano: nem sempre é necessário que o dano se concretize; basta haver o risco de dano, como ocorre na tentativa e em determinados tipos de crime que põem em risco a incolumidade pública.

Para fins criminais, o conceito de servidor público é amplo, mais se aproximando do conceito de agente público. O artigo 327 do Código Penal, com a redação dada pela Lei nº 9.983, de 13-7-00, considera

“funcionário público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego ou função pública”.

### 3.2 PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS.

#### O QUE É PREVIDÊNCIA SOCIAL?

**O QUE É:** *Previdência social é um seguro que se faz durante todo o período de trabalho de um indivíduo, por meio de contribuições a um sistema para que, quando não se esteja mais trabalhando, seja possível usufruir o benefício da aposentadoria e, com sua morte, possa garantir a sobrevivência daqueles que dependiam de sua renda para sobreviverem por meio da pensão.*

**OBJETIVO:** Seu objetivo é assegurar a manutenção da renda do indivíduo quando da perda, temporária ou definitiva, de sua capacidade de trabalhar em decorrência de riscos a que todos nós estamos sujeitos, como doença, invalidez, idade avançada, encargos familiares, prisão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente.

*Dependendo do regime previdenciário adotado, a aposentadoria do servidor público também pode, em tese, apresentar-se como direito de **natureza previdenciária**, dependente de contribuição, ou como direito vinculado ao exercício do cargo público, financiado inteiramente pelo Poder Público, sem contribuição do servidor.*

Tradicionalmente, a primeira hipótese era reservada apenas aos servidores contratados pelo regime da CLT, ficando os demais livres de qualquer contribuição. A Emenda Constitucional no 3, de 1993, introduziu o § 6º no artigo 40 da Constituição, para prever que “as aposentadorias e pensões dos servidores públicos federais serão custeadas com recursos provenientes da União e das contribuições dos servidores, na forma da lei”.

Com relação aos servidores estaduais e municipais, o artigo 149, parágrafo único, da Constituição estabelecia que “os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir contribuição, cobrada de seus servidores, para o custeio, em benefício destes, de sistemas de previdência e assistência social”.

A Emenda Constitucional no 20/98 alterou a redação do artigo 40 da Constituição, assegurando aos servidores ocupantes de cargo efetivo regime de previdência de caráter contributivo, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial.

Por isso mesmo, em grande parte dos Estados e Municípios, não foi instituído regime previdenciário para os servidores, a não ser, em alguns deles, para custear a pensão dos dependentes do servidor falecido. Foi o que ocorreu no Estado de São Paulo, em que se continuou a adotar o regime contributivo para a pensão, nos termos da Lei Complementar nº 180, de 12-5-78. Só recentemente, com a Lei Complementar nº 943, de 23-6-03, é que foi prevista a contribuição para fins de aposentadoria e pensão.

Além disso, outros benefícios que, para o trabalhador, são assegurados também pelo regime previdenciário, constituem para o servidor público, do mesmo modo que a aposentadoria, encargos do Estado, previstos no Estatuto do Servidor Público, como é o caso da licença-saúde, licença-maternidade, auxílio-funeral, entre outros.

Com a Emenda Constitucional nº 41, de 19-12-03, foi alterada a redação do artigo 149, § 0, para determinar que “os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão contribuição, cobrada de seus servidores, para o custeio, em benefício destes, do regime previdenciário de que trata o artigo 40, cuja

alíquota não será inferior à da contribuição dos servidores titulares de cargos efetivos da União”.

***Vale dizer que o regime previdenciário de caráter contributivo, já aplicado para os servidores federais com base na Emenda Constitucional no3/93, tornou-se obrigatório para Estados e Municípios.***

### **3.2.1 Breve Histórico da Proteção Social dos Servidores Públicos no Brasil**

Até a promulgação da Constituição de 1988, a proteção social dos servidores públicos sempre foi tratada como uma extensão da política de pessoal do Estado. O direito à aposentadoria decorria do fato de os servidores terem trabalhado para o Estado, e não porque haviam contribuído para isso.

Enquanto a aposentadoria ficava a cargo do Tesouro Nacional (administração direta), os demais benefícios, tais como pensão, pecúlio, auxílio-funeral etc., ficavam a cargo das Caixas ou dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (administração indireta).

A Constituição de 1891 previa, em seu art. 75, a concessão da aposentadoria por invalidez aos servidores públicos e a Constituição de 1934, em seu art. 170, estabeleceu uma série de regras sobre a aposentadoria, mas nada dispôs sobre as pensões. A Constituição de 1937 tratou da aposentadoria, no art. 156, mas também silenciou-se sobre a concessão de pensões.

Somente em 1938 os servidores públicos começaram a ter um sistema de proteção mais organizado, quando foi criado o Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado (Ipase).

A Constituição de 1946 dispôs, pela primeira vez, sobre a competência do Tribunal de Contas da União para julgar a legalidade das aposentadorias, reformas e pensões (art. 77, III).

A Constituição de 1967, com a redação da Emenda Constitucional 1/1969, dispôs sobre a aposentadoria por invalidez, a aposentadoria compulsória aos 70 anos de idade e, ainda, sobre a aposentadoria voluntária.

A Constituição de 1988 manteve regras diferenciadas para a aposentadoria dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como dos das autarquias e fundações públicas, de acordo com o art. 40, caput, da Constituição de 1988.

A EC 3, promulgada em 17 de março de 1993, trouxe profundas alterações no regime de previdência social dos servidores públicos, trazendo a obrigatoriedade de contribuição para o custeio de aposentadorias e pensões, e modificações ainda mais significativas vieram por meio de outras emendas constitucionais, tais como a EC 20/1998, a EC 41/2003, a EC 47/2005 e a EC 70/2012.

### 3.2.2 Os Regimes de Previdência dos Servidores Públicos

**No Brasil existem três tipos de regimes previdenciários:**  
- **regime geral da previdência social (RGPS),**  
- **regimes próprios de previdência social (RPPS)**  
- **regime de previdência complementar (RPC).**



**O RGPS, administrado pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), é obrigatório a todos os trabalhadores da iniciativa privada (art. 201 da CF/1988).**

**Os RPPS são aqueles regimes dos servidores públicos de cargos efetivos da União, dos Estados e dos Municípios, que organizaram seu pessoal conforme estatuto próprio. De caráter contributivo e solidário, está assegurado no art. 40, caput, da Constituição de 1988.**

**O RPC visa assegurar benefícios previdenciários complementares às prestações asseguradas pelo RPPS. A instituição do regime de previdência complementar do servidor público foi autorizada pela Emenda Constitucional 20/1998, que acrescentou o § 14 ao art. 40 da Constituição de 1988.**

A Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo e fixou o limite máximo para a concessão de aposentadorias e pensões pelo regime de previdência de que trata o art. 40 da Constituição de 1988.

**Quanto ao seu financiamento, os regimes previdenciários dividem-se em:**

i) Sistema de Repartição Simples em que as contribuições dos segurados ativos financiam os gastos com os aposentados, baseando-se no princípio da solidariedade, ou seja, a geração de trabalhadores financia a previdência daqueles que já se aposentaram;

ii) Sistema de Capitalização em que há uma formação individual de poupança, pois cada segurado contribui individualmente para sua inatividade, obtendo uma aposentadoria que será correspondente ao montante contribuído para o sistema ao longo da sua atividade, acrescido dos rendimentos do capital investido;

iii) Sistema Misto em que, como o próprio nome indica, há uma conjunção entre os sistemas de Repartição Simples e de Capitalização em que, até certo limite, prevalecem regras do Sistema de

Repartição Simples e acima desse valor existe uma previdência complementar obrigatória, com regras do Sistema de Capitalização.

### 3.2.3 Entendendo a Previdência Social do Servidor Público por Meio de Suas Normas Constitucionais, Legais e Infralegais

As principais regras de funcionamento dos regimes próprios de previdência social estão contempladas no artigo 40 da CF de 1988 e começaram a ser modificadas com a promulgação da EC 3, de 17 de março de 1993, EC 20, de 15 de dezembro de 1998, para alguns anos mais tarde sofrerem alterações ainda mais significativas com a edição da EC 41, de 19 de dezembro de 2003, e da EC 47, de 5 de julho de 2005. Em 2012, a EC 70, de 29 de março, introduziu mudanças na aposentadoria por invalidez. E a Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, cuja autorização remontava à promulgação da EC 20/1998.



Enquanto a Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998, trouxe as regras gerais para a organização e o funcionamento dos regimes próprios dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e os Municípios, a Lei nº 10.887/2004 dispõe sobre a aplicação de dispositivos da EC 41/2003, e trouxe as formas de cálculo dos proventos de aposentadoria.

Mencione-se ainda a Lei nº 9.796, de 5 de maio de 1999, que dispõe sobre a compensação financeira entre o regime geral de previdência social e os regimes de previdência dos servidores da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos casos de contagem recíproca de tempo de contribuição para efeito de aposentadoria.

Embora implementado na grande totalidade dos Estados e em aproximadamente dois mil municípios, ainda depende de regulamentação o regime próprio de previdência social dos servidores públicos da União; os servidores públicos federais contam, até o momento, com um Plano de Seguridade Social (PSS), em consonância com os arts. 183, 184 e 185 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

#### A EC Nº 20/98: O Caráter Contributivo

O art. 40 da Constituição Federal de 1988, em sua redação original, trazia as regras para que servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, ademais de suas autarquias e fundações, pudessem aposentar-se:

- a) voluntariamente com proventos integrais,
- b) voluntariamente com proventos proporcionais ao tempo de serviço,
- c) voluntariamente por idade, com proventos proporcionais ao tempo de serviço, ou
- d) compulsoriamente aos 70 anos de idade.

Regra especial foi concedida aos professores da educação infantil, do ensino fundamental e médio, que tinham direito à aposentadoria voluntária com proventos integrais, com tempo de serviço reduzido.

A EC 20, de 1998, revestiu o regime previdenciário do servidor público de caráter **contributivo**, observados critérios que preservassem o equilíbrio financeiro e atuarial

1. Portanto, a partir do advento da referida emenda constitucional, o tempo de serviço, que era o mote para a concessão de aposentadoria, deu lugar à contribuição ao sistema dos regimes próprios de previdência social do servidor público.

O **artigo 3º da EC 20, de 1998**, assegurou o direito adquirido à aposentadoria conforme as regras do art. 40 da CF/1988, em sua redação original, àqueles servidores públicos que, **até 16 de dezembro de 1998**, data da publicação da referida emenda constitucional, tivessem cumprido todos os requisitos exigidos, nos termos dos diplomas legais até então vigentes.

**A EC 20/1998 trouxe as seguintes modalidades de aposentadoria:**

**a) voluntária com proventos integrais atendidos os requisitos, cumulativos, de 35 anos de contribuição e 60 anos de idade**

**se homem; e 30 anos de contribuição e 55 anos de idade, se mulher;**

**b) voluntária por idade, com proventos proporcionais ao tempo de serviço, atendidos os requisitos de 65 anos de idade, se homem, e 60 anos de idade, se mulher; e**

**c) compulsória aos 70 anos de idade, com proventos proporcionais.**

**Ademais, fez-se necessário comprovar:**

10 anos de serviço público; e

5 anos de exercício no cargo efetivo.

Tratamento especial foi dado aos professores da educação infantil, do ensino fundamental e médio, que podiam aposentar-se voluntariamente, com proventos integrais, atendidos os requisitos de 30 (trinta) anos de efetivo exercício em funções de magistério, se homem, e 25 (vinte e cinco) anos, se mulher.

Importante ressaltar, neste ponto, que aos servidores ocupantes exclusivamente de cargos em comissão, bem como àqueles que possuem contrato temporário com a Administração Pública ou emprego público, decidiu-se pela aplicação, nesses casos, do regime geral de previdência social - RGPS3.

## **EC 20/1998: APOSENTADORIA VOLUNTÁRIA**

**A seguir são destacados aspectos da aposentadoria voluntária referentes à EC 20/1998.**

**CARÁTER CONTRIBUTIVO**

- 10 anos serviço público
- 5 anos cargo efetivo
- Base de cálculo: remuneração do cargo efetivo
- Preenchimento requisitos até 16.12.1998



## A EC Nº 41/2003: Contribuição e Solidariedade



Em 19 de dezembro de 2003, com a edição da EC 41/2003, a **solidariedade** foi agregada ao caráter contributivo do novo regime previdenciário do servidor público e a base de cálculo dos proventos, que era a remuneração do servidor, passou a ser a **média aritmética da remuneração**. ( Cf. a Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004.)

A referida emenda estabeleceu a contribuição do ente público, dos servidores ativos, aposentados e pensionistas, cujos percentuais foram fixados pela Medida Provisória nº 167, de 19.2.2004, convertida na Lei nº 10.887, de 2004, tendo determinado que a contribuição social do servidor público ativo da União para fins de manutenção do respectivo regime próprio de previdência social, incluídas suas autarquias e fundações, será de **11% sobre a totalidade da base de contribuição**.

O **art. 3º** da referida EC 41/2003 assegurou o direito adquirido àqueles que já haviam implementado as condições de aposentadorias nos regimes anteriores. Assim, passaram a ter direito adquirido aqueles que atendessem os ditames:

- a) do art. 40 da CF/1988, em sua redação original, vigente até o dia 16.12.1998 (art.3º da EC 20/1998);
- b) do art. 40 da CF/1988 com a redação dada pela EC 20/1998; e
- c) do art. 8º da EC 20/1998.

Com vigência a partir de 31 de dezembro de 2003, data da publicação da referida EC 41/2003, a base de cálculo para os proventos de aposentadoria passou então a ser a **média aritmética das maiores remunerações** utilizadas como base para a contribuição do servidor aos regimes de previdência aos quais esteve vinculado.

Instituiu-se a figura do **abono de permanência**, que permitiu ao servidor a opção por permanecer em atividade após haver completado exigências para aposentadoria **voluntária, desde que contasse com, no mínimo, vinte e cinco anos de contribuição, se mulher, ou trinta anos de contribuição, se homem, até o dia 31.12.2003**; atendidos esses requisitos, o servidor fará jus a um abono de permanência equivalente ao valor da sua contribuição previdenciária, até completar as exigências para a aposentadoria compulsória .

O artigo 2º da EC 41/2003, assegurou o direito de opção pela aposentadoria voluntária àquele que tenha ingressado regularmente em cargo efetivo na Administração Pública direta, suas autarquias e fundações, **até a data de publicação da EC 20/98 (16.12.98), com proventos calculados de acordo com os §§ 3º e 17 do art. 40, da CF/1988 (média aritmética)**.

Assim, no cálculo dos proventos da aposentadoria, por ocasião de sua concessão, serão consideradas as remunerações utilizadas como base para as contribuições do servidor aos regimes de previdência de que tratam o artigo 40 (regime próprio de previdência social - RPPS) e o artigo art. 201 (regime geral da previdência social - RGPS)- ambos da Constituição de 1988 - quando o servidor, cumulativamente, atender os requisitos de aposentadoria previstos.

O § 5º, do art. 2º, da EC 41/2003, estabelece que: o servidor que tenha completado as exigências para a aposentadoria voluntária, estabelecidas nesta regra de transição, fará jus a um **abono de permanência** equivalente ao valor da sua contribuição previdenciária, até completar as exigências para aposentadoria compulsória.

### **Regra Do Art. 6º Da EC 41/2003**

O art. 6º da EC 41/2003 estabelece que - ressalvado o direito de opção à aposentadoria pelas normas estabelecidas pelo art. 40 da CF/1988 ou pelas regras estabelecidas pelo art. 2º dessa emenda - o servidor da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, **que tenha ingressado no serviço público até a data de publicação da referida emenda (31 de dezembro de 2003), poderá aposentar-se com proventos integrais, que corresponderão à totalidade da remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria, na forma da lei.**

Conforme o disposto no art. 2º da EC 47/2005, aplica-se aos proventos de aposentadorias dos servidores públicos, que se aposentarem na forma do caput do art. 6º da EC 41/2003, o instituto da **paridade**, conforme o disposto no art. 7º da mesma emenda, o qual determina:

*Art. 7º Observado o disposto no art. 37, XI, da Constituição Federal, os proventos de aposentadoria dos servidores públicos titulares de cargo efetivo e as pensões dos seus dependentes pagos pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, em fruição na data de publicação desta emenda, bem como os proventos de aposentadoria dos servidores e as pensões dos dependentes abrangidos pelo art. 3º desta emenda, **serão revistos na mesma proporção e na mesma data, sempre que se modificar a remuneração dos servidores em atividade, sendo também estendidos aos aposentados e pensionistas quaisquer benefícios ou vantagens posteriormente concedidos aos servidores em atividade, inclusive quando decorrentes da transformação ou reclassificação do cargo ou função em que se deu a aposentadoria ou que serviu de referência para a concessão da pensão, na forma da lei.**(BRASIL,2003).*

### **A EC Nº 47/2005: Mais Uma Regra De Transição, Vigência A Partir De 31.12.2003**

O artigo 3º da EC 47, de 2005, estabelece que, ressalvado o direito de opção à aposentadoria pelas normas estabelecidas pelo art. 40 da Constituição Federal ou pelas regras estabelecidas pelos arts. 2º e 6º da EC 41, de 2003, o servidor da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, que tenha ingressado no serviço público **até a data de publicação da EC 20/1998 (16.12.1998) poderá aposentar-se com proventos integrais, que corresponderão à totalidade da remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria.**

A nova regra de transição trazida pela EC 47/2005, a chamada “PEC paralela”, além de ter conferido o direito à aposentadoria com proventos integrais, trouxe o direito à paridade com os servidores ativos àqueles que ingressaram no serviço público até 16 de dezembro de 1998. Nesse caso, o servidor deverá comprovar:

- a) 35 anos de contribuição, se homem, e 30 anos, se mulher;
- b) 25 anos de efetivo exercício no serviço público;
- c) 15 anos de carreira; e
- d) 5 anos no cargo efetivo.

### **A EC Nº 70/2012: Alteração Na Aposentadoria Por Invalidez**

A EC 70/2012 outorgou àqueles servidores que ingressaram no serviço público até o dia 31 de dezembro de 2003, data da publicação da EC 41/2003, o direito à aposentadoria por invalidez com proventos correspondentes à remuneração integral do cargo efetivo e ao critério de reajuste pela paridade.

A referida emenda acrescentou o art. 6ºA à EC 41/2003, estabelecendo regra transitória de critério de cálculo para a aposentadoria por invalidez.

A EC 70/2012 não garante a aposentadoria com proventos integrais, mas que os proventos sejam calculados com base na remuneração do cargo efetivo. Os proventos serão integrais 100% da remuneração) quando a invalidez for decorrente de acidente em serviço, moléstia Profissional doença grave, contagiosa ou incurável; e serão proporcionais ao tempo de contribuição nos demais casos.

Na verdade, a EC 70/2012 alterou a base de cálculo da aposentadoria por invalidez permanente para aqueles que já tinham ingressado no serviço público na data da publicação da EC 41/2003, deixando de ser a média das remunerações sobre as quais incidiu contribuição para o RPPS e passando a considerar a remuneração do cargo efetivo, não tendo alterado, entretanto, a questão dos proventos integrais ou proporcionais.

### **A Lei nº 12.618/2012 e o Decreto nº 7.808/2012: instituição do Regime de Previdência Complementar e Criação da FUNPRESP-EXE**

A Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, instituiu o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, inclusive para os membros do Poder Judiciário, do Ministério Público e do Tribunal de Contas da União, previsto nos §§ 14, 15 e 16 do art. 40 da CF/1988, e autorizou a criação da FUNPRESP – Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal<sup>10</sup>.

O Decreto 7.808/2012 criou a Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo, a Funpresp-Exe.

## **A Previdência Social dos Servidores Públicos Regime Próprio e Regime de Previdência Complementar**

### **Regras de transição: Segurança Jurídica, Direito Adquirido e Expectativa de Direitos**

As reformas constitucionais que alteraram profundamente as regras de aposentadoria do servidor trouxeram dificuldades para sua aplicação, pois trouxeram também a necessidade de lidar com o direito

intertemporal. Embora o objetivo das regras de transição tenha sido o de disciplinar o sistema previdenciário, trata-se, ao fim e ao cabo, de regras que irão definir a situação de um servidor de forma permanente.

E é esse caráter de relação duradoura que exige a aplicação dos direitos de transição entre a nova ordem e aquela que foi alterada, em cujo contexto encontraremos EXPECTATIVAS DE DIREITOS diversos por parte dos servidores públicos com relação a seus direitos previdenciários.

Nesse diapasão, a SEGURANÇA JURÍDICA é um dos limites a serem respeitados quando da edição de reformas constitucionais. Isso porque a segurança é preceito fundamental em nosso Estado Democrático de Direito e, dentre os institutos da segurança jurídica, destaque-se o DIREITO ADQUIRIDO como seu mais importante esteio, embora muito se venha discutindo para estabelecer sua definição.

Diz-se que a segurança jurídica não pode limitar-se à tríade do direito adquirido, do ato jurídico perfeito e da coisa julgada, porque seu conceito abriga outros fenômenos, com o objetivo de estabilizar as relações sociais.

Nesse sentido, a previdência social deve contar com conceitos firmes de segurança e de confiança (justiça prospectiva) ao longo do tempo, razão pela qual vem crescendo o entendimento no sentido de que o direito de transição deve ser caracterizado como direito fundamental.

De toda forma, mesmo que as balizas sobre o conceito do direito adquirido ainda não tenham sido estabelecidas, é evidente a necessidade de que sejam construídos caminhos que nos levarão a lidar com as expectativas de direitos previdenciários dos servidores públicos.

De acordo com a CF/1988, na redação da EC 41/2003, os servidores públicos serão aposentados pelo regime próprio de previdência social:

**I - por invalidez permanente**, sendo os proventos proporcionais ao tempo de contribuição, exceto se decorrente de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave, contagiosa ou incurável, na forma da lei;

**II - compulsoriamente**, aos setenta anos de idade, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição;

**III - voluntariamente**, desde que cumprido tempo mínimo de **dez anos de efetivo exercício no serviço público e cinco anos no cargo efetivo** em que se dará a aposentadoria, observadas as seguintes condições:

**a)** 60 anos de idade e trinta e cinco anos de contribuição, se homem, e 55 anos de idade e trinta anos de contribuição, se mulher;

**b)** 65 anos de idade, se homem, e 60 anos de idade, se mulher, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição.

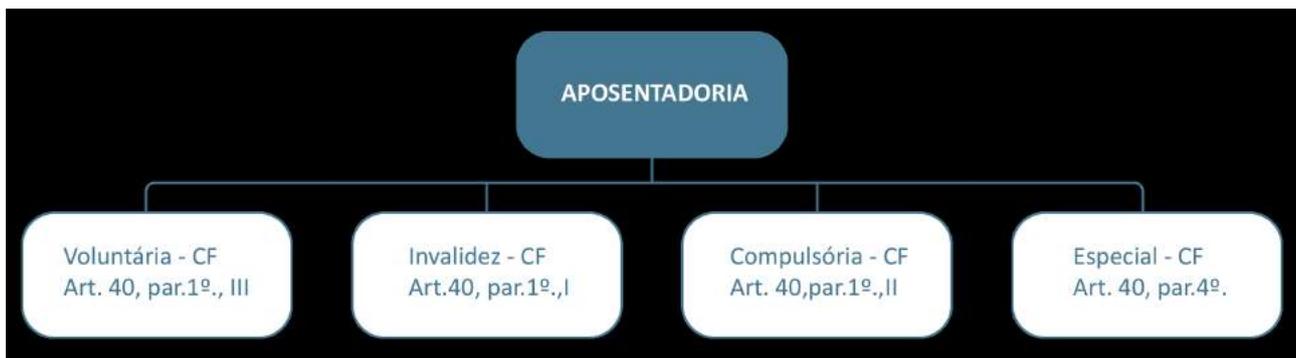
Foram também previstas, no § 4º do art. 40, a concessão de aposentadorias especiais aos seguintes servidores:

**a)** pessoas com deficiência;

**b)** que exerçam atividades de risco; e

**c)** cujas atividades sejam exercidas sob condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física.

E lembre-se ainda do § 5º do art. 40 que, desde a EC 20/1998 já havia concedido aposentadoria em condição especial para os professores que comprovem exclusivamente tempo de efetivo exercício das funções de magistério na educação infantil e no ensino fundamental e médio, reduzindo-lhes os requisitos de idade e de tempo de contribuição em cinco anos.



### 3.2.4 Aposentadoria Voluntária

#### REGRA GERAL

Art. 40 da CF/1988, na redação dada EC 20/1998 (vigente a partir de 16/12/1998), EC 41/2003 (vigente a partir de 31/12/2003) e EC 47/2005 (vigente a partir de 31/12/2003). A seguir são destacadas algumas características da Aposentadoria voluntária:

Regime de caráter contributivo e solidário

Contribuição do ente público

Contribuição servidores ativos, aposentados e pensionistas

Adoção de critérios de preservação do equilíbrio financeiro e atuarial

Valor do provento calculado pela média aritmética das maiores remunerações utilizadas como base para as contribuições.

São as seguintes as modalidades de aposentadoria voluntária:

- a) aposentadoria voluntária por tempo de contribuição e idade;
- b) aposentadoria voluntária por idade; e
- c) aposentadoria do professor de educação infantil, do ensino fundamental e médio.

#### A) APOSENTADORIA VOLUNTÁRIA POR TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO E IDADE

Ademais dos requisitos comuns (tempo de serviço público e no cargo) essa modalidade pressupõe que o(a) servidor(a) tenha:

60 anos de idade e 35 anos de contribuição, se homem;

55 anos de idade e 30 anos de contribuição, se mulher;

Os proventos serão integrais ao tempo de contribuição, ou seja, calculados pela média aritmética simples.

#### B) APOSENTADORIA VOLUNTÁRIA POR IDADE

Essa aposentadoria será concedida após o cumprimento dos requisitos comuns (tempo de serviço público e no cargo) e do requisito etário:

65 anos de idade, se homem;

60 anos de idade, se mulher;

Os proventos serão proporcionais ao tempo de contribuição.

#### C) APOSENTADORIA VOLUNTÁRIA DO PROFESSOR DE EDUCAÇÃO INFANTIL, DO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO

O § 5º do art. 40 reduziu em **cinco anos** os requisitos de idade e tempo de contribuição para o **professor (a)** que comprove tempo de efetivo exercício exclusivamente nas funções de magistério na educação infantil e no ensino fundamental e médio.

A seguir são destacadas algumas características e condicionalidades da aposentadoria do professor de Educação Infantil, do Ensino Fundamental e Médio.

- Dez anos de efetivo exercício no serviço público.
- Cinco anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria.
- Comprovar, no mínimo, 55 anos de idade e 30 de contribuição, se homem, e 50 anos de idade e 25 anos de contribuição, se mulher, em exercício na educação infantil ou no ensino fundamental e médio.

Fundamento legal: art. 40, § 1o, inciso III, alínea a e § 5o, com a redação dada pela EC 20/1998 e pela EC 41/2003.

Cálculo dos Proventos: com base na remuneração contributiva do servidor aos regimes próprio e geral de previdência, para os que implementaram os requisitos a partir de 20/2/2004, data da publicação da MP no. 167/2004, convertida na Lei no. 10.887/2004.

#### **ABONO DE PERMANÊNCIA**

O art. 40, § 19 da CF/1988, acrescentado pela EC 41/2003, dispõe sobre o direito do(a) servidor(a) a um ABONO DE PERMANÊNCIA, equivalente ao valor da contribuição previdenciária, até que ele(a) complete as exigências para a aposentadoria compulsória - contidas no art. 40, § 1o, II, para os/as que tenham completado as exigências para a aposentadoria voluntária estabelecida no art. 40, § 1o, III, a, e que optem por permanecer em atividade. A licença prêmio concedida e não usufruída somente será considerada para a concessão do referido abono mediante manifestação irretroatável do servidor(a).

#### **PARIDADE**

Na regra geral não há paridade para as pensões, em virtude da nova redação dada pela EC 41/2003 ao § 8o do art. 40 da CF/1988, que assegurou o reajustamento dos benefícios, conforme critérios estabelecidos em lei. O reajuste foi regulamentado pelo art. 15 da Lei n o. 10.887/2004, vigente a partir de 20.2.2004 (data da publicação da MP 167/2004), que entendeu que o reajustamento dos proventos de aposentadoria fossem atualizados na mesma data e índice em que for concedido o reajuste dos benefícios do regime geral de previdência social.

#### ***REGRAS DO DIREITO ADQUIRIDO: art. 3o. da EC 41/2003***

##### **Art. 40 da CF/1988, em sua redação original, e demais normas vigentes até 16/12/1998**

O art. 3o. da EC 20/1998 assegura aposentadoria aos servidores que, até 16/12/1998 tenham cumprido todos os requisitos para essa aposentadoria voluntária.

**a) Voluntária com Proventos Integrais** - 35 anos de tempo de serviço, se homem, e 30 anos de tempo de serviço, se mulher; base de cálculo dos proventos são as parcelas da remuneração incorporáveis aos proventos, acrescidos de vantagens deferidas após a aposentadoria, observados os requisitos legais.

**b) Voluntária com Proventos Proporcionais ao tempo de serviço** -30 anos de tempo de serviço, se homem, e 25 anos de tempo de serviço, se mulher; base de cálculo dos proventos são as parcelas da remuneração incorporáveis aos proventos, acrescidos de vantagens deferidas após a aposentadoria, observados os requisitos legais.

**c) Voluntária por Idade**– Proventos Proporcionais ao tempo de serviço -65 anos, se homem, e 60 anos, se mulher; base de cálculo dos proventos são as parcelas da remuneração incorporáveis aos proventos, acrescidos de vantagens deferidas após a aposentadoria, observados os requisitos legais.

**d) Professor**– Voluntária com Proventos Integrais - 30 anos de efetivo exercício em funções de magistério, se homem, e 25 anos, se mulher; base de cálculo dos proventos são as parcelas da remuneração incorporáveis aos proventos, acrescidos de vantagens deferidas após a aposentadoria, observados os requisitos legais.

##### **Art. 40 da CF/1988, na redação dada pela EC 20/1998, vigente de 16/12/1998 a 31/12/2003.**

O art. 40 da CF/88, na redação dada pela EC 20/1998, concedeu aposentadoria voluntária com proventos calculados com base na remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria, ressalvado o direito de opção pelas demais normas por ela estabelecidas aos servidores públicos. A regra é válida para o servidor que tenha ingressado na APF até o dia 16/12/1998, data da publicação da EC 20/1998, situação também garantida no art. 3o. da EC 41/2003. Nesse caso, não deverão ser considerados os valores referentes aos cargos em comissão e funções gratificadas na base de cálculo dos proventos.

**Nesta regra são cabíveis as seguintes espécies de aposentadoria:**

**a) Voluntária com Proventos Integrais:** dez anos de efetivo exercício no serviço público - federal, estadual, municipal ou distrital ; 5 anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria; e 60 anos de idade e 35 anos de contribuição, se homem, e 55 anos de idade e 30 anos de contribuição, se mulher. A base de cálculo dos proventos é a remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria.

**b) Voluntária por Idade, com Proventos Proporcionais ao Tempo de Contribuição:** dez anos de efetivo exercício no serviço público - federal, estadual, municipal ou distrital ; 5 anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria; e 65 anos de idade, se homem, e 60 anos de se mulher. A base de cálculo dos proventos é a remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria.

**c) Voluntária do Professor da educação infantil, ensino fundamental e médio, com proventos integrais:** dez anos de efetivo exercício no serviço público - federal, estadual, *municipal* ou distrital; 5 anos no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria; e 55 anos de idade e 30 anos de contribuição , se homem, e 50 anos de idade e 25 anos de contribuição, se mulher. A base de cálculo dos proventos é a remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria.

**Art. 8o. da EC 20/1998, vigente de 16/12/1998 a 31/12/2003 (artigo revogado pelo art. 10 da EC 41/2003)**

Concessão de aposentadoria voluntária, com proventos calculados com base na remuneração do servidor no cargo efetivo em que se dará a aposentadoria. Regra igualmente garantida no art. 3o da EC 41/2003.

**a) Voluntária com Proventos Integrais** -53 anos de idade, se homem, e 48 anos de idade, se mulher; 5 anos de efetivo exercício no cargo em que se dará a aposentadoria; tempo de contribuição de 35 anos, se homem, e 30 anos, se mulher; período adicional de contribuição equivalente a 20% do tempo que, a partir de 16/12/1998 faltaria para o servidor/a atingir o limite de tempo do item anterior. A base de cálculo dos proventos é a remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria.

**b) Voluntária com Proventos Proporcionais ao Tempo de Contribuição** -53 anos de idade, se homem, e 48 anos de idade, se mulher; 5 anos de efetivo exercício no cargo em que se dará a aposentadoria; tempo de contribuição de 35 anos, se homem, e 30 anos, se mulher; período adicional de contribuição equivalente a 20% do tempo que, a partir de 16/12/1998 faltaria para o servidor/a atingir o limite de tempo do item anterior. A base de cálculo dos proventos é a remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria, proporcionais a 70% da remuneração, acrescida de 5% para cada ano de contribuição excedente ao mínimo.

**c) Voluntária de Professor, com Proventos Integrais (qualquer grau do magistério)** - 53 anos de idade, se homem, e 48 anos de idade, se mulher; 5 anos de efetivo exercício no cargo em que se dará a aposentadoria; tempo de contribuição de 35 anos, se homem, e 30 anos, se mulher; período adicional

de contribuição equivalente a 20% do tempo que, a partir de 16/12/1998 faltaria para o servidor/a atingir o limite de tempo do item anterior; ingresso e tempo de serviço exercido no magistério até 16/12/1998, contado com o acréscimo de bônus de 17%, se homem, e de 20%, se mulher, desde que se aposente com o cômputo exclusivo de tempo de efetivo exercício nas funções do magistério. A base de cálculo dos proventos é a remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria.

### ABONO DE PERMANÊNCIA

O art. 3º § 1º da EC 41/2003 dispõe sobre o direito do(a) servidor(a) a um ABONO DE PERMANÊNCIA, equivalente ao valor da contribuição previdenciária, até que ele(a) complete as exigências para a aposentadoria compulsória, para os/as que tenham completado as exigências para a aposentadoria voluntária e que contem, no mínimo, com 30 anos de contribuição, se homem, ou 25 anos de contribuição, se mulher, estabelecida nesta regra de transição e que optem por permanecer em atividade.

A licença prêmio concedida e não usufruída poderá ser considerada para fins do referido abono de permanência, mediante manifestação IRRETRATÁVEL do servidor(a).

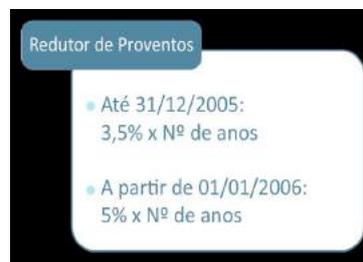
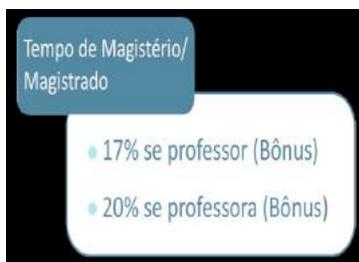
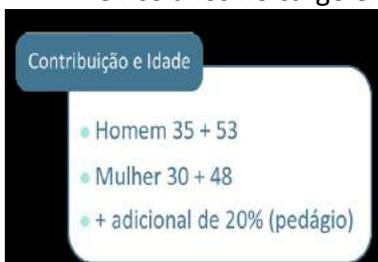
### REGRAS DE TRANSIÇÃO: essas estão definidas nos artigos abaixo:



### Art. 2º da EC 41/2003

A seguir são destacados os seguintes aspectos referentes ao Art. 2º da EC 41/2003.

- ✓ Servidor que ingressou em cargo efetivo APF até a publicação da EC 20/1998 (16/12/1998)
- ✓ Proventos calculados de acordo com o art. 40 §§ 3º e 17 da CF/1988 (média aritmética)
- ✓ Dez anos no serviço público
- ✓ Cinco anos no cargo efetivo



### a) Aposentadoria voluntária com proventos integrais para aqueles servidores que atenderam as exigências para aposentadoria até 31/12/2005:

- ✓ cinquenta e três anos de idade, se homem, 48 anos de idade, se mulher;
- ✓ cinco anos de efetivo exercício no cargo em que se dará a aposentadoria;
- ✓ tempo de contribuição: 35 anos, se homem, e 30 anos, se mulher; período adicional de contribuição equivalente a 20% do tempo que, a partir de 16/12/1998 faltaria para o servidor/a atingir o limite de tempo do item anterior; e

✓ cálculo dos proventos: com base na remuneração contributiva do servidor aos regimes próprio e geral de previdência, para os que implementaram os requisitos a partir de 20/2/2004, data da publicação da MP nº 167/2004, convertida na Lei nº 10.887/2004.

**b) Aposentadoria voluntária com proventos integrais para aqueles servidores que atenderam as exigências para aposentadoria até 10/01/2006:**

- ✓ cinquenta e três anos de idade, se homem, 48 anos de idade, se mulher;
- ✓ cinco anos de efetivo exercício no cargo em que se dará a aposentadoria;
- ✓ tempo de contribuição: 35 anos, se homem, e 30 anos, se mulher; período adicional de contribuição equivalente a 20% do tempo que, a partir de 16/12/1998 faltaria para o servidor/a atingir o limite de tempo do item anterior; e.
- ✓ cálculo dos proventos: com base na remuneração contributiva do servidor aos regimes próprio e geral de previdência, para os que implementaram os requisitos a partir de 20/2/2004, data da publicação da MP nº 167/2004, convertida na Lei nº 10.887/2004.

**c) Aposentadoria voluntária do professor com proventos integrais/proporcionais que atenderam as exigências para aposentadoria até 31/12/2005:**

- ✓ cinquenta e três anos de idade, se homem, 48 anos de idade, se mulher;
- ✓ cinco anos de efetivo exercício no cargo em que se dará a aposentadoria;
- ✓ tempo de contribuição: 35 anos, se homem, e 30 anos, se mulher; período adicional de contribuição equivalente a 20% do tempo que, a partir de 16/12/1998 faltaria para o servidor/a atingir o limite de tempo do item anterior;
- ✓ ingresso e tempo de serviço exercido no magistério até 16/12/1998, contado com o acréscimo de bônus de 17%, se homem, e de 20%, se mulher, desde que se aposente com o cômputo exclusivo de tempo de efetivo exercício nas funções do magistério e;
- ✓ cálculo dos proventos: com base na remuneração contributiva do servidor aos regimes próprio e geral de previdência, para os que implementaram os requisitos a partir de 20/2/2004, data da publicação da MP nº 167/2004, convertida na Lei nº 10.887/2004.

Em relação aos itens A,B e C, Se os requisitos acima forem atendidos até 31/12/2005, os proventos de aposentadoria serão reduzidos na proporção de 3,5% para cada ano antecipado em relação aos limites de idade estabelecidos no art. 40 § 1º. inciso III, alínea a da CF/1988, com a redação dada pela EC 41/2003.

**d) Aposentadoria voluntária do professor com proventos integrais/proporcionais que atenderam as exigências para aposentadoria até 10/01/2006:**

- ✓ cinquenta e três anos de idade, se homem, 48 anos de idade, se mulher;
- ✓ cinco anos de efetivo exercício no cargo em que se dará a aposentadoria;
- ✓ tempo de contribuição: 35 anos, se homem, e 30 anos, se mulher; período adicional de contribuição equivalente a 20% do tempo que, a partir de 16/12/1998 faltaria para o servidor/a atingir o limite de tempo do item anterior;
- ✓ ingresso e tempo de serviço exercido no magistério até 16/12/1998, contado com o acréscimo de bônus de 17%, se homem, e de 20%, se mulher, desde que se aposente com o cômputo exclusivo de tempo de efetivo exercício nas funções do magistério e;
- ✓ cálculo dos proventos: com base na remuneração contributiva do servidor aos regimes próprio e geral de previdência, para os que implementaram os requisitos a partir de 20/2/2004, data da publicação da MP nº 167/2004, convertida na Lei nº. 10.887/2004.

Se os requisitos acima forem atendidos até 1o/1/2006, os proventos de aposentadoria serão reduzidos na proporção de 5% para cada ano antecipado em relação aos limites de idade estabelecidos no art. 40 § 1o. inciso III, alínea a da CF/1988, com a redação dada pela EC 41/2003.

Tabelas de redução para concessão da aposentadoria pela regra de transição (art. 2º da EC 41/2003): Qualquer servidor que completar os requisitos do art. 2o. da EC 41/2003 no período de 16 de dezembro de 1998 a 31 de dezembro de 2005.

Idade Homem	Idade Mulher	% a reduzir 3,5% a.a.	% a receber
53	48	24,5% (7x 3,5%)	75,5%
54	49	21% (6 x 3,5%)	79%
55	50	17,5% (5 x 3,5%)	82,5%
56	51	14% (4 x 3,5%)	86%
57	52	10,5% (3 x 3,5%)	89,5%
58	53	7% (2 x 3,5%)	93%
59	54	3,5% (1 x 3,5%)	96,5%
60	55	0%	100%

Qualquer servidor que completar os requisitos do art. 2o. da EC 41/2003 a partir de 1º de janeiro de 2006:

Idade Homem	Idade Mulher	% a reduzir 5% a.a.	% a receber
53	48	35% (7x5%)	65%
54	49	30% (6x5%)	70%
55	50	25% (5x5%)	75%
56	51	20% (4x5%)	80%
57	52	15% (3x5%)	85%
58	53	10% (2x5%)	90%
59	54	5% (1x5%)	95%
60	55	0%	100%

#### ABONO DE PERMANÊNCIA

O § 5o do art. 2o da EC 41/2003 dispõe sobre o direito do(a) servidor(a) a um ABONO DE PERMANÊNCIA, equivalente ao valor da contribuição previdenciária, até que ele(a) complete as exigências para a aposentadoria compulsória, para os/as que tenham completado as exigências para a aposentadoria voluntária estabelecida nesta regra de transição e que optem por permanecer em atividade.

A licença prêmio concedida e não usufruída poderá ser considerada para fins do referido abono de permanência, mediante manifestação IRRETRATÁVEL do servidor(a).

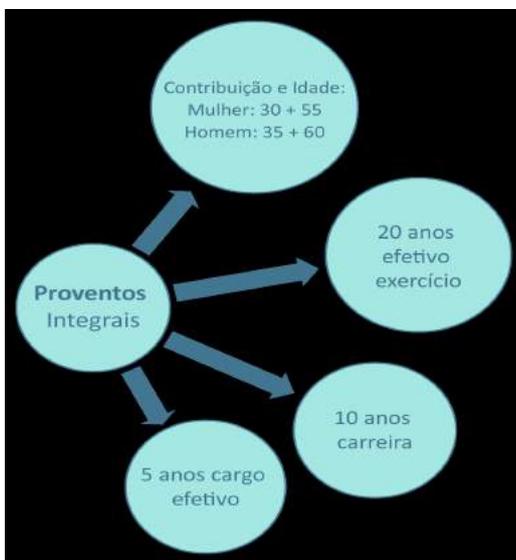
*Nesta regra não há falar em PARIDADE, tendo em vista a EC 41/2003 ter dado nova redação ao § 8o do art. 40 da CF/1988, regulamentado pelo art. 15 da Lei no. 10.887/2004, vigente a partir de 20.2.2004 (data da*

publicação da MP 167/2004), que determinou que o reajuste dos proventos de aposentadoria fosse atualizado na mesma data e índice em que fosse concedido o reajuste dos benefícios do regime geral de previdência social.

### **Art. 6o. da EC 41/2003**

**A seguir são apresentados alguns destaques referentes ao art. 6o. da EC 41/2003.**

- Servidor que tenha ingressado no serviço público até a data de publicação da EC 41/2003 (31/12/2003).
- Proventos integrais, correspondentes à totalidade da remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria, na forma da lei.
- Cálculos dos proventos com base na remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria.
- Paridade ativo x aposentado (art. 7o. da EC 41/2003).



Aplica-se aos proventos de aposentadoria dos servidores públicos que se aposentarem na forma do caput do art. 6o. da EC 41/2003 o disposto no art. 7o. da referida emenda constitucional, que prevê a revisão desses proventos na mesma proporção e na mesma data, sempre que se modificar a remuneração dos servidores em atividade, sendo também estendidos aos aposentados e pensionistas quaisquer benefícios ou vantagens posteriormente concedidos aos servidores em atividade, inclusive quando decorrentes da transformação ou reclassificação do cargo ou função em que se deu a aposentadoria, ou que serviu de referência para a concessão da pensão, na forma da lei.

### **Art. 3o. da EC 47/2003**

**A seguir são apresentados alguns destaques referentes ao art. 3o. da EC 47/2003.**

Ingresso na APF até 16/12/1998;

Proventos integrais com base na remuneração do cargo efetivo;

Pensão com paridade total; e

Redução de um ano de idade para cada ano de contribuição que exceder a condição prevista no referido artigo.



### Requisitos para aposentadoria com fundamento no art. 3o da EC 47/2005:

- ✓ idade mínima resultante da redução, relativamente aos limites de 60 anos de idade, se homem, e 55 anos de idade, se mulher, de um ano de idade para cada ano de contribuição que exceder a condição prevista no art. 3o inciso I da EC 47/2005;
- ✓ trinta e cinco anos de contribuição, se homem, e 30 anos de contribuição, se mulher;
- ✓ vinte e cinco anos de efetivo exercício no serviço público;
- ✓ quinze anos de carreira;
- ✓ cinco anos de efetivo exercício no cargo em que se der a aposentadoria;
- ✓ cálculo dos proventos com base na remuneração do servidor no cargo efetivo em que se der a aposentadoria;
- ✓ paridade ativo x aposentado (art. 7o. da EC 41/2003); e paridade nas pensões.

O abono de permanência para aqueles que cumpriram os requisitos da aposentadoria voluntária aparece nos seguintes dispositivos da CF/1988:

Regra geral: art. 40, § 19 da CF/1988

Regra de transição: art. 2o, § 5o da EC 41/2003

Direito adquirido: art. 3o, § 1o da EC 41/2003



**Orientação Normativa importante sobre as aposentadorias:**

**ORIENTAÇÃO NORMATIVA nº 8, DE 5 DE NOVEMBRO DE 2010** – Estabelece orientação aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal, acerca da concessão e do pagamento do benefício de aposentadoria, de que trata o art. 40 da Constituição Federal de 1988, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, pela Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, e pela Emenda Constitucional nº 47, de 5 de julho de 2005.

### 3.2.4 Aposentadoria por Invalidez Permanente

A regra geral dessa aposentadoria são os proventos proporcionais. Entretanto, na hipótese de acidente em serviço, moléstia profissional ou doença grave contagiosa ou incurável, na forma da lei, os proventos serão integrais ao tempo de contribuição.

A jurisprudência majoritária do STJ é no sentido de que este rol não é taxativo, mas exemplificativo. Entretanto, há posições divergentes dentro do próprio tribunal (REsp 942.530/ RS). A questão foi levada ao STF, que deverá pronunciar-se a respeito da controvérsia (RE 656860-RG/MT). Ressalte-se que, nesse caso, os proventos integrais são calculados com base na média contributiva, mediante aplicação do coeficiente de 100%, ou seja, proventos integrais ao tempo de contribuição. Portanto, a expressão "proventos integrais ao tempo de contribuição" não pode ser confundido com "integralidade".

A EC 70/2012 outorgou àqueles servidores que ingressaram no serviço público até o dia 31 de dezembro de 2003, data da publicação da EC 41/2003, o direito à aposentadoria por invalidez com proventos correspondentes à remuneração integral do cargo efetivo e ao critério de reajuste pela paridade.

Nota: As doenças consideradas graves, contagiosas ou incuráveis estão especificadas no art. 186, §1º da Lei nº 8.112/1990.

#### a) Aposentadoria por invalidez, com proventos integrais, na forma da lei.

✓ Requisitos: laudo expedido por junta médica oficial, onde conste, expressamente, o nome e a natureza da moléstia grave, contagiosa ou incurável, especificada em lei, ou que a invalidez tenha sido motivada por doença profissional ou de acidente em serviço, conforme o caso. Nos casos de doença

constante do rol do art. 186, § 1º da Lei nº. 8.112/1990 e nos acidentes de trabalho e/ou doença profissional, o nome da doença deverá constar no laudo, por extenso (art. 205 da Lei nº. 8.112/1990).

✓ Fundamento legal: art. 40, § 1º inciso I da CF/88, com a redação dada pela EC 41/2003.

✓ Cálculo dos Proventos: com base na remuneração contributiva do servidor aos regimes próprio e geral de previdência, para os que implementaram os requisitos a partir de 20/2/2004, data da publicação da MP nº. 167/2004, convertida na Lei nº. 10.887/2004.

#### **b) Aposentadoria por invalidez, com proventos proporcionais ao tempo de contribuição**

✓ Requisitos: laudo expedido por Junta Médica Oficial, atestando inaptidão para o desempenho de atividades em cargo público, decorrente de doenças não especificadas em lei ou acidentes não considerados como de trabalho.

✓ Fundamento legal: art. 40, § 1º inciso I da CF/88, com a redação dada pela EC 41/2003.

✓ Cálculo dos Proventos: com base na remuneração contributiva do servidor aos regimes próprio e geral de previdência, para os que implementaram os requisitos a partir de 20/2/2004, data da publicação da MP nº 167/2004, convertida na Lei nº 10.887/2004.

✓

#### **Aposentadoria Compulsória**

A aposentadoria compulsória é devida a qualquer servidor que completar 70 anos de idade, independentemente se o servidor for homem ou mulher.

Nesse caso não será exigido tempo mínimo de exercício no serviço público e os proventos serão proporcionais ao tempo de contribuição.

A seguir são descritos destaques referentes à aposentadoria compulsória.

✓ Requisitos: 70 anos de idade.

✓ Fundamento legal: art. 40, § 1º inciso II da CF/88, com a redação dada pelas EC 20/1988 e 41/2003.

✓ Cálculo dos proventos: com base na remuneração contributiva do servidor aos regimes próprio e geral de previdência, para os que implementaram os requisitos a partir de 20/2/2004, data da publicação da MP nº. 167/2004, convertida na Lei nº. 10.887/2004.

✓

#### **Aposentadoria Especial**

A EC 47/2005 deu nova redação ao § 4º. do art. 40 da CF/88, vedou a adoção de requisitos e critérios diferenciados para a concessão de aposentadoria no âmbito do regime próprio, mas ressaltou os seguintes casos de servidores:

**a) pessoas com deficiência;**

**b) que exerçam atividades de risco; e**

**c) que exerçam atividades sob condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física.**

Ressalte-se que a CF/88 subordinou a concessão dessas aposentadorias especiais à edição de leis complementares, que regulamentarão esses benefícios.

**OBS** O Projeto de Lei Complementar (PLP 554/10) que trata da aposentadoria especial dos servidores que exercem atividades de risco (art. 40, § 4º, II), e o PLP no555/2010, que trata da aposentadoria especial daqueles servidores que exercem atividades sob condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física (art. 40, § 4º, III), encontram-se em tramitação no Congresso Nacional. No que se refere à regulamentação do art. 40, § 4º, I, que trata da aposentadoria especial para pessoas com deficiência, esta ainda encontra-se em debates no âmbito do Poder Executivo. Sobre a questão, ressaltou-se que a LC no. 142, de 8/5/2013, regulamentou a aposentadoria para pessoas com deficiência no âmbito do RGPS (§ 1º do art. 201 da CF/1988).

Orientação Normativa importante sobre a aposentadoria especial!

ORIENTAÇÃO NORMATIVA Nº 10, DE 5 DE NOVEMBRO DE 2010 -Estabelece orientação aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC quanto à concessão de aposentadoria especial de que trata o art. 57 da Lei nº 8.213, de 24 de

julho de 1991 (regime geral de previdência social), aos servidores públicos federais amparados por Mandados de Injunção.

### **Contagem Recíproca Do Tempo De Contribuição, Compensação Financeira Entre Regimes Previdenciários, E Contribuição De Aposentados E Pensionistas**

A CF/1988, na redação dada pela EC 20/1998, mantida pela EC 41/2003, determinou a reciprocidade na contagem de tempo entre os regimes previdenciários. Assim, o tempo de contribuição ao RGPS (atividade privada, rural e urbana) poderá ser computado, mediante certidão de tempo de contribuição emitida pelo INSS, no serviço público (RPPS), para fins de aposentadoria, e o tempo de serviço correspondente para efeito de disponibilidade.

Nessa hipótese, os regimes se compensarão financeiramente, nos termos da Lei nº. 9.796/1998 (art. 40, § 9o, c/c art. 201, § 9o, com a redação dada pela EC 20/1998).

No que se refere à contribuição de aposentados e pensionistas, o art. 4o. da EC 41/2003 determinou que aposentados e pensionistas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, em gozo de benefícios na data da publicação da referida emenda (31 de dezembro de 2003), bem como aqueles alcançados pelo disposto no art. 3o. (direito adquirido), deverão contribuir para o custeio do regime de previdência de que trata o art. 40 da CF/1988, com percentual igual ao estabelecido para os servidores titulares de cargos efetivos (11%).

Vê-se, pois, que o art. 40 da CF/1988, com a redação dada pelas Emendas Constitucionais 20/1998, 41/2003 e 47/2005, rege a previdência social dos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos **Municípios**, incluídas suas autarquias e fundações, onde é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos, aposentados e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial.

#### **3.2.4 A Previdência Social dos Servidores Públicos Regime Próprio e Regime de Previdência Complementar**

O objetivo da pensão por morte é garantir os meios de subsistência em caso de falecimento do servidor, destinando-se aos seus dependentes legais. A concessão de pensões está prevista na Lei nº 8.112/1990, em seus arts. 215-225. Integralmente custeadas pelo Plano de Seguridade Social (PSS), a pensão é devida a partir da data do óbito do instituidor.

**Natureza das pensões estatutárias e seus beneficiários** As pensões estatutárias, de acordo com o art. 217 da Lei nº. 8.112/1990, podem ser de natureza vitalícia, composta por cota ou cotas permanentes e que somente se extinguem com a morte de seus beneficiários, ou temporária, composta por cota ou cotas que podem ser extintas ou revertidas por motivo de morte, cessão de invalidez, ou quando o beneficiário atinge a idade de 21 anos.

### São beneficiários dessas pensões:

PENSÕES VITALÍCIAS	PENSÕES TEMPORÁRIAS
A- o cônjuge; B- as pessoas desquitadas, divorciadas, separadas judicialmente, com percepção de pensões alimentícias; C- o companheiro ou companheira designada que comprove união estável como entidade familiar; D- a mãe e o pai que comprovem dependência financeira do servidor; E- a pessoa designada, maior de 60 anos e a pessoas portadora de deficiência, que sob dependência financeira do servidor.	A- Os filhos, ou enteados menor de 21 anos, ou se inválidos, enquanto durar a invalidez; B- O menor sob guarda ou tutela até 21 anos de idade; C- O irmão órfão de até 21 anos , ou inválido enquanto durar a invalidez; que comprovem dependência financeira do servidor; D- A pessoa designada que viva na dependência econômica do servidor, de até 21 anos, ou se, invalida, enquanto durar a invalidez.

- Nas pensões vitalícias, a concessão do benefício a cônjuge ou companheiro(a) exclui a mãe, o pai, a pessoa designada maior de 60 anos e a pessoa com deficiência do direito de receber a pensão.
- Nas pensões temporárias, a concessão do benefício a filhos e enteados exclui do direito à pensão o irmão órfão e o inválido e a pessoa designada que viva na dependência econômica do servidor.
- As pensões previstas no art. 217, inciso I, alínea e (pessoa designada, maior de 60 anos) e aquelas previstas no inciso II, alíneas a, b, c e d (o menor sob guarda ou tutela até 21 anos de idade; o irmão órfão, até 21 anos, e o inválido, enquanto durar a invalidez, que comprovem dependência econômica do servidor) foram consideradas indevidas, por força de acórdãos exarados pelo Tribunal de Contas da União. Isso porque entendeu aquele Tribunal pela necessidade de aplicação do art. 5o. da Lei no 9.717, de 1998:

Art. 5o. Os regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos militares dos Estados e do Distrito Federal, não poderão conceder benefícios distintos dos previstos no regime geral de previdência social, de que trata a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, salvo disposição em contrário da Constituição Federal.(BRASIL,1998).

### 3.2.5 Cálculo E Atualização Das Pensões Estatutárias

A regra anterior (art. 215 da Lei nº 8.112/90, em sua redação original), que estabelecia que o valor da pensão seria igual ao valor da remuneração ou ao provento do servidor falecido, foi alterada pela EC 41/2003, que fixou que a pensão equivalerá à remuneração ou ao provento do servidor falecido até o limite estabelecido no regime geral de previdência social e acrescido de 70% da parcela excedente a este limite.

O art. 40, § 7º, da CF/88, com a redação dada pela EC 41/2003, foi regulamentado pelo art. 2º da Lei nº 10.887/2004, que dispôs sobre os critérios para a concessão do benefício da pensão por morte aos dependentes dos servidores titulares de cargo efetivo e dos aposentados, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, falecidos a partir de 20.2.2004.

Assim, nos óbitos ocorridos quando os servidores já estão aposentados, o valor da pensão será o equivalente ao valor do provento até o teto do benefício do RGPS, acrescido de 70% da parcela excedente a esse limite.

Quando o óbito ocorrer na atividade, o valor da pensão será a totalidade da remuneração do servidor no cargo efetivo em que se deu o falecimento, até o teto do RGPS, acrescido de 70% da parcela excedente a este limite.

#### IMPORTANTE:

- O valor da pensão não pode exceder a remuneração do servidor no cargo efetivo (art. 40, § 2o da CF/1988). Destaque-se que essa situação deve ser aplicada a partir da EC 20/1998, vigente desde 16/12/1998. Essa hipótese, entretanto, não deverá afetar os dependentes de servidor que já tenham atendido os requisitos legais previstos no art. 3o. da EC 41/2003. Esses, inclusive, farão jus à paridade, conforme o disposto no art. 7o. da referida emenda constitucional.

- Quanto às atualizações dos valores das pensões, aqueles beneficiados pelo art. 3o da EC 41/2003 (direito adquirido) farão jus à PARIDADE nas atualizações, conforme o art. 7o da EC 41/2003, quando serão automaticamente atualizadas na mesma data e na mesma proporção dos reajustes dos vencimentos dos servidores, inclusive estendendo quaisquer benefícios ou vantagens que vierem a ser concedidas àqueles que se encontrarem em atividade, mesmo que decorrentes de transformação ou reclassificação do cargo que serviu de referência para a concessão da pensão. Referida situação é válida para os dependentes dos servidores falecidos até 19 de fevereiro de 2004.

- Para aqueles não abrangidos pelo art. 3o da EC 41/2003 (direito adquirido), e, portanto, SEM DIREITO À PARIDADE, suas pensões serão atualizadas com base em lei, na mesma data em que se der o reajuste dos benefícios do RGPS, em conformidade com o art. 15 da Lei nº 10.887/2004.

#### MUDANÇAS NA PENSÃO POR MORTE DO SERVIDOR PÚBLICO:

- Em 30 de dezembro de 2014, o governo federal editou a Medida Provisória 664, que promove substanciais modificações na concessão do benefício de pensão por morte, tanto no RGPS como RPPS

- Ainda que passíveis de mudanças pelo Congresso Nacional, o caráter vitalício da pensão por morte no regime próprio foi alterado por essa Medida Provisória, assim como passou a existir período de carência de 2 anos para o funcionário contribuir com o regime. Além disso, com a Medida Provisória 664, o casamento ou a união estável têm que ser comprovados pelo mesmo período de 2 anos.

- A partir de 2015, os dependentes de servidores públicos interessados em receber pensão por morte terão que se adequar às novas mudanças. Todavia, os óbitos de funcionários ocorridos até 2014 serão regulados pela lei antiga.

-O art. 217 da Lei n.º 8.112/90 não cogita mais pagar pensão vitalícia para cônjuge, pessoa desquitada ou separada, companheiro, filhos com até 21 anos ou inválidos, pai e mãe, irmão com até 21 anos ou inválido. A pensão terá data certa para acabar.

- A vitaliciedade agora é exceção. O tempo de duração da pensão por morte será calculado de acordo com a expectativa de sobrevida do beneficiário na data do óbito do servidor ou aposentado. Será paga quando o dependente já tiver idade bem elevada, cuja expectativa de vida seja superior a 35 anos.

- O cônjuge ou companheiro não terá direito ao benefício da pensão por morte se o casamento ou o início da união estável for inferior a 2 anos da data do óbito do funcionário. A exceção é quando o óbito do segurado for decorrente de acidente ou quando o dependente for inválido.

- A carência ou o tempo mínimo de contribuições será exigido, também, pelo prazo de 2 anos. A exceção é quando a morte ocorrer por motivo de acidente de trabalho, doença ou profissional. O servidor público que tenha enteado ou menor tutelado, situação em que são considerados como

filhos, deverá emitir uma declaração do segurado para facilitar o acesso à pensão por morte, além de comprovar a dependência econômica.

(*Quantas mudanças! Vale à pena estudar esta Medida Provisória com mais atenção.*)

### **Divisão e Reversão de Cotas das Pensões**

Essas são as regras gerais para divisão e reversão de cotas, de acordo com a Lei nº 8.112/1990 (arts. 215-225):

- a) A pensão será concedida integralmente ao titular da pensão vitalícia, se não existirem beneficiários da pensão temporária.
- b) Na existência de vários titulares à pensão vitalícia, o valor será rateado em partes iguais entre os beneficiários habilitados.
- c) Ocorrendo habilitação às pensões vitalícia e temporária, o valor será rateado, em partes iguais, entre os titulares da pensão vitalícia e temporária.
- d) Se ocorrer habilitação somente à pensão temporária, o valor integral da pensão será rateado, em partes iguais, entre os que se habilitarem.
- e) A pensão vitalícia é composta de cota ou cotas permanentes, que se extinguem ou reverterem com a morte de seus beneficiários.
- f) A pensão temporária é composta de cota ou cotas que podem se extinguir ou reverter por motivo de morte, cessação de invalidez ou maioridade do beneficiário.

Assim, diante a perda da qualidade de determinado beneficiário, sua cota será assim revertida:

- da pensão vitalícia para os remanescentes desta pensão ou para os titulares da pensão temporária, se não houver pensionistas remanescentes da pensão vitalícia; e
- da pensão temporária para os cobeneficiários ou, na falta destes, para os beneficiários da pensão vitalícia.

### **Prescrição, Habilitação Tardia e Morte Presumida**

A pensão poderá ser requerida a qualquer tempo, prescrevendo, tão somente, as prestações exigíveis há mais de 5 anos (prescrição quinquenal). Concedida a pensão, qualquer prova posterior, ou habilitação tardia que implique em exclusão de beneficiário ou redução do valor da pensão, só produzirão efeitos a partir da data em que for oferecida. Uma pensão provisória por morte presumida do servidor poderá ser concedida, nos seguintes casos:

- a) declaração de ausência pela autoridade judiciária competente;
- b) desaparecimento em desabamento, inundação, incêndio ou acidente não caracterizado como em serviço; e
- c) desaparecimento no desempenho das atribuições do cargo ou em missão de segurança.

A pensão provisória será transformada em vitalícia ou temporária, conforme o caso, decorridos 5 anos de sua vigência, e será cancelada automaticamente no eventual reaparecimento do servidor.

***OBS: Não faz jus à pensão o beneficiário condenado pela prática de crime doloso de que tenha resultado a morte do servidor. Ainda: Ressalvado o direito de opção, é vedada a percepção cumulativa de mais de duas pensões.***

### **Mudanças na pensão por morte do servidor público**

**O que mudou na pensão por morte do servidor público?**

Em 17 de junho de 2015 entrou em vigor a Lei n.º 13.135, de 17 de junho de 2015, que promove substanciais modificações na concessão do benefício de pensão por morte, tanto no RGPS como RPPS.

Nesta Lei, o caráter vitalício da pensão por morte no regime próprio foi alterado. Assim passa a existir a carência de 2 anos para o funcionário contribuir ao regime. Além disso, tem que se comprovar o casamento ou que vive em união estável pelo mesmo período de 2 anos.

A partir de 2015, os dependentes de servidores públicos interessados em receber pensão por morte terão que se adequar às novas mudanças.

O art. 217 da Lei n.º 8.112/90 não cogita mais pagar pensão vitalícia para cônjuge, pessoa desquitada ou separada, companheiro, filhos até 21 anos ou inválidos, pai e mãe, irmão até 21 anos ou inválido. A pensão terá data certa para acabar.

*A vitaliciedade agora é exceção. O tempo de duração da pensão por morte será calculado de acordo com a expectativa de sobrevida do beneficiário na data do óbito do servidor ou aposentado.*

O cônjuge ou companheiro não terá direito ao benefício da pensão por morte se o casamento ou o início da união estável foi inferior a 2 anos da data do óbito do funcionário. A exceção é quando o óbito do segurado seja decorrente de acidente ou quando o dependente seja inválido.

A carência ou o tempo mínimo de contribuições será exigido, também pelo prazo de 2 anos. A exceção é quando a morte ocorrer por motivo de acidente do trabalho, doença profissional ou do trabalho. O servidor público que tem enteado ou menor tutelado, situação que são considerados como filhos, deverá emitir uma declaração do segurado para facilitar o acesso à pensão por morte, além de comprovar a dependência econômica.

### 3.2.6 O Regime De Previdência Complementar Do Servidor Público Federal e a Funpresp-Exe

A instituição do regime de previdência complementar (RPC) para o servidor público federal tornou-se possível depois da publicação da EC 20/1998 e da EC 41/2003, que autorizou à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, a possibilidade de fixar como limite dos benefícios a serem pagos por seus regimes próprios de previdência social (RPPS) o limite máximo estabelecido para o pagamento de benefícios do regime geral de previdência social (RGPS), desde que instituíssem regime de previdência complementar para seus servidores.

Há três regimes de previdência social previstos na CF/1988:

- a. o regime geral de previdência social, tratado no art. 201, de filiação obrigatória para os trabalhadores da iniciativa privada e administrado pelo Estado;
- b. os regimes próprios de previdência Social, tratados no art. 40 da CF/1988, também administrados pelo Estado; e
- c. o regime de previdência complementar, facultativo, contratual e administrado por entidades privadas e, no caso das entidades fechadas de previdência complementar para o servidor público federal, de natureza pública (art. 202 e §§ 14, 15 e 16 do art. 40 da CF/1988).

**OBJETIVO:** *Portanto, o objetivo principal da previdência privada complementar (art. 202 e art.40, §§ 14, 15 e 16 da CF/1988) é oferecer níveis de proteção que possam complementar a previdência pública.*

#### Principais características do regime de previdência complementar

Baseada na constituição de reservas, que são contribuições feitas mensalmente por servidores ou empregados e, no caso de entidades fechadas, por empregadores e pelo Estado, essa reservas formarão um fundo que, mediante contrato, será gerido por entidade de previdência complementar por 30-40 anos, de forma a capitalizar esses recursos para garantir o futuro de seus beneficiários, a quem serão oferecidos benefícios de prestação continuada.

Assim, o regime de previdência complementar é operado por entidades de previdência complementar que têm por objetivo principal a instituição e a execução de planos de benefícios de caráter previdenciário.

No Brasil, regidas pelas Leis Complementares nº 108 e 109, de 29 de maio de 2001, as entidades de previdência complementar dividem-se em **abertas** e **fechadas**. A previdência complementar é um benefício opcional e autônomo, que proporciona ao servidor um seguro previdenciário adicional, conforme sua necessidade e vontade.

No caso dos servidores públicos federais de cargo efetivo, os benefícios a serem concedidos pelo regime próprio estão, a partir de 4 de fevereiro de 2013, limitados ao valor do teto do benefício do regime geral.

E caso o servidor deseje proteção superior a esse teto, deverá contratar um plano de benefícios administrado por Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC). E a EFPC criada para administrar e executar planos de benefícios de caráter previdenciário para os servidores públicos de cargo efetivo, por meio do Decreto nº 7.808, de 20 de setembro de 2012, é a Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo – Funpresp-Exe.

### **Diferenças entre entidades abertas e entidades fechadas de previdência complementar**

As entidades de previdência complementar são classificadas em **fechadas** e **abertas**.

**As Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC)** são constituídas na forma de sociedades anônimas (a partir da Lei Complementar nº 109, de 2001), **com fins lucrativos** e operam planos individuais ou coletivos, disponíveis para qualquer pessoa física.

São autorizadas a funcionar e fiscalizadas pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), cujas normas são de competência do Conselho Nacional de Seguros Privados –(CNSP). **As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC)** são formadas por fundações ou sociedades civis, mais conhecidos como fundos de pensão, entidades **sem fins lucrativos** que operam planos coletivos para grupos específicos de pessoas, por meio de seus empregadores. A autorização de funcionamento e a fiscalização das EFPC é feita pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC) e regulada pela Secretaria de Políticas de Previdência Complementar (SPPC), do Ministério da Previdência Social.

As **entidades abertas e fechadas** funcionam de maneira simples: durante o período em que o servidor (a) estiver no exercício de seu cargo, ele (a) contribuirá todo mês com determinada quantia, de acordo com a sua disponibilidade, e, quando estiver em condições de se aposentar, o saldo acumulado poderá ser recebido mensalmente, na forma de aposentadoria ou pensão.

#### **Atuação da fiscalização:**

Os Ministros do Tribunal de Contas da União, por meio do ACÓRDÃO Nº 3133/2012, esclareceram que os recursos que integram as contas individuais dos participantes das EFPC, quer oriundos do patrocínio de órgãos públicos ou de entidade de natureza jurídica de direito privado, quer das contribuições individuais dos participantes, enquanto administrados pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), são considerados de caráter público.

Nesse sentido, o Tribunal, em sua atuação fiscalizatória de primeira ou segunda ordem, sobretudo nas hipóteses de operações que gerem ou possam gerar prejuízos ao erário, verificará o cumprimento dos dispositivos da Constituição Federal, das Leis Complementares nº 108/2001 e nº 109/2001, bem como as regulações expedidas pelo Conselho Nacional de Previdência Complementar, pelo Conselho Monetário Nacional, entre outras leis e normas infralegais, mediante a utilização dos procedimentos previstos em seu regimento interno, em suas resoluções administrativas, instruções e decisões

normativas, a exemplo de tomadas de contas especiais, inspeções, auditorias, acompanhamentos, monitoramentos, relatórios de gestão, etc.

Assim sendo, a competência constitucional do TCU para fiscalizar a aplicação de recursos pelas EFPC, direta ou indiretamente, não ilide nem se sobrepõe a outros controles previstos no ordenamento jurídico, como o realizado pelos entes patrocinadores, pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar e por outros órgãos a quem lei ou Constituição Federal atribui competência.

Por outro lado, não cabe ao TCU impor parâmetros/metras de rentabilidade/eficiência aos fundos de pensão, a seus patrocinadores e aos órgãos de fiscalização, não se podendo esquecer que o TCU é competente para verificar a legalidade, a legitimidade, a eficiência e a eficácia da aplicação dos recursos públicos.

### **As entidades fechadas de previdência complementar**

As entidades fechadas de previdência complementar (EFPC) atuam sob a forma de fundações de direito privado ou de sociedade civil, mas sem fins lucrativos. No caso da fundação criada com a finalidade de administrar e executar planos de benefícios de caráter previdenciário para os servidores públicos de cargo efetivo do Poder Executivo – a Funpresp-Exe, esta foi estruturada na forma de fundação, de natureza pública, com personalidade jurídica de direito privado e autonomia administrativa, financeira e gerencial.

A estrutura mínima de uma EFPC deverá contemplar um conselho deliberativo, um conselho fiscal e uma diretoria-executiva, e o estatuto da entidade deverá prever a representação dos participantes e assistidos nos conselhos deliberativo e fiscal. Todos os recursos aplicados

Todos os recursos aplicados, e sua respectiva rentabilidade, deverão ser revertidos para o próprio fundo. Assim, os fundos de pensão são baseados na constituição de reservas que são feitas por meio de contribuições mensais dos servidores ou empregados e também dos patrocinadores.

Essas reservas são capitalizadas, em forma de investimento, e seus rendimentos, adicionados às contribuições, servirão para o pagamento dos benefícios aos participantes. Esses fundos de pensão administram **planos de benefícios** elaborados pelas entidades, e que dispõem sobre a forma de financiamento e pagamento de diferentes benefícios previdenciários.

#### **Existem três modalidades de planos de benefícios apresentadas a seguir.**

- **Benefício definido (BD):** nesse tipo de plano, o valor do benefício é definido em regulamento como percentual da(s) última(s) renda(s); porém, o valor da contribuição vai variar ao longo dos anos para garantir o valor do benefício. Quando o participante reunir as condições para se aposentar, o benefício será calculado de acordo com as regras estabelecidas no contrato previdenciário (regulamento do plano).

- **Contribuição definida (CD):** são planos de poupança individual, formados por contribuições definidas previamente, depositadas pelo ente público ou empresa (patrocinador) e pelo participante. O valor que o participante irá receber quando reunir as condições para se aposentar dependerá diretamente dos montantes acumulados em conta individual, do período em que os depósitos foram efetuados e da rentabilidade obtida nas aplicações financeiras.

- **Contribuição variável (CV):** nessa modalidade de plano, os benefícios programados mesclam características das modalidades de contribuição definida e benefício definido. Suas características estão descritas nos regulamentos de cada plano de benefícios. No que se refere aos membros do plano de benefícios, estes são constituídos por patrocinadores, pelos participantes ou assistidos e seus beneficiários.



**Patrocinador** do plano de benefícios é a empresa ou grupo de empresas de direito privado, e os entes de direito público, que oferecem plano de benefícios de natureza previdenciária aos seus empregados ou servidores, operado por Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), sem finalidade lucrativa.

Em suma, o patrocinador é a pessoa que contribui para a constituição das reservas destinadas a garantir o pagamento de benefícios a seus empregados ou servidores. A condição de patrocinador de um plano de benefícios é formalizada mediante a celebração de um contrato com a entidade de previdência, contrato este denominado **convênio de adesão**.

Portanto, somente se assumir a qualidade de patrocinador, mediante um convênio de adesão, poderá a administração direta ou indireta, federal, estadual, distrital ou municipal, aportar recursos para um plano de previdência complementar. Sua contribuição normal será, no máximo, igual à soma das contribuições normais dos segurados (isto é, os participantes e os assistidos). Trata-se da chamada paridade contributiva.

Dá-se o nome de **participante ou assistido** à pessoa física que, vinculada a um patrocinador ou instituidor, adere ao plano de benefício de natureza previdenciária, operado por Entidade Fechada de Previdência Complementar – EFPC, com o objetivo de formar uma poupança previdenciária para a garantia de renda futura para si ou para os seus beneficiários. Enquanto o participante ainda está na vida laboral ativa, o assistido já se encontra aposentado, em gozo de seus benefícios de prestação continuada.

E o **beneficiário** é o dependente do participante para fins de recebimento dos benefícios previstos nos planos.

A pessoa que participa da previdência complementar fechada possui, assim, um mecanismo de ampliação da proteção social como recompensa pelos esforços contributivos que fez ao longo da vida laborativa ou contra a perda da capacidade laboral.

Assim, além dos benefícios de natureza programada e continuada, como a aposentadoria e pensão, geralmente os planos de benefícios oferecem também proteção contra riscos de morte e invalidez, dentre outros. A isso, somam-se as vantagens tributárias que tornam o benefício previdenciário melhor, haja vista que as contribuições dos participantes e patrocinadores podem ser deduzidas da base de cálculo para fins de recolhimento do imposto sobre a renda das pessoas físicas e jurídicas, até o limite de 12%.

Nos planos patrocinados, o esforço contributivo do trabalhador tende a ser ainda menor, já que o patrocinador também aporta recursos para auxiliar o participante na constituição de uma reserva que lhe dê uma renda no futuro. No caso dos planos instituídos, o participante empregado também pode contar com a contribuição facultativa do seu empregador.

Mencione-se ainda que os planos de benefícios, de acordo com o art. 14 da Lei Complementar nº. 109/2001, deverão prever os seguintes institutos para os participantes que cessarem seu vínculo com o patrocinador, a depender da opção do participante de permanecer ou se retirar do plano:

- a) benefício proporcional diferido (BPD);
- b) portabilidade;
- c) resgate; e

#### d) autopatrocínio.

Uma vez cessado o vínculo empregatício entre o participante e o patrocinador, os participantes terão a opção de **permanecer no plano de benefício**, mediante o instituto do **autopatrocínio** (nesse caso o participante passará a arcar com sua própria contribuição e com a contribuição do patrocinador, se for o caso) ou do **benefício proporcional diferido** (deixando os recursos acumulados no fundo de pensão, recursos esses que serão capitalizados até o momento em que o participante cumprir todos os requisitos de elegibilidade para auferir seus benefícios proporcionais), ou, por outro lado, **retirar-se do plano** no momento em que o participante romper o vínculo empregatício com o patrocinador, quando poderá optar pelos institutos do **resgate** da totalidade das contribuições vertidas ao plano (descontadas as parcelas do custeio administrativo) ou da **portabilidade** do direito acumulado para outro plano.

#### **O regime de previdência complementar do servidor público federal e a Funpresp-Exe**

A Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, publicada no D.O.U. de 2 de maio de 2012, instituiu o regime da previdência complementar, previsto nos §§ 14, 15 e 16 do art. 40 da CF/1988, e autorizou a criação de 3 entidades fechadas de previdência complementar, denominadas **Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp-Exe)**, do Poder Legislativo (Funpresp-Leg) e do Poder Judiciário (Funpresp-Jud).

Definiu a referida lei que os planos de benefícios para os servidores públicos de cargo efetivo serão administrados e executados por **entidades fechadas de previdência complementar**, estruturadas na forma de **fundação de natureza pública com personalidade jurídica de direito privado**, que oferecerão aos respectivos participantes planos de benefícios na modalidade de **contribuição definida**

***Importante lembrar que ao servidor público somente será instituído plano de caráter complementar se ele assim optar, prévia e expressamente. É o que determina o § 16 do artigo 40 da CF/1988<sup>3</sup>. O objetivo primordial da lei foi o de regulamentar o regime de previdência complementar para o servidor público federal, e permitir a recomposição do equilíbrio da previdência pública, garantindo sua solvência em longo prazo.***

A criação do regime de previdência complementar do servidor público estabelece, ainda, o **tratamento isonômico** entre os trabalhadores do setor público e da iniciativa privada, uma vez que todos estarão sujeitos ao teto de benefícios do regime geral de previdência social. Isso porque o servidor que agora ingressar no serviço público contribuirá com 11% do valor do teto do RGPS, e não mais sobre o total de sua remuneração. Outras contribuições por parte do servidor serão feitas pela via do regime complementar, em que a União poderá aportar alíquota paritária àquela aportada pelo servidor, até o limite de 8,5%.

A Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo - Funpresp-Exe, foi criada pelo Decreto nº 7.808, de 20 de setembro de 2012, e entrou em funcionamento em **4 de fevereiro de 2013**, data da aprovação do Plano de Benefícios da entidade pela PREVIC<sup>4</sup>. E de acordo com o art. 30 da Lei nº 12.618/2012, a partir de **4 de fevereiro de 2013**, data da publicação pelo órgão fiscalizador da autorização de aplicação dos regulamentos dos planos de benefícios de qualquer das entidades autorizadas pela lei, **considera-se instituído o regime de previdência complementar do servidor público federal de cargo efetivo.**

*Definiu a referida lei que os planos de benefícios para os servidores públicos de cargo efetivo :*

- Aposentadoria normal;
- Aposentadoria por invalidez;
- Pensão por morte;
- Benefício por sobrevivência; e
- Benefício suplementar.

**OBJETIVO:** O objetivo primordial da lei foi o de regulamentar o regime de previdência complementar para o servidor público federal, e permitir a recomposição do equilíbrio da previdência pública, garantindo sua solvência em longo prazo.

Conforme dispõe a Lei nº 12.618/202, em seu artigo 13, parágrafo único e artigo 16, as contribuições para o plano de benefícios serão da seguinte forma:

• As contribuições que incidirão sobre a parcela da remuneração que exceder ao limite máximo estabelecido para os benefícios do RGPS. Participante:

- Contribuição Normal - Contribuições mensais definidas, anualmente, pelo participante; e
- Contribuição Facultativa - Contribuições eventuais realizadas pelo participante, em qualquer momento, sem contrapartida do patrocinador. Patrocinadora:

Vale destacar que a contribuição será igual à alíquota da contribuição normal do participante, limitada a 8,5%. Não haverá contribuição, por parte da patrocinadora, para o participante que possuir remuneração inferior ao limite máximo estabelecido para os benefícios do Regime Geral de Previdência Social.



### **MATERIAL COMPLEMENTAR:**



**ASSISTA**

**Video: CF/88 - Art. 40 (Regime Próprio de Previdência Social)**

<https://www.youtube.com/watch?v=530nHB9qUE>

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, alguns artigos:**



**ARTIGO: COMPENSAÇÃO PREVIDENCIÁRIA ENTRE OS REGIMES DE PREVIDÊNCIA SOCIAL**

[http://www.cnm.org.br/cms/biblioteca\\_antiga/Informativo\\_2012\\_Compensa%C3%A7%C3%A3o\\_1.pdf](http://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/Informativo_2012_Compensa%C3%A7%C3%A3o_1.pdf)

**ARTIGO: SERVIDOR NOVATO RESISTE A PREVIDÊNCIA EXTRA**

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/12/1391101-servidor-novato-resiste-a-previdencia-extra.shtm>

### **LIVROS COMPLEMENTARES..... UM POUCO MAIS DE CONHECIMENTO**

**E também selecionamos alguns livros que vão complementar ainda mais o seu conhecimento**



**CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 31 ed. São Paulo: Editora Atlas.**

2017.

Confederação Nacional de Municípios – CNM Seguridade e Previdência Social – O Município perante a previdência social – Brasília: CNM, 2016.

Em PDF. Disponível em : <http://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/2667>

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo – 30.ed. Rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2017.

**Organizadora do Conteúdo : Profa. WILMA MARIA DA COSTA**

**Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.**

## REFERÊNCIAS:

ALEXANDRINO, Marcelo & PAULO, Vicente. *Direito Administrativo Descomplicado*. 21 ed. rev. e atual. São Paulo: Método. 2013.

BOLZAN, Fabrício. Direito Administrativo. Disponível em: <https://permissavenia.wordpress.com/2011/05/05/sistema-remuneratorio-do-servidores-publicos/>, Acesso em 10/01/2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 31 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS – CNM Segurança e Previdência Social – O Município perante a previdência social – Brasília: CNM, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo – 30.ed. Rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense*, 2017.

PORTO, Valéria. A Previdência Social dos Servidores Públicos. ENAP- 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2299>. Acesso em 05/01/2018.

TUDO SOBRE CONCURSO. Remuneração dos servidores públicos. <http://www.tudosobreconcursos.com/informacoes-gerais/como-funciona-a-remuneracao-dos-servidores-pblicos>. Acesso em 14/01/2018.



Curso Para Gestores Cidades Socialistas

#### MÓDULO IV - GESTÃO DE PESSOAS

AULA 04 – LIDERANÇA, NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS.

#### Bem vindos à aula de Liderança Negociação e Gestão de Conflitos

*“A gente quer viver pleno direito*

*A gente quer viver todo respeito*

*A gente viver uma nação*

*A gente quer é ser um cidadão”*

*( Gonzaguinha)*

Os Líderes cobijados pelas Organizações na atualidade têm muitas facetas. Sobre ele recai a responsabilidade de ser o guardião da cultura organizacional, fonte de inspiração para seus liderados, e a missão de garantir que os resultados sejam atingidos. Ao contrário do chefe de antigamente, o líder de hoje deve **saber comunicar-se bem, apontar caminhos e, principalmente, saber ouvir.**

Com tantos pré-requisitos, é certo que ninguém nasce pronto para liderar. Nas Organizações que se preocupam com Gestão de Pessoas e Talentos, esse importante personagem precisa ser criado, moldado e polido ao longo de anos, unindo teoria e a prática diária para atingir o perfil esperado. Várias Organizações são exemplos de organismos que gastam muito tempo e energia para garantir que seus executivos-gestores saibam e coloquem em prática - o que é esperado de uma boa liderança.

Organizações que não possuam esta prática, precisam urgentemente oferecer um extenso leque de programas e treinamentos para os diferentes níveis de liderança, e até mesmo para profissionais que ainda não comandam equipes.

Programas de **Formação de Lideranças** devem ser sempre produtos do esforço conjunto e integrado de atores sociais distintos que estejam interessados **de modo sinérgico em desenvolver conhecimentos, talentos ,competências , habilidades e atitudes em ambientes de intensa participação propiciando definir linhas mestras de atuação.**

Os temas aqui apresentados foram pensados e construídos tendo por base quatro premissas que, associadas entre si , fundamentam nossas crenças e certezas sobre o papel e os desafios do líder no Brasil neste século XXI.

A primeira delas é a constatação de que o Líder não **“ faz por”**, ele **“ faz com”**, estimulando no seu âmbito de **atuação a participação, a autonomia, a autoestima, o respeito às diferenças e a confiança entre as pessoas.**

Outra premissa é que liderar é um rigoroso exercício da ética. Ética no sentido original ,grego, de respeito à singularidade e ao modo próprio de ser das pessoas e situações. Ética no sentido de participação no desenvolvimento e aproveitamento das possibilidades singulares das pessoas e circunstancias para o bem comum.

A terceira premissa diz respeito ao **Líder** em relação a um estado permanente de mudanças , que nasce da convivência com as pessoas e com a natureza.

Uma inquietude que o leva a desafiar o **status quo** , propondo e agindo em direção a mudanças que auxiliem os indivíduos a **entender, tornar visível , compartilhar e buscar, com seus próprios talentos e desejos, a satisfação de suas necessidades.**

A quarta premissa retira o **Líder** do centro da cena e o coloca **“junto com”** não mais como protagonista, mas como coadjuvante do ator principal que é o **Grupo de Liderados**. Aqui a Liderança se transforma num exercício de humildade, em que o líder se coloca como instrumento do grupo e das necessidades geradas pelo próprio grupo.

#### **METODOLOGIA DA AULA:**

*Do ponto de vista metodológico, o programa se constitui de um conjunto de informações, e experiências articuladas de maneira a fornecer uma espécie de espelho a provocarem cada participante algumas reflexões sobre suas crenças valores, seu comportamentos e experiências, suas possibilidades e limites na condução das inúmeras situações com as quais está envolvido , no papel que ocupa em sua entidade e ou comunidade.*

#### **OBJETIVO GERAL:**

*Desenvolver e efetivar mecanismo de capacitação e ou desenvolvimento voltados para ampliação e potencialização da capacidade de influência transformadora de lideranças que atuam no âmbito das administrações municipais socialistas, propiciados pela Fundação João Mangabeira – Escola Miguel Arraes.*

#### **RESULTADOS ESPERADOS:**

*Ao final da disciplina o participante deverá:*

- ✓ *Ter uma visão clara sobre liderança e os aspectos gerais da Gestão de Pessoas.*
- ✓ *Ter assimilado os principais conceitos no que diz respeito à função Liderança.*
- ✓ *Ter identificado o papel do Líder nas competências motivador, negociador e gestor de conflitos.*
- ✓ *Sido estimulado à participação efetiva no âmbito das decisões políticas, econômicas e sociais.*
- ✓ *Estar preparado (a) para responder qualquer questão concernente ao conteúdo apresentado.*

### **O Fenômeno da Liderança – Aspectos Fundamentais**

#### **ALGUMAS DEFINIÇÕES**

“Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.  
( KOUZES E POSNES)

“O principal teste prático da liderança é a realização da mudança real pretendida, capaz de satisfazer as necessidades duradouras das pessoas”. (JAMES MAC GREGOR BURNS)

“É obter comprometimento de pessoas com ideias, objetivos, metas ou projetos comuns”

Crie a sua:

.....  
.....

#### **Contingências que produzem a necessidade de liderança**

- A imperfeição da estrutura organizacional em oferecer especificações das atividades suficientemente detalhadas e adequadas.
- A mudança do ambiente externo da Organização, reduzindo a repetitividade interna.
- A dinâmica interna e a complexidade do processo, características dos papéis humanos.
- A dimensão emocional existente no processo de um grupo ao desenvolver as ações.
- A existência de percepções, pontos de vista e pessoas diferentes na realização das ações.

( KATZ E KAHN)

Sobre a imperfeição das estruturas de quaisquer entidades, vale salientar que não há uma Organização (prefeitura, escola, clube, igreja, etc.) que tenha todos os seus processos de trabalho tão bem detalhados e explicados a ponto de se tornar desnecessária a presença de alguém para explicá-los ou orientar sua

execução. Além disso, se essa Organização perfeita existisse, temos que considerar que o mundo, o ambiente externo, está mudando com tamanha velocidade que os processos que hoje estão funcionando bem têm alta probabilidade de não estarem da mesma forma amanhã.

A terceira contingência diz respeito ao fato de que as organizações são uma rede interativa de papéis sociais (diretores, gerentes, analistas, operadores, auxiliares) com seus respectivos papéis sociais em rede de interações e interfaces; possibilitando o aparecimento de conflitos... Assim sendo, o líder é aquele que impede que o atrito vire “fogo incendiário”, e também é aquele que ajuda o grupo a tirar proveito de conflitos.

A quarta contingência é muito próxima da terceira, e trata do fato de que o grupo é o lugar onde emoções são experimentadas, seja na relação entre os indivíduos, seja na relação dos indivíduos com seu trabalho, com suas tarefas e seus resultados. A ausência do líder significa deixar o grupo ao sabor da irracionalidade das emoções, instalando o caos, a lei da selva, o salve-se quem puder.

“Liderança é a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

“O principal teste prático da liderança é a realização da mudança real pretendida, capaz de satisfazer as necessidades duradouras das pessoas”.

Os autores Kouzes e Posner apresentam no início de seu conceito de liderança a palavra **arte**, evidenciando, portanto, não se tratar de um fenômeno de previsibilidade científica. Quando se usa a palavra **arte** estamos nos referindo a um “dom”, a algo com o qual nascemos e que pode ser desenvolvido com o conhecimento, mas que não é produto exclusivo dele. Por exemplo, um indivíduo pode aprender a misturar tinta (óleo, acrílica, guache), pode aprender a lidar com pincéis e diferentes materiais, mas esse conhecimento não irá assegurar que ele irá se transformar em um pintor.

Os autores usam a expressão **queiram lutar**. A expressão “luta” evidencia situações em que os indivíduos têm de fazer esforços especiais para a superação de obstáculos que se opõem à satisfação de necessidades. Observamos ainda a expressão **aspirações compartilhadas** a nos indicar que o líder é aquele personagem que facilita a aglutinação das pessoas separadas e diferentes em torno de propósitos comuns.

Encontramos ainda na definição proposta por Kouzes e Posner a palavra **mobilizar**, que significa gerar, instalar movimento. O líder tem portanto, um papel fundamental na dinâmica de um agrupamento.

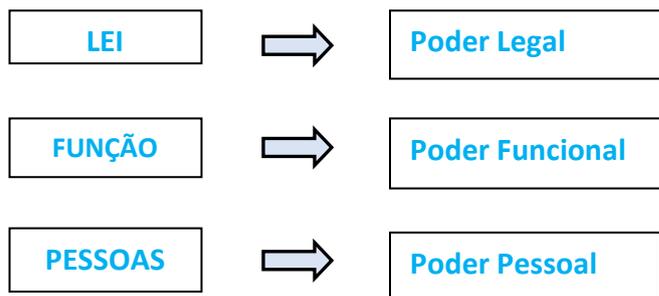
No conceito de James McGregor Burns encontramos inicialmente a palavra **mudança**, evidenciando a responsabilidade do líder em ajudar o grupo a criar “novos estados” que possam encaminhá-lo à satisfação de suas necessidades.

Outra expressão utilizada pelo autor é a de **necessidades duradouras**, indicando a responsabilidade do líder pelo auxílio ao grupo, nas ações e soluções que satisfaçam as necessidades em torno das quais as pessoas estão aglutinadas.

## LIDERANÇA E PODER

Poder é a possibilidade que alguém tem de influir no comportamento e/ou na vida de outrem.

**Origem do poder:**



**ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE AS ORIGENS DO PODER**

Poder legal é aquele poder conferido a um indivíduo pelo fato de ele representar uma lei. Por exemplo: Um guarda de trânsito tem poder sobre todos os cidadãos enquanto estes estiverem no trânsito. Ele representa e tem responsabilidade por fazer cumprir a lei do trânsito podendo punir aqueles que desobedecerem. No Brasil, temos gravíssimos problemas institucionais graças a não obediência de muitos ao poder legal. Usamos aqui a “carteirada”, ou “você sabe com quem está falando?”, “o jeitinho brasileiro”, etc. (Líder legal)

Poder funcional é aquele outorgado a uma pessoa pelo fato de ela ocupar e desempenhar uma função/cargo em uma entidade. Por exemplo, o poder que o prefeito tem em uma prefeitura advém da delegação formal conferida pelas urnas e passará a ocupar aquele cargo e, portanto, poderá representar o município. (Líder formal)

Poder pessoal é aquele que vem do interior da pessoa. É o poder que alguém conquistou sem ser representante de nenhuma lei, sem ocupar nenhuma função ou cargo de comando. Esse poder revela-se quando um grupo, antes de seguir em uma direção (às vezes apontada pelo gestor), resolve consultar um dos participantes, ouvir sua opinião. Max Weber associou o poder pessoal ao carisma (Líder informal).

***Responda nas suas anotações à parte a seguinte questão: Porque os líderes são necessários em uma cidade, escola, clube, igreja, Organização ou em um país. O que aconteceria com estas instituições acima citadas se não houvesse liderança.***

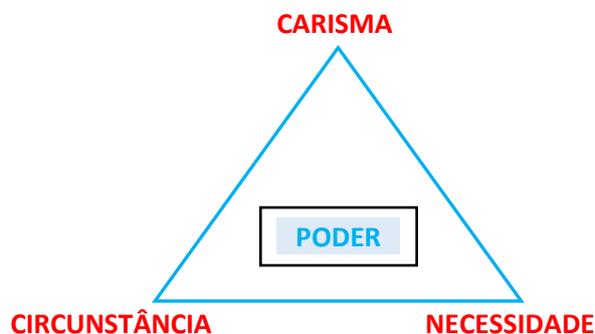


## LIDERANÇA E DESPOTISMO

LÍDER	DÉSPOTA
Nasce da necessidade do grupo com a qual se identifica	Nasce da necessidade do grupo
Usa o poder para ajudar na consecução de objetivos comuns	Usa o poder em benefício pessoal
Coloca-se como instrumento do grupo	Apropria-se do que é do grupo e lhe devolve como se fosse um gesto magnânimo
Coloca sua habilidade e conhecimento a serviço do grupo	Coloca o grupo a serviço de suas necessidades e interesses
Não se posiciona preocupado com o poder, mas com a causa pela qual luta	Posiciona-se preocupado com o poder e status, e usa a causa do grupo para aumentar o seu poder, status e visibilidade pessoal
Exercita o poder pelo diálogo consensual	Exercita o poder pelo diálogo “habilidoso” ou pela dominação
Tem uma visão de mundo transformadora em direção à melhoria da vida	Tem uma visão de mundo restrita aos seus interesses e conveniências
Tem a instituição que lidera como um instrumento a serviço do grupo e/ou comunidade	Uma a instituição a serviço de seus próprios interesses
Gera autonomia e autoconfiança	Gera dependência e “esperança”
Tem carisma	Tem carisma

*“O déspota impede o desenvolvimento sustentável porque ele se apropria indevidamente do que é do grupo, comprometendo o compartilhamento, a participação e a auto estima. O despotismo gera a cultura da dependência e da ‘esperança’, onde a comunidade fica à espera de que alguém faça por eles. O despotismo gera o mito do ‘salvador da pátria’.”*

## O SISTEMA LIDERANÇA



## TIPOS DE LIDERANÇA

### Liderança Visionária

Robbins conceitua **liderança visionária** como “a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma Organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente”.

Pode-se dizer que um **líder visionário** é aquele que reserva um tempo do seu dia para se reciclar para pensar no que fez no que vai fazer, qual a melhor opção e por qual alternativa deve optar. Ele tem a **visão do futuro**, do cenário interno e externo e assim pode adquirir novas habilidades e competências.

***Cada vez mais, a visão está constituindo um ingrediente essencial para a liderança eficaz. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade. (CHIAVENATO)***

Segundo Barney e Hesterly (2007), os líderes visionários podem ou não criar valor. Se o fizerem, exercerão um estilo de liderança raro e difícil de ser copiado por outras organizações. Infelizmente, alguns visionários capazes de criar valor não têm apoio de suas organizações com estruturas, controles e recompensas adequados.

O **líder visionário** tem sempre melhores recursos e boas experiências para se iniciar um trabalho através de suas condições e a inovação constante. Ele pode trabalhar com o mínimo de recursos possíveis e achar uma rápida solução. Delegar poderes não é fácil, é muito raro encontrar alguém que saiba ensinar e convencer seus liderados com medo muitas vezes de ser substituído por eles, o que gera muitos riscos em varias dimensões.

“Para Nanus, liderança visionária é” a capacidade de criação de uma visão realista do futuro para uma Organização. Essa visão quando detectada e colocada em prática de maneira coerente gera estímulos para o futuro.”

De acordo com Nanus (2000), as organizações na atualidade, não podem funcionar sem a liderança visionária devido a fatores comuns a todas como: as constantes mudanças tecnológicas; a diversificação da mão de obra; a competitividade gerada pela complexidade da economia e a necessidade e exigência dos usu.

### Liderança Transformacional

A **liderança transformacional** é capaz de alterar o comportamento do funcionário através do líder, da inspiração e do estímulo intelectual levando em conta a verificação individualizada. Este tipo de liderança induz as pessoas a darem o melhor de si, se transformando e agindo além de suas capacidades em busca dos resultados organizacionais.

**“Os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas, específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores”**

Líderes transformacionais são agentes de mudança, eles transformam as atitudes de seus seguidores de acordo com suas necessidades de interesse pessoal e de eficácia coletiva. Tenta mudar a visão do subordinado para aquilo que lhes proporcionam oportunidades e desafios.

Robbins descreve Liderança Transformacional como uma liderança de destaque, ou seja, uma liderança voltada a explicar e diferenciar os líderes. É uma liderança voltada a cada pessoa, com consideração individual, atenção pessoal.

O líder transformacional é aquele que deve ter carisma, visão de mudanças, inspirar para a busca de melhores resultados e capacidade de desafiar os outros a fazer o seu melhor.

## Liderança Cidadã

A cidadania é uma conquista que depende do esforço de toda uma comunidade. Mas ao mesmo tempo em que todos estejam envolvidos nessa luta, ela se torna mais eficaz e tem maiores chances de obter sucesso quando conta com líderes comprometidos com os interesses do grupo, dotados de uma visão ampla das questões em jogo e capazes de despertar a confiança dos seus liderados, motivando-os a participar de forma organizada das ações necessárias para alcançar o objetivo desejado: o direito à plena cidadania.

***Cidadania é o reconhecimento e o exercício de direitos e deveres por parte de todos os seres humanos que fazem parte de uma nação.***

O dono de uma Organização, o presidente de uma associação comunitária ou prefeito de uma cidade exercem liderança.

### **A RESPOSTA PARA ESTAS QUESTÕES É “DEPENDENTE” :**

- Vamos dar um exemplo dessa afirmação por meio de uma metáfora, o caso simbólico de uma comunidade que se reúne para abrir uma estrada na floresta virgem, o que levará todos ao próximo povoado. Nesse empreendimento quem é o líder:.
- É aquele que sobe na árvore mais alta da floresta e verifica se o esforço de todos e está fazendo o grupo caminhar para o ponto estabelecido no projeto.
- É a pessoa que indica direções e estimula as outras a levarem a estrada pra frente.
- É o que consegue apontar as vantagens de construir a estrada e faz com que as pessoas acreditem que o esforço coletivo está valendo a pena.

Logo o Presidente da Associação, o Representante da Comunidade ou o Prefeito só estarão exercendo a liderança se :

- *Olharem pra trás e enxergarem seguidores com os quais possam contar.*

- *Verificarem se os planos e projetos estão sendo desenvolvidos de forma coletiva e entusiástica.*

- *“Subirem na árvore mais alta” constantemente realinhando direções e obtendo o esforço coletivo nos empreendimentos comunitários.*

### **Competências do Líder**

**ATITUDES** –são formadas pelo conjunto de crenças e valores desenvolvidos ao longo da vida. É através das suas atitudes que o líder obtém **a confiança dos liderados.**

**O Grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos coletivos estão diretamente relacionados com a maneira como o líder age e expressa seus valores e crenças.**

Se ele acredita por exemplo, que é uma pessoa importante na construção de um mundo melhor pra se viver, suas atitudes certamente o conduzirão a um esforço em direção às mudanças necessárias. Ao contrário se ele não acredita que pode mudar o curso da história, sua atitude será de passividade e conformismo.

**Passos Básicos na Caminhada Rumo ao Desenvolvimento das Competências da Liderança:**

Crença na própria capacidade de liderança.	AUTOESTIMA
Crescimento pessoal permanente – educação continuada.	AUTODESENVOLVIMENTO
Quebra de resistência , de preconceitos . Abertura ao novo. Ousadia e flexibilidade	INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE
Ausência de falsidade, esperteza, cinismo, politicagem. Respeito ao ser humano e todas as formas de vida.	ÉTICA
Trabalho em equipe , ajuda mútua ,parcerias .Crença no potencial de construção de um grupo eficaz.	PARTICIPAÇÃO CIDADÃ
Aceitação e respeito às diferentes crenças ,opiniões, raças e posições políticas.	TOLERÂNCIA
Aceitação dos diversos pontos de vista, tomada de decisões levando em conta varias formas de perceber a situação . Modificação da postura de ter que “vencer a discussão” e “ter sempre razão”	DIÁLOGO
Capacidade de compartilhar os sentimentos e as necessidades das outras pessoas , como se estivesse na situação e nas circunstancias experimentadas por elas.	EMPATIA
Visão ampliada. Compreensão de que tudo está interrelacionado.	VISÃO SISTÊMICA

O **CONHECIMENTO** é o segundo fator de competência de liderança. Quanto maior este conhecimento, mais a ação de liderança se fortalece e permite que o líder em frente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios do seu dia a dia.

QUANTO MAIOR O CONHECIMENTO MAIS A AÇÃO DE LIDERANCA SE FORTALECE.

**Fontes de Conhecimento:**

- Leituras de livros , revistas , jornais.
- Participações em reuniões, eventos, palestras
- Contatos com outras lideranças
- Redes de contatos formadas por pessoas e entidades do próprio município ( associações, sindicatos, etc.)
- Acompanhamento de noticiários da TV e Pesquisas na Internet.
- O líder, na sua jornada , deve seguir as trilhas do mestre “**SER UM ETERNO APRENDIZ**”.

**HABILIDADE** é o terceiro Fator de Competência da Liderança

Agir obtendo resultados positivos, tendo como base os valores, crenças e o conhecimento , é o que chamamos de habilidade .As habilidades precisam ser demonstradas na pratica . O líder além de ter o conhecimento , precisa demonstra – lo por meio de ações úteis para a comunidade.

De nada adiante colecionar cursos, leituras e informações diversas ou então cultivar crenças positivas, se estas não estiverem a serviço de algum benefício para a coletividade da qual o líder faz parte.

### ALGUMAS HABILIDADES ESSENCIAIS DE UM LÍDER:

-  Comunicar se bem com as pessoas
-  Conduzir reuniões eficazes
-  Administrar conflitos
-  Planejar,
-  Negociar

**CHA : (C) CONHECIMENTO – (H) HABILIDADE – (A) ATITUDE**

### Material de Apoio



**ASSISTA OS VÍDEOS ABAIXO:**

<https://www.youtube.com/watch?v=sPrpYF4UoZM>

<https://www.youtube.com/watch?v=Au2vEhGXINE&t=406s>

### **E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO.....**

Escolhemos para você, um artigo:

<https://economia.uol.com.br/quiz/2013/01/16/qual-e-o-seu-perfil-de-lideranca.htm>

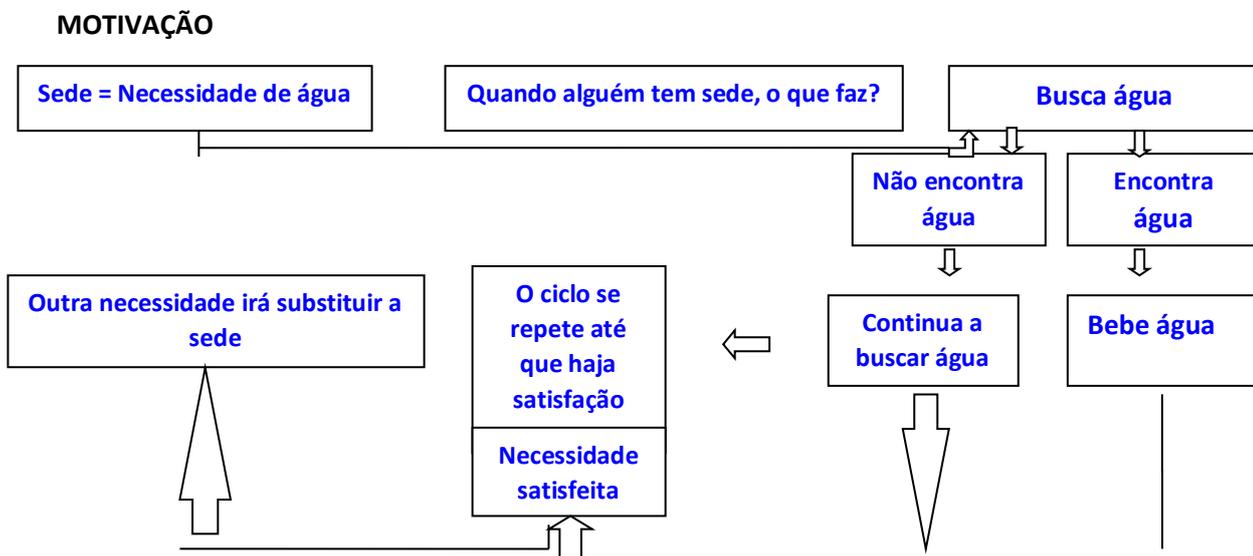
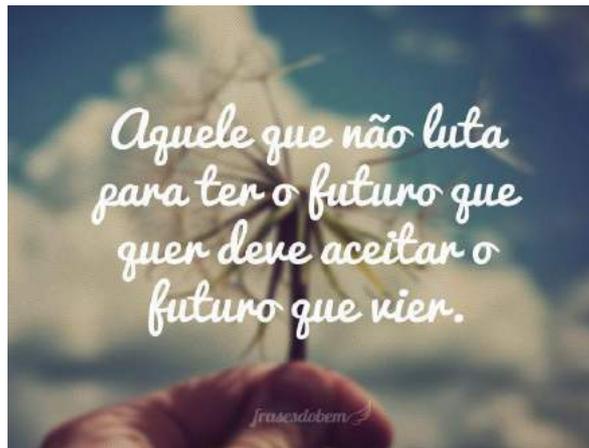
**Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**

Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.

## REFERÊNCIAS:

- ALVES, R. C. S. **Gestão por competências**. Porto Alegre: FGV, 2006.
- ARAUJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARNEY, J; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDINHO. **Transformando o suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BLAKE, R. MOUTON, J. **O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Thompson Learning, 2000.
- CARPILOVSKY, M. P. **Desenvolvimento e liderança de equipes estratégicas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Administração dos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FIGLIOLINI, J.O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERSEY, P. **Psicologia para administradores de Organizações**. São Paulo: EPU, 1976.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- JOHANN, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.
- LACOMBE, F; HULLBORN, G. **Administração: Princípios e tendências**. Saraiva, 2003.

Fig. 1 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA



*Nos dias atuais as Organizações estão em busca de novas diretrizes para a motivação com os seus colaboradores, mostrando a importância que existe entre empregado e empregador tanto dentro quanto fora da Organização.*

*Entretanto pode se notar que Organização que não fornece motivação a seus funcionários são Organizações que não estão preparadas a grandes desafios, o aspecto fundamental na Organização é a motivação com o grupo todo.*

Hoje em dia percebe se que a motivação no ambiente/espaço de trabalho vem sendo mais trabalhada para a melhor satisfação dos funcionários.

“Motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”.

Portanto esse tipo de motivação é uma forma de incentivar os funcionários a não desanimarem, pois, a desmotivação dos mesmos na Organização irá gerar um impacto muito forte mediante a seus clientes. Dois exemplos de desmotivação no dia a dia são:

- 1- Ir em uma loja disposto a comprar uma roupa e o atendente te atender de forma inadequada, ou seja, atender com ignorância, com falta de vontade e até mesmo com arrogância;
- 2- Chegar em alguma Organização e notar nitidamente no rosto dos funcionários o desanimo, cansaço e a falta de interesse.

Para que o funcionário não chegue a esses pontos citados acima é necessário que a Organização trabalhe o lado psíquico do mesmo. O líder que está convivendo com o funcionário precisa observar e analisar se o problema é realmente no trabalho ou se o problema é pessoal. Se a desmotivação for na Organização é necessário que tenha uma pesquisa de campo para saber se essa desmotivação não venha atrapalhar os colegas de trabalho, caso essa desmotivação estiver ligada à problemas relacionados fora da Organização é necessária uma conversa para que o funcionário não traga mais esse problema para a instituição.

Uma das habilidades interpessoais mais requeridas no moderno administrador é a capacidade de motivar pessoas e equipes para o alcance de resultados.

Portanto para que os seus funcionários se sintam motivados é necessário que a Organização comece a observar os mesmos com outros olhos, é preciso que se preocupe com o processo que o mesmo está executando, para saber se há necessidades e desenvolvimento em cada área, analisando assim se há algo que está atrapalhado o processo. Essa pesquisa é importante, porque você começa a avaliar de que forma os seus funcionários estão reagindo para tais situações no dia a dia e o fator essencial é a importância e o valor que se deve dar ao seu funcionário, saber a opinião de cada ser humano.

## CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

*“Um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”.*

Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização das tarefas até que seus objetivos pessoais e organizacionais sejam atingidos. Somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos organizacionais. E é este o principal objetivo de um programa de motivação: Fazer com que o colaborador se comprometa com as causas e objetivos da Organização, visando integrá-lo a cultura organizacional.

Para Maximiano , a palavra motivação deriva do latim motivos **movere**, que significa **mover**. É aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado.

O grande desafio da motivação das pessoas no ambiente de trabalho é sintonizar – ou conciliar – as necessidades e os desejos dos colaboradores com as expectativas da Organização onde atuam. Estimular pessoas provocando-lhes a motivação não é fácil, pois cada pessoa tem valores diferentes, necessidades diferentes, experiências diferentes e torna o gerenciamento dessa diversidade um grande desafio para o gestor.

Segundo Chiavenato , de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este gerar um impulso à ação, provocado por um estímulo externo ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

## ALGUMAS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

*A complexidade do fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias para a explicação desse fenômeno, teorias antigas elaboradas em 1950, mas de muita valia nos dias atuais, tais como a hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria X e Teoria Y de McGregor, a teoria higiene de Herzberg e a teoria da modificação comportamental.*



### A Teoria Das Necessidades De Maslow

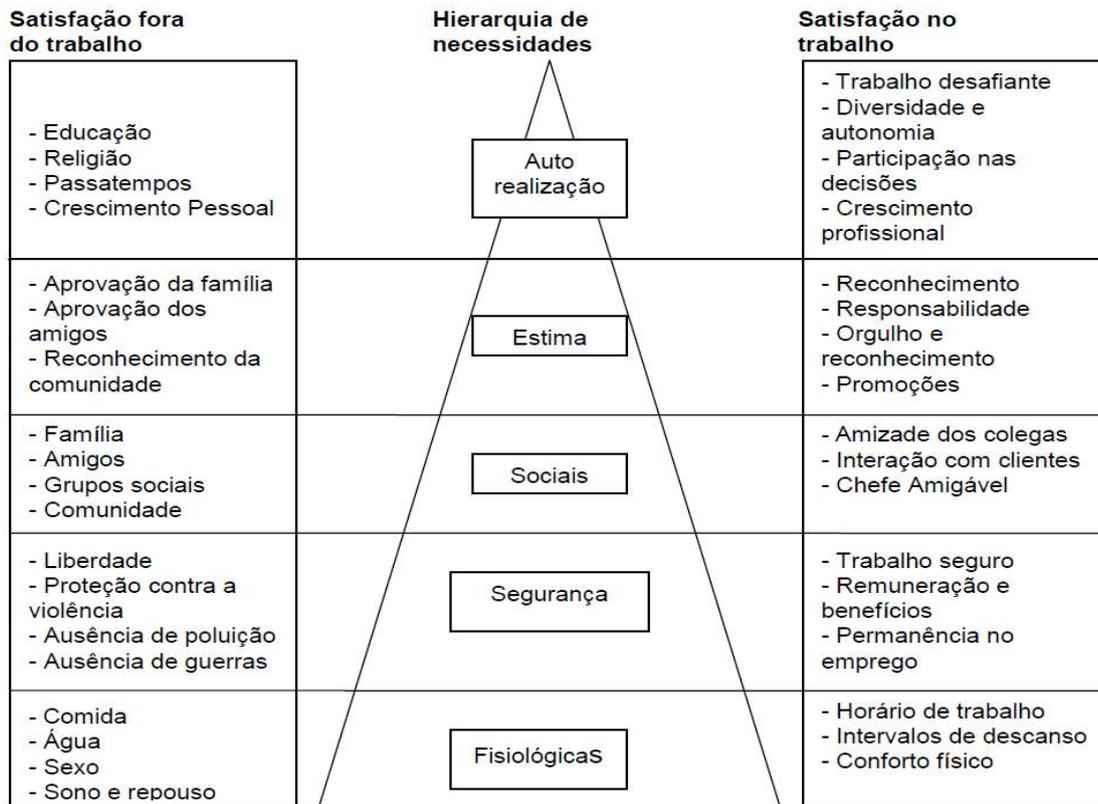
De acordo com Chiavenato, no início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a **hierarquia das necessidades**, a partir dela é possível definir quais são os principais pontos de motivação de uma pessoa.. Para Maslow as necessidades satisfeitas são o que motivam as pessoas, são essas necessidades que criam fatores de esforço para que elas possam se sentir realizadas. Como as necessidades básicas do ser humano são: fome, sede, sono, quando uma prioritária é satisfeita outra surge e toma o seu lugar.

Portanto, para Maslow, na medida em que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, elas vão dando lugar as que se encontram nos pontos mais altos da hierarquia.

Maslow considera as necessidades humanas classificadas em uma hierarquia de importância e organizadas conforme segue:

- a) **auto-realização**: estímulo ao comprometimento, e satisfação de suas necessidades de realização.
- b) **autoestima**: cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e trabalho que valorize a identidade.
- c) **sociais**: interação com os colegas de trabalho, atividade sócias ou esportivas e participação de reuniões fora da Organização.
- d) **segurança**: planos de aposentadoria, saúde e segurança no local de trabalho.
- e) **fisiológicas**: salários, benefícios, condições agradáveis e satisfatórias.

**Pirâmide das necessidades de Maslow:** A pirâmide é a satisfação fora do trabalho e a satisfação no trabalho na figura a seguir é demonstrado cada tópico da pirâmide e as suas especificações.



Fonte: Adaptado (Chiavenato)

### As Teorias de X e Y de Douglas McGregor

McGregor estudou os métodos de influência e limitação da autoridade, concluindo ser preciso adequar a forma de exercício da autoridade ao grau de dependência dos subordinados". Ou seja, McGregor estudou as formas mais adequadas de administrar e conduzir os funcionários para alcançar melhores resultados e identificou dois estilos de gestão a que chamou de teoria X e teoria Y.

**A teoria X** diz que o ser humano tem aversão ao trabalho que ele é preguiçoso e que isto dificulta na realização das atividades e objetivos da Organização. É aquele liderado preguiçoso que não tem ambição e nem responsabilidade. "segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias".

E este relata as preposições da teoria, tais como:

- o ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível.
- devido a essa característica humana de aversão ao trabalho a maioria das pessoas precisa ser coagida, controladas, dirigidas, ameaçadas de punição ou premiada para se esforçar e produzir;
- o ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, que evitar responsabilidades, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo

**A teoria Y** tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e está disposto a encará-las, considerando o trabalho um local de descontração, como um jogo.

**Preposições da Teoria Y são assim resumidas:**

- o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso;
- o compromisso com objetivos depende das recompensas associadas a sua consecução;
- o ser humano aprende sob condições adequadas, a aceitar responsabilidades e procurá-las;
- a capacidade de usar alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas da Organização é mais amplamente distribuída na população "

Portanto, na teoria X o colaborador não tem autonomia para tomar decisão ou fazer o que achar correto. E na Teoria Y o funcionário tem total liberdade para realizar as suas funções do jeito que achar melhor, tomando a decisão de um jeito criativo e independente.

## Os Fatores Higiênicos e Motivadores da Teoria de Herzberg

Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria.

Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho:

**Fatores higiênicos:** Localizam-se no ambiente de trabalho. **São extrínsecos.** Nessa categoria, estão associados salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelos de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar também satisfação, ficando em um meio termo. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Contudo, se ausentes os fatores higiênicos causam insatisfação.

Fatores motivacionais: **São intrínsecos**, isto é, dizem respeito aos sentimentos de autorrealização, reconhecimento, responsabilidade e progresso profissional. Se presentes causam satisfação e se ausentes deixam de causar satisfação, mas não chegam a nos deixar insatisfeitos.

FIG 02 CICLO MOTIVACIONAL:



## LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:

*O líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. (CHIAVENATO)*

Portanto o líder deve dar a importância ao ambiente organizacional, para que todos se sintam confortáveis e satisfeitos dentro da Organização. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento

individual, de reconhecimento profissional e o atendimento das necessidades de autorrealização de cada um.

As Organizações necessitam exclusivamente de seus colaboradores e do comprometimento dos mesmos para atingir seus objetivos e metas. É de muita importância que os gestores se aproximem da equipe e tenham um bom relacionamento com os mesmos, identificando quais suas necessidades e o que pode motivá-los para atingir o melhor de suas capacidades. Desse modo os líderes **devem conhecer os funcionários que estão lidando, descobrir suas habilidades, terem conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, criar planos de avaliação de desempenho a fim de saber como estão se sentindo e se estão motivados para a realização do trabalho.**

***A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido. (HERSEY,)***

É de muita importância citar que se o líder que não estiver motivado, conseqüentemente não obterá sucesso em motivar seus subordinados.

**Principais desmotivadores:**

- Política
- Expectativas Obscuras
- Regras Desnecessárias
- Trabalho mal Projetado
- Reuniões Improdutivas
- Mudança Constante
- Competição Interna
- Desonestidade
- Hipocrisia
- Sonegação de Informações
- Injustiça
- Criticas
- Capacidade de Subutilização
- Tolerância ao Desempenho Inferior
- Os Ignorados

## MATERIAL DE APOIO:



### ASSISTA OS VÍDEOS ABAIXO:

A pirâmide de Maslow . Veja: <https://www.youtube.com/watch?v=AJqzW0Nyrk>

Motive-se. Veja: [https://www.youtube.com/watch?v=s\\_rbmeOP3T0](https://www.youtube.com/watch?v=s_rbmeOP3T0)

## E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....

### Escolhemos para você, UM TESTE:

Faça o teste: como vai sua motivação;

<https://blog.runrun.it/teste-motivacao-no-trabalho/>

### **Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**

Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.

## **REFERÊNCIAS :**

BERGAMINI, C.W. Motivação nas organizações. Editora Atlas, 4ª edição, 1997.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CARDOSO, Carlos Cabral. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH, 6ªedição, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional. Editora Campus, 2ªedição, 2005.

KRUMM, Diane. Psicologia do Trabalho. LTC Editora, 2005.

MASLOW, A. Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MINICUCCI, A. Psicologia aplicada à administração. Editora Atlas, 1992.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WARD, M. 50 Técnicas Essenciais da Administração. Editora Nobel, 1998.

FIG. 03 - NEGOCIAÇÃO



“ Eu vejo um novo começo de era,  
De gente fina elegante e sincera,  
Com habilidade para dizer  
Mais sim do que não”  
( Lulu Santos)

Negociamos o tempo todo - com o cônjuge, os filhos, colegas de trabalho, usuários e fornecedores. Então se boa parte do nosso tempo nós passamos negociando, por que a maioria das pessoas não se prepara para este fator que é essencial para se viver e administrar bem.

Simple, por que apesar de estarmos envolvidos grande parte do nosso tempo com situações que envolvem negociações, as pessoas não se atentaram para este desafio e mais, alguns acham que treinar é puro desperdício de tempo e dinheiro; eu sempre fiz assim e até hoje funcionou, por que fazer diferente. Iremos fornecer algumas ferramentas técnicas e comportamentais para que possamos aproveitar melhor os nossos momentos de negociação. Quero lembrar que não existe o pulo do gato, mas sim algumas dicas e formas que se utilizadas de maneira correta e sistematizada podem melhorar e muito os nossos resultados.

### O QUE É NEGOCIAÇÃO

*A definição clássica é: “um sistema de troca, no qual dois ou mais indivíduos se envolvem para encontrar a solução de uma dificuldade que é importante para todos; a nossa definição é mais simples e objetiva – negociação é conquista – nós não vamos vencer o outro e sim conquistar”*

***Ou “é a arte de envolver pessoas ou grupos para conseguir atingir um determinado objetivo mediante um acordo entre as partes envolvidas.”***

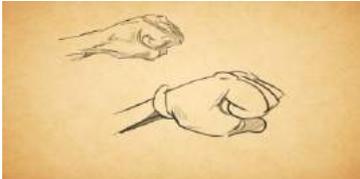
Em alguns casos as pessoas envolvidas numa negociação pertencem a uma mesma Organização ou comunidade mas tem opiniões diferentes sobre o rumo e a finalidades dos grupos a que pertencem. Da mesma forma podem pertencer a Organizações diferentes e podem ou não ter interesses divergentes. Em qualquer caso **negociar** é a melhor forma de chegar a uma solução que deixe todos satisfeitos.

## Características da Negociação

O processo de negociação em qualquer circunstância, tem as seguintes características :

- As partes envolvidas devem ser encaradas como parceiras e não como competidora.
- Ao final de cada processo de negociação a sensação deve ser a de que ambas as partes ganharam.
- Um processo de negociação tem início muito antes do encontro entre os negociadores. Por essa razão obedeça às regras básicas: Preparo, introdução , sondagem ,aspiração ,confirmação, fechamento.
- Ponha em prática a **capacidade de ouvir** .Parece uma recomendação óbvia, mas grande parte das pessoas, inclusive as que exercem papéis de liderança apresentam dificuldade de ouvir e compreender as pessoas.

### FIG 04 -Resultados Possíveis De Uma Negociação

<b>PERDE - PERDE</b>		Acontece quando nenhuma das partes envolvidas satisfaz suas necessidades ou desejo. Ambas resistem em negociar novamente com a outra parte.
<b>PERDE GANHA OU GANHA PERDE</b>		A diferença é só o lado da mesa em que você está; as vezes é o vencedor e outras é o perdedor.
<b>NENHUM RESULTADO</b>		Aqui nenhuma das partes ganhou ou perdeu, mas você poderá desenvolver um clima positivo.
<b>GANHA - GANHA</b>		Neste caso, ambas as expectativas são atendidas.

### **Por isso você deve :**

- Procurar sempre focalizar o objetivo central e estar apto a analisar as possibilidades e os aspectos envolvidos nos dois lados.
- Conscientizar –se de que seu oponente tem necessidades e desejos diferentes dos seus. Descubra o que você pode oferecer de importante para ele o que ele possui ou pode fazer que é importante para você.
- Procurar dar à outra parte o máximo possível, dentro daquilo que ela quer ao menor custo para você e procurar obter o que é mais importante para você ao menor custo para a outra parte.
- Buscar as informações necessárias para a tomada de decisão, analisá-las e checa-las antes de decidir . Para isso basta fazer as perguntas certas e principalmente saber ouvir.

### ***Preparando –se para negociar***

A negociação está presente na vida de todos nós. As pessoas negociam até mesmo quando pensam que não estão fazendo isso.

#### ➤ **Fases Da Negociação**

##### 1. DEFINIÇÃO :

Primeiramente defina seu objetivo, tenha claro para você mesmo o que você quer com esta negociação.

##### 2. PLANEJAMENTO:

Após essa definição, você entra na fase de planejamento. Isso envolve : Busca de informações, diagnóstico da situação, análise das informações ,definição de táticas que vai usar na negociação.

##### 3. DISCUSSÃO:

Quando as partes negociam na busca de um acordo.

##### 4. FECHAMENTO:

Por último lembre-se da confirmação e do fechamento do acordo, anote os detalhes da negociação e certifique-se de que o outro entendeu o resultado da mesma forma que você.

#### **RESUMO DAS FASES :**

Definição do objetivo

Planejamento ( busca e análise das informações e definição das estratégias)

Discussão

Confirmação e fechamento

### **ESTRATEGIAS E TÁTICAS A SERVIÇO DA EFICACIA NA NEGOCIAÇÃO**

#### **Três Aspectos são Determinantes na Negociação:**

➤ **PODER** – É a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas como e quando se quer e a habilidade de exercer controle sobre as pessoas e sobre si próprio.

Você é capaz de conseguir praticamente tudo que deseja se estiver ciente de suas opções, se testar previamente suas suposições, se correr riscos calculados baseados em informações sólidos , se usar a estratégia oportuna para as situações e se acreditar e se demonstrar que tem o poder.

Para se posicionar em situação de poder em uma negociação você deve:

- Criar uma situação de concorrência por aquilo que você tem (tempo , informação , influencia, prestígio, rede de contatos, etc) quanto maior for o numero de pessoas que quiserem o que você tem ou sabe, mais estas coisa valerão
- Criar comprometimento com os resultados , envolvendo a outra parte no planejamento e no processo decisório de como fazer o que você deseja.
- Demonstrar especialização .quando os outros percebem que você tem maior conhecimento técnico, capacidade e experiência tratam no com maior consideração e respeito,
- Usar sua capacidade de punir e ou de recompensar .quando a outra parte percebe que você pode ajudá-la, recompensar –la ou puni-la , de alguma forma , sua capacidade de persuadir aumenta muito.

➤ **TEMPO** – Não podemos controlar a passagem do tempo , mas podemos analisar sua influência em uma negociação.

O tempo pode favorecer tanto um lado quanto o outro , dependendo das circunstancias . No processo de negociação deve se considerar que:

- a) O lado mais forte em uma negociação é o que consegue suportar a tensão sem fugir, ceder ou “agredir” ( no sentido de partir para o ataque) por mais tempo .Fique calmo e alerta para agir no momento certo.
- b) Os prazos são resultados de negociação e devem ser mais flexíveis do que a maioria das pessoas pensam. Se você tiver um prazo limite para fechar o acordo em discussão evite informar.

- c) O “outro lado” sempre tem um limite de prazo. Procure conhece –lo.
- d) Tenha paciência e perseverança. As melhores soluções surgem quando todas as informações e possibilidades vierem a tona e forem analisadas calmamente.

➤ **INFORMAÇÃO** – Diz que informação é poder porque quem a possui tem maiores possibilidades de analisar os riscos envolvidos, as vantagens e desvantagens de cada decisão.

### Desenvolvendo Habilidades Negociais:

#### **A) Inteligência Emocional**

Nos últimos anos, o tema Inteligência Emocional tem ganhado maior destaque, embora não seja uma novidade.

O termo baseia-se no trabalho de Gardner (1983) que buscou ampliar o conceito de inteligência, dispensando menos atenção aos processos mentais envolvidos a raciocínios lógicos (como os pressupostos dos testes de QI - Quociente de Inteligencia) e distinguindo sete tipos de inteligência a que chamou “inteligências múltiplas”: logico-matemática; linguística; corporal sinestésica; espacial; musical; interpessoal; e intrapessoal.

*Daniel Goleman, em seu livro, mapeia a Inteligência Emocional em cinco áreas de habilidades:*

1. Auto Conhecimento Emocional - reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre;
2. Controle Emocional - habilidade de lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para a situação;
3. Auto Motivação - dirigir emoções a serviço de um objetivo e essencial para manter-se caminhando sempre em busca;
4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas;
5. Habilidade em relacionamentos interpessoais.

#### **INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL**

É a habilidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham . A Inteligência Intrapessoal: e a mesma habilidade, só que voltada para si mesmo. É a capacidade de formar um modelo verdadeiro e preciso de si mesmo e usá-lo de forma efetiva e construtiva.

- a) O conjunto destas competências e o que podemos chamar de **Inteligencia Emocional**. Elas tem cinco componentes principais:
- b) **Auto percepção** - que e a capacidade da pessoa conhecer a si própria, em termos de seus comportamentos frente as situações de sua vida social e profissional, além do relacionamento consigo mesmo.
- c) **Autocontrole** - ou capacidade de gerir as próprias emoções, seu estado de espírito e seu bom humor.
- d) **Automotivação** - capacidade de motivar a si mesmo e realizar as tarefas e ações necessárias para alcançar seus objetivos, independente das circunstancias.
- e) **Empatia** - habilidade de comunicação interpessoal de forma espontânea e não verbal, e de harmonizar-se com as pessoas.

#### **Assertividade nas Negociações**

*"Dê a todas pessoas os seus ouvidos, mas a poucos a sua voz."(Willian Shakespeare)*

A palavra assertividade, na definição do dicionário Houassis significa “ser afirmativo; locutor que declara algo, positivo ou negativo, do qual assume inteiramente a validade; declarativo; afirmação que é feita com muita segurança, em cujo teor o falante acredita profundamente”.

Em um sentido mais amplo, assertividade e uma qualidade que reúne várias competências emocionais indispensáveis aos bons profissionais atualmente. Muitas pessoas confundem pessoas assertivas com pessoas agressivas.

Porém, o comportamento assertivo é manifestado por pessoas francas, afirmativas, que sabem se posicionar e exprimir suas opiniões sem ofender aos demais. Estas evitam situações desagradáveis, mas não fogem o embate e tem um autocontrole sobre seus comportamentos.

O significado de assertividade tem sido distorcido, promovendo resistência nas pessoas. Muitos entendem que ser assertivo é ter apenas uma comunicação sincera e objetiva, sentindo-se com o direito de dizer muitos "NÃOS" e poucos "SIMs" aos outros, "**doa a quem doer e custe a quem custar**".

### **OS NÃO ASSERTIVOS**

- Não se mostram por inteiro para os outros ou suas preferências, necessidades e expectativas.
- Tem dificuldades de aceitar a diversidade de papéis, opiniões e sentimentos.
- Não expressam suas opiniões, desejos, percepções, sentimentos e emoções.
- Querem manter controle sobre si ou sobre os outros, ou sobre si e os outros.
- Não sabem definir os seus limites, nem perceber os limites das outras pessoas.
- Tem pena de si próprios e se colocam na posição defensiva.
- Tem medo, raiva, frustração, falta de esperança com as pessoas do seu relacionamento pessoal e profissional.

### **MATERIAL DE APOIO:**



**ASSISTA OS VÍDEOS ABAIXO:**

#### **DECISÕES ASSERTIVAS PARA NEGOCIAÇÕES EFICAZES**

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XFcqgqll89I>

Na tela, a cena mostra uma família escalando uma montanha. O pai, um alpinista experiente, já o filho e a filha estão em perfeita harmonia. Porém, em uma mudança radical na situação, quando outros alpinistas caem de uma altura mais elevada e colocam em risco a segurança dos três familiares. A corda pela qual estão presos não pode mais suportar o peso da família - um ou dois deles vão cair e morrer. Então, o pai ordena para o filho: "Corte a corda".

Cena do filme "Limite Vertical", do diretor Martin Campbell

## **E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, uns testes:**

### **Faça o Teste: Você é assertivo?**

Descubra qual o seu perfil pelo teste desenvolvido por Denize Dutra, consultora de Gestão em Pessoas e Negócios do Instituto MVC.

### **Faça o Teste: Você é assertivo no trabalho em equipe?**

Teste que avalia o grau de assertividade dos profissionais no trabalho em equipe, dividido em duas partes: um deles e dirigido aos que estão na posição de liderança e outro para aqueles que atuam no grupo.

<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2007/04/16/424748/aa-teste-voc-e-assertivo.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=sjxWUhVlpB4>

### **Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**

Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.

## **REFERÊNCIAS:**

CARVALHAL, Eugenio do. Negociação: fortalecendo o processo. Rio de Janeiro: Vision, 2005.

COHEN, H. Você pode negociar qualquer coisa. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

MARTINELLI, D. P. & ALMEIDA, A. P. Negociação: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carlos A. A.; MACHADO, Juliano R. Princípios da Negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. & MACHADO, J.R. Negociação Internacional. Sao Paulo: Atlas, 2004.

SANER, Raymond. O Negociador experiente: estratégica, táticas, motivação, comportamento, liderança. 3. ed. São Paulo: Senac, 2010.

FIG. 06



## GESTÃO DE CONFLITOS

*“Depende nós*

*Se o mundo ainda em jeito*

*Apesar do que o homem tem feito*

*Se a vida sobreviverá”*

*(Ivan Lins - Vitor Martins)*

Conceitos fundamentais sobre Conflitos, e um pouco da história do conflito, seus tipos, suas causas, como estimular o surgimento do mesmo, sua relação com o desempenho organizacional.

*Ao final deste tópico, você deverá estar apto(a) a entender como os conceitos, a história, como se processam os vários tipos de conflitos e de que forma seria possível administrar cada um deles, passando pelos seus níveis e estágios*

Conceito Originado do latim “conflictus”, de “confligere”, é empregado na linguagem jurídica para indicar “embate”, “oposição”, “encontro”, “pendência”, “pleito”. Tem o sentido de “entrechoque” de ideias ou de interesses, em razão do que se origina o “embate” ou a “divergência” entre fatos, coisas ou pessoas. Abaixo apresentamos uma definição sobre o termo conflito:

*“o conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma. Esta definição tem três características: - O conflito tem que ser percebido, pois a ideia será a não existência de conflito, não existe conflito; - Tem que existir uma interação; - Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.*

Interesses opostos entre indivíduos ou grupos

**Geram**

Crença de uns de que os outros vão ameaçar os seus interesses

**Geram**

Reconhecimento desses interesses como antagônicos

## Geram

Ações que possam produzir esse antagonismo

## Geram CONFLITOS



Podemos dizer que os conflitos existem desde o início da humanidade, onde tornou-se fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, caracterizando-se positivo em algumas das vezes, permitindo a expressão e exploração de diferentes pontos de vistas, interesses e valores. Dessa forma o conflito pode ser considerado necessário, em algumas ocasiões.

**Um estudo internacional realizado em 2008 na Europa, no Brasil e nos EUA demonstrou que em média, são gastas mais de 2 horas por semana e por colaborador em consequência de conflitos organizacionais.**

*Os conflitos fazem parte da natureza humana. Não devemos atribuir ao conflito independente da sua complexidade, uma conotação negativa, pois dependendo do modo como é administrado pode ser uma fonte de criatividade, de mudança e de maior produtividade para a Organização e para as pessoas, de uma maneira geral.*

Neste caso para é a gestão do conflito que se mostra necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação .

### **Transições na conceituação de conflito**

Portanto, historicamente o conflito já foi visto como algo que interferia diretamente no desempenho das atividades. Atualmente essa visão já não mais corresponde. O conflito para as modernas Organizações servem para assegurar um desempenho elevado. Ajuda a buscar novas táticas e estratégias em situações que exigem criatividade. Ajudam também nas discussões francas de buscar alternativas na criação de novos produtos.

Em algumas abordagens sobre o conceito de conflito na visão tradicional, das relações humanas e a visão interacionista.

- **Visão tradicional:** esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos líderes em atender às necessidades e às aspirações de suas equipes. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40. •

**Visão das relações humanas:** esta abordagem argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo.

A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.

- **Visão interacionista:** esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os

líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo.

- **Tradicional** } “Mal a evitar” } Inexistência de conflitos (indivíduos/grupos) competência } Saber evitá-lo constantemente; } Deveriam, ser eliminados pela autoridade e poder.
- **Atual** } Reconhece-se utilidade da existência do conflito nas organizações; } Existe em toda relação, não significando que sejam destrutivos; } São causas de mudanças positivas e da criatividade; } Sinal de tomada de consciência de problemas.

### **Tipos De Conflitos**

O conflito pode se dar entre duas ou mais partes seja individual ou em grupo.:

- 1- Intrapessoal: Aquele que ocorre com a própria pessoa;
- 2- Interpessoal: Aquele que acontece entre duas ou mais pessoas;
- 3- Intragrupal: Aquele que é no próprio grupo (é um conflito entre as pessoas que compõem um grupo);
- 4- Intergrupal: Aquele que ocorre entre grupos (ocorre quando temos dois ou mais grupos com um problema a ser resolvido);
- 5- Conflito intraorganizacional: abrange a generalidade das partes da Organização (situação de conflito);
- 6- Conflito interorganizacional: ocorre entre organizações, por exemplo, travado com uma associação ambientalista. Estimulação de conflitos funcionais;
- 7- Segundo Robbins (2005), podemos estimular os surgimento dos conflitos através de:
  - **Mudar a cultura organizacional:** gerentes devem transmitir aos empregados a mensagem, apoiada em ações, de que o conflito é um valor importante para a Organização. A ideia é que indivíduos com ideias inovadoras e apresentam pensamento e opiniões divergentes precisam ser recompensados;
  - **Usar a comunicação:** uso de mensagens ambíguas ou ameaçadoras encorajam conflitos; chamar a atenção para diferenças de opinião que os indivíduos por si mesmos ainda não reconheceram;
  - **Trazer gente de fora:** incluir nos grupos de trabalho empregados com históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes dos vigentes;
  - **Reestruturar a Organização:** realinhar os grupos de trabalho, alterar regras e regulamentos, outras mudanças estruturais que rompem com o status quo vigente;
  - **Nomear um advogado do diabo:** que é aquele intencionalmente apresenta argumentos contrários aos propostos pela maioria ou contrários às práticas em curso. Ele desempenha o papel de crítico, assumindo posições das quais ele mesmo discorda.

VER: Estudo de Caso - Maná ou Erva Daninha?  
Fonte: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=&idc\\_cad=4adi5ce6r](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=&idc_cad=4adi5ce6r)

Para que se consiga uma eficiente administração do conflito, se faz necessário que sejam conhecidas as possíveis causas que levaram ao seu surgimento. Podemos indicar algumas possíveis causas:

**Experiência de frustração de uma ou ambas as partes:** incapacidade de atingir uma ou mais metas e/ou de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência ou limitação pessoal, técnica ou comportamental;

**Diferenças de personalidade:** são invocadas como explicação para as desavenças tanto no ambiente familiar como no ambiente de trabalho, e reveladas no relacionamento diário através de algumas características indesejáveis na outra parte envolvida;

**Metas diferentes:** é muito comum estabelecermos e/ou recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance;

**Diferenças em termos de informações e percepções:** costumeiramente tendemos a obter informações e analisá-las à luz dos nossos conhecimentos e referenciais, sem levar em conta que isto ocorre também como outro lado com quem temos de conversar e/ou apresentar nossas ideias, e que este outro lado pode ter uma forma diferente de ver as coisas.

### Conflito x Desempenho

Situação	Nível conflito	Tipo Conflito	Clima trabalho	Desempenho
A	Reduzido ou Nulo	Disfuncional	Apatia, estagnação	Reduzido
B	Apropriado	Funcional	Autocrítico, inovador	Elevado
C	Elevado	Disfuncional	Caótico, não colaborante	Reduzido

### Evolução dos Conflitos e Suas Características:

**Nível 1** - Discussão: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;

**Nível 2** - Debate: neste estágio, as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível 1 começa a diminuir;

**Nível 3** - Façanhas: as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhido pela outra parte envolvida;

**Nível 4** - Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

**Nível 5** - Lossof face (.ficar com a cara no chão.): trata-se da postura de: continuo neste conflito custe o que custar e lutarei até o fim., o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas se retire;

**Nível 6** - Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais difícil.

**Nível 7** - Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;

**Nível 8** - Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passa a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

**Nível 9** - Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há outra alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles.

## MATERIAL DE APOIO:



**ASSISTA OS VÍDEOS ABAIXO:**

<https://www.youtube.com/watch?v=qJEvPCHDjUh>

<https://www.youtube.com/watch?v=8uP8YzyAEPs>

<https://www.youtube.com/watch?v=GfZjswtPwSc>

## **E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, uns artigos:**

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/voce-sabe-administrar-conflitos-faca-o-teste/78625/>

<http://www.denizedutra.com.br/autodiagnostico/conflitos.pdf>

**Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**

Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.

## REFERÊNCIAS:

CARVALHO FERREIRA, J. M., NEVES, J., & Caetano, A. (Coord.) (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações . Lisboa: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Makron Bools, 1999.

MONTANA, Patrick J. Administração. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NASCIMENTO, Eunice Maria. El Sayed, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. IN: volume V – Gestão do Capital Humano. Coleção Gestão Organizacional – FAE Business School. Curitiba. Gazeta do povo, 2002.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

SERRANO, G., & RODRÍGUEZ, M. D. (1993). Negociación em las Organizaciones. Madrid: Eudema.

THOMAS, Kenneth. Conflitos e negociação nas organizações. Manual de Psicologia Industrial e Organizacional. Palo Alto: Consultoria Psicólogo Press.1999.



Curso Para Gestores Cidades Socialistas

**MÓDULO IV - GESTÃO DE PESSOAS**  
**Aula 05 – Liderança Sustentável e Inovação para a Nova Economia**

O que é Sustentabilidade? Conheça os conceitos e práticas sustentáveis

O termo **sustentabilidade**, por si só, define alguma coisa, como um processo ou sistema, que garante sua própria permanência por um determinado período de tempo. Esse termo, no entanto, ganhou um significado muito particular e importantíssimo para o planeta nos dias de hoje!

Então, vamos descobrir a “História da Sustentabilidade”.

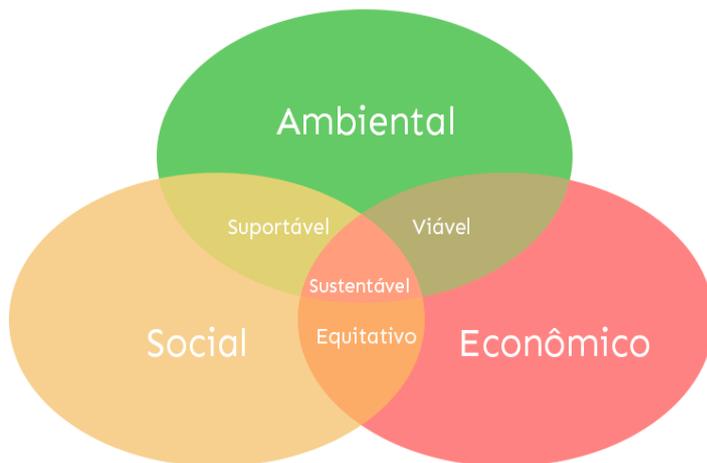
O conceito de sustentabilidade como o entendemos nos dias de hoje começou a ser cunhado na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (United Nations Conference on the Human Environment – UNCHE), que foi realizada em Estocolmo, na Suécia, de 5 a 16 de junho de 1972, ou seja, a primeira conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) acerca do meio ambiente e primeira grande reunião internacional com a finalidade de discutir as atividades humanas quanto ao meio ambiente. Essa conferência concretizou as bases das ações ambientais no cenário internacional, chamando a atenção de todos os países para os problemas em relação com a degradação do meio ambiente e a poluição, já que tais temas não afetam apenas nações, mas o mundo todo, não considerando fronteiras políticas nem ideologia ou povos em particular.

A **Declaração de Estocolmo**, proveniente da Conferência, delineou um **Plano de Ação**, que define alguns princípios de preservação e melhoria do ambiente natural, frisando a necessidade de apoio financeiro e assistência aos países e comunidades mais necessitados. Na época, a terminologia “**desenvolvimento sustentável**” ainda não era utilizada, porém o item número 5 da Declaração já abordava uma necessidade importantíssima de “**defender e melhorar o ambiente humano para as gerações de hoje e do futuro**”, necessidade essa que se aliava aos esforços de paz e desenvolvimento social e econômico.

O termo **desenvolvimento sustentável** em si foi utilizado pela primeira vez pela ex-primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, quando de sua atuação como presidente de uma comissão da ONU, chamada de **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**, realizada em 1987. Ela, posteriormente, escreveu um livro intitulado *Our Common Future* (Nosso futuro em comum) onde, em partes, ela escreveu: “**Desenvolvimento sustentável significa suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as próprias necessidades**”. Já no ano de 1992, ocorreu a chamada **ECO-92** – ou, em seu nome oficial, **Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**, que foi sediada no Rio de Janeiro, consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável. A conquista mais marcante da conferência foi a utilização, em conjunto, de ambos os termos “**meio ambiente**” e “**desenvolvimento**”, concretizando as ideias que iniciaram-se na Conferência de Estocolmo, e dando vida ao desenvolvimento **sustentável** defendido na Comissão Brundtland (outro nome dado à Comissão Mundial sobre **Meio Ambiente e Desenvolvimento**). Esse conceito de **desenvolvimento sustentável** foi cunhado de forma a conciliar as reivindicações dos grupos que defendem o desenvolvimento econômico e as preocupações dos interessados na conservação dos ecossistemas e da biodiversidade, ou seja, buscando cumprir o objetivo de prover a humanidade de acordo com as necessidades presentes sem um impacto negativo nas futuras gerações – ou pelo menos, em teoria.

Na ECO-92, foi estabelecida a **Agenda 21**, que consiste em um plano de ação que visa a **sustentabilidade** a nível global no século XXI – um compromisso que foi enfatizado na **Cúpula da Terra sobre Desenvolvimento Sustentável**, realizada em 2002 na cidade de Joanesburgo. Nessa cúpula, foi proposta uma integração mais consistente das chamadas três dimensões do desenvolvimento sustentável

Os três tipos de desenvolvimento sustentável:



#### Esquema dos tipos de desenvolvimento sustentável :

 **Econômica:** A viabilidade econômica significa que a **sustentabilidade** não almeja frear o desenvolvimento da economia e tecnologia, mas sim que estes sejam realizados através de uma forma de pensar diferenciada, sem agredir nosso planeta e a vida presente nele e, ainda assim, desenvolvendo-se economicamente. Exemplificando, a reciclagem é uma forma de ser sustentável, mas se ela se tornar mais cara do que a extração do produto da natureza, não será economicamente viável – neste caso, é necessário o em tecnologias de reciclagem mais efetivas e econômicas, trazendo o conceito de desenvolvimento **sustentável** para os processos industriais.

 **Social:** Envolvendo ética, educação de qualidade, justiça social, condições de trabalho e trabalho decentes e solidariedade, esse aspecto relaciona-se com as interações individuais que desenvolvemos em nosso planeta, levando em conta que a vida interrelaciona-se e tudo está ligado. Podemos citar, por exemplo, o uso de transporte coletivo como um meio de diminuir as emissões de gases, sem deixar de deixá-lo acessível a todas as pessoas, incluindo idosos e pessoas com deficiências, promovendo um convívio amigável e sustentável.

 **Ambiental:** Esta parte é a mais evidente no cenário global, e consiste em não esgotar os recursos naturais, promovendo ações que diminuam ou zerem os impactos da ação humana na natureza. A utilização de tecnologias que não produzam excesso de embalagens e não impactem o **meio ambiente** é um exemplo como o OOH0, (*Trata-se de uma bolha comestível que traz água potável dentro de uma membrana natural feita de extrato de alga. Caso você não queira consumir o invólucro, a membrana é biodegradável, decompondo-se em 4 a 6 semanas – o mesmo tempo que leva uma fruta a biodegradar-se - em detrimento das garrafas plásticas*), mas podemos aplicar estas ações no dia a dia, reciclando nosso lixo, utilizando bicicletas ou transporte público, comer menos carne para reduzir a emissão de metano (um dos causadores do efeito estufa) pelos rebanhos, entre outras.

## E AS ATITUDES SUSTENTÁVEIS?

Com o estabelecimento de tais termos e conceitos, o uso do termo **sustentabilidade** se tornou global e muito bem difundido, passando a fazer parte do vocabulário politicamente correto das organizações, com setores voltados para lidar com tais questões e a difusão das **atitudes sustentáveis**. Isso, no entanto, não significa que as atitudes das Organizações em direção ao desenvolvimento **sustentável** tenham tido tantos avanços quanto sua terminologia, já que muitas corporações tem apenas propagandeado uma atitude **sustentável** sem de fato cumprir com o que diz, ou mesmo não preocupando-se em desenvolver formas menos danosas de produção.



Conceito de **liderança sustentável**, desenvolvido pelo professor Luiz Carlos Cabrera, em 2009, compreende a integração equilibrada dos vieses econômico, ambiental, social e cultural ao desenvolvimento de um empreendimento. Há ainda muitas terminologias e subdivisões dentro do conceito de **sustentabilidade**, mas todas estão relacionadas com atitudes **sustentáveis**, sejam elas na vida diária ou nas grandes decisões organizações ou comunitárias.

Ser **sustentável** é, acima de tudo, pensar no futuro não apenas das gerações humanas, mas também na vida animal e vegetal do nosso planeta, afinal, sem um ecossistema equilibrado e funcional, nenhum de nós estaria vivo neste momento. O ser humano, com suas atitudes egoístas e insustentáveis, poderá desaparecer em algumas centenas de anos ou menos – junto com outras milhares de espécies, a não ser que tomemos uma atitude quanto a isso. Cálculos prevêem um futuro preocupante, com aumento das temperaturas, descongelamento dos pólos e buracos da camada de ozônio.

Diante disto, é imprescindível que, enquanto seres humanos, tomemos uma atitude e não apenas tornemos nosso dia a dia **sustentável**, reciclando, utilizando meios de transporte econômicos como bicicletas e **carros elétricos**, ou até mesmo construamos **casas sustentáveis** e **filtremos nossa água**, mas também cobremos dos nossos governos e das grandes Organizações que estes revejam seus conceitos e atitudes para garantir que nosso presente possa refletir em um futuro de **sustentabilidade** e harmonia para as gerações que estão por vir – afinal, nosso futuro reflete o que fazemos atualmente, então não podemos pensar em ser **sustentáveis** amanhã, e sim hoje!

Esse tipo de Liderança pode ser empregado na gestão de diferentes organizações como uma escola, uma instituição, uma cidade e até um país. Ela é fundamentada em medidas de longo prazo, que visam estabelecer o uso dos recursos ambientais para saciar as necessidades da geração atual, sem comprometer a satisfação das necessidades das próximas gerações.

Além disso, a Liderança Sustentável implica em proporcionar benefícios que melhorem a qualidade de vida dos colaboradores como um bom ambiente de trabalho, a participação nos lucros ou resultados, bancos de ideias com premiações e uma causa social, que poderá ser, por exemplo, a causa ambiental.

**O líder sustentável** também deve promover, por meio da comunicação corporativa integrada que envolve os vários departamentos, dentro de uma cultura institucional que motive colaboradores, fornecedores e consumidores a tomarem **atitudes sustentáveis** em todo momento, dentro ou fora da organização.

Em uma corporação, esse gênero de liderança proporciona resultados como um maior aproveitamento das matérias-primas e do tempo de cada funcionário, o que gera mais lucros com menor impacto ambiental.

*Já em um país, uma liderança sustentável é capaz de adaptar o emprego de recursos naturais como a água, as florestas e a terra cultivável para uso em longo prazo. Ela também melhora a distribuição de renda, a saúde e a educação das populações, e projeta essa cultura ecológica para o exterior, a fim de fomentar atividades turísticas e intercâmbios que a mantenham em movimento e em perpetuação*

*Neste contexto, o que é **engajamento**? É a capacidade que um sistema tem de manter seus funcionários motivados e em sintonia com os fins da empresa pública ou privada. Ou seja, o colaborador precisa encontrar sentido no que realiza, entendendo por que é importante para Organização e quais são os seus resultados, não só para o crescimento organizacional, mas para a sociedade, conforme indica Luciana Alvarez, gerente de comunicação e sustentabilidade da Duratex. “Todo líder tem metas para serem atingidas, principalmente as econômicas, ainda mais no cenário em que a gente vive. Se ele não tiver esse olhar mais abrangente para as questões socioambientais, vendo inclusive como retorno financeiro, será bem complicado. Fica só o lucro pelo lucro”, resume a executiva Amcham Brasil.* O que o líder sustentável tem haver com o empreendedor?

Vamos pegar carona em um dos maiores administradores de sucesso do mundo contemporâneo **Philip Kotler**, que afirma: “uma coisa é encontrar oportunidades atraentes; outra é ser capaz de transformá-las em produtos comercializáveis ou transformacionais com sucesso”. Se ampliarmos um pouco a interpretação desta ideia podemos entrar nesta discussão.

*A liderança sustentável exige distribuição de poder. Este estilo de liderança sabe reconhecer os seus pontos fortes e fracos. É por isso que o líder sustentável se cerca de pessoas qualificadas.*

A competência dos empreendedores está na sua capacidade de induzir as pessoas a segui-los. E como resultado de suas práticas, nós temos a busca de soluções para questões sociais através da criação de produtos inovadores que melhoram a vida de pessoas. Porém, este objetivo só será alcançado se todos estiverem engajados. Neste momento, o empreendedor passa a ter a necessidade das habilidades de liderança sustentável para transformar um conceito em algo concreto.

A resposta certa para a pergunta acima é aquela que você dá. Muitas vezes veremos que as definições se confundem e se complementam. Cada um irá ter a sua própria visão.

*Ninguém será um empreendedor de sucesso se não souber usar a competência do líder sustentável. Assim como a liderança sustentável irá exigir valores dos grandes empreendedores de sucesso.*

## **FOCO EM TRANSFORMAÇÃO**

O desenvolvimento de competências da liderança deve estar na agenda de qualquer pessoa que queira trabalhar com a transformação – e não só no setor privado. Um exemplo é a ONG Redes da Maré, criada em 1997 por moradores do maior conjunto de favelas do Rio de Janeiro (RJ), que vem investindo em treinamentos para desenvolver a liderança há pelo menos três anos. O principal propósito da ONG é justamente construir o desenvolvimento sustentável na região, desenvolvendo temáticas como educação, arte e cultura e geração de trabalho e renda. Por isso, o trabalho com os colaboradores é essencial para refletir nas ações para fora da instituição. Em parceria com a ProFit Coach, estabeleceram um projeto de coaching com os diretores da ONG, com encontros individuais, estabelecimentos de metas e métodos para

a realização do trabalho Eliana Sousa Silva, diretora da Redes da Maré, garante que pelo menos trinta pessoas da rede já passaram por esse processo, com resultados positivos. “Do ponto de vista da sustentabilidade, contribuiu muito para a gente entender melhor nosso papel de trabalho, que é muito desafiador e complexo”.

### COMPETÊNCIAS CHAVES

E quais são as competências necessárias para o líder que quer trabalhar com a sustentabilidade? Trabalhar com a visão do negócio e mergulhar em seu funcionamento são essenciais para compreender os impactos gerados pelo negócio para, daí sim, gerar insights sobre possíveis ações. “Assim sim você consegue ter uma visão sistêmica e trazendo as questões socioambientais à luz desse negócio.

O líder precisa ter essa visão antecipatória. Até quando a gente vai fazer bacias que não são econômicas? A gente tem uma meta de até 2025 ter 100% do portfólio de produtos e coeficientes”, específica. Ser resiliente e inconformado são outras características bem vindas. O de transformação social, entendam seu o papel e seus limites”, resume. Já para o líder estar aberto ao novo e ao trabalho colaborativo, que são qualidades importantes, o principal é acreditar nas mudanças: “tem pessoas que não acreditam que as coisas podem ser pensadas ou feitas de maneira diferente. Uma característica forte de alguém que quer trabalhar com dinâmicas sociais é crer que você está fazendo algo que vai trazer resultados”.

### MATERIAL DE APOIO:



#### ASSISTA AOS VÍDEOS ABAIXO:

VIDEO SUSTENTABILIDADE.

<https://www.youtube.com/watch?v=mN49PbO2TWMv>

VÍDEO LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

<https://www.youtube.com/watch?v=WYQauL2ZIJkhttps://www.youtube.com/watch?v=DFLnrQUgWkE>

### ARTIGO “NOVA” E “VELHA” ECONOMIA? – 19 de Fevereiro de 2002 - Por Arthur Barrionuevo Filho

Ondas de euforia não são novidades na história das economias de mercado. Um economista como Schumpeter, no início do século XX, já havia colocado que as economias capitalistas tem ciclos de crescimento e recessão, causados por inovações tecnológicas ou comerciais.

Existe atualmente um processo de inovação tecnológica dado pela junção das tecnologias de informática e telecomunicações que está transformando a velocidade da difusão do conhecimento, formas de produção e de realização de transações nos mercados.

Neste breve artigo, discutimos dois pontos, que ajudam a compreender este fenômeno:

- O que existe de substantivo, nos conceitos de "velha" e "nova" economia.
- As mudanças oriundas do uso de tecnologias de redes e o seu impacto sobre o funcionamento dos mercados.

Os conceitos de "nova" e "velha" economia supõem a separação radical entre setores econômicos: os da "nova" economia, baseados no uso das redes de informação (comércio eletrônico, novos serviços financeiros, sites de busca, portais etc.), e a "velha" economia (formada pelos setores tradicionais).

Sobre a evolução, as redes de informação permitem maior rapidez na inovação em qualquer setor. As redes de informação também alteram a estruturação da economia, reduzindo os seus custos de transação (custos

para organizar indivíduos possibilitando a produção). Podem ser custos de coordenação e monitoramento para os agentes envolvidos - dentro da Organização - ou, custos de relacionamento - entre Organizações - (como o de achar fornecedores confiáveis), pois a produção exige transações dentro e entre as Organizações.

As redes eletrônicas reduzem os custos de informação e controle dentro das Organizações, reduzindo a burocracia, reorganizando a forma de trabalhar, ou, barateiam os custos de compras e vendas nos mercados via B2B, entre Organizações, ou B2C, entre Organização e Consumidor.

Os ganhos trazidos pelas redes não ocorrem instantaneamente. No século XIX, as máquinas a vapor introduzidas nos EUA, também eram uma tecnologia de impacto geral, mas sua ação direta sobre a produtividade foi baixa. Contudo, o seu impacto via aumento de urbanização, ganhos de aglomeração (aproximando Organizações trabalhadores qualificados e técnicos) fortaleceu o crescimento econômico. Este padrão foi seguido também na introdução da eletricidade, e, se crê, será seguido pelas tecnologias de informação. De modo que, em vez de falar de "nova" e "velha" economia, é mais apropriado falar dos efeitos de uma tecnologia de impacto geral, as redes digitais de informação, provocando uma reorganização geral, embora mais lenta, da economia.

Houve a ilusão de que os mercados na Internet seriam mais competitivos, portanto, com menores preços do que os tradicionais. Contudo, apesar da maior quantidade de informação para os consumidores, eles apresentam alta dispersão de preços e concentração de mercado.

A necessidade de criação de marca implica em investimentos elevados em publicidade do site, aliado ao fato de que existem economias de escala na manutenção do site e na logística de distribuição, reduzindo o número de prestadores de serviço e concentrando o mercado.

**Nova economia** é uma expressão criada no final da década de 1990, para descrever o resultado da transição de uma economia baseada na indústria para uma economia baseada nos serviços. O uso dessa expressão foi bastante popular no final dos anos 1990, quando ocorreu a chamada bolha das Organizações ponto com. Nos Estados Unidos, esse período foi caracterizado por desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, altas taxas de crescimento econômico, baixa inflação e alto nível de emprego, num contexto de globalização da economia. Tudo isso levou a previsões exageradamente otimistas e planos de negócios equivocados.

A primeira vez que se empregou publicamente a expressão *nova economia* foi em dezembro de 1996, na revista *BusinessWeek* em artigo de Michael J. Mandel denominado *The Triumph of the New Economy - A Powerful pay off from globalization and the Info Revolution* ("O triunfo da Nova Economia - Uma poderosa recompensa da globalização e da revolução da informação).

A recessão de 2001 colocou por terra muitas das previsões feitas na década de 90. Entretanto, o desenvolvimento tecnológico da última década do século XX manteve o ritmo na primeira década do século XXI, impactando a economia global e direcionando o empreendedorismo mundial para a criação de novos modelos de negócios. (Leia: <https://www.freetheessence.com.br/nova-economia/>)

## **ECONOMIA CRIATIVA**

Há quem diga que estamos diante de uma nova era quando falamos em consumo. Os mais metafísicos acreditam que entramos em uma fase na qual nos preocupamos mais com os impactos que nossas ações geram e quais são os valores que vamos deixar para as gerações que virão depois de nós. Os mais otimistas, então, afirmam que estamos chegando ao fim de uma era individualista e dando um passo ao futuro em direção a uma sociedade mais colaborativa e sustentável.

E são essas discussões que nos pautam para um novo tema: a criatividade. Se alguém pedisse você para explicar este termo, você sabe o que responderia? Quando resgatamos a etimologia da palavra, encontramos o seguinte conceito: capacidade de criar, produzir ou inventar coisas novas. E é justamente isso que vivemos e experimentamos atualmente. startups As Organizações pautadas no conceito de criatividade, representantes da nova economia, a criativa -, são provas desse movimento que tem se tornado cada vez mais vivo e colaborativo.

Mas, afinal de contas, o que é essa tal de Economia Criativa?

O conceito, propriamente dito, foi definido pelo professor inglês, John Howkins, em seu livro *The Creative Economy*, que a considera como **“atividades nas quais resultam em indivíduos exercitando a sua imaginação e explorando seu valor econômico. Pode ser definida como processos que envolvam criação, produção e distribuição de produtos e serviços, usando o conhecimento, a criatividade e o capital intelectual como principais recursos produtivos”**.

O fato é que, hoje, a Economia Criativa é vista como a economia do século XXI. Em uma época cada vez mais marcada pela criatividade e pela quebra de padrões pré-estabelecidos, investir em soluções criativas contribui indiretamente para o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável.

Essa nova economia tem chamado a atenção do capitalismo mundial e do varejo – que há séculos é feito da mesma forma e é focado na compra e venda. Por quê? Simples, porque na Economia Compartilhada podemos, por exemplo, vender o mesmo produto por diversas vezes, sem que o comprador obtenha a propriedade do bem. Nesse formato, aquela única transação dá lugar a muitas outras. No modelo tradicional, nós produzimos e vendemos.

### **GIGANTESCO MERCADO**

Preocupação com o futuro. E é justamente isso que estamos vendo e vivendo no nosso dia a dia.

Os empreendimentos da Economia Criativa apresentam um perfil flexível e devem promover ajustes em seus mecanismos operacionais para o alcance de metas e objetivos. **O desafio gerencial está na modelagem das funções de planejamento, organização, coordenação, direção e controle que garanta a eficácia dos processos organizacionais, a melhor alocação dos recursos e um modelo de coordenação que alimente o interesse e o envolvimento de todos, inclusive o dos financiadores, que esperam resultados positivos dos investimentos oferecidos**

As necessidades de gestão de Organizações da Economia Criativa ainda precisam ser equacionadas para a melhor oferta de soluções gerenciais e de potencialização dos negócios. A modelagem organizacional deve considerar que os empreendimentos criativos são flexíveis, com estruturas voláteis, e necessitam de ferramentas que promovam o intercâmbio de criadores e gestores, visando transformar a criatividade em bens e serviços, direcionados para um mercado de consumo exigente, característico do século XXI.

As oportunidades para os negócios criativos são crescentes, mas o mercado interno ainda precisa ser desenvolvido e estimulado. Por outro lado, os empreendedores talentosos precisam assumir que suas atividades são pequenos negócios, carentes de estruturação e qualificação. Para contribuir com o desenvolvimento institucional e organizacional dos setores criativos, instituições como o SEBRAE precisam investir em produtos e serviços, com soluções customizadas, que dêem conta da especificidade dessa nova economia.

**Finalmente, cabe ressaltar que o desenvolvimento da Economia Criativa necessita de políticas públicas adequadas, que considerem a necessidade de linhas específicas de financiamento, de diferenciação tributária e de sistemas de normatização dos empreendimentos. Há urgência na melhoria do ambiente**

**organizacional, com ferramentas e incentivos que atraiam talentos e favoreçam a monetização e a remuneração de bens simbólicos, intangíveis, lúdicos e imateriais.**

Preocupado com os desdobramentos futuros da temática das indústrias criativas e da economia criativa, é também Howkins (2005) quem alerta para o que considera questões a enfrentar nesta área. São estas:

- A. necessidade de uma revisão do conceito;
- B. importância de promover a aproximação entre criatividade e inovação – o que permitirá a inclusão da ciência no âmbito das indústrias criativas;
- C. urgente necessidade de uma revisão dos marcos regulatórios da propriedade intelectual na direção do interesse público – hoje largamente submetidos aos interesses das grandes corporações; **a elaboração de políticas públicas** capazes de integrar as múltiplas dimensões (e responder às várias demandas) da economia criativa.

### **ECONOMIA COMPARTILHADA**

Independente da sua profissão, da sua atividade ou do seu segmento empresarial, você precisa entender a nova **Economia Compartilhada** ou *Sharing Economy*.

Conceitualmente, a Economia Compartilhada é um ecossistema econômico sustentável construído em torno da partilha de recursos humanos, serviços e produtos. Ela inclui a criação, produção, distribuição, comércio compartilhado e consumo de bens e serviços por pessoas e negócios, focados nas pessoas.

Os participantes de uma Economia Compartilhada são pessoas, comunidades, Organizações, empresa e associações; todos estão em um sistema de compartilhamento altamente eficiente, para que todos contribuam e se beneficiem. São negócios feitos geralmente diretamente entre pessoas e sem intermediários, onde as pessoas estão no centro desta economia.

O consumo colaborativo, a troca de experiências e de serviços específicos, de propriedade compartilhada, aluguel, compra coletiva, passando também pela subscrição, pelo empréstimo, pelo micro financiamento, crowdfunding, crowdsourcing etc.: esses são os principais aspectos e modelos de negócios da Economia Compartilhada.

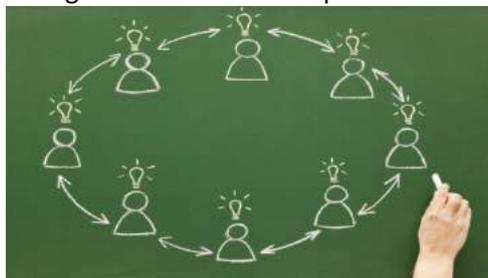
Essa nova economia tem chamado a atenção do capitalismo mundial e do varejo – que há séculos é feito da mesma forma e é focado na compra e venda. Por quê? Simples, porque na Economia Compartilhada podemos, por exemplo, vender o mesmo produto por diversas vezes, sem que o comprador obtenha a propriedade do bem. Nesse formato, aquela única transação dá lugar a muitas outras. No modelo tradicional, nós produzimos e vendemos.

O exemplo mais popular e conhecido do mercado é o **Uber**, onde pessoas (drivers) dirigem seus próprios carros particulares para outras pessoas usando apenas um aplicativo para conexão e negócio entre elas. Existem outros exemplos: o **Airbnb**, onde as pessoas se hospedam em casas de outras pessoas sem ter necessariamente que ficar hospedados em hotéis tradicionais. o **Netflix**, onde pessoas podem ver filmes pela internet em qualquer *device* (incluindo a televisão) sem precisar baixar ou pagar entradas como no cinema ou pagar para alugar de filmes – basta fazer uma assinatura e ver na hora que quiser. Imagine jantar na casa de um estranho que preparou a mesa especialmente para você – veja como funciona o **Dinner**; conhece o **Tripda**, o aplicativo que busca caronas para reduzir o custo de seu deslocamento? Que tal pegar uma carona com alguém? Deixe seu carro na garagem.

A Economia Compartilhada promove uma cultura **nós**, onde a comunidade em geral é considerada o bem maior. Preocupações com saúde, felicidade, confiança, experiências, colaboração, compartilhamento e sustentabilidade são características notáveis nesta economia.

O impacto principal na sociedade é a **mudança de *mindset***. Pessoas que operam nesta economia têm a preocupação de criar soluções para problemas específicos, têm consciência nos negócios, compreendem o empreendedorismo social, operam negócios sustentáveis e aplicam conceitos e ética nas Organizações.

Teremos muito em breve a popularização deste modelo econômico no Brasil, o que fatalmente vai obrigar os negócios atuais a se adaptarem a este novo e gigantesco mercado.



**VEJA:**

(<https://consumocolaborativo.cc/entendendo-o-conceito-o-que-e-economia-compartilhada/>)  
([https://www.youtube.com/watch?v=sUi5\\_u8dZog](https://www.youtube.com/watch?v=sUi5_u8dZog))  
(<https://www.youtube.com/watch?v=-hmFwG3e6Bg>)

Ambas as tendências baseiam-se na associação coletiva com o objetivo de economizar, frear o uso de recursos naturais e aproveitar a conexão em massa — seja ela online ou não.

### Entenda as peculiaridades dos dois modelos de negócios

Na economia compartilhada, o público utiliza as vantagens da conexão em grande escala, proporcionada pela internet, para dispor aos outros bens que já possui. O intuito é incrementar a renda.

A intenção é que cidadãos comuns possam se ajudar mutuamente a encontrar soluções sem a necessidade de compras. Como consequência, a produção industrial acaba diminuindo porque também é reduzida a demanda. A grande quantidade de dados sobre as pessoas, disponíveis em redes sociais e aplicativos, permitiu que o consumo de bens materiais pudesse ser realizado como o de serviços.

A variante compartilhada tem um viés de substituir a aquisição de algo pelo uso coletivo desse bem.

Já na economia colaborativa, os consumidores, que não se conhecem necessariamente, reúnem-se — por intermédio de um grupo, Organização, associação ou cooperativa — para adquirirem bens em comum.

### Conheça as vantagens dos dois sistemas para os indivíduos

Como o que já foi mencionado, no padrão compartilhado, os usuários oferecem mercadorias e produtos que já possuem para aumentar a renda. A principal vantagem para alguém apostar nessa tendência é despendar menos dinheiro.

Suponha que uma mãe, em vez de comprar uma cadeirinha de bebê por mais de mil reais, use algum software para "alugá-la" durante um período. É benefício tanto para a mãe como para a proprietária do utensílio, que provavelmente já não tinha finalidade para ele. Há ainda recompensas indiretas, como as que privilegiam o ecossistema, uma vez que, quando esse fenômeno se repete em proporções globais, existe também uma diminuição da produção de novas mercadorias e da utilização dos insumos necessários nas fabricações.

Seguindo a mesma lógica, é possível poupar com quase tudo: educação (só entrar em aplicativos ou redes sociais de professores virtuais), transporte (Uber, 99 Táxis, Cabify) e até com hospedagem (Hotel Urbano, TripAdvisor, Airbnb, entre outros).

Assim, você consegue alugar um espaço na praia e, ao mesmo tempo, encontrar alguém para cuidar de seu cão, um jardineiro para tomar conta das suas plantas e até arranjar um motorista para levá-lo e buscá-lo no aeroporto. O modelo compartilhado tem uma riqueza infinita de possibilidades.

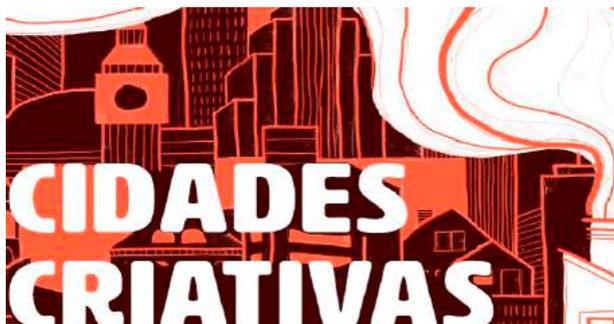
O consumo colaborativo, da mesma forma, é igualmente versátil podendo envolver a compra, a venda ou a troca tanto de bens como de serviços por meio do intermédio de grupos organizado os consórcios, por exemplo, são tipos de estruturas colaborativas e também ajudam a economizar. Isso porque é permitido escolher as mensalidades que cabem no orçamento da família, bem como em quanto tempo elas serão quitadas.

Apesar de suas singelas diferenças, tanto a versão colaborativa como a compartilhada trazem recompensas para a coletividade, não apenas para indivíduos e famílias.

No paradigma colaborativo, como é o caso do consórcio, existe uma associação e uma preparação para as compras com viés educacional. Isso acontece porque as pessoas são treinadas a programar as suas aquisições, inibindo os gastos desnecessários, impulsivos e compulsivos.

As conquistas materiais são importantes, mas é preciso equilíbrio. Um casal que resolve ter o primeiro filho, por exemplo, precisa de um mínimo de organização e de poupança. Isso infelizmente não é um hábito dos brasileiros. Mas quando há um estímulo à vertente colaborativa, surge também um incentivo ao planejamento familiar. O impacto social disso é inequívoco.

Outro benefício dessa linha é social, porque diversas novas profissões e formas de vender mercadorias e serviços apareceram com ela. São exemplos disso os motoristas do Uber, os professores de cursinhos online, especialistas de mídias sociais, analistas de marketing e programadores de software.



#### Material de Apoio



ASSISTA AO VÍDEO ABAIXO:

<https://www.youtube.com/watch?v=-hmFwG3e6Bg>

**Organizadora do Conteúdo : Profa. Maria Audizia Godinho Silva**

Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.

## REFERÊNCIAS:

ALENCAR, Eunice Soriano de e FLEITH, Denise de Souza, *Criatividade: Múltiplas perspectivas*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 3ª Ed., 2003.

FIRJAN. *Estudos para o Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro. A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil*, 2008; Nota Técnica. Edição 2011.

GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (Dir.), “Valor, precio y coste de la cultura”. II Jornada sobre iniciativa privada y setor publico em Iagestión de la cultura. Vitoria-Gasteiz; Editora Xabide, 1999. Colección gestión cultural y comunicación.

INDÚSTRIAS CRIATIVAS: definição, limites e possibilidades. RAE. São Paulo. V. 49; n. 1. Jan/mar 2009; p10-18.

MARINHO, Heliana et alli, “Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE em cultura e entretenimento”. Brasília: SEBRAE, 2007. Série Documentos.

\_\_\_\_ “Habilidades produtivas nos caminhos singulares do Rio de Janeiro”. Tese de Doutorado. Cap. 5, p99. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2006.

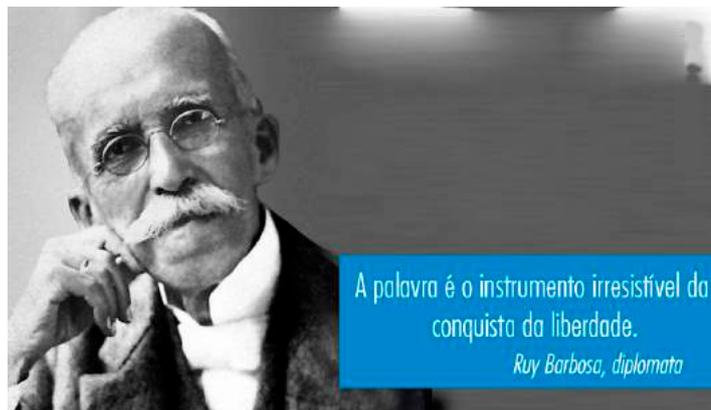
\_\_\_\_ “Por uma teorização das organizações de produção artesanal”. In *Novas Ideias em Administração*. Vol. 2. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MARINHO, Heliana e Ferreira, Mario Sergio Natal, “Do Circo Social à Economia Criativa”. Brasília: SEBRAE, 2007. Série Histórias de Sucesso, pp 39-57.

MOLES, Abraham A., *As Ciências do Impreciso*. Trad. Gloria de C. Lins. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

OSTROWER, Fayga, *Criatividade e Processos de Criação*. Petrópolis: Vozes, 22ª Ed., 2008.

## 6. CONCURSO PÚBLICO, ESTÁGIO PROBATÓRIO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



**Iremos tratar nessa aula de três importantes assuntos referentes a “Gestão de Pessoas nas Empresas Públicas”: Concurso Público, Estágio Probatório E Avaliação De Desempenho**

### **OBJETIVOS DA AULA:**

- *Levar o aluno a refletir sobre seu papel do concurso público;*
- *Apresentar resumidamente o processo de estágio probatório;*
- *Possibilitar ao aluno um conhecimento introdutório sobre avaliação de desempenho.*

### **6.1. CONCURSO PÚBLICO**

#### **Introdução**

Nossa vigente Lei Fundamental estatui que o Brasil é um Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos, entre outros, a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho.

*Num olhar mais atento, é nítida a relação existente entre esses preceitos e o concurso público. (1) Primeiro, a cidadania diz respeito à própria relação Estado-indivíduo, a qual vai além de um mero título eleitoral. (2) Segundo, a dignidade da pessoa humana tem íntima feição com a valorização humana, que não se satisfaz com a ideia de pecúnia. Segundo Immanuel Kant (2004, p.65) a dignidade é “(...) a coisa que se acha acima de todo preço, e por isso não admite qualquer equivalência”. E terceiro, os valores sociais do trabalho não são somente direcionados à iniciativa privada, antes, ao administrador, o qual vive sob a égide da lei e da legitimidade.*

Como se observa nesses ditames normativos, o concurso público encontra espaço cativo. Da mesma forma, entendemos que alguns dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil elencados no art. 3º da CRFB/88 é correlato a ele:

*“Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:*

*I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;*

*II - garantir o desenvolvimento nacional;*

*III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;*

*IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”.*

Se há escolha e desejo político no Brasil de se fazer concretizar essas normas programáticas descritas no artigo constitucional acima, certamente poderíamos aduzir que o certame público apresenta-se como mais um instrumento dessa construção. Pois, representa uma justiça social, abre as portas para que muitos desafortunados possam crescer, favorece o desenvolvimento intelectual, promove o bem da sociedade e garante a igualdade entre os concorrentes.

Sem deslembrar dos benefícios trazidos ao Estado, pois o certame seleciona pessoas mais qualificadas para seus quadros públicos, seja o regime estatutário ou celetista.

A realização do concurso público deve revestir-se das garantias constitucionais e legais, notadamente quanto aos princípios que envolvem essa forma de admissão no serviço público.

### **Conceito de concurso público:**

Trata-se de um procedimento formal a ser observado pelo Poder Público, cuja função é a escolha dos melhores profissionais para ocupar os quadros estatais. Meirelles (2013. p. 494) advoga que “o concurso público é o meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público (...)”.

### **Princípios da Administração pública inerentes ao concurso público**

*Entre os inúmeros princípios da administração pública, alguns se destacam, entre eles:*

+ **ampla acessibilidade ao concurso público.** *É que o processo seletivo está aberto a todos os indivíduos, sendo o concurso a regra. Ora, “os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei” (art. 37, inciso I, da CRFB/88).*

+ **Outro grande princípio é o da isonomia.** *Não há nada mais adequado que assegurar a igualdade de concorrência entre os candidatos. Não parece correto, justo e muito menos razoável deferir vantagem a alguém em detrimento de outrem, seja por apadrinhamento, nepotismo, recompensa econômica ou motivos semelhantes.*

NOTA: Quando se fala em igualdade, é possível lembrar de que o Estado dispõe de alguns instrumentos de políticas públicas e/ou programas privados destinados a mitigar as desigualdades, tais mecanismos são denominados de ações afirmativas, também conhecidas com discriminações positivas, como, por exemplo de fixação de cotas para concurso público de pessoas deficientes e negros. A título de exemplificação, podemos citar a reserva de vagas para os deficientes físicos, cuja atribuições do cargo forem compatíveis com a deficiência apresentada.

+ **O princípio da impessoalidade também ganha força normativa.** *É que o Administrador público deve se abster de servir aos interesses de uma pessoa em particular.*

+ **Em respeito ao princípio da publicidade,** *sabe-se que ela tem, basicamente, duas funções: a uma dá efetividade ao ato administrativo; a duas possibilitar transparência e assim, o controle da atividade administrativa.*

**Princípio da eficiência**, o qual deve pulverizar as atividades dos agentes públicos. Ser efetivo é oferecer um bom serviço à coletividade com o menor dispêndio possível para o Estado.

Ao dispor sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175, da Constituição Federal, a Lei nº 8.987/1995 estatui no seu art. 6º, parágrafo primeiro: “*Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas*”.

Ora, seria possível uma prestação de um serviço adequado sem pessoas qualificadas nos quadros do serviço público, agentes “ineficientes”, sem qualificação técnica, física e intelectual? Assim, o concurso público tem como premissa a escolha dos melhores profissionais, alguém que, com sua habilidade denote a idoneidade de bem servir o cidadão.

O concurso rege-se pelas Constituições, Federal e Estadual, pelas leis estatutárias ou específicas e por um edital. Aliás, essa modalidade eletiva já reclama lei que estabeleça normas gerais reguladoras da matéria, pois muitos são os conflitos havidos, alguns dos quais promovidos pela Administração Pública, que infiltra nos editais exigências incompatíveis com a razoabilidade, outros decorrem de condutas imorais, com regras que pretendem afastar a concorrência.

**NOTA:** *O concurso público, enquanto procedimento Administrativo É indispensável à eficácia do direito fundamental de disputar, em igualdade de condições, os cargos e empregos públicos.*

**OBJETIVO:** A finalidade do concurso público É : selecionar os candidatos mais aptos à ocupação de cargos efetivos e empregos públicos.

Em se tratando da seleção de pessoas para **servir à sociedade** exercendo misteres públicos, o certame deve ser **planejado** e **organizado** para que a reposição da força de trabalho esteja sempre adequada, quantitativa e qualitativamente, à natureza e complexidade das atividades, aos objetivos e às metas institucionais da Administração Pública. Nesse sentido, o planejamento constitui etapa fundamental para o pleno êxito do concurso público.

### 6.1.1 PLANEJAMENTO DO CONCURSO

A semelhança dos procedimentos licitatórios nos concursos, também deve existir uma etapa interna, preliminar, na qual se planeja o certame e se verifica o atendimento dos requisitos estabelecidos pelo ordenamento. Essa fase inicial é constituída por atividades puramente administrativas - não necessariamente jurídicas - que tem como objetivo conceber o futuro certame e preparar sua execução para que se alcance o melhor resultado possível para a satisfação do interesse público.

Os órgãos e entidades que planejam realizar concurso público devem verificar como providências preliminares:

- o número de cargos e empregos vagos;
- quantos servidores comissionados, contratados por prazo determinado e terceirizados desempenham funções legalmente atribuídas a cargos efetivos (deve-se aproveitar a realização do concurso para regularizar estas situações);
- quantos agentes públicos que ocupam o mesmo cargo ou emprego que será objeto do concurso encontram-se em vias de aposentadoria, sobretudo na modalidade
- compulsória, durante o prazo de validade do certame;
- quais são as reais necessidades quantitativas da Administração (em havendo necessidade de criação ou extinção de cargos, deve ser elaborado o projeto de lei respectivo);
- a existência de concurso anterior com prazo de validade ainda não expirado e com candidatos aprovados ainda não nomeados;

- o prazo de validade que será estabelecido, obedecendo-se ao limite constitucional e aos limites legais porventura existentes. Como se trata de procedimento complexo que, na maioria das vezes, acarreta gastos consideráveis à Administração, deve ser estabelecido;
- prazo razoável que não imponha, sem justificativa técnica, a realização de novo concurso e a conseqüente criação de novos gastos;
- a possibilidade de obediência aos requisitos fiscais **para a futura nomeação** dos aprovados (determinados pela Constituição e pela Lei de Responsabilidade Fiscal);
- o perfil necessário aos candidatos para o desempenho das atividades, bem como a
- adequação desse perfil à descrição legal das atribuições dos cargos e empregos;
- a conveniência de se executar diretamente ou terceirizar a execução do concurso;
- normatização das atribuições da comissão de concurso, da banca(s) examinadora(s) e de qualquer órgão com competência para atuar no certame;
- a possibilidade de se estabelecer um cronograma para as nomeações e/ou contratações, de acordo com o grau de definição das circunstâncias objetivas;
- condicionantes (por exemplo, o atendimento dos requisitos fiscais).

Em razão de sua importância, o planejamento da possibilidade de aprovação de candidatos excedentes, em número superior às vagas oferecidas no edital, será analisado no tópico seguinte (Cadastro de reserva).

### 6.1.2 CADASTRO DE RESERVA E RESPEITO AO DIREITO À NOMEAÇÃO

O **cadastro de reserva** é a previsão de um edital que determina um provimento futuro, de acordo com a necessidade do órgão que promove o **concurso**. Em resumo, não há, a princípio, previsão do número de **vagas** a ser preenchido com o certame, mas apenas a possibilidade de que num futuro próximo surgirão tais vagas e que, com elas, os **candidatos aprovados serão nomeados**.

A recente aceitação, pelos Tribunais Superiores, do entendimento de que existe direito adquirido à nomeação dos candidatos aprovados em concurso (durante o prazo de validade do certame) atribuiu novo realce à etapa de planejamento dos procedimentos seletivos.

A determinação do número de vagas que serão oferecidas e a possibilidade de criação de um cadastro de reserva passaram a exigir mais atenção dos gestores públicos para assegurar que os quantitativos, as disponibilidades financeiras e os cronogramas da Administração sejam cumpridos.

O novo realce advém do risco de se frustrar o planejamento do processo em razão de decisão judicial que determine a nomeação de candidatos em número superior ao imaginado pela Administração.

Inicialmente, há que se lembrar que o chamado “cadastro de reserva” é uma relação constituída por aprovados em concurso público em colocação superior ao número de vagas disponibilizadas no edital. É uma possibilidade que, se admitida no edital de concurso, deve ser claramente disciplinada por meio do manejo dos critérios objetivos estabelecidos para a aprovação. Para que se evitem interpretações equivocadas, a propósito, é conveniente que seja expressamente limitado o número excedente de candidatos aprovados.

Trata-se de legítimo instrumento de planejamento, cujo uso correto contribui para o atendimento do interesse público. Com efeito, em determinados cargos ou empregos públicos em que a rotatividade costuma ser intensa, sobretudo em razão da remuneração pouco atrativa. Durante o prazo de validade do concurso, a instabilidade natural do quadro de pessoal de cada órgão ou entidade pode recomendar a aprovação de número excedente de candidatos para possibilitar, em momento posterior, a célere recomposição da força de trabalho.

Nas situações corriqueiras, em que se cuida do provimento de um quadro de cargos relativamente estável, a decisão de se criar ou não o cadastro de excedentes deve ser refletida e tomada tendo como parâmetro essencial dois **indicadores**:

- a) o número de vagas existentes;
- b) o prazo de validade do concurso.

Nessas situações, o cadastro deve ser previsto para que contemple número proporcional às vagas efetivamente em disputa, levando ainda em consideração a **previsão de rotatividade** durante o prazo de validade. Para a previsão de rotatividade, deve ser estimado o número de aposentadorias no período e também o número de exonerações dos novos servidores. É claro que se trata de estimativa, que pode ou não ser consumada e que pode ser calculada observando-se o ocorrido em concursos anteriores ou mesmo em concursos semelhantes de outros órgãos ou entidades.

A **possibilidade de criação de novos cargos** durante o prazo de validade do certame, se existente, também deve ser um indicador considerado no estabelecimento do número de aprovados para o cadastro. Obviamente, se o processo de criação já foi iniciado – com o envio do projeto de lei ao legislativo, por exemplo – a previsibilidade do número excedente necessário será mais exata.

As maiores complicações, contudo, ocorrem quando se realiza concurso público especificamente para constituição do cadastro de reserva, ou seja, sem a identificação - no edital – do número de vagas oferecidas para provimento.

Nessas situações, o edital costuma trazer cláusula esclarecendo que o certame destina-se a formar um cadastro para futuras admissões. O primeiro problema a ser superado é de ordem lógica: como o concurso possui como finalidade identificar os mais aptos para o provimento de cargos públicos, não parece fazer sentido iniciar um procedimento para **selecionar alguém para algo que não existe**.

Em outras palavras, pode-se dizer que a existência de cargos constitui, em princípio, **pressuposto lógico** para a realização do procedimento de seleção.

Em situações excepcionalíssimas, entretanto, o pressuposto pode ser mitigado em prol da preponderância do interesse público no caso concreto. Em nossa opinião, pode-se admitir a realização de **concurso público exclusivo para cadastro de reserva** nas seguintes hipóteses:

- A. o processo de criação de cargos públicos já foi iniciado – com o envio do projeto de lei respectivo ao legislativo, por exemplo - mas não concluído;
- B. existência de cargos vagos na vigência de prazo de concurso anterior, cujos aprovados já foram nomeado;
- C. existência de cargos vagos em situação de descumprimento dos limites de gastos com pessoal;
- D. existência de cargos vagos em situação de impossibilidade do cumprimento dos demais requisitos fiscais necessários à **nomeação** dos aprovados; e
- E. existência de expressivo número de servidores na iminência de aposentadoria compulsória ou voluntária.

Em se tratando de aposentadoria voluntária, é necessário que o pedido de aposentadoria já tenha sido feito e encontre-se sob análise da Administração.

Mesmo nessas hipóteses é necessária a **obediência a dois requisitos** para que se permita a realização de um concurso específico para cadastro de reserva.

- 1- O primeiro requisito é a **urgência** no futuro preenchimento dos cargos, cujo provimento deve ser feito imediatamente após o fim da causa impeditiva. Com efeito, deve-se estar diante de situação de prejuízo ou risco ao interesse público, passíveis de agravamento com o correr do tempo.

2- O segundo requisito é o **efetivo juízo de probabilidade de cessação da causa impeditiva**. Deve existir probabilidade efetiva de que a causa impeditiva desapareça, em curto espaço de tempo, para dar lugar às admissões urgentes.

Fora dessas situações, em princípio, não parece existir sentido em realizar a seleção para cadastro de reserva. Para os demais casos excepcionais, registre-se, a Constituição da República admite a contratação temporária de agentes (art.37, IX), com requisitos e características próprias.

Espera-se que a Administração atue de forma planejada, transparente, contínua, previsível, sem avanços muito acelerados nem retornos bruscos, sempre objetivando salvaguardar o interesse público.

Nestes termos, na preparação, realização e controle dos concursos públicos, deve a Administração primar pela absoluta boa-fé, **respeitando a confiança que lhe é destinada pelo cidadão**, vinculando-se estritamente às regras legalmente e normativamente regentes do certame. A confiança na atuação de acordo com o Direito posto é o mínimo que esperam os cidadãos concorrentes a um cargo ou emprego público.

### 6.1.3 NORMAS GERAIS PARA CONCURSO PÚBLICOS

*O Decreto Federal n.º 6.944, de 21 de agosto de 2009, que institui normas gerais para concurso públicos no âmbito da União. Ainda que tenha tratado timidamente sobre o assunto, gizou alguns marcos importantes para o processo de seleção.*

#### 6.1.3.1 - Do Edital

O edital como, já dizia Meirelles (2000), "é a lei interna do certame. Como o edital é o condutor interno e externo do concurso, deve ser elaborado de modo claro e objetivo, delimitando todos os aspectos relevantes do certame, para evitar alterações que possam traduzir insegurança e prejuízos. Isso não significa dizer que o edital não pode ser modificado em razão de situações supervenientes, principalmente no que diz respeito às mudanças legislativas que se reputarem necessárias à eficiência da administração pública.

Poderá ocorrer que o edital tenha exigido para determinado cargo a escolaridade média e a lei, após a divulgação do edital, venha a modificar essa escolaridade para o nível superior, porque, dadas as novas atribuições do cargo, reputou-se necessária essa modificação. No caso, como o concurso ainda não foi efetivado, essa modificação pode ser introduzida em razão de mandamento legal. Caso o concurso já esteja em fase de andamento, não se vê outra saída a não ser sua anulação, pois não há como dar continuidade à seleção quando a lei está dispondo de forma tão relevante sobre o cargo objeto de provimento, em razão, inclusive, da respectiva remuneração. Nesse aspecto, o Decreto n.º 6.944 estabelece que qualquer alteração no edital deve ser publicada no órgão oficial e no sítio oficial.

#### 6.1.3.2 - Impugnação Do Edital

Todos os atos administrativos são passíveis de controle quando possuem ilegalidade. Diante dessa premissa, o edital do concurso também poderá ser impugnado por qualquer interessado, quando observar que ele contém cláusulas discriminatórias, desproporcionais ou desarrazoadas. Entretanto, as impugnações devem ser efetivadas antes da deflagração do concurso, para que gere a eficácia da medida. Ocorre que alguns candidatos só promovem a impugnação porque não lograram êxito nas provas e resolvem arguir as ilegalidades porventura existentes. Apesar disso, a administração, caso a gravidade seja relevante, pode exercer seu autocontrole.

#### 6.1.3.3 - DAS PROVAS

Consoante grafa o inciso II do art. 37 da Constituição Federal, o concurso pode ser de provas ou de provas e títulos.

**Art. 13. O concurso público será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuser a lei ou o regulamento do respectivo plano de carreira.**

O concurso de provas consiste em aferir o candidato nas matérias vinculadas à área de trabalho em que o servidor desenvolverá o seu exercício funcional. Vários são os meios de aplicação de provas, podendo ser objetivas, subjetivas e mistas.

Normalmente, quando a relação envolve atividades cuja escolaridade exigida é o nível fundamental, o grau de exigência pode ser menor. Quando a exigência for de escolaridade média, a prova poderá ser objetiva, conhecida como de múltipla escolha. Esse tipo de prova deve ser bem elaborado, evitando exigências que comprometam discussões acerca de teses divergentes.

A prova objetiva poderá, também, ser aplicada à seleção para cargos de nível superior, porém o ideal é que, nesse caso, não se aplique só essa espécie, pois, quando a prova envolve também questões de natureza subjetiva, valoriza mais a seleção e avalia melhor a capacidade do candidato.

Para cargos de nível superior, e os de carreiras de Estado, o processo de seleção amplia o quantitativo e o qualitativo das provas em termos de exigências para a elaboração da prova, que poderá ser feita em várias fases.

A prova escrita poderá ou deverá, para algumas carreiras, consistir, também, em uma prova que teste os conhecimentos mais aprofundados do candidato, que terá oportunidade de demonstrar seus conhecimentos teóricos, inclusive quanto à aplicação do vernáculo.

Para as carreiras jurídicas, eleva-se o nível de exigência, e as provas podem ser compostas de exigências doutrinárias e jurisprudenciais, além dos aspectos legais que envolvem a matéria em arguição. Entretanto, a elaboração das questões deve exigir do elaborador bom senso, deixando de impor o que é desnecessário.

O sistema de correção das provas deve ser muito bem estruturado. A prudência recomenda que a correção de provas subjetivas deva ser feita por mais de um professor corretor que tenha a mesma formação no âmbito da disciplina, para que se obtenha a média de consenso, inclusive com debate entre estes sobre possíveis divergências quanto ao mérito da questão e à resposta mais correta. Esse procedimento cautelar enseja maior segurança material na correção, tudo devidamente formalizado.

#### **A- Da Prova Oral**

A prova oral só deve ser exigida para cargos cujos detentores necessitem de apresentar-se em público, de fazer defesas, palestras, aulas, etc., para que possa ser avaliada a necessidade de o candidato bem se expressar, segundo a exigência do concurso.

Alguns cuidados devem ser observados. Os professores arguidores devem, por exemplo, focar as disciplinas que são objeto da arguição ou os procedimentos sobre os quais tenham experiência. Em regra, as perguntas não devem ser repetidas, salvo se os candidatos não tiverem qualquer contato com os demais examinados, como é o caso de daqueles que aguardam a avaliação e precisam ficar incomunicáveis, inclusive, não sendo permitido o uso de qualquer objeto de comunicação.

Recomenda-se que a prova oral seja gravada e/ou filmada, pois, em caso de contestação das notas, a banca examinadora terá condições de justificar a atribuição da nota, devendo constar das anotações de cada arguente os erros cometidos pelo candidato. Ressalte-se que essa hipótese já consta do Decreto regulador do concurso.

Ainda como espécies de provas, temos as de capacitação, que se destinam a verificar a capacidade física, por exemplo, de trabalhadores do porto, estivadores, investigadores, policiais, garis, etc. O Decreto também já contempla a necessidade de esses instrumentos avaliativos serem concebidos de forma objetiva. Nesses casos, os instrumentos, as técnicas de aferição e a metodologia de avaliação, bem como os requisitos de julgamento, devem ser os mais claros possíveis, para que o candidato possa avaliar as razões de uma eventual reprovação e ter meios de exercer seu direito de recurso.

### **B- Da Prova De Títulos**

*§ 2º A prova de títulos deverá ser realizada como etapa posterior à prova escrita e somente apresentarão os títulos os candidatos aprovados nas etapas anteriores ou que tiverem inscrição aceita no certame.*

A Constituição Federal também trouxe a previsão de prova de títulos, exigindo-a para alguns cargos, deixando para os demais a conveniência e a oportunidade da escolha pelo administrador, por meio de edital. Essa prova pretende avaliar o grau de aperfeiçoamento do candidato, devendo o edital pontuar com proporcionalidade os atributos e certificados. A exigência do título deve estar vinculada ao cargo objeto do concurso, salvo para as situações multidisciplinares que possam envolver a atividade do cargo, como ocorre com cargos para cuja habilitação podem ser aproveitados os conhecimentos na área ambiental, de gestão, etc. A prova de títulos deve expressar, em regra, a profissionalização do candidato, em sua área de atuação.

De modo geral, os títulos resultam de cursos que o candidato fez em sua vida acadêmica ou profissional, visando ao aperfeiçoamento em dada área do conhecimento. Os títulos relativos aos cursos de pós-graduação devem ser aqueles considerados pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e pelos Conselhos, e sua pontuação deva guardar proporcionalidade e pertinência com o cargo a ser desempenhado, seja pela qualidade do curso, seja pela ponderação do valor total entre os títulos e a prova escrita. O edital deve ser muito claro quanto a essas exigências, de modo a não suscitar dúvidas quanto ao que efetivamente deseja a autoridade para o serviço público.

Alguns editais pontuam como título o tempo de serviço público. Nesse aspecto, não vislumbramos inconstitucionalidade, pois a Constituição, no artigo 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), permitiu que o tempo de serviço fosse considerado como tal para os servidores estáveis amparados por esse preceito constitucional, submetidos a concurso para efetivação. Assim, como deve ser observada a isonomia, o edital que trazer essa previsão está recepcionado pela Constituição.

Nesse aspecto, é importante que o edital deixe claro se o tempo de serviço é apenas da esfera realizadora do concurso, ou se vai recepcionar o tempo de serviço de todas as esferas, já definindo o que considera como tempo de serviço, devendo esse tempo estar em compasso com os regimes jurídicos estatutários regedores da matéria.

O edital também deve fixar os critérios de desempate de forma clara e razoável.

### **C- Exigências De Aptidões Física E Mental**

Algumas espécies de cargos, como os de investigador, delegado, estivador, etc., exigem que o candidato seja submetido a exames físico e/ou mental. Na aptidão física, a comissão especial deve avaliar mediante testes, com julgamento objetivo e prévio conhecimento do candidato sobre os requisitos a serem avaliados. No caso, a exigência deve ser sempre pertinente às atribuições do cargo e, portanto, deve ser necessária ao bom desenvolvimento das funções.

*§ 4º A realização de provas de aptidão física exige a indicação no edital do tipo de prova, das técnicas admitidas e do desempenho mínimo para classificação.*

Algumas situações surgem no curso desses testes, pois alguns candidatos podem ter sofrido algum acidente e estar no momento impossibilitado de realizar a prova. A comissão deve agir com muita cautela nesses casos, pois não será qualquer impedimento que possibilitará a repetição da prova.

### **E- Banca Examinadora**

A contratação de profissionais para a composição de banca que elaborará as provas deve ser outro cuidado que a comissão organizadora deve ter.

Essa banca deve ser constituída de profissionais especializados nas áreas dos conteúdos expressos no edital, mormente em concursos de maior relevância, de preferência professores, pois, além de dominarem

o conteúdo especializado em sua área de atuação, conhecem métodos de elaboração de provas e gozam de experiência na docência e no âmbito profissional, o que lhes permite avaliações mais eficientes. Ressalte-se que professores de curso preparatório não podem participar dessas bancas, lembrando a aplicação dos impedimentos e suspeições do Código de Processo Civil e da Lei n.º 9.784/99.

#### **F- Concurso Para Cargos Com Exigência De Especialização**

No âmbito dos concursos, a seleção poderá visar cargos que exigem especialização em determinada área de conhecimento, por exemplo, cardiologia, enfermagem do trabalho, endodontia, etc. Não adianta o candidato ter formação apenas em clínica geral ou ter atuado no interior do Estado para atender a necessidades em algumas dessas áreas, pois o perfil esperado pelo serviço público é do especialista na área, devendo o edital determinar o nível da especialidade que pretende.

§ 5º No caso das provas de conhecimentos práticos específicos, deverá haver indicação dos instrumentos, aparelhos ou das técnicas a serem utilizadas, bem como da metodologia de aferição para avaliação dos candidatos.

#### **G- Prazo De Validade Do Concurso**

A Constituição traçou linhas gerais sobre a prorrogação, deixando ao administrador a possibilidade de, em suas leis, estabelecer o prazo razoável para a validade do concurso, conforme seja mais conveniente ao interesse público.

**“Art. 37. III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;”**

Deste artigo podemos tirar algumas conclusões. A Administração é quem decide qual será o período de validação do concurso, que deve estar presente no edital. Não existe período mínimo (é raro, mas existem concursos com prazo de dois, três meses), mas possui um máximo de dois anos. Esse prazo é prorrogável por apenas uma vez e somente pelo mesmo período original; ou seja, a validade máxima de um certame é sempre de quatro anos. A prorrogação do prazo também é prerrogativa da Administração, de acordo com seus interesses.

Daí podemos concluir que a obrigação da Administração, em relação ao prazo, é respeitar o período original presente no edital. Se ele for de dois anos, por exemplo, dentro deste período não se podem realizar concursos para os mesmos cargos. Após dois anos (ou menos, dependendo do edital), a Administração pode optar por expandir o prazo por igual período. Caso opte por não fazê-lo, já poderá realizar outro concurso público para os mesmos cargos.

O prazo começa a contar a partir da homologação do resultado do certame.

Após encerrar o prazo de validade do concurso, a administração não poderá mais nomear os candidatos remanescentes, ressalvados os casos em que a administração procrastinar as nomeações e, de má-fé, deixar escoar o prazo para abrir novo concurso, prática que pode configurar desvio de finalidade, pois mesmo os casos de conveniência e oportunidade, como pressupostos da discricionariedade, têm limites.

#### **G- Publicação Do Resultado Do Concurso**

A publicação do resultado do concurso pode não ser única, podendo ocorrer classificação provisória, pois desse resultado, por certo, haverá recursos, o que poderá mudar a classificação, ensejando várias publicações dessa fase até chegar à classificação definitiva. Essa hipótese poderá ocorrer inclusive quando o concurso é realizado em várias fases.

#### **H – Preterição do Concurso**

A preterição não se esgota só na inobservância estrita da classificação no concurso. O administrador público tem camuflado outros meios de preterição, como quando contrata temporariamente pessoal para

a função de cargo ofertado no concurso, promove cessão de servidor de outro órgão para ocupar a função desse cargo, terceiriza as funções, por meio de empresas atravessadoras, para admitir pessoal de seu interesse, ou ainda quando deixa propositalmente escoar o prazo de validade do concurso, hipótese em que o controle judicial pode efetivar-se.

Vários têm sido os meios para não nomear o aprovado, tendo a administração abusado do conceito de conveniência, oportunidade e interesse público. Todos esses conceitos, a despeito de sua fluidez, são absolutamente mensuráveis no confronto com a realidade vigente. Quando a administração abre um concurso, é porque precisa prover os cargos ofertados e, como tal, precisa ter previsão orçamentária para essa despesa permanente, reclamada pelo interesse público. Assim, não é razoável lançar mão daqueles conceitos mágicos como meio para fraudar o concurso. Todos os conceitos, por mais fluidos que sejam, apresentam significado.

### **I - Homologação**

A homologação do concurso funciona como meio de controle interno de que se serve a autoridade para certificar a legalidade desse procedimento seletivo.

*Um dos efeitos da homologação é o começo da contagem do prazo de validade do concurso de dois anos, prorrogável por igual período. A homologação é ato obrigatório do concurso. Caso não tenha ocorrido esse ato e já tenha havido as nomeações, a autoridade poderá convalidá-lo, promovendo-o de forma retroativa, a contar da data anterior às nomeações, para o resgate da contagem do prazo de validade.* Defendemos para essa hipótese a possibilidade de convalidação.

### **J- Recursos**

A Constituição Federal estabeleceu, no art. 5.º, inciso LV, a garantia do recurso com todos os meios que lhe são inerentes. No concurso público, o recurso administrativo pode ser manejado nas diversas fases.

*Relativamente ao edital, qualquer interessado, como ocorre na licitação, poderá impugnar as suas cláusulas, promovendo uma das espécies de controle externo, visando recompor a legalidade, quando agredida. Exigências desarrazoadas, discriminatórias e que não guardem pertinências com o cargo, bem como outras questões envolvendo o edital, poderão sofrer impugnações, devendo a comissão avaliá-las com bastante cuidado, para, se procedentes, modificar o edital, evitando futuros problemas.*

Assim, os recursos poderão decorrer do indeferimento de inscrição, de questões de provas, de documentação rejeitada pela comissão, dos resultados provisórios ou definitivos, etc.

A comissão do concurso deve exigir da banca examinadora, principalmente nas provas discursivas, que disponha de grade de correção, ou seja, a banca deve elaborar as temáticas esperadas nas respostas, pois só assim o candidato pode avaliar se os erros são seus ou da banca, para que possa recorrer com segurança, se for o caso.

O recurso também pode decorrer da prova objetiva, pois, muitas vezes, ela é elaborada de modo confuso ou com erros nas alternativas, e até erros quanto ao conteúdo.

O edital já deve prever se o recurso será recebido no efeito devolutivo ou suspensivo. No primeiro efeito, o recurso será analisado, porém o certame poderá ter prosseguimento, enquanto, na segunda hipótese, as fases subseqüentes ficarão suspensas até a decisão do recurso. A segurança jurídica indica que, em determinadas fases, o mais prudente é dar efeito suspensivo, para que mais adiante o prejuízo não seja maior e a anulação não comprometa as demais fases da seleção.

### **L - Exigência De Documentação Para Nomeação**

A lei exige determinados documentos como requisitos para a habilitação ao cargo. Alguns documentos são exigíveis para a inscrição, sendo os básicos de identificação pessoal do candidato. Entretanto, os

documentos para a investidura no cargo, tais como o diploma de escolaridade, inscrição em registro profissional, certidão de comprovação de atividade jurídica, entre outros, só poderão ser exigidos por ocasião da posse. Além da questão de legalidade, isso permite ao candidato que ainda esteja em final de complementação de alguns requisitos apresentá-los no momento da posse. Isso também foi objeto de previsão no Decreto já mencionado.

Ressalte-se que a lei, após a nomeação, garante prazo para a posse. Esse período justifica-se para que o candidato reúna a documentação ou possa desligar-se de outros cargos, empregos ou trabalho. A administração não pode fixar prazo menor que o estabelecido em lei. Há prazo legal entre a nomeação e a posse, em geral, de 30 dias, podendo ser prorrogado por mais 30, por solicitação do aprovado. O prazo pode ser definido pela lei do servidor público de cada unidade da federação.

Porém, os prazos contidos na Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, **assim dispõe o artigo 13, : § 1o A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).**

#### **M- Direito Adquirido à Nomeação**

Por muito tempo a administração obteve decisões no sentido de que o candidato que se submete a concurso público tem mera expectativa de direito à nomeação, conforme seja a conveniência administrativa. Os Tribunais, em boa hora, têm mudado esse entendimento, pois constataram que a administração, confortavelmente, utilizava-se da antiga jurisprudência para praticar desvios, manipulando outros meios de acesso às funções desses cargos, com a finalidade de não nomear o candidato classificado. Sedimentada nessa decisão, a administração promovia contratações temporárias, cessões, terceirizações, entre outras medidas, objetivando retardar as nomeações, muitas vezes até com a intenção de esgotar o prazo de validade. Com esse comportamento, produzia fartas comprovações de desvio de finalidade.

Atualmente, a jurisprudência tem-se sedimentado no sentido de, diante da demonstração da necessidade do provimento do cargo – isso ocorrendo até pelo simples fato de ter havido o concurso –, reconhecer direito adquirido do candidato à nomeação, quando imotivadamente a administração não justificar as razões da demora no provimento do cargo, mesmo após o prazo de validade do concurso. Assim, os aprovados já contam com esse avanço da jurisprudência, que garante a nomeação dos classificados dentro do limite de vagas ofertadas no edital, ou mesmo das surgidas por desistência no prazo de validade.

#### **N - Nulidade Do Concurso E Direitos Do Candidato**

Outro aspecto preocupante tanto para a administração quanto para o candidato são os casos de nulidade do concurso. As entidades, a administração e as bancas examinadoras devem ter muito cuidado para não causar situações de nulidade do concurso, porque esse fato gera enormes prejuízos à administração pública. Muitas vezes, o candidato é nomeado e já se encontra em exercício, quando sobrevém a anulação do concurso, por decisão judicial ou administrativamente.

Havendo efetivamente graves ilegalidades insanáveis, a anulação deve ocorrer após regular notificação dos nomeados, para que exerçam o direito de defesa. Nessa hipótese, as remunerações recebidas serão mantidas, pois a administração pública não poderá obter enriquecimento ilícito com o trabalho realizado.

Quando a nulidade se der por preterição ou se ocorrer, de alguma forma, mudança na classificação, a decisão que manda promover a nomeação estende-se também à recolocação do candidato em sua original classificação, impondo mudanças às vezes até nas promoções, se já ocorridas, incluindo pagamento de salários desde a época em que o candidato deveria ter sido nomeado, embora o trabalho não tivesse sido cumprido, por culpa da administração.

Há também as hipóteses de nulidade antes da realização do concurso, que afetam inclusive candidatos de outros Estados, impondo-lhes despesas com a inscrição, passagens, hospedagens, etc. Nesse caso, a

administração ou o seu preposto deverá indenizar os candidatos pelos ônus que tiveram por culpa da administração, desde que devidamente comprovadas as despesas.

Outro aspecto que tem gerado muitos conflitos é a hipótese de anulação de questões de prova, quando elaboradas de modo confuso, contraditório ou com erro. Às vezes, candidatos bem posicionados acabam por descer na classificação em razão da nulidade, pois alguns, com a anulação, passam a uma posição superior.

Desse modo, os organizadores do concurso devem ter preocupação máxima quanto a esses aspectos, uma vez que promovem o descrédito do instituto do concurso, da administração promotora, gerando insegurança para os concorrentes. Os casos de nulidades causam sempre grandes problemas, inclusive indenizatórios, por essa razão é que o concurso deve estar balizado na legalidade e de acordo com os princípios constitucionais e legais.

### ***O - Peso De Notas***

O edital, ao ser elaborado, deve avaliar com razoabilidade e proporcionalidade o peso que cada prova terá, conforme a relevância da matéria pertinente ao cargo.

Sabe-se que nos concursos têm sido exigidas noções de informática, provas de português e de disciplinas específicas. A composição da média ponderada deverá dar peso maior às disciplinas específicas da atuação do futuro servidor, inclusive para mensurar a maior dificuldade nessas matérias. De nada adiantará ter um bom candidato com português escorreito, se seus conhecimentos específicos não for o esperado, ao ponto de, na somatória dos pontos, a prova de português ser determinante para a sua aprovação, pois a administração corre o risco de, no caso de o cargo ser de médico, ter um bom profissional versado em gramática e um péssimo médico, que certamente pouco utilizará os conhecimentos de português na atividade profissional.

### ***P- Taxa De Inscrição***

*Art. 15. O valor cobrado a título de inscrição no concurso público será fixado em edital, levando-se em consideração os custos estimados indispensáveis para a sua realização, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas, respeitado o disposto no [Decreto nº 6.593, de 2 de outubro de 2008.](#)*

### ***ISENÇÃO DA TAXA DE INSCRIÇÃO***

A isenção da taxa de inscrição em concurso público se fundamenta no princípio da igualdade (art. 5º, caput da CR/88), sendo que, tal princípio passa a ideia de que os iguais serão tratados igualmente e os desiguais serão tratados desigualmente na medida das suas desigualdades.

No âmbito do executivo federal, a situação está regulada pela lei 8.112, dos servidores públicos, no artigo 11, e pelo decreto 6.593/08. Eles determinam que terá isenção total do pagamento da taxa de inscrição quem estiver incluído no Cadastro Único – CadÚnico, cadastro para famílias de baixa renda, que serve de base para os programas sociais do governo federal, e for membro de família de baixa renda, conforme definido no decreto 6.135/07 (renda mensal por pessoa de até meio salário mínimo ou renda familiar de até 3 salários mínimos).

***Nos Concursos Estaduais e Municipais os critérios variam. Cada Estado e Município pode criar também as regras para concessão de isenção em seus concursos, que deverão estar amparadas em lei e informadas expressamente nos editais.***

Caberá ao edital de cada concurso detalhar a forma de comprovação dos requisitos necessários à obtenção da isenção/redução do pagamento da taxa.

***Para finalizar, diante de todo o contexto ora traçado, concluímos que o concurso público é o meio mais democrático e igualitário de que o cidadão dispõe para ter acesso a cargos e empregos públicos.***

## 6.2 ESTÁGIO PROBATÓRIO

### Introdução

O Regime Jurídico dos Servidores Cíveis da União, autarquias e fundações federais, Lei n. 8.112/1990, ao tratar do estágio probatório, estabelece que:

*Art. 20. 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 Estágio Probatório 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.

*Em primeiro lugar, deve ser ressaltado que o estágio probatório não pode ser confundido com a estabilidade. São institutos distintos, pois enquanto o estágio probatório refere-se ao cargo, assim, a cada novo cargo efetivo, o servidor está sujeito a um novo estágio, a estabilidade está relacionada com o serviço público. Destarte, regra geral, ela é adquirida uma única vez pelo servidor na Administração Pública da mesma esfera de Governo (União, Estado, DF e Município).*

Uma questão que tem gerado inúmeras controvérsias e questionamentos administrativos e judiciais é a questão do prazo do estágio probatório. Embora, o art. 20 da Lei n. 8.112/1990 considere que seja de 24 meses o período em questão, a EC n. 19/1998, modificou o período da estabilidade que passou a ser de 03 anos, gerando dúvidas diante da dissociação do estágio probatório e da estabilidade. Nesse sentido, trago à colação as palavras da ilustre administrativista, Di Pietro (2009), a respeito do tema:

*O período de três anos para aquisição da estabilidade pode ser desde logo aplicado. Com efeito, no caso do servidor nomeado por concurso, a estabilidade se adquire depois de três anos, o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade é denominado estágio probatório e tem por finalidade apurar se o servidor apresenta condições para o exercício do cargo, referente, à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência.*

Diante da polêmica gerada, o Poder Executivo Federal passou a adotar a tese de que o estágio probatório tem duração de três anos, consoante a alteração do prazo da estabilidade que, com a EC n. 19/1998, passou a ser de três anos. Esse entendimento encontra-se consolidado no Parecer AGU/MC- 01/2004, de 24 de abril de 2004. Cabe mencionar, que tal parecer é vinculante para toda Administração Federal no âmbito do Poder Executivo.

#### **Algumas informações importantes a respeito do estágio probatório:**

-  Quatro meses antes de findo o período do estágio probatório, a avaliação do desempenho do servidor será submetida à homologação da autoridade competente.
-  O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.
-  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.
-  O servidor em estágio probatório 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.

### 6.2.1 O QUE É ESTÁGIO PROBATÓRIO

O estágio probatório é o período dos 3 anos iniciais de efetivo exercício do Servidor que ingressou no serviço público em cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público e constitui-se num período de observação, adaptação e integração do novo servidor à Administração Pública, durante o qual ele será avaliado quanto: **a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade com o objetivo de aferir sua aptidão e capacidade para o cargo ocupado**, considerando o contexto ambiental, identificando aspectos positivos, dificuldades encontradas e alternativas de solução.

Estágio probatório ou estágio de formação é o período/processo que visa aferir se o servidor público possui aptidão e capacidade para o desempenho do cargo de provimento efetivo no qual ingressou por força de concurso público. Tem início com a entrada em exercício no cargo, correspondendo aos primeiros anos de atividade, cujo cumprimento satisfatório é requisito para aquisição da estabilidade.

Apesar da costumeira, porém equivocada prática de diversos órgãos, não se trata apenas de um simples intervalo de tempo. *Durante o estágio probatório, a Administração **AVALIA** o servidor quanto a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.*

*O servidor que não for aprovado poderá ser exonerado do cargo, deixando o serviço público ou sendo reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.*

*Caso aprovado, o servidor estará habilitado à aquisição da estabilidade, depois de completar três anos de exercício.*

NOTA: Em que pese algumas concepções antigas, o estágio probatório não é uma fase do concurso público. Este já encerrou, tendo ocorrido a nomeação, posse e a entrada em exercício do novo servidor. Portanto, Estágio probatório não se confunde com estágio experimental ou com curso de formação. O estágio experimental ou curso de formação é a fase final do processo seletivo, ou seja, última etapa do concurso público, enquanto o estágio probatório se dá no início do exercício do cargo efetivo. Uma vez que não se trata de um “quase-funcionário”, eventual exoneração ou recondução não poderá ser realizada sem o devido processo administrativo, devendo o servidor ter ciência das avaliações a que foi submetido, bem como podendo recorrer da decisão tomada.

***O estágio probatório é, ainda, um período/processo cabível apenas aos servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo que ingressaram através de concurso público. Dele ficam excluídos todos os tipos de cargos temporários ou de provimento precário.***

*O estágio liga-se apenas aos cargos de provimento efetivo em função de sua consequência principal: ser o requisito essencial para aquisição da estabilidade no serviço público e no cargo.*

### 6.2.2. RELAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO COM A ESTABILIDADE

**Estágio probatório e Estabilidade são institutos jurídicos distintos. Porém, estabelecem entre si uma relação íntima e, até mesmo, indissociável.** Como se viu, o estágio é o período/processo no qual o servidor é avaliado para aferir se ele merece ou não permanecer no exercício do cargo. Já a estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público, outorgada ao servidor ocupante de cargo de provimento efetivo por meio de concurso, adquirida após o transcurso de 3 (três) anos de atividade e aprovação em avaliação especial de desempenho.

Durante muito tempo, o estágio probatório era entendido simplesmente como o intervalo de tempo existente entre a entrada do servidor em efetivo exercício e a aquisição da estabilidade. Essa posição era predominante durante o período em que o prazo constitucional da estabilidade era de 2 (dois) anos (antes de junho de 1998). A Emenda Constitucional 19/98, porém, alterando o art. 41 da Constituição, dispôs que o prazo para aquisição da estabilidade seria de 3 (três) anos de efetivo exercício.

### 6.2.3. COMO FUNCIONA O ESTÁGIO PROBATÓRIO

A própria Lei no 8.112/90 indica quais os fatores que deverão ser observados na avaliação de desempenho do servidor. Veja-se o que significa cada um desses fatores:

**ASSIDUIDADE** → *Ser assíduo e pontual. Esta relacionada à freqüência sem faltas; já a pontualidade, a inexistência de atrasos, ausências e saídas antecipadas.*

**DISCIPLINA** → *Respeito às leis, as normas e as disposições regulamentares, bem como o irrestrito cumprimento dos deveres de cidadão e de servidor público, atendendo as tarefas para as quais e designado, cumprindo com fidelidade e presteza as determinações de sua chefia e superiores hierárquicos.*

**CAPACIDADE DE INICIATIVA** → *Emprego de esforço pessoal e diligencia no desempenho das atribuições do cargo. Representa o domínio de forma atualizada dos conhecimentos, técnicas e praticas, realizando projetos e tarefas sem precisar de ajuda.*

**PRODUTIVIDADE** → *O quanto de tarefas, projetos e ações o servidor e capaz de realizar com eficácia, de maneira célere e corretamente.*

**RESPONSABILIDADE** → *Assumir os resultados, positivos ou negativos, decorrentes dos atos praticados pelo próprio servidor ou, parcialmente, pela sua equipe de colaboradores.*

O cumprimento efetivo do estágio probatório exige, como um processo (não apenas uma simples passagem de tempo), a adoção de procedimentos e ações tanto pela Administração quanto pelo servidor.

Embora as sistemáticas adotadas sejam variadas nos diversos órgãos da Administração Pública, cabe indicar quais as etapas fundamentais que são usualmente seguidas:

1- O primeiro passo é a abertura de processo administrativo próprio para o Estágio Probatório e a formação da **Comissão de Avaliação**. Embora ela nem sempre seja responsável pela avaliação imediata do servidor, que muitas vezes é feita pela sua chefia, é ela quem coordena os trabalhos e confere andamento ao processo.

2- Uma vez instituída, a comissão deve **comunicar** ao servidor quanto ao início do processo de avaliação, informando, inclusive, os períodos de análise, as datas de cada momento avaliativo, bem como esclarecendo a documentação que o servidor devera apresentar a cada ciclo avaliativo e os critérios que serão adotados. O período do estagio probatório, em regra, é convertido em dias, considerando-se, ainda, o direito ao descanso semanal remunerado.

A Lei no 8.112/90 prevê as hipóteses de suspensão da contagem de tempo, relacionando-as as licenças e afastamentos que o servidor em período probante pode ter. Uma vez cessada a hipótese, a contagem dos dias de estagio probatório é retomada, conservando-se o período já transcorrido antes da suspensão. Assim, **NÃO** são contados para estágio probatório os dias de:

- *Licença por motivo de doença em pessoa da família;*
- *Licença por motivo de afastamento do cônjuge;*
- *Licença para atividade política;*
- *Afastamento do país para estudo ou missão oficial, bem como para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere; e*
- *Participação em curso de formação.*

*Por outro lado, há dias não trabalhados que são contados para fins de estágio probatório, especialmente o descanso semanal remunerado e as férias, pois se trata de direitos assegurados na Constituição e são considerados dias de efetivo exercício.*

As avaliações de desempenho acontecem conforme o cronograma de atividades fixado pela Comissão, com o servidor mostrando suas atividades e os avaliadores responsáveis julgando o desempenho no cargo segundo os fatores indicados pela Lei.

3- A cada fase, a Comissão ou o avaliador elabora um Relatório Parcial de avaliação do servidor, indicando os resultados obtidos. A última fase é acompanhada de um Relatório Final, que necessariamente deverá ser concluído mais de quatro meses antes do término do período de estágio probatório. Em seguida, é dada ciência ao servidor do resultado obtido, momento no qual poderá apresentar recurso, se for o caso. Feito isso, ainda com quatro meses de antecedência, a avaliação de desempenho segue para homologação da autoridade competente.

4- É bom lembrar que o servidor deve ter **conhecimento da conclusão** adotada pela Comissão de Avaliação ou avaliador, oportunizando a apresentação de recurso ou pedido de reconsideração se a conclusão for insatisfatória.

5- Embora os **resultados obtidos** na avaliação de desempenho possam variar em pontuação ou conceitos de acordo com os indicadores e métodos utilizados por cada órgão, o Relatório Final do estágio probatório somente pode ter duas conclusões: **aprovação ou reprovação**.

Quando se tratar de um novo servidor, a consequência da reprovação será a perda do cargo e o fim do vínculo funcional com a Administração Pública através de exoneração. Já quando se tratar de servidor que anteriormente ocupou outro cargo público vindo nele a adquirir estabilidade, a consequência da reprovação não será o fim do vínculo funcional, mas tão somente a recondução ao cargo anteriormente ocupado.

*Essa é a sistemática geralmente adotada para a realização do estágio probatório na Administração Pública. Salienta-se que a forma específica do processo apresenta diferenças nos distintos órgãos, entidades e carreiras, os quais possuem autonomia relativa no desenho de seus procedimentos internos.*

#### 6.2.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

A avaliação de desempenho EM ESTÁGIO PROBATÓRIO é o processo que mede o grau em que o servidor alcança os requisitos do seu trabalho. É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

**OBJETIVOS** - A Avaliação de Desempenho tem por objetivos:

- ✚ *afirmar a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;*
- ✚ *identificar necessidades de capacitação do servidor;*
- ✚ *fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;*
- ✚ *aprimorar o desempenho do servidor;*
- ✚ *promover a adequação funcional do servidor;*
- ✚ *contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública ;*
- ✚ *conferir estabilidade ao servidor público considerado apto, nos termos do §4º do art. 41 da Constituição Federal;*
- ✚ *exonerar o servidor público considerado inapto ou ineficiente, nos termos da lei.*

Assim, uma das questões fundamentais no desenrolar do estágio probatório é a Avaliação de Desempenho. Dada sua importância, cabe discutir os aspectos gerais de seu funcionamento.

Não há regras detalhadas para a avaliação do estágio com aplicação uniforme em toda a Administração Pública Federal. O que existe são orientações gerais, bem como princípios, critérios e sistemas que devem ser observados por cada órgão, entidade e carreira.

**Os critérios gerais decorrem da própria Lei no 8.112/90 em interpretação que deve ser feita conforme as normas e princípios constitucionais. De início, salienta-se que a avaliação de desempenho do estágio probatório é especial, não se confundindo com as avaliações normais realizadas periodicamente pela Administração, mesmo aquelas relativas a gratificações de desempenho.**

*Por ser especial, limita-se ao período de prova e deve aferir a aptidão no desempenho do cargo segundo os fatores previstos na lei (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade).*

Além de especial, a avaliação é obrigatória, não podendo ser dispensada. Assim, trata-se tanto de um dever da Administração quanto de um direito do servidor, que, inclusive, pode exigí-la judicialmente. O servidor não pode vir a ser prejudicado no resultado do estágio em função da falta de avaliação ou de sua realização através de critérios e métodos obscuros.

É necessário que a avaliação ocorra e que o avaliado possa ficar ciente de todos os procedimentos, especialmente quanto aos critérios e resultados, podendo, até mesmo, recorrer de decisões eventualmente prejudiciais.

Além disso, uma avaliação única não é capaz de permitir a adequação e adaptação do servidor às exigências do cargo, pois não será possível que o servidor melhore seu desempenho em um segundo ciclo avaliativo. E apenas através de um processo avaliativo periódico, dividido em etapas, que se torna possível captar a evolução do agente ao longo do tempo, garantindo-lhe chances de superar suas deficiências e também permitindo a Administração aferir melhor as potencialidades do novo servidor.

Como dito, há critérios e princípios gerais a serem observados, porém não existe uma sistemática uniforme e obrigatória para toda Administração. De qualquer maneira, cabe destacar as formas e métodos mais usuais, bem como as divisões de *ciclos comumente utilizadas*:

- 3 (três) avaliações divididas entre o 12º, 24º e 30º mês do estágio;
- 4 (quatro) avaliações divididas entre o 6º, 12º, 24º e 30º mês do estágio; e
- 4 (quatro) avaliações divididas entre o 8º, 16º, 24º e 32º mês do estágio.

Note-se que esses meses demarcam o momento de emissão dos Relatórios Parciais e Final do Estágio. O intervalo entre esses marcos corresponde ao período avaliativo propriamente dito, cujo desempenho no cargo segundo os fatores apontados pela lei será objeto de atribuição de nota ou conceito.

Em muitos casos, a avaliação efetiva, ou seja, a atribuição de notas ou conceitos ao servidor, é realizada pela chefia imediata. Embora não haja nem vedação nem obrigatoriedade quanto a esse sistema, é recomendável que a chefia tenha participação no processo avaliativo, uma vez que é quem acompanha mais fortemente o trabalho do servidor. Mesmo assim, a condução do estágio não deve ficar a cargo unicamente dessa figura, sendo essencial a existência da Comissão.

Os critérios específicos, medidas de avaliação, pontuação, atribuição de conceitos, julgamento pela aprovação ou reprovação, são dados pela regulamentação do próprio órgão, entidade ou carreira, que devem ser complementados pelos fatores indicados pela lei (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade), cuja presença e obrigatoriedade nos formulários de avaliação.

A Administração Pública tem adotado metodologias inovadoras em sua sistemática de avaliação de desempenho. Uma delas é a autoavaliação do servidor, utilizada em cotejo com a análise feita pela sua chefia, porém de menor importância. Outro método relevante e de crescente atenção é a chamada Avaliação 360º. Trata-se de uma forma de avaliação múltipla que inclui tanto a autoavaliação quanto a

análise realizada por diversos colaboradores, seja chefia, pares de trabalho, subordinados e mesmo usuários do serviço público.

#### **6.2.5 O QUE O É PERMITIDO E O QUE É VEDADO AO SERVIDOR DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO.**

O servidor durante o período de prova ainda não possui a totalidade dos direitos e benefícios que tem o servidor estável, especialmente no que diz respeito a licenças e afastamentos.

Resume-se, assim, brevemente, aquilo que é **permitido** e o que é **vedado** ao servidor em período de estágio probatório, apresentando-se, posteriormente, os pontos que são alvo de **controvérsias judiciais**.

#### **PERMITIDO:**

##### **Licenças:**

- a) Licença por motivo de doença em pessoa da família;
- b) Licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;
- c) Licença para tratamento da saúde própria;
- d) Licença para o serviço militar;
- e) Licença para atividade política.

##### **Afastamentos:**

- a) Afastamento para o exercício de mandato eletivo;
- b) Afastamento para curso de formação decorrente de aprovação em concurso público para outro cargo da administração pública federal, podendo optar pela remuneração do cargo de origem;
- c) Afastamento do país para missão oficial ou para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere, com perda de remuneração.

##### **Outros Direitos:**

- a) Recebimento integral da remuneração do cargo efetivo;
- b) Respeito ao devido processo, com as garantias da ampla defesa e do contraditório;
- c) Recorrer de eventual decisão que o reprove no estágio probatório e determine sua exoneração;
- d) Ocupar cargo de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação;
- e) Ser cedido a outro órgão ou entidade exclusivamente para ocupar Cargo de Natureza Especial (CNE), ou cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS), níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes;
- f) Aposentadoria por invalidez ou compulsória por limite de idade;
- g) Remoção de ofício, no interesse da Administração.

#### **VEDADO:**

##### **Em benefício do servidor:**

- a) Diminuição de vencimentos ou diferença da remuneração em relação ao servidor estável na mesma posição funcional;
- b) Demissão ou imposição arbitrária de penalidade administrativa sem a devida instauração de sindicância ou processo disciplinar;
- c) Exoneração por reprovação no estágio de forma imotivada, ou seja, sem base em avaliações de desempenho objetivas.

##### **Implicando limitações ao servidor:**

- a) Estabilidade e aprovação no estágio por simples decurso de tempo, sem a realização de avaliação;
- b) Licença para capacitação;
- c) Licença para tratar de interesses particulares;
- d) Afastamento para participação de programa de pós-graduação *stricto sensu*;
- e) Ocupação de cargo comissionado em outro órgão ou entidade que não correspondam a DAS 6, 5, 4 ou equivalente;

## f) Remoção a pedido, a critério da Administração.

Em que pese o deferimento ao servidor em estágio probatório de determinadas licenças e afastamentos, cabe apontar que nem todos *são* contados para fins de estágio.

### **Nesses casos ocorre suspensão do curso do período de prova. São elas:**

- Licença por motivo de doença de pessoa da família;
- Licença por motivo de afastamento de cônjuge;
- Licença para atividade política;
- Afastamento de servidor para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere; e
- Participação em curso de formação.

Cabe destacar que não pode ocorrer diferenciação remuneratória em função do período de prova, não podendo o servidor em estágio ter vencimentos menores do que o servidor estável que se encontre em mesma posição e condição funcional.

Ainda, não há qualquer diferença quanto a outros direitos e garantias, especialmente os de ordem remuneratória ou funcional, tais como férias, descanso semanal remunerado, 13º salário, licença gestante, ausência ao serviço em função de doação de sangue, alistamento eleitoral, casamento, falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos, ou direito de petição. Além disso, os deveres e proibições previstos na Lei no 8.112/90 aplicam-se a todos os servidores, inclusive aqueles em estágio probatório.

## **QUESTÕES CONTROVERTIDAS**

Existem permissões e vedações que não são uniformes ou consensuais em todas as carreiras e órgãos da Administração Pública Federal, verificando-se, até mesmo, divergência no Judiciário a respeito da possibilidade ou não do exercício de alguns direitos por parte do servidor em estágio probatório.

Mesmo não havendo como conferir certeza em relação a alguns pontos importantes do estágio probatório, é preciso identificá-los, observando como a discussão tem se desenvolvido e quais as possíveis soluções. Vejamos as principais questões controvertidas.

### **1- Greve:**

Embora os servidores em estágio probatório não sejam estáveis no serviço público ou no cargo que ocupam, devem ter assegurados os direitos previstos aos demais servidores, salvo as limitações expressas contidas na Lei. A conclusão é que eles também podem exercer seu direito constitucional à greve.

Cabe observar que a participação em movimento grevista não configura falta de habilitação para a função pública, não podendo o estagiário ser penalizado pelo exercício de um direito seu. A solução mais razoável seria a suspensão do período de prova durante o intervalo de paralisação.

Embora a Lei não trate expressamente da hipótese de greve, ha diversas decisões judiciais que garantem aos servidores em estágio probatório o direito a greve, sem prejuízos de avaliação.

### **2- Promoção e Progressão:**

Uma das questões controvertidas diz respeito à promoção e progressão na carreira.

Pode o servidor em estágio probatório participar de concurso de promoção?

O exercício no cargo durante o período de prova é contado para cumprir o requisito de tempo necessário para passagem a posição funcional seguinte? Por uma amplitude mais geral, a resposta mais adequada é: depende do caso.

O Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis federais (Lei no 8.112/90) não apresenta nenhuma restrição ou requisito claro ou expresso a respeito da relação entre promoção na carreira e estágio

probatório. Porém, algumas das legislações que tratam de cada carreira específica podem esclarecer o assunto, negando ou permitindo.

Disso pode-se tirar uma importante conclusão: somente havendo expressa vedação em lei ou regulamento é que a Administração pode impedir a progressão dos servidores durante o período de prova. Assim, não existindo regra que o diga, a desconsideração arbitrária do exercício das atividades durante o estágio probatório é ato ilegal, passível de questionamento judicial.

### **3- Contagem do tempo de estágio durante o exercício de cargo comissionado:**

Desde o final de 1997, com a edição da Lei no 9.527, ficou claramente assegurada aos servidores em estágio probatório a possibilidade de exercerem função gratificada ou cargo comissionado no órgão ou entidade de lotação, bem como de serem cedidos para outros órgãos desde que o cargo em comissão corresponda ao Grupo-DAS nível 6, 5 e 4, ou equivalente. Não há mais dúvida sobre essa permissão.

A controvérsia que permanece refere-se a contagem de tempo durante tal exercício. As atividades em cargo de comissão ou função de direção são consideradas para fins de estágio probatório ou correspondem a um período de suspensão?

Diante do que diz a lei, é quase consensual o entendimento de que o período de prova não impede o exercício de tais cargos ou funções. Parte significativa da doutrina entende, porém, que durante esse exercício o estágio probatório encontra-se suspenso, ou seja, ao ser designado para função ou cargo comissionado, a contagem de tempo do estágio fica parada, retornando apenas com a saída do cargo ou função.

É bom lembrar que, em qualquer caso, deve-se ter cuidado com a legislação específica de cada carreira e com a regulamentação própria de cada órgão ou entidade. É possível que regras dessa estatura estabeleçam limites, restrições ou formas específicas para o desempenho de funções e cargos em comissão e seu aproveitamento para fins de estágio probatório.

### **4- Licença para desempenho de mandato classista e estabilidade sindical:**

Licença para desempenho de mandato classista e estabilidade sindical: A Lei 8.112/90 não prevê a possibilidade de o servidor em estágio probatório usufruir de licença para desempenho de mandato classista. Entretanto, também não existe vedação expressa a concessão da mesma. Embora a prática da Administração seja negar essa possibilidade, há decisões judiciais que garantem sua concessão, desde que seja suspenso o período de prova.

### **5- Aposentadoria:**

Outro aspecto controvertido durante o estágio probatório é a aposentadoria.

É possível ao servidor nesse período aposentar-se? Sob quais condições?

*Embora não haja acordo no Judiciário ou entre os Juristas, existem indicativos importantes. Existem diferentes modalidades de aposentadoria para o servidor público. Ela pode se dar por invalidez, compulsoriamente por idade, ou voluntariamente, desde que cumpridos os requisitos legais e constitucionais de idade e contribuição. A resposta a questão inicial é diferente de acordo com a modalidade de aposentadoria em questão.*

Os Tribunais têm entendido que a aposentadoria por invalidez e compulsória por idade devem ser concedidas mesmo ao servidor em estágio probatório. Isso porque não há restrição legal alguma quanto às mesmas, inexistindo exigência de tempo de serviço ou contribuição para essas modalidades.

A situação mais delicada é a da aposentadoria voluntária. Tanto o Supremo Tribunal Federal, quanto o Superior Tribunal de Justiça tem entendido que a aposentadoria voluntária é impossível durante o estágio probatório, pois consideram que, nessa etapa, o servidor não se encontra em plena titularidade ou exercício do cargo.

## 6- Remoção:

Uma última questão controversa diz respeito à possibilidade de o servidor em estágio probatório ser removido. Aqui também há diferentes entendimentos de acordo com a modalidade específica de remoção.

Segundo a Lei no 8.112/90, há três tipos básicos de remoção:

- 1- A ofício, no interesse da Administração;
- 2- A pedido, a critério da Administração;
- 3- A pedido, independentemente do interesse da Administração.

Essa última modalidade apresenta subdivisões: remoção para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor, que foi deslocado no interesse da Administração; por motivo de saúde do servidor ou de familiar dependente; em virtude de processo seletivo.

No caso da remoção de ofício, no interesse da Administração, não há dúvida, pois se trata mais de um dever do servidor do que de um direito: mesmo durante o estágio probatório é possível acontecer.

Por outro lado, a princípio, a remoção a pedido, a critério da Administração, encontra-se vedada. Isso porque efetuar a remoção traria maiores dificuldades para a condução da avaliação de desempenho, sendo, em princípio, contrário ao interesse público. O fato é que, em regra, a Administração não concede tais pedidos de remoção, não sendo obrigada a fazê-lo.

Quanto ao último permissivo, cabe observá-lo de acordo com cada uma de suas hipóteses. Em sendo o pedido de remoção independente do interesse da Administração é possível entender que seu cumprimento será obrigatório desde que o servidor cumpra os requisitos legais e regulamentares de cada hipótese.

Assim, é possível a concessão de remoção no caso de acompanhamento de cônjuge ou companheiro servidor deslocado no interesse da Administração e por motivo de saúde do servidor ou familiar dependente, desde que comprovado perante junta médica. De qualquer maneira, tais hipóteses ainda não encontram total acolhida nos tribunais, não havendo plena segurança de êxito no pedido.

Do outro lado, a remoção através de processo seletivo é ainda mais duvidosa. Aqui, a possibilidade dependerá do regulamento específico do próprio concurso de remoção. Ou seja, como a lei não especifica, é possível que o regulamento do processo seletivo impeça os servidores em estágio probatório de participar de concurso de remoção. Em alguns casos, tal regra está presente até mesmo no edital do concurso público. Sendo esse o caso, o servidor não poderá ser removido.

## 6.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### Introdução

O Novo contexto da economia impôs a busca permanente da competitividade nas organizações, como condição de sobrevivência. Essa busca incessante por competitividade exige a adoção de técnicas modernas de administração, como por exemplo, a reengenharia, a prática da administração pela qualidade total e programas de excelência gerencial, aliados à mensuração de resultados através de indicadores de desempenho, com o objetivo de obterem novos padrões de flexibilidade, de qualidade, de produtividade e de superação no nível de satisfação dos clientes/usuários.

*As pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe e são consideradas como os mais valiosos recursos de uma organização, requerendo atenção especial em todas as fases da gestão, desde o recrutamento, a seleção, o treinamento até a avaliação do seu desempenho, como condição para que a organização consiga reter e criar condições para que as pessoas se sintam motivadas, permitindo que a organização e as próprias pessoas atinjam os seus objetivos.*

***A incorporação de novas tecnologias no trabalho é necessária, mas não é o suficiente, o importante é verificar a forma como as pessoas desempenham suas atividades. O ponto central é não permitir que a tecnologia venha a ser utilizada de forma radical, alienando as pessoas do conhecimento.***

Não é adequado colocar máquinas de alguns milhões de reais nas mãos de pessoas não-qualificadas, sem capacidade de tirar proveito delas ou um serviço de atendimento ao consumidor nas mãos de pessoas que não podem resolver os problemas ocorridos com os clientes ou, ainda, um programa audacioso de qualidade nas mãos de pessoas despreparadas para inovar os processos produtivos e diminuir os desperdícios.

Diante de tamanha relevância do desempenho humano nas organizações, a Avaliação Periódica de Desempenho surgiu no ordenamento constitucional como uma forma de representação do princípio da eficiência. Tal avaliação, que também foi inserida na Constituição através da EC nº 19/98, é pouco discutida na doutrina pátria, isso porque, nem todos os entes públicos possuem disciplina legal para procedimentalizar a mesma, logo, não existindo muitas discussões acerca do assunto.

*Trata-se da norma constitucional que mais afastou o instituto da estabilidade do servidor público, haja vista que o mesmo na hipótese em que já adquiriu a estabilidade, depois de ter passado pelo estágio probatório, ainda terá que passar anualmente ou semestralmente por avaliação, para ratificar a sua continuidade no serviço público.*

### **6.3.1 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para Chiavenato (1997), em tudo o ser humano é necessário e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização.

Segundo Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho. A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará Feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

***Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente.***

***Para Lucena (1995), as empresas têm uma preocupação permanente e natural com o desempenho humano e em como torná-lo mais produtivo, uma vez que os seus resultados são consequência desse desempenho. A mensuração desse desempenho permite a empresa conhecer a performance de cada um de seus funcionários e do impacto desse desempenho nos resultados organizacionais, sendo esta uma função precípua para a organização.***

Avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados/planejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isto pressupõe a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado), a sua atuação efetiva (trabalho realizado) e a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado. Na literatura são encontrados vários objetivos para a avaliação de desempenho individual, que variam conforme a abordagem dos autores.

Entretanto, existem aspectos em que eles são convergentes, entre os quais estão a definição clara que possibilite a compreensão por todos e a sua utilização como ferramenta gerencial para a área de gestão de pessoas (LUCENA, 1995; BERGAMINI, 1999).

**Faz-se necessário avaliar e gerenciar o desempenho de todos os integrantes da organização, pois é a única maneira de saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados.**

Apesar de ter maior capacidade de investimento e de inovação, as organizações do setor privado implantaram os seus sistemas de avaliação baseados nas organizações do setor público, principalmente, nas organizações militares, pioneiras na implantação de sistemas de avaliação.

Em conseqüência, esta atividade passou a ocupar lugar de destaque na administração de pessoal de todas as organizações públicas ou privadas que buscam o sucesso e, para o que, têm que se tornar competitivas, as primeiras visando o bem-estar social e as últimas o lucro. Assim, todo profissional, seja no setor público ou privado é um ator do processo, seja como avaliador, avaliado ou como ambos.

Vários são os conceitos da avaliação de desempenho. Chiavenato (1997) e Pontes (1999) conceituam a avaliação de desempenho da seguinte forma:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período de tempo ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado (PONTES, 1999, p. 24).

O processo inicia-se com a definição dos resultados desejados, tendo como parâmetros o planejamento e as estratégias da empresa, desenvolve-se por intermédio do acompanhamento diário dos resultados obtidos e da contínua solução dos problemas identificados e finaliza-se com a revisão final dos resultados alcançados, para a elaboração de propostas futuras. Trata-se de um processo contínuo e retroalimentável. Para isto, a avaliação de desempenho, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer um *feedback* constante.

Considerando que o papel dos líderes é, justamente, planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho, a avaliação de desempenho é função primordial dos líderes de uma organização. A metodologia da avaliação de desempenho deve preocupar-se com o comportamento das pessoas no trabalho e não com as pessoas em si. A preocupação constante deverá ser o desempenho. Não deverá ser confundida com a avaliação do potencial, nem com a avaliação de cargos.

A avaliação de potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seu crescimento no trabalho. Por sua vez, a avaliação de cargos preocupa-se em estabelecer o valor relativo dos cargos da organização, para encontrar uma hierarquização destes e estabelecer uma possível carreira.

### **6.3.2 OBJETIVOS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico, ou seja, melhorar os resultados dos recursos humanos na organização, a avaliação de desempenho procura uma variedade de objetivos intermediários, segundo Chiavenato (1997, p. 343):

1. *adequação do indivíduo ao cargo;*
2. *treinamento;*
3. *promoções;*
4. *incentivo salarial ao bom desempenho;*
5. *melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;*
6. *auto-aperfeiçoamento do empregado;*
7. *informações básicas para pesquisa de recursos humanos.*
8. *estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;*
9. *estímulo à maior produtividade;*
10. *oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;*
11. *retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado;*
12. *outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.*

Pontes (1999, p. 26) define como principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho os seguintes:

1. *tornar dinâmico o planejamento da organização;*
2. *conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;*
3. *estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;*
4. *obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização;*
5. *melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;*
6. *dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;*
7. *gerar informações.*
8. *tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação das pessoas em equipes e não individualmente;*
9. *estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;*
10. *servir como instrumento orientador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, ser o próprio instrumento de gestão da qualidade;*
11. *servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da organização; e*
12. *servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.*

### **6.3.3 GESTÃO DO DESEMPENHO**

Mais importante do que avaliar o desempenho é gerenciar os resultados obtidos por intermédio dessa avaliação. Esta gestão tem como vetor principal o acompanhamento do desempenho. Um acompanhamento ágil e oportuno identificará se o integrante da organização está apresentando um padrão de desempenho estável, ascendente ou descendente, permitindo aos avaliadores ou órgãos responsáveis as informações necessárias à realização de uma retroalimentação (*feedback*) do processo.

A gestão de desempenho constitui o ponto crítico do processo de avaliação de desempenho. Define o campo operacional no qual as ações se processam e os problemas ocorrem, possibilitando aos avaliadores saber se os integrantes da organização estão trabalhando na direção dos resultados esperados; aferir a qualidade, o cumprimento de prazos e o volume de produção e de custos; analisar o preparo e a competência dos integrantes da organização para desempenhar suas funções, assim como identificar suas necessidades de desenvolvimento; analisar as variáveis do ambiente organizacional que afetam positiva ou negativamente o desempenho; dar *feedback* aos avaliados sobre o seu desempenho e antecipar-se nas ações necessárias para evitar que o desempenho seja desviado dos resultados esperados.

***A avaliação periódica de desempenho, caracteriza-se como uma importante ferramenta de aprimoramento dos recursos humanos da Administração Pública. É um salto na busca pela eficiência.***

Um dos principais objetivos da avaliação é o levantamento de informações dos servidores, quanto à sua eficiência diante do serviço público. Como a estruturação desta avaliação está se formando para que ocorra anualmente, pode-se perceber que os resultados práticos do ano anterior podem influenciar a avaliação subsequente, daí poder afirmar que tal avaliação se contradiz nos seus próprios termos.

Possui como característica, a relação de controle de resultados no serviço público, é dizer, tal procedimento, como bem explicitado no inciso III, § 1º, do art. 41 da CF/88, visa garantir a plena e execução de qualidade dos serviços públicos, na maneira em que provoca a instabilidade do servidor, que terá receio de praticar as suas atividades de forma desidiosa. Desta forma, pode-se averiguar o “*quantum*” cada servidor disponibiliza da sua eficiência para a Administração.

Ocorre que, no âmbito da Administração Pública, tal avaliação está inserida como forma de se afastar o servidor da estabilidade, e por consequência do serviço público. Caso o servidor tenha sido reputado como ineficiente, a autoridade competente, através de ato exoneratório, formalizará o seu desligamento do serviço público.

#### 6.3.4 COMO FAZER AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

*Não existe uma sequência única de processos para realizar a avaliação, abaixo esta listado um as 9 etapas mais usuais para desenvolver a avaliação de desempenho:*

##### **Etapa 1 – Planejamento e Definição da metodologia a ser utilizada**

Planejar o processo de avaliação de avaliação. Avaliar e escolher entre um dos tipos de avaliação de desempenho que será utilizada. Posteriormente, definir quem irá participar da avaliação, como por exemplo, membros de comissão.

##### **Passo 2 – Escolher os critérios de avaliação**

Se a sua empresa adota uma gestão pautada em competências, com certeza vai facilitar o processo de escolha dos critérios essenciais que devem ser avaliados. Mas independentemente disso, basta escolher quais são as habilidades e capacidades mais valorizadas pelo seu negócio, colaboradores e para o cargo em questão. **Nas empresas públicas existem objetivos normatizados em lei e que devem ser observados.**

Algumas vezes olhar para os *objetivos, metas e indicadores de desempenho* da empresa pode ajudar nessa definição. Lembre-se de escolher competências que possam ser avaliadas no dia a dia por meio da percepção de comportamentos. Devem ser evitados os itens subjetivos para fazer uma boa avaliação de desempenho por competências. Para fazer uma avaliação de desempenho baseado em atividades e resultados, lembre-se de especificar bem quais serão elas e seus pesos na avaliação.

##### **Etapa 3 - Construção e validação do formulário de avaliação**

Nessa etapa os formulários de avaliação deverão ser elaborados, e posteriormente submetidos a aprovação.

##### **Etapa 4 – Determinar periodicidade da avaliação**

Você precisa entender a realidade da sua empresa. No mercado, as opções mais utilizadas são as avaliações de desempenho semestrais ou anuais. No entanto, há empresas na qual um responsável prefere fazer reuniões semanais de acompanhamento com o colaborador. Nas empresas públicas ver a normativas legais de prazo ( 01 ano)

##### **Etapa 5 – Sensibilização dos envolvidos no processo de avaliação**

Essa etapa envolve dar conhecimento para todos os envolvidos no processo, sobre a importância e objetivos da avaliação, para que se possa obter a colaboração de todos. Visto que, o comprometimento das pessoas é fundamental para o êxito do processo de avaliação.

### **Etapa 6 – Realizar a avaliação de desempenho**

Consiste em aplicar uma ficha de avaliação ou questionário que deve ser preenchido pelos funcionários. É importante frisar aqui que quanto mais automatizado o processo for, melhor, porque gera menos trabalho operacional de tabulação e coisas do tipo.

### **Etapa 7 – Documentar as avaliações**

É indiscutível que tudo que é avaliado precisa ser documentado de alguma forma. Por isso, usar uma planilha ou software de avaliação de desempenho por competências vai te ajudar a ter todo o processo realizado de maneira rápida e prática. O uso de tecnologia tanto na aplicação como nos registros facilita o processo.

### **Etapa 8 – Meritocracia e plano de melhorias**

É mais do que essencial que a avaliação de desempenho da sua empresa sirva para alcançar os objetivos propostos. É por isso que o gestor de recursos humanos precisa ter a avaliação atrelada a planos de melhorias e de meritocracia (nas empresas públicas seguir as normativas previstas em lei).

### **Etapa 9- Feedback**

Após o término da avaliação e registros dos dados, os funcionários e gestores devem ter ciência de seus resultados.

## **6.3.5 QUEM DEVE AVALIAR O DESEMPENHO?**

Autores como Dessler (2003) e Chiavenato (2004), afirmam que a avaliação pode ser feita pela própria pessoa (autoavaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelos parceiros ao redor (360º), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação.

### **Formas de Avaliação:**

- **AUTOAVALIAÇÃO** – É o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. Cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa;
- **O GERENTE** – O supervisor geralmente está na melhor posição para observar e avaliar o desempenho do seu funcionário, além de ser o responsável por esse desempenho;
- **O INDIVÍDUO E O GERENTE** – Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. Um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para obtenção de resultados;
- **A EQUIPE DE TRABALHO** – Nesta modalidade, é a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um as providências necessárias para a sua melhoria. Esse tipo de avaliação tem se tornado mais popular e podem ser efetivas;
- **AVALIAÇÃO 360º** – Com a avaliação 360º, as informações sobre o desempenho são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário: seus supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos. Em geral, avaliação 360º é usada para desenvolvimento, não para aumentos salariais. O processo normal é fazer com que várias pessoas preencham pesquisas de avaliação sobre um indivíduo; sistemas computadorizados compilam os dados em relatórios individualizados que são apresentados à pessoa que está sendo avaliada. Ela pode então se reunir com seu supervisor para desenvolver um plano de autodesenvolvimento;
- **AVALIAÇÃO PARA CIMA** – Algumas empresas fazem com que os funcionários avaliem o desempenho dos seus supervisores um processo que muitos chamam de feedback ascendente. Esse feedback pode

ajudar os gerentes a diagnosticar estilos de gerenciamento, identificar potenciais problemas pessoais e executar ações corretivas com determinados gerentes quando for necessário;

- **COMISSÃO DE AVALIAÇÃO** – Um comitê de avaliação é geralmente composto pelo supervisor imediato do funcionário e por três ou quatro outros supervisores. O uso de múltiplos avaliadores pode ser vantajoso, pois pode anular problemas como os vieses individuais dos avaliadores. Pode ser também uma maneira de avaliar as diferentes facetas do desempenho de um funcionário observadas por diferentes avaliadores. É provavelmente por isso que as avaliações compostas tendem a serem mais confiáveis, justas e validas do que aquelas feitas por apenas um supervisor;

- **O ÓRGÃO DE RH** – Nesta alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização. Quase sempre, as informações sobre o desempenho são obtidas com cada gerente e processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH.

### 6.3.6 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os Métodos de Avaliação de Desempenho de são utilizados para diagnosticar e analisar o [desempenho](#) individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Fornece à [Administração de recursos humanos](#) informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

*Vários são os métodos de avaliação, métodos tradicionais, métodos modernos, cabe a cada gestor determinar o método mais adequado à sua organização.*

O resultado da avaliação será um relatório que, especificamente, descreve as melhorias recomendadas, para que possam ser aplicadas de forma direta.

Existem vários sistemas, ou Métodos de Avaliação de Desempenho. Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são:

- **Escalas gráficas de classificação:** é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

- **Escolha e distribuição forçada:** consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.

- **Pesquisa de campo:** baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada [líder](#), para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

- **Incidentes críticos:** enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No

entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

- ✚ **Comparação de pares:** também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.
- ✚ **Relatório de performance:** também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.
- ✚ **Avaliação por resultados:** é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.
- ✚ **Avaliação por objetivos:** baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.
- ✚ **Padrões de desempenho:** também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.
- ✚ **Frases descritivas:** trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases.

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização:

- ✚ **Avaliação de competências e resultados:** é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.
- ✚ **Avaliação de potencial:** com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a realocação dessas pessoas.
- ✚ **Balanced Scorecard:** sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico.

### 6.3.7 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA PÚBLICA

Nas Empresas públicas existem dois tipos de Avaliação de desempenho a saber:

- Avaliação periódica de desempenho;*
- Avaliação especial de desempenho ou avaliação em estágio probatório ( discutida no item 6.2)*

## **AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO (Estágio Probatório)**

Do ponto de vista prático, a avaliação periódica de desempenho carece de fundamentos para a sua própria existência. Tentou o legislador fazer uma analogia à avaliação especial ou final de desempenho, que é realizada geralmente, de acordo com as leis que dispõem sobre os estatutos dos servidores públicos, nos quatro últimos meses, antes de se completar os 3 (três) anos exigidos de efetivo exercício. Esta avaliação possui razão de ser, no sentido em que é analisada do servidor a sua aptidão, bem como as condições para a sua permanência no funcionalismo público, sendo um dos requisitos para a aquisição da estabilidade. (Conforme foi descrito no item 6.2)

### **AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO:**

Não obstante ter sido destacada a importância da utilização da avaliação de desempenho enquanto ferramenta de apoio à decisão pelos gestores, vislumbra-se que o mundo corporativo utiliza métodos para avaliação de suas organizações que não são apropriados para o setor público (BEHN, 2003). Sobre o tema, a gestão por resultados destaca-se como uma alternativa a ser utilizada para se alcançar uma maior efetividade das políticas públicas, sugerindo-se que a orientação da administração pública seja realizada por meio de indicadores e metas (ABRUCIO, 2007).

**Analisando a questão, Behn (2003) afirma serem 8 (oito) as razões que justificam a Avaliação de Desempenho no âmbito das organizações públicas:**

- 1) Avaliar se a organização possui boa performance;
- 2) Controlar, conhecendo se os gestores e seus subordinados estão fazendo a coisa certa;
- 3) Saber em quais programas, pessoas ou projetos o orçamento deve ser gasto;
- 4) Motivar, na medida em que se conhece o que é necessário fazer para melhorar a performance da organização;
- 5) Promover a organização, divulgando aos superiores, legisladores, stakeholders, jornalistas e cidadãos que a organização está fazendo um bom trabalho;
- 6) Comemorar o sucesso, sabendo-se quais realizações merecem esse importante ritual organizacional;
- 7) Aprender o que está ou não funcionando na instituição;
- 8) Aprimorar, conhecendo-se o que se deve fazer diferentemente para melhorar a performance da organização. Todavia, a escolha do método de avaliação de Desempenho dependeria inerentemente do propósito a ser alcançado com tal avaliação, no âmbito das organizações públicas (BEHN, 2003).

### **6.3.7.1 Aspectos Legais Da Avaliação De Desempenho Nas Empresas Públicas**

#### **- Pagamento de gratificações**

o [Decreto nº 7.133/2010](#), que regulamenta os critérios e procedimentos gerais para a realização das avaliações de desempenho no serviço público, instrumentos que fornecem subsídios ao pagamento das gratificações de desempenho aos servidores do Poder Executivo Federal.

Para realizar as avaliações de desempenho, cada órgão ou entidade deverá criar uma Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), composta por representantes indicados pelo dirigente máximo e por membros indicados pelos servidores. A comissão participará de todas as etapas do ciclo de avaliação dos servidores e dos órgãos públicos e poderá julgar, em última instância, os recursos interpostos contra os resultados da avaliação.

Os critérios e procedimentos específicos para avaliação institucional e individual deverão ser estabelecidos por cada um dos órgãos ou entidades, a partir das diretrizes estabelecidas no decreto.

#### **- PERDA DO CARGO POR INSUFICIENCIA DE DESEMPENHO**

Regulamenta o disposto no inciso III do § 1º do art. 41 e no art. 247, da Constituição Federal de 1988.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

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

**I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;** [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

**II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;** [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

**III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.** [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 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. [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 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. [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

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

#### **- LEI N. 11.784/2008.**

Entre, outros, institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

##### **CAPÍTULO II - DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Art. 140. Fica instituído sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:**

**I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e**

**II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.**

#### **6.3.8 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO PARÂMETRO DA AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS PÚBLICAS**

O princípio da eficiência é o principal elemento de fundamentação da existência da avaliação periódica de desempenho. Caracteriza-se pois, tal avaliação, como uma representação da concretização do princípio em

questão. Mas, será mesmo que o servidor que porventura venha a ser reprovado em avaliação periódica é realmente ineficiente?

***Observa-se que a ineficiência do serviço público prestado por seus servidores pode decorrer de medidas dos administradores que ao invés de aperfeiçoar, qualificar e retribuir condignamente os servidores de carreira, oriundos de concurso público, empenham esforços em aumentar e criar cargos comissionados, os quais não detêm responsabilidade de continuidade do serviço público.***

Além disso, tais cargos comissionados, muitas vezes são vinculados ao cenário político-partidário, em que partidos políticos dividem literalmente o número de cargos dispostos em um órgão ou até mesmo em um ente público, ou seja, são cargos ocupados pelo período de quatro anos, analisando-se que com o ingresso de um novo chefe do Poder Executivo, por exemplo, todas essas cadeiras são entregues à nova situação.

*Isso ocasiona uma instabilidade dos órgãos públicos e, por consequência, uma grande instabilidade na realização dos serviços públicos, visto que projetos, ações, planos de estratégia administrativa, que porventura estejam em curso, muitas vezes são abandonados, para que haja a nova “roupagem” de acordo com os novos representantes da Administração Pública.*

A avaliação periódica de desempenho surgiu como uma opção para evitar que o servidor depois de superado o período do estágio probatório de três anos, previstos no caput do art. 41, da Constituição Federal, sintasse em pleno conforto por ter certeza de que não será demitido, caso negligencie suas funções, acobertado pela estabilidade, havendo pois, que atender ao requisito imposto pelo inciso III, §1º do mesmo artigo.

## MATERIAL COMPLEMENTAR:



ASSISTA

### 1- VIDEO = Avaliação de Desempenho

<https://www.youtube.com/watch?v=AjAX30YV89c&t=39s>

## LIVROS COMPLEMENTARES..... UM POUCO MAIS DE CONHECIMENTO

E também selecionamos alguns livros que vão complementar ainda mais o seu conhecimento



LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos - 2ª Ed. São Paulo, Atlas. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel G. R.: Avaliação de desempenho humano na empresa. Ed. Atlas, São Paulo, 2006..

**Organizadora do Conteúdo : Profa. WILMA MARIA DA COSTA**

**Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.**

## REFERÊNCIAS:

BARATA, Ana Maria. **Questões Relevantes Sobre Concurso Público**. Disponível em: <http://www.mpto.mp.br/cint/cesaf/arqs/040610091213.pdf>. Acesso em: 19/01/2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Diobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDAS, Igor Lúcio D. A. Lemos. **Avaliação de Desempenho**. [http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=9259](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9259). Acesso em 15/01/2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22ª ed. São Paulo: Atlas: 2009.

LUCAS, Ivan. **Estágio Probatório**. Disponível em: <https://blog.grancursosonline.com.br/estagio-probatorio-saiba-tudo-com-o-professor-ivan-lucas/>. Acesso em: 22/01/2018.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MOTA, Fabricio. **Concurso Público: direito à nomeação e à existência de cadastro de reserva**. Disponível em: <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/160/157>. Acesso em 22/01/2018.

OLIVEIRA, Daniele Cristina Biondi de Oliveira. **A Gestão dos Métodos de Avaliação de Desempenho**. Disponível: <https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-dos-m%C3%A9todos-de-avalia%C3%A7%C3%A3o-desempenho-daniele-de-oliveira>. Acesso em: 30/01/2018.

RANGEL, Carlos Alberto Boechat. CANELLO, Julio. **Cartilha Do Estágio Probatório**. Disponível em: [http://nfr.ufsc.br/files/2012/12/cartilha\\_estagio\\_probatorio.pdf](http://nfr.ufsc.br/files/2012/12/cartilha_estagio_probatorio.pdf). Acesso em: 24/01/2018.

SAKANO, Adriana Milena. Et, al. **Avaliação de Desempenho: Conceito, Objetivo e Metodologia**. Disponível em: [http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta\\_edicao/07.pdf](http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta_edicao/07.pdf). Acesso em 26/01/2018.

SCATOLINO, Gustavo. **Perda de Cargo e Avaliação de Desempenho**. Disponível em: <https://blog.grancursosonline.com.br/perda-do-cargo-e-avaliacao-de-desempenho-por-gustavo-scatolino/>. Acesso em 31/01/2018.



Curso Para Gestores Cidades Socialistas

**MÓDULO IV - GESTÃO DE PESSOAS**  
**AULA 07 – INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E COMUNICAÇÃO NO ESPAÇO PÚBLICO**

**“NÃO É PRECISO TER OLHOS ABERTOS PARA VER O SOL, NEM É PRECISO TER OUVIDOS AFIADOS PARA OUVIR O TROVÃO. PARA SER VITORIOSO VOCÊ PRECISA VER O QUE NÃO ESTÁ VISÍVEL”.**  
**TZU – A ARTE DA GUERRA**

## **7. INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E COMUNICAÇÃO NO ESPAÇO PÚBLICO**

### **METODOLOGIA DA AULA:**

Do ponto de vista metodológico, o programa se constitui de um conjunto de informações, e experiências articuladas de maneira a fornecer uma espécie de espelho a provocar em cada participante algumas reflexões sobre suas crenças valores, seu comportamentos e experiências, suas possibilidades e limites na condução das inúmeras situações com as quais está envolvido, no papel que ocupa em sua entidade e ou comunidade.

### **RESULTADOS ESPERADOS:**

*Ao final da disciplina o participante deverá:*

- ✓ *Ter uma visão clara sobre empreendedorismo, Inovação e Comunicação no Setor Público ;*
- ✓ *Ter assimilado os principais conceitos no que diz respeito à função do gestor empreendedor;*
- ✓ *Ter identificado o papel do Líder no implante de práticas de inovação no setor público;*
- ✓ *Ter sido estimulado à participação efetiva no âmbito da comunicação;*
- ✓ *Estar preparado (a) para responder questões concernentes ao conteúdo apresentado.*

### **7.1 INOVAÇÃO E OS DESAFIOS DO SETOR PÚBLICO**

A inovação vem ganhando cada vez mais espaço no setor público. Assim como esse tema se difundiu na iniciativa privada nos últimos dez anos, as instituições públicas e seus gestores também começam a enxergar as possibilidades decorrentes de uma abordagem estruturada de **gestão da inovação**. Os desafios relacionados ao setor público são muitos. Dependendo da esfera e do objetivo do órgão em análise, as necessidades mudam.

O combate a desigualdade, o excesso de burocracia, serviços ineficientes (em qualidade ou quantidade), o combate a corrupção ou mesmo a mudança das expectativas dos cidadãos quanto aos serviços prestados pressionam os governantes. Desafios existem quanto às políticas públicas referentes ao *ambiente, criminalidade e desigualdade social*

Somado a isso a baixa motivação de colaboradores de boa parte dos órgãos públicos criam um contexto que precisa ser trabalhado de forma estruturada e proativa para mudar.

Recessões e crises requerem uma habilidade de todos os setores para buscar maior eficiência e alternativas para operarem em situações adversas. Afora isso, a crescente pressão por melhores serviços e o limite da capacidade das empresas em pagar mais impostos geram uma pressão para que o estado cumpra seu

papel. E se queremos realmente ampliar a qualidade e disponibilidade dos serviços públicos será necessário desenvolver **inovações** na forma como eles são entregues e executados.

A inovação no setor público requer uma abordagem diferente do setor privado. Até o momento pouco tem se falado de metodologia para abordá-la com as especificidades necessárias para sistematizar tais iniciativas. Nesse contexto surge a necessidade de ampliarmos a discussão sobre a **gestão da inovação no setor público**.

## **SETOR PRIVADO X SETOR PÚBLICO - DIFERENÇAS E ESPECIFICIDADES**

Por definição, cabe uma discussão entre os conceitos relacionados a empresas privadas e públicas. Falando de gestão pública a questão do ineditismo muitas vezes é relativizada ao próprio adotante, diferentemente do mercado onde normalmente existem padrões competitivos estabelecidos. Por alguns serviços serem exclusivos do setor público (como por exemplo, emissão de documentos, controle de trânsito, fiscalização ambiental e outros) o fator de comparação está relacionado a si mesmo, ou seja, inova - se para poder estabelecer um padrão superior de práticas anteriormente existentes, produzindo assim um melhor resultado.

*No caso do setor público, os interessados podem ser a sociedade e os servidores das instituições. Quando falamos de inovações voltadas aos cidadãos, além do efeito positivo do aumento de eficiência temos também a melhoria da percepção do cidadão perante o trabalho realizado, o que politicamente é valorizado pelos gestores públicos.*

## **INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E O DESENVOLVIMENTO OU APLICAÇÃO DE NOVIDADES QUE TRAGAM RESULTADOS POSITIVOS.**

Um fenômeno bastante comum no setor público é a combinação de adequações e inovações. As adequações são chamadas por alguns de inovações adotadas, ou seja, trazer para o contexto da organização pública processos, tecnologias ou serviços que já foram implementados em outros locais geográficos ou organizações e replicá-las.

O processo de tomada de decisão e tomada de risco, de alocação de recursos, a motivação das pessoas, os padrões de resultados buscados e metas precisam ser organizadas adequadas para a inovação acontecer. Vejamos o caso da aceitação ao risco. É da natureza do processo de inovação a tomada do risco ao fazer algo inédito ou novo para o contexto aplicado. Sendo assim, a liderança política estando sempre expostos à exposição pública e cobertura da mídia tende a ser pouco audacioso nos projetos, evitando as consequências de prejudicar sua imagem pessoal em função de eventuais projetos malsucedidos.

***A pressão de curto prazo também muda a perspectiva de adoções de inovações. Com a racionalidade de começar, desenvolver e terminar dentro de períodos de mandato muitas ações tem o processo de desenvolvimento inadequado ou somente são aprovados projetos de curto prazo, inibindo inúmeros bons projetos que demandariam mais tempos.***

## **BARREIRAS PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO PRINCIPAIS ENTRAVES À INOVAÇÃO**

Inúmeras barreiras existem no setor público para que a inovação possa se tornar uma realidade. Essas barreiras são de ordem **legal, administrativa, cultural ou mesmo políticas**. Podemos citar por exemplo a pouca abertura para experimentos como forma de alavancar a inovação no setor público. Há inúmeras outras como:

- FALTA DE APOIO DAS LIDERANÇAS POLÍTICAS E TÉCNICAS:** falta de visão das lideranças quanto à importância de estruturar a inovação e dos impactos positivos que podem advir dessas iniciativas.
- FALTA DE INCENTIVOS PARA OS FUNCIONÁRIOS** – limitação legal ou de política de recursos humanos que não incentiva a participação e promoção da criatividade.

- ✚ **RESISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS**– muitas vezes decorrente da visão que inovar significa mais responsabilidades ou trabalho sem retornos mensuráveis.
- ✚ **ACEITAÇÃO DO INCERTO PELOS USUÁRIOS DOS SEUS SERVIÇOS** - baixa predisposição dos usuários de serviços em aceitar mudanças ou novidades que demandem o desenvolvimento de novas habilidades.
- ✚ **EXIGÊNCIAS REGULAMENTARES**- excesso de burocracia que torna o processo de inovação lento ou restringe a possibilidade de execução de projetos com maior grau de incerteza.
- ✚ **FALTA DE RECURSOS HUMANOS OU FINANCEIROS**
- ✚ Insuficiência de planejamento ou disponibilidade de recursos que possam ser alocados em projetos inovadores.
- ✚ **CULTURA DE AVERSÃO AO RISCO NA SUA ORGANIZAÇÃO**– baixa aceitação ao risco e necessidade de previsibilidade no desenvolvimento dos projetos.
- ✚ **RESULTADOS DE CURTO PRAZO**– muitos gestores levam em consideração a questão temporal no desenvolvimento dos projetos, querendo angariar resultados políticos provenientes das inovações.

## GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO



### 1. LIDERANÇA POLÍTICA E TÉCNICA

É necessário visão política em fazer da inovação uma bandeira no setor público. A atividade requer suporte, para que realmente um processo de mudança seja colocado em prática. A liderança política deve garantir suporte para que as lideranças dos diferentes níveis do setor público possam colocar em prática a estratégia definida. Sem um programa institucional de governo pouco se consegue mobilizar as demais lideranças se colaboradores do serviço público. Porém não basta um programa bem elaborado se não houver um engajamento e mobilização das lideranças de gestão. São elas que têm a capacidade de tornar as intenções da liderança política em realidade, suportando as equipes e mantendo o alinhamento dos propósitos.

### 2 – DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

O setor público vive diferentes desafios e prioridades que devem ser estabelecidas através de uma estratégia de inovação bem formulada. Definir uma estratégia é fazer escolhas portanto deixar a inovação sem um direcionamento é a pior das estratégias. Além de definir prioridades, faz parte da estratégia a definição de orçamento para suportar as iniciativas de inovação no setor público.

1- **Oferta** – introduzir novos serviços até então inéditos para os públicos alvo.

2- **Desempenho** – desenvolver novidades que aumentem a velocidade ou qualidade dos serviços prestados.

3- **Canal** – desenvolver novidades para melhorar a acessibilidade ou mesmo um novo canal para os serviços existentes

#### **ORGANIZACIONAL**

4- **Gestão**: novas abordagens de gestão, organização do trabalho, estrutura organizacional e outras que melhorem o desempenho das atividades executadas.

#### **PROCESSO**

5- **Tecnológicas**: novas tecnologias ou novos sistemas de gestão da informação que melhorem o desempenho das atividades executadas.

6- **Custos**: são aquelas modificações de procedimentos ou sistemas de operação que reduzem os custos dos serviços prestados aos usuários/cidadãos.

7- **Comunicação**: novos métodos de promover as organizações, serviços ou maneiras de influenciar o comportamento dos indivíduos e a sociedade.

#### **REGULATÓRIA**

8- **Políticas Públicas**: criação de novas políticas de governo e leis que melhorem significativamente o bem estar dos cidadãos, o meio ambiente ou a economia.

### **3 – GOVERNANÇA**

A estratégia de inovação define a arquitetura organizacional que irá suportar a inovação no setor público. Abaixo apresentamos alguns modelos que podem ser utilizados.

- **P & D Orientado**-Planejamento e Desenvolvimento- uma visão tradicional de inovação, onde especialistas desenvolvem uma ideia normalmente de caráter tecnológico. São pessoas dedicadas que conduzem as diferentes etapas do processo de inovação.

- **Participativo** – empregados contribuem para resolução de problemas e melhoria contínua. Esse é o modelo mais democrático que requer envolvimento e participação dos colaboradores desde a geração de ideias até a execução.

**Rede de Inovação** – é o modelo de trabalho que envolve stakeholders externos à organização pública como usuários, universidades, outros agentes públicos e os cidadãos em geral. Utiliza a lógica da inovação aberta para as diferentes etapas do processo da inovação.

- **Projetos** – abordagem por projeto e times. Montagem de força-tarefa com grupo selecionado de pessoas, podendo ser parcial ou dedicação exclusiva mas com caráter temporário até a conclusão da iniciativa.

### **4 – CULTURA DE INOVAÇÃO**

Criar um ambiente de trabalho desafiador, que estimule os colaboradores a utilizar sua criatividade, colaborar com outras pessoas e propor novas ideias. Passa pelo layout corporativo, comunicação interna, estabelecimento de incentivos, sensibilização e capacitação dos colaboradores e definição de metas individuais e coletivas.

Segundo estudos realizados por especialistas de Harvard, Insead e Wharton, apenas 1/3 da nossa criatividade é decorrente de questões genéticas. Os restantes 2/3 são frutos do desenvolvimento pessoal e do ambiente. Na prática isso significa que as competências relacionadas à inovação podem ser desenvolvidas e estimuladas em qualquer pessoa.

Atualmente existem treinamentos e ferramentas que possibilitam sensibilizar os colaboradores para a inovação. Uma vez sensibilizados eles precisam dominar as ferramentas para colocar em prática a inovação no dia a dia.

Implementar uma filosofia ou cultura voltada para inovação também requer uma abordagem estruturada quanto à gestão da mudança. Uma abordagem estruturada para garantir que as diferentes ações de sensibilização e mudança de processos venha acontecer é necessária.

### 5 – PROCESSO DE INOVAÇÃO

O processo de inovação no setor público inicia na busca por insights e vai até a difusão das inovações desenvolvidas. Pode-se estabelecer uma seqüência de 5 etapas principais:

- **Geração de Insights** – a partir de problemas, do monitoramento da paisagem tecnológica e de oportunidades ao qual o setor público está envolvido.
- **Idealização** – é a etapa de geração das ideias, inspiradas nos insights. Utiliza uma série de ferramentas para potencializar as novas ideias.
- **Seleção** – classificação, priorização e estruturação das principais oportunidades. Essa etapa também requer a busca de recursos para desenvolvimento dos projetos.
- **Experimentação** – etapa de validação dos conceitos, redução das incertezas e preparação da implementação e difusão.
- **Difusão** – etapa necessária para os projetos e benefícios acessíveis aos públicos alvo .Equivale a etapa da comercialização no setor privado porém no setor público o foco é difusão da inovação e dos seus benefícios

### 6 – CONEXÃO COM STAKEHOLDERS

No processo de inovação na gestão pública é preciso incorporar a visão da co-criação e inovação aberta. Dependendo da estratégia de inovação deliberada deve-se determinar os atores que irão apoiar na busca de ideias, validação de conceitos e desenvolvimento conjunto.

Além da óbvia relação com os usuários dos serviços, cabe também a gestão pública se aproximar das universidades, institutos de pesquisa e da iniciativa privada para desenvolvimento ou incorporação de tecnologias ou novos componentes.

### 7 – GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma das principais matérias primas da inovação é o conhecimento. Esse insumo importante precisa ser gerenciado de forma adequada para garantir que a identificação ,integração, criação e compartilhamento seja feito pela administração pública.

Os processos organizacionais, pessoas e ferramentas precisam estar disponíveis e funcionando para alimentar o processo de inovação. Um dos grandes desafios da gestão da inovação no setor público é poder aproveitar bem os conhecimentos já internalizados, assim como criar os mecanismos de identificação e absorção de novos que sejam relevantes. Através de uma abordagem estruturada de gestão do conhecimento cria-se as condições para que haja a internalização, socialização, externalização e combinação dos conhecimentos necessários para inovar

### 8 – MÉTRICAS E FERRAMENTAS

Um conjunto de indicadores e metas garantem que a avaliação das iniciativas seja permanente. Podemos dividir os indicadores em 4 grandes categorias: **contexto, processo estratégia e resultados.**

- **Contexto:** são os indicadores que monitoram o quão bem estamos conseguindo criar um contexto favorável à inovação. Podem estar relacionados aos investimentos em inovação, envolvimento das pessoas e liderança,
- **Processo:** servem para controlar a eficiência da execução das diferentes etapas do processo de inovação no setor público. Podem estar relacionados à identificação de projetos.

- **Estratégia:** monitoram o atendimento da estratégia de inovação e o desenvolvimento das inovações. Pode-se monitorar o desempenho em relação aos tipos de inovação e atendimento das temáticas definidas.
- **Resultados:** servem para o impacto das iniciativas desenvolvidas pela instituição. Difusão, melhorias nos serviços e na qualidade de vida, ganhos de produtividade, satisfação dos cidadãos e colaboradores, reconhecimentos recebidos e outros efeitos socioeconômicos decorrentes das atividades.

**MATERIAL COMPLEMENTAR:**



**ASSISTA**

<https://www.youtube.com/watch?v=EhDHCbM7xFI>

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....Escolhemos para você, um artigo:**



Metodologia desenvolvida pela Innoscience Consultoria em Gestão da Inovação

<https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2016/05/os-caminhos-para-o-empresendedor-inovar-no-setor-publico.html>

<http://www.wegov.net.br/praticas-de-inovacao-em-gestao-publica-ebook-da-pra-fazer/>

**Organizadora do Conteúdo : Profa. MARIA AUDIZIA GODINHO**  
 Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.

## REFERÊNCIAS:

BACKES, A. L. (2015). Mudança organizacional na perspectiva subjetiva do funcionário: implicações na sustentação e reconstrução de sua identidade. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 11 (3).

BACON, K. (2014). Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. *Revista do Serviço Público*, 50 (4), 81-91

BERTERO, C. O. (1976). Mudança organizacional e processo decisório. *Revista de Administração de Empresas*, 16 (2), 29-40.

BRANDÃO, S. M., & Bruno-Faria, M. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47 (1), 227-248

FARIA, Bruno M. F. FONSECA, M. V. A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos/CultureofInnovation: ConceptsandTheoreticalModels. *Revista de Administração Contemporânea*, 18 (4), 372.

GUIMARÃES, R. S. MARQUES, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES*.



## 7.2 EMPREENDEDORISMO NO SERVIÇO PÚBLICO

*“Os princípios mais importantes da gestão empreendedora são: **foco no resultado; autonomia e responsabilização; construção de boas parcerias; trabalho em rede; gestão da informação; transparência, diálogo público e avaliação.**”*

### POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPREENDEDORISMO NO BRASIL:

**Empreendedorismo e inovação** podem ser úteis ao setor público, mormente com o uso de inovações organizacionais, que têm como foco **“as pessoas e a organização no trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências”**

Há um entendimento de que as mudanças de paradigmas advindas da globalização, e que abrangem todas as áreas política, econômica, social, cultural, tecnológica, ambiental, estão reverberando na humanidade toda e, conseqüentemente, no setor público, de forma a exigir deste a construção de um novo modelo de gestão pública.

Os temas do **empreendedorismo e da inovação** têm sido pouco estudados quando se referem ao setor público, de forma que ainda faltam interpretações mais exatas sobre o que significa ser um empreendedor público.

O setor público é composto por diversas instituições que afetam a vida das pessoas. Estas instituições, que incluem organizações políticas e estruturas que determinam e implementam leis, provêm serviços sociais e públicos básicos, compõem um sistema que atua em áreas como assistência social, educação e saúde, isto é, essenciais para a sociedade.

Um modelo de gestão empreendedora no setor público pode ser uma alternativa para responder às mudanças atuais que ocorrem em todo o mundo e agregar valores aos serviços prestados à comunidade.

Note-se que *“o empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência”. Assim, “a importância da gestão eficiente na Administração Pública é tema corriqueiro e sempre atual no país em que vivemos”*

*“A necessidade crucial de mais eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento social. No mesmo compasso, o princípio da eficiência é composto pelas seguintes características: “**direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca pela qualidade**”.*

**O princípio da eficiência é “conseqüência lógica do Estado de Direito organizado” e “toda a sociedade almeja que os serviços públicos sejam realizados com adequação às suas necessidades, já que todos contribuem efetiva e incondicionalmente para a arrecadação das receitas públicas”.**

Neste cenário, **o governo empreendedor orientado por missões, metas e objetivos, tem poder de realização mais expressivo que o governo que atua no molde burocrático.** O desafio atual para o setor público parece ser o de desenvolver uma cultura de inovação, de forma que possa oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações públicas. O uso do empreendedorismo e de inovações organizacionais podem ser ferramentas para que o gestor público atinja seus objetivos com maior eficiência.

Uma vez que as Universidades são apontadas como as instituições com papel fundamental no processo de ensinar e difundir o empreendedorismo, o que pode levar não só a um maior desenvolvimento para o país, mas também gerar conhecimento relevante, o que pode levar, não só a um maior desenvolvimento para o país, mas também gerar conhecimento relevante.

O empreendedorismo é muitas vezes concebido como a inovação, criatividade, criação de novas organizações ou algum tipo de novidade, concepção sob a qual o empreendedorismo ocorreria em empresas, governo e universidades. Mas, o fator novidade, por si só, é incompleto e simplista, havendo conceituações adicionais de empreendedorismo que são úteis para a compreensão da inovação no setor público. Os estudiosos focam em empreendedorismo não como um indivíduo ou tipo de empresa específica, mas como uma função que pode ser executada por uma variedade de indivíduos em diferentes circunstâncias.

**O empreendedorismo público pode reunir uma combinação de recursos públicos e privados para tirar proveito de oportunidades sociais, sendo a qualidade dos arranjos institucionais de apoio ao empreendedorismo público.**

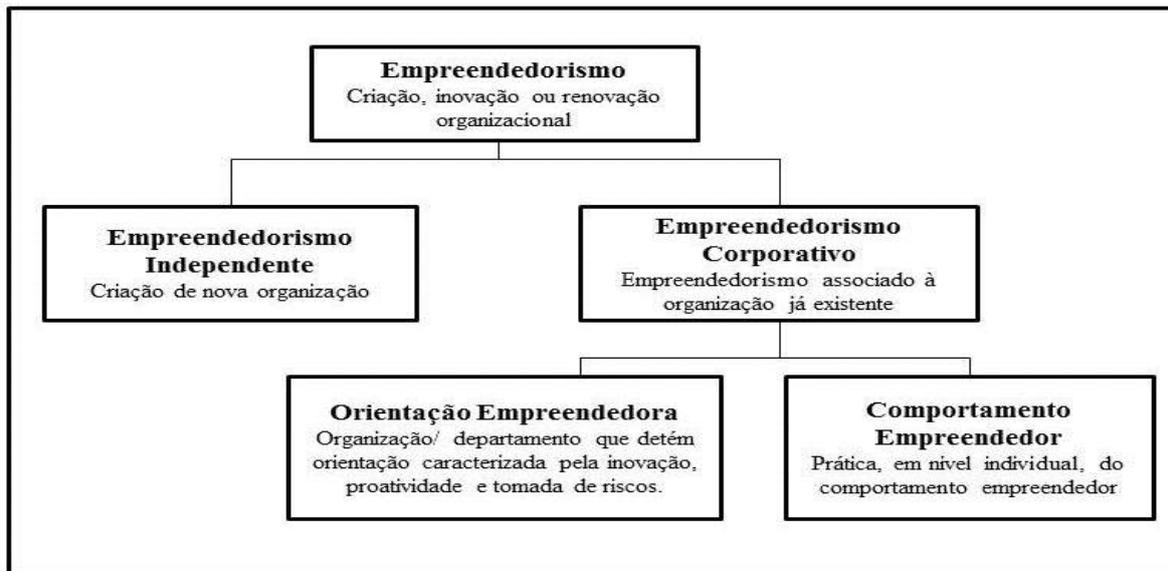
Tanto empreendedores privados como públicos percebem diferenças entre o potencial e o real resultado ou desempenho, e tentam recursos para diminuir esta lacuna. Enquanto empreendedores privados tentam uma forma de adquirir recursos, conseguir receitas ou diminuir custos, os públicos procuram angariar recursos para implementar o cumprimento da finalidade pública ou do interesse social com um desempenho melhor. O fechamento de lacunas entre o desempenho potencial e o real é fundamental para o empreendedorismo público também discutem a questão do empreendedorismo no século XXI.

Outro desafio seria a criação de novas organizações públicas, pois o empreendedorismo público também pode ser concebido como o surgimento e crescimento de novas organizações formais, como agências governamentais, empresas sem fins lucrativos ou sociais. Nesse caso, os empreendedores públicos são os indivíduos e os grupos que identificam oportunidades para alcançar os objetivos sociais ou políticos e investem recursos para atingir tais finalidades.

A iniciativa privada ocorre em um contexto público, e ação pública é realizada por atores individuais, de forma que o governo moderno contém elementos de comportamento empreendedor privado e público que sinalizam para a ideia de que o empreendedorismo é um fenômeno público de gestão.

**Por fim, assim define empreendedorismo público:**

**O empreendedorismo público é um fenômeno gerencial e as ideias empreendedoras são enquadradas, desenvolvidas, perseguidas, institucionalizadas e promulgadas por meio de processos que podem ser análogos aos dos empreendedores privados. E, para realizar os interesses públicos, se demanda esforços criativos, exigindo uma abordagem mais sofisticada sobre a gestão da inovação no domínio público.**



A reorganização do sistema de trabalho, dentre outras, e o governo está não só a mercê de suas conseqüências, como também está envolvido na tentativa de orientar este desenvolvimento. Existem conseqüências para as relações com a sociedade e também para a gestão das organizações públicas.

Os participantes em organizações públicas devem se comportar cada vez menos como clássicos burocratas e cada vez mais como um agente independente e inovador. O empreendedorismo público não só é necessário para se adaptar à evolução na demanda, mas também é estimulado por novas formas de concorrência no lado da oferta de prestação de serviços públicos, uma vez que as instituições privadas sem fins lucrativos não-comerciais sofreram um processo de revitalização, empregando o conceito de “**empreendedorismo social**” para reformular a prestação de serviços aos seus clientes. Todavia, as organizações públicas diferem de organizações privadas.

O empreendedorismo público não resulta na produção como em um mercado consumidor, com todos os elementos correspondentes do mercado, mas contém uma combinação de prestação de serviços públicos (com o interesse público como objetivo) com condições de quase-mercado (resultando em eficácia e eficiência na implementação e produção).

## 2 FOCO DE ANÁLISE

O agente empreendedor é *conceituado como: **afigura daquela pessoa que “percebe oportunidades de crescimento nas circunstâncias mais comuns, não se abate ao encontrar problemas, encara-os como desafios para o crescimento contínuo; entusiasma-se, pois acredita que se existe um problema há solução”***

### CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES:

 **Visão holística**, pois apresentam capacidade de enxergar os cenários de uma forma que outros não conseguem, eles são ágeis e disciplinados, comprometidos com seus objetivos e possuem competência de persuadir as pessoas a sua volta, pois conseguem sensibilizá-los a se engajarem no seu projeto;

 **São líderes**, e por intermédio desta qualidade contribuem para o desenvolvimento do país a partir da geração e concretização de suas ideias;

 **Introdutor de novas ideias** -consiste em elencar os aspectos importantes em sua figura, tais aspectos seriam: versatilidade, ambição, tanto relativa à criação e expansão de oportunidades, capacidade de levantar recursos, e a capacidade de reduzir os riscos inerentes à sua atividade.

As características de comportamento empreendedor: são comportamentos que impõem os indivíduos a buscarem atividades desafiantes, levando-os a transformar as condições ambientais a partir dos seus próprios objetivos; planejamento, pressupondo o conhecimento dos processos para conduzir a organização em certa direção, que na visão do indivíduo é a correta, envolvendo a capacidade de adquirir informações e analisar uma oportunidade e suas perspectivas diante de um ambiente adverso; constituindo a capacidade de desenvolver as atividades conforme foram planejadas e a devida cooperação e ação, a fim de que os objetivos inicialmente traçados sejam alcançados.

#### **Cinco características de comportamento empreendedor:**

- ✓ *busca de oportunidade e iniciativa;*
- ✓ *coragem para correr riscos calculados;*
- ✓ *exigência de qualidade e eficiência;*
- ✓ *persistência e comprometimento;*
- ✓ *Planejamento, incluindo: busca de informação, estabelecimento de metas e monitoramento sistemáticos*

*Inovar exige uma boa dose de **Criatividade**, que como muitos a idealizam, é uma ilusão. Ainda hoje há o predomínio da tendência de se conceber a criatividade apenas como um fenômeno de natureza intrapsíquica, centrada no indivíduo e dependente de fatores como estilos de pensamento, características de personalidade, valores e motivação pessoais.*

Essa visão antropocêntrica da criatividade tem sido questionada e o papel vital de fatores do contexto e das forças sociais têm sido posto em relevo, pois a pessoa é parte de um sistema de mútuas influências e informações.

Dentre os fatores ambientais que influenciam e inspiram o indivíduo, destacam-se as características de seu ambiente de trabalho, que podem contribuir para promover a criatividade ou inibir a sua expressão. Não se pode deixar de lembrar que o indivíduo exerce também uma influência no seu ambiente de trabalho, afetando o clima psicológico prevalente nesse ambiente. O comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, ou fora dele, sofre ainda influência de fatores de ordem sócio cultural, como valores e normas da sociedade, que contribuem de forma considerável para o cultivo da criatividade ou para sua repressão.

**Características do indivíduo que se relacionam com a criatividade são observadas em indivíduos que se destacam pela produção criativa, como: um elenco de traços de personalidade; automotivação; habilidades cognitivas especiais; expertise na área; e habilidades grupais.**

A criatividade ocorre no contexto social e depende de processos de pensamento, que têm suas raízes mais profundas na cultura. Tanto as normas, como as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições afetam sua expressão. Até mesmo o que é considerado criativo sofre influência do contexto histórico-social.

#### **O QUE É INTRAEMPREENDEDORISMO**

É a versão em português da expressão "intrapreneur", que significa **empreendedor interno**, ou seja empreendedorismo dentro dos limites de uma organização já estabelecida. O termo "intrapreneur" foi utilizado pela primeira vez em 1985 por Gifford Pinchot.

Ações empreendedoras no setor público de prendem-se do impulso do intraempreendedor no esforço de agir com conseqüências políticas, econômicas e culturais), motivado pela inquietude e pelo desejo de mudança .

***O intraempreendedorismo no serviço público representa para a sociedade um papel inovador e proativo de modo a auxiliar na implementação de políticas públicas aprimoradas que melhorem a qualidade de vida da população. Ademais, o conceito inclui a geração de alternativas originais, a evolução contínua de processos***

*internos e o desenvolvimento de soluções inovadoras que combinem necessidades sociais às necessidades econômicas da sociedade.*

A respeito do **intraempreendedorismo** em organizações públicas como um fenômeno permeado por características peculiares e próprias, há estudos sobre a necessidade de manuseio diferenciado do empreendedorismo em organizações públicas, que se diferenciam de organizações particulares no que diz respeito aos objetivos, ao controle e manuseio de recursos, na flexibilidade ou rigidez da estrutura e em aspectos hierárquicos.

No entanto, o setor público opera em um ambiente distinto com obrigações legislativas e regulatórias, objetivos e projetos únicos, ainda assim, o empreendedorismo em órgãos públicos é passível.

O intraempreendedor pode transformar as ideias em realidades lucrativas, mas suas capacidades são diferentes daquelas dos indivíduos que escalam a hierarquia corporativa. Os intra-empresendedoras precisam se sentir à vontade, sem muita orientação emanada de cima. Eles têm a capacidade de imaginar realidades de ações e organizacionais e a forma que seus usuários reagirão à inovação. São naturalmente orientados para a ação e têm a tendência a preferir por a mão na massa, de forma que ficam em contato com todos os aspectos de seu intraempreendimento.

Os empreendedores “são pessoas corajosas, que assumem riscos calculados e sabem gerenciar esses riscos, são líderes e são admirados pelos funcionários pelo modelo adotado de empreender, pois ele sabe valorizar, recompensar e estimular a equipe”. *Empreendedores*, entendem que “o espírito empreendedor compreende uma diversidade de variáveis, as quais são peculiares de cada indivíduo, ou seja, são as características que permitem iniciar um projeto, organizar os recursos necessários e assumir os riscos e recompensas”. E também que “é preciso que estes possuam elemento psicológico crítico denominado ‘motivação para a realização’ ou ‘impulso para melhorar’”.

Outras características do empreendedor: **autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.**

Características como motivação, capacidade de conviver com riscos e possuir visão estratégica também são importantes para o empreendedor.

**A vantagem dos intraempreendedores, é que eles “têm a capacidade de gerar diferencial para as organizações que eles pertencem. Por estarem familiarizados e conhecerem as atividades que executam diariamente, estes possuem um grande potencial para propor melhorias”.**

Nos dias de hoje as instituições, tanto as privadas, quanto as públicas, querem compor seus quadros com pessoas com perfil empreendedor, isto é, com intraempreendedores. Há as pessoas que naturalmente possuem este perfil; caso contrário, pela necessidade da organização, precisam desenvolvê-lo.

É possível perceber também que as características “capacidade de correr riscos” e “inovação como prática cotidiana” não só são as menos percebidas como também são as menos aplicadas no dia a dia dos gestores.

Uma possível explicação para esta constatação consubstancia-se no fato de que as normas que regulam o setor e restringem a atuação do gestor público acabam por desestimular uma atuação mais empreendedora. Porém, cabe ressaltar, não impedem que o empreendedorismo se faça presente nas organizações públicas.

**MATERIAL COMPLEMENTAR:**



**ASSISTA**

VEJA O VIDEO –Empreendedorismo no Serviço Público

<https://www.youtube.com/watch?v=O5rpBQUrYc>

**E PARA COMPLEMENTAR SEU CONHECIMENTO....**

**Escolhemos para você, um artigo:**



LEIA :<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/3851>

**Organizadora do Conteúdo : Profa. MARIA AUDIZIA GODINHO**

**Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.**

## REFERÊNCIAS:

ALENCAR, E. M. L. S.de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n.2, p. 18-25, 1998.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CÂMARA dos Deputados Do Brasil. **Glossário**.Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/glossario>>. Acesso em:25jun. 2013.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CORRÊA, D. P.; BERNI, D. A. O Conceito de Empresário Empreendedor Schumpeteriano e a sua Atualizao. **Análise: revista acadêmica da Face**. Porto Alegre: PUCRS, v.11, n.2, p.21-48, 2000.

DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, R. S. **Gestão de ideias**. Curitiba: Aymar, 2011.

FARIAS, R. M. **Reforma administrativa**: na busca pela qualidade do serviço público.2000. 49. Monografia (Especializao em Direito Administrativo e Constitucional) –Faculdade de Direito do Recife, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M.Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretrios e servidores.**RACE**, Unoesc, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.

FRANÇA, P.G. **O controle da Administrao Pública**: discricionariedade, tutela jurisdiccional, regulao econômica e desenvolvimento.3.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

GARCIA, R. L. M. **Eficiência em órgãos públicos**: uma proposta de indicadores.2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3298/ACFE9.pdf?sequence=1>>.Acesso em: 8 maio 2017.



### 7.3. COMUNICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A transparência é uma característica desta nova fase em que o setor público é mais vigiado e controlado pelo cidadão, o verdadeiro patrão do servidor público. Assim, uma nova cultura na área de comunicação deve considerar a cidadania, no sentido de se buscar novas formas de organização do trabalho num Estado democrático, com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais.

(O Estado para *todos* os cidadãos); a responsabilidade, no sentido de incorporar a noção do interesse público com vistas ao bem comum (vai além da qualidade total); e a responsabilização, no sentido de incorporar a noção da obrigatoriedade de prestação de contas ao cidadã), o que pressupõe o maior envolvimento dos funcionários na busca da maior eficácia do Estado.

Um grande desafio na época presente é conciliar a utilização das novas tecnologias na comunicação com a ética. A tecnologia deve andar de mãos dadas com a credibilidade, como condição para assegurar a transparência. E credibilidade pressupõe ética na comunicação, ou seja, a preocupação permanente em fornecer a informação correta - a mais completa possível - que atenda aos interesses da maioria da população.

Uma mudança fundamental no campo do jornalismo econômico - apontada no evento - é a de que os grandes grupos econômicos, especialmente da área financeira, passaram a preponderar como proprietários da informação, em detrimento das fontes tradicionais. Segundo Beth Costa, presidente da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), o desafio está em conciliar a utilização das novas tecnologias, como ferramentas para facilitar a difusão de conteúdo, com a circulação de informações que atendam às aspirações da sociedade no seu todo.

Costa destaca o papel da comunicação do setor público na democratização das informações e, em particular, cobra do jornalista que atua nessa área a consciência de sua missão de facilitador do acesso a essas informações. O profissional do setor público deve, por exemplo, lutar contra quaisquer tentativas de cercear a divulgação de informações.

No Brasil, a sociedade praticamente não dispõe de instrumentos legais para exigir do Estado a livre circulação de informações de interesse geral, observou Beth Costa. O antídoto para isso seria não apenas praticar conceitos como transparência e democracia como também adotar políticas públicas que prevejam o tráfego de informações em mão dupla, ou seja, dos órgãos públicos para a sociedade e vice-versa.

Entre os conselhos capitais para o bom relacionamento com a imprensa, deve-se observar que: o cidadão é o senhor absoluto, fatores estratégicos de sucesso são qualidade do conteúdo, credibilidade, organização e rapidez, foco no usuário (informação customizada, ou seja, oferecer o que cada um precisa).

#### **O Envolvimento Do Funcionário**

A comunicação interna no setor público ajuda a fazer a interação entre serviço público e sociedade, na visão da professora Margarida Kunsch (ECA-USP). Em outras palavras, não se pode trabalhar a comunicação

interna desvinculada da realidade, nem muito menos reduzi-la a mídias e fluxos. Considerando que a comunicação é meio de mediação, os comunicadores do setor público devem ser estrategistas, ter visão de mundo.

Por isso, a comunicação interna deve começar por promover a interação entre os próprios funcionários do órgão público, no sentido de estimular o convívio nas relações de trabalho, mais do que simplesmente treinar as pessoas para atender bem o usuário. A comunicação deve agregar valor para ajudar a instituição a cumprir a sua missão. Aqui, Kunsch destaca a importância de a comunicação interna fazer parte da comunicação integrada, cuja filosofia deve ser a orientação para a maior harmonia (falar a mesma linguagem), a valorização da profissionalização e o desenvolvimento do trabalho conjunto com a área de recursos humanos, entre outros pontos.

Assim, entre os objetivos da comunicação interna, destacam-se os de promover a melhoria das relações de trabalho e buscar o equilíbrio entre fluxos descendentes e ascendentes (valorizar comunicação circular) e a integração com a comunicação externa.

Para isso, é preciso priorizar caminhos tais como o rompimento de barreiras culturais (estereótipo do servidor público, culto à burocracia, ingerência política, imediatismo e improvisação, falta de recursos, não profissionalização, corporativismo, etc.), a avaliação e a revisão de paradigmas, a busca da qualidade e da eficácia e a adoção do planejamento estratégico, entre outros.

***É preciso considerar que o cidadão tem o duplo papel de patrão do servidor público e de cliente do serviço público. Assim, o governo precisa buscar "vender" bem os serviços prestados. Dessa maneira, todo funcionário deve ser porta-voz da empresa ou da instituição. Quer dizer, a instituição passa a se comunicar no seu todo e não mais exclusivamente através do seu dirigente.***

A utilização da intranet como instrumento de gerenciamento e a aculturação da instituição (treinamento intensivo do público interno, sensibilização/conscientização, revisão dos princípios e valores da comunicação da instituição etc.) devem fazer parte da estratégia para se ter uma política de comunicação, assentada na transparência, na verdade e na responsabilidade, e assim atingir os resultados desejados. O alvo da comunicação são os políticos, o setor financeiro, a população e a imprensa.

### **Revolução Tecnológica**

A Internet mudou radicalmente as relações do governo com a sociedade. Tornou possível o fornecimento de informação pública abundante e acessível, da mesma forma que permitiu ao governo oferecer, em tempo real, a todo o território nacional os mais diversos tipos de serviços.

Assim, o governo tem vários desafios pela frente, como os de vencer a 'exclusão digital' de grande parte dos brasileiros e promover a maior interação com o cidadão. Além disso, precisa disponibilizar todos os serviços públicos na Internet, desde a simples informação até as possibilidades transacionais. Outro desafio é fazer com que o serviço disponibilizado na Internet seja inteligível (por exemplo, utilizar a palavra 'aposentadoria' em lugar de 'benefício'). A ideia é promover a democratização do acesso à informação e a universalização na prestação dos serviços públicos, via redes públicas de comunicação.

O foco são os serviços que o governo pode oferecer nos seus diferentes níveis, numa perspectiva de longo prazo. Porém, um dos problemas a ser enfrentado para acelerar esse processo é vencer o desnível entre os próprios órgãos de governo quanto aos conhecimentos de informática e à implantação das soluções de integração via rede.

## ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO



A comunicação e a informação são vitais para as pessoas poderem se relacionar. Distinguem-se apenas na forma da linguagem utilizada. Para um melhor entendimento de como ocorre o processo de comunicação, apresentamos um modelo elaborado a partir de vários elementos, segundo o qual: “Para que haja comunicação, é necessária a presença num sistema de elementos, tais como o emissor, o receptor, o canal e a mensagem, e processos, como a composição, a interpretação e a resposta”

Ao definir cada elemento da comunicação, diz que o **emissor** é a fonte das informações, deve ser claro e coerente; **canal** é o meio físico que faz as informações chegarem até o receptor; **mensagem** é a forma perceptível que a informação toma por ocasião de seu trânsito entre emissor e receptor; e **receptor** é aquele que recebe a mensagem emitida.

*A comunicação deixa de ser eficiente, quando no processo de decodificação existem ruídos que impeçam a sua compreensão. “A funcionalidade desse sistema está sujeita a certas perturbações aleatórias, que intervêm no curso das transmissões”.*

### Existem 4 tipos de ruídos:

- + Ruídos técnicos, devidos ao canal de transmissão e a seus defeitos. Aqui, o problema refere-se ao canal material de transmissão escolhido, se ele não funciona bem, ou se ele é inadequado à mensagem pretendida.
- + Os ruídos organizacionais são devidos a problemas na organização das redes de comunicação, é o conjunto de canais de informação no interior de um grupo organizado. A organização das redes de informação pode constituir a fonte de diversos problemas
- + Os ruídos semânticos são ocasionados pela má atribuição de sentido às mensagens. São as ambigüidades dos signos, as confusões, os mal-entendidos, as interpretações dúbias.
- + Os ruídos de atitudes e de condutas são certos comportamentos ou do emissor, ou do receptor, ou ainda de ambos, que vem perturbar a comunicação. Um exemplo é a influência sobre o que se diz de como se diz.

### A este modelo cibernético, outros tipos de ruídos são acrescentados, que são:

- + Os ruídos de para linguagem são devidos à interferência de significados paralelos, não previstos, que modificam a mensagem originalmente emitida
- + Nos ruídos de percepção, as filtragens e as atenções seletivas podem perturbar a interpretação das mensagens, reduzindo ou deformando a informação original.

Esta tipologia de ruídos descrita pode ser encontrada em todas as formas de se comunicar. Por isso, faz-se necessária a verificação do ambiente no qual o receptor está inserido, assim como a modalidade de comunicação a ser utilizada, para que haja harmonia na linguagem.

Todo o potencial de uma comunicação eficiente dependerá da forma como a mensagem é interpretada pelo receptor. Um exemplo, que dificulta a eficiência da comunicação, é a utilização demasiada de termos

técnicos, que podem fazer com que a mensagem não seja compreendida, uma vez que, o receptor não tem o devido conhecimento dos termos utilizados. Isto cria uma barreira no momento de captar a informação, fazendo com que o seu papel principal de transmitir a informação não seja satisfatório.

### **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação é fundamental para as pessoas e, sem dúvida, essencial para as Organizações. É por meio da comunicação que as organizações podem trocar informações com os seus públicos, sejam eles interno ou externo, além de promover a sua imagem e a comercialização de produtos e/ou serviços.

As Organizações deixaram de analisar apenas seus lucros e começaram a por em prática uma comunicação integrada das suas ações. Passaram a se preocupar, também com sua **missão, visão e valores**, gerando um elo entre seus membros e seus públicos de interesses, implementando um processo essencial para o sucesso da comunicação organizacional.

**A comunicação empresarial ou comunicação organizacional como:** *“Conjunto integrado de ações, estratégias, planos políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação sistemática com todos os seus públicos de interesse”.*

**A comunicação institucional** *“é o conjunto das ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização”.* *Esse tipo de comunicação tem como objetivo principal “construir, manter ou melhorar a imagem da Organização perante esses públicos”.*

A comunicação organizacional é, pois, uma referência para todo o processo de metas e objetivos da organização. A construção da identidade e da cultura organizacional é fortalecida por uma comunicação interna clara e coesa, agregando valor maior na sua missão, cujo objetivo final será de maior visibilidade da organização perante seus públicos de interesse.

Todavia, a comunicação organizacional não pode ser restringida no seu público interno ou externo, haja vista que existem constantes mudanças nos ambientes e isto pode vir a ocorrer em momentos que a organização menos espera.

Sendo assim, no âmbito das organizações, a comunicação organizacional pode ser entendida como um composto de comunicação que compreende várias "frentes de batalha", as quais envolvem a comunicação institucional, a comunicação interna, e a comunicação administrativa. Na medida em que o sistema organizacional transaciona com o ambiente externo, por meio de constantes trocas, são estabelecidas relações, cujo ingrediente é a comunicação entre as organizações e seus públicos estratégicos (*stakeholders*).

Portanto, instituição deve se organizar, a partir de canais de comunicação mais simples e livres, para que, no final, esteja trabalhando organizadamente e em conjunto com cada setor, beneficiando todo o ambiente de trabalho. Deste modo, seus colaboradores terão as informações mais precisas, para então poder passá-las, com mais exatidão, aos seus respectivos públicos-alvo.

Todo o trabalho de uma boa comunicação organizacional será bem sucedido, se, realmente, for utilizada de forma estratégica para alcançar seu objetivo principal. Assim, os esforços serão revertidos em benefícios para que a organização consiga construir, perante seus públicos de interesse, uma imagem confiável, com base em uma política de valores.

## COMUNICACAO INTERNA



## COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna, enquanto ferramenta de comunicação para uma organização, cada vez mais desempenha um papel estratégico na gestão das organizações, pois perpassa todos os setores e, portanto, deve constituir-se como “um setor planejado com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interpretação possível entre organização e seus colaboradores, usando ferramentas da comunicação institucional.

Portanto, a comunicação interna engloba todos os membros de uma organização. Se, em qualquer processo administrativo, a comunicação for estabelecida de forma adequada e correta trará resultados positivos para a organização, tornando o ambiente de trabalho harmonioso e agradável. Ela deverá ser eficiente, não só na emissão e no recebimento de mensagens, mas também na integração entre departamentos.

*A comunicação interna tem a função de motivar e integrar o público interno; desenvolver um clima favorável entre os funcionários, chefias, e organização; agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos; incentivar a proatividade nos recursos humanos; colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e unidades de trabalho; promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisas, informações sobre os clientes, usuários da empresa, instituição, para o público interno; e por fim, criar uma boa imagem empresarial, organizacional valendo-se da transparência, confiabilidade e credibilidade.*

Considerando-se que o conhecimento sobre a organização determinará o relacionamento do empregado com a instituição, é necessário fazer com ele se sinta motivado, reconhecido, trabalhe em equipe, interaja, para que assim produza mais. Neste sentido, a comunicação interna assume, cada vez mais, um papel importante e motivador dentro das organizações. Por exemplo, a comunicação é uma ferramenta do *endomarketing*, utilizada pelas organizações para “vender” sua própria imagem, primeiro aos seus funcionários.

Uma organização só tem a ganhar, quando faz o papel de informar seu público interno com qualidade, visto que:

✚ [...] o indivíduo, antes de ser empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado [...].

✚ Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa.

✚ Quando a organização insiste em “fechar os olhos” para o seu público interno, ao tomar uma decisão que não deixa claro toda a operacionalização, pode ser que muitos deixem de se entusiasmar ou fiquem desmotivados, sem saber o “rumo” que organização tomará.

Vale destacar que a comunicação é a engrenagem que mantém toda uma equipe de trabalho, fornecedores e público externo em sintonia. A não-participação, particularmente dos colaboradores no processo de comunicação, pode acarretar na perda de produtividade. Por isso, é preciso que os gestores administrativos sempre tenham em mente que colaboradores mobilizados e sensibilizados, no sentido de uma boa comunicação interna, fazem refletir todo o processo de fracasso ou sucesso de uma organização.

Neste aspecto é bom atentar para a cultura da organização e, se preciso, promover uma mudança profunda.

Se a organização valorizar sua comunicação interna, fazendo com que a mensagem transmitida seja clara e coesa, será capaz de alcançar a excelência neste aspecto. Assim seus colaboradores estarão motivados para apresentar os resultados e atingir os objetivos pretendidos pela organização. Uma empresa, onde a comunicação interna constitui um papel primordial e motivador, contribui e faz refletir seu desempenho no ambiente externo. Nesta, pode-se dizer que a sua comunicação é eficiente e eficaz, isto é, que funciona e traz resultados.

Quando o público interno desempenha suas funções da melhor forma possível, gerando, assim, produtos e serviços de maior qualidade, a troca com o ambiente externo acontece, porque a organização foi capaz de transmitir todo seu objetivo de forma eficiente e planejada, primeiramente ao seu público interno. Neste aspecto, note-se a importância da contribuição da direção da organização.

A comunicação interna é essencial para a organização, tendo em vista que torna a empresa mais transparente e confiável, tanto para seu público interno, ao qual proporciona valorização e participação, quanto para seu público externo, que consegue identificar credibilidade na organização.

Nas organizações, a comunicação administrativa exerce o papel normativo que nada mais é do que uma função rotineira das atividades administrativas. Consiste das normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos. É o que demanda maior complexidade, transformando-se, por conseguinte, em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações.

*Observe-se que uma grande parte das organizações não mostra interesse em avaliar como está sua comunicação administrativa. Isto porque muitos dos seus responsáveis não estão na linha de frente para atendimento ao público, tendo que explicar ou orientar. Assim, se não houver um suporte ou treinamento, para que as informações prestadas sejam claras e precisas, todo o processo da comunicação corre o risco de não atingir objetivo algum..*

É a ligação entre a boa informação de dentro da organização, repartição ou setor que se transforma para prestar um bom atendimento para seu público. Um exemplo que merece destaque é o atendimento em um órgão público, quando um contribuinte vai até um determinado setor e faz um pedido, ou seja, é a entrada; este será verificado e analisado e dar-se-á então uma resposta ao pedido, que é a saída. Se a comunicação administrativa do órgão estiver sendo executada de forma eficiente e eficaz, em caso de dúvidas, com as informações adequadas, os colaboradores que atuam na linha de frente saberão saná-las.

Estas informações constituem as mensagens da comunicação administrativa e consistem de:

**Mas, para que os colaboradores da linha de frente estejam, de fato, bem informados é preciso estar atento a alguns problemas podem afetar o bom andamento da comunicação administrativa, tais como indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento pleno da função, dissonâncias normativas, excesso de informações, defasagem tecnológica da informação, planejamento inadequado do consumo informativo, maior segmentação, ausência de tempestividade, má administração do tempo, inadequação de canais, desvios na direção dos canais, inadequação de linguagens, morfologia inadequada, sistema de distribuição inadequado, ausência de critérios editoriais, falta de especialistas e ausência de previsibilidade.**

Resumindo tudo o que foi dito sobre comunicação administrativa, pode-se dizer que ela é o dia a dia de uma organização, onde o setor responsável por alguma alteração orienta, atualiza, ordena todo o pessoal da linha de frente, pois são eles que estão recebendo todo o tipo de questionamento.

## COMUNICAÇÃO EXTERNA



A comunicação externa define as práticas comunicativas e a interação entre a organização e seus públicos-alvo, **“o sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso seu foco é a opinião pública”**.

*A comunicação externa é uma ferramenta essencial para construir a imagem da organização. Seus objetivos são divulgar a missão da organização; criar atitudes favoráveis às atividades da organização; melhorando sua posição e ampliando as bases de consentimento sobre a meta de modernização; despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental; propiciar visão clara de aspectos; programas e atividades da organização; melhorando junto aos poderes constituídos; estreitando o relacionamento com o poder legislativo; assessorar as áreas da organização nas tarefas de implementação de mudança e inovações relevantes; valorizar os recursos e potenciais humanos da organização; enaltecendo seu trabalho e reconhecendo, quando for o caso, sua efetiva contribuição para o aperfeiçoamento e engrandecimento da organização.*

Desse modo, a comunicação externa exige sempre uma troca de informação entre a organização e seu ambiente externo, é um processo de mão dupla. Entretanto, o público externo está cada vez mais exigente e informado sobre os padrões de responsabilidade utilizados pelas organizações. Eles sabem analisar se os produtos e/ou serviços estão sendo de qualidade e, quando necessário, discordam da atitude da organização e fazem cobranças.

O novo consumidor, cidadão não aceita mais as explicações em torno de descasos, desconsiderações e desleixos, oferecidos pelas organizações públicas e privadas, A comunicação externa necessita apurar seu discurso à procura de pontos que possam justapor os interesses dos consumidores e das empresas, sem se desviar dos compromissos éticos da verdade e do perfil dos consumidores.

## COMUNICAÇÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

A comunicação pública está ligada às instituições públicas, de forma aberta e transparente, para informar ao cidadão a sua missão. Através de uma boa comunicação, a entidade ou órgão público consegue chegar ao cidadão, que por sua vez, vai saber reivindicar seus direitos, exercendo a cidadania. É incontestável a importância desta comunicação “para a democracia, tendo em vista que a transparência, o diálogo e o debate são essenciais no regime democrático”.

A partir desta perspectiva, é imperativo destacar as características da instituição pública. “A instituição pública/governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo”, atuando como uma entidade que “extrapola as barreiras da burocracia para chegar ao cidadão comum. Caracteriza-se, portanto, como a instituição que ouve a sociedade, atendendo as demandas sociais.

Em se tratando de uma organização pública, é de fundamental importância que seus públicos, servidores, contribuintes, grupos organizados e mobilizados da comunidade (observatório social, por exemplo), imprensa, entre outros, tenham claro quais os conjuntos das ações a serem realizadas, para que a relação ente público e usuários seja cada vez mais próxima, já que: Em sua prática, a Comunicação Pública assume

diferentes formas ligadas às missões das instituições públicas. Ela é encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de comunicação de interesse geral.

**A redação oficial** deve caracterizar-se pela impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Sendo a publicidade e a impessoalidade princípios fundamentais de toda administração pública, claro está que devem igualmente nortear a elaboração dos atos e comunicações oficiais.

Não se concebe que um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência do sentido dos atos normativos, bem como sua inteligibilidade, são requisitos do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto legal não seja entendido pelos cidadãos. A publicidade implica, pois, necessariamente, clareza e concisão (MANUAL DE REDAÇÃO OFICIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA).

Quando o cidadão precisa de alguma informação da qual o setor público é o detentor, ele procura o atendimento, esperando obtê-la de forma clara, consistente, rápida e, principalmente, adaptada às suas necessidades. A instituição é, portanto, responsável por fazer com que a informação desejada seja redigida de modo a ser compreendida de forma coesa, independente do canal utilizado para elaborá-la e repassá-la ao usuário. Basicamente, o que deve ser levado em consideração é se a necessidade do cidadão foi atendida.

Outra sugestão apresentada é de que a comunicação interna seja redigida com base nas leis, com coerência, coesão e clareza. Que as informações e ordens redigidas sejam seguras e, sobretudo, cumpridas. É necessária uma revisão do texto padrão da correspondência oficial, principalmente com relação ao ofício, com o objetivo de tornar a linguagem adequada, ou seja, mais clara e simples, atendendo assim às necessidades de todos os usuários contribuintes, independente da idade ou grau de instrução.

Enfatize-se que, existem muitas barreiras na comunicação interna das instituições. Isto se justifica pelo impacto gerado, quando é realizado o atendimento direto ao contribuinte. As informações são desconstruídas, os setores não se comunicam, não há treinamentos em relação às mudanças feitas, fazendo com que a comunicação não seja objetiva, clara e coesa, tanto com relação ao público interno quanto externo. .

A comunicação (organizacional/institucional) tem que ser um conjunto integrado de ações, práticas e objetivos, visando divulgar as informações aos seus públicos de interesse. , Verifica-se que, na prática, existem situações que não deixam os servidores satisfeitos, eles que são os principais interessados em receber informações para repassá-las aos contribuintes. Estas informações deveriam ser repassadas por um canal ao qual todos tivessem acesso, visando sempre uma comunicação eficiente e eficaz, tanto para o público interno (servidor), quanto para o público externo (contribuinte).

**MATERIAL COMPLEMENTAR:**



**ASSISTA**

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_C3AmzKpJbQ&t=56s](https://www.youtube.com/watch?v=_C3AmzKpJbQ&t=56s)

<https://www.youtube.com/watch?v=Ib-kVfzJ0TU&t=49s>

**Organizadora do Conteúdo : Profa. MARIA AUDIZIA GODINHO**  
Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.

## REFERÊNCIAS:

AYRES, M.; SENKOVSKI, A. Estimativa do IBGE mantém Maringá como 7º maior município do Sul. In: **Gazeta do Povo**. São Paulo, 29 de agosto de 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

BOGDAN, R.; S.K., BIKLEN (1991). **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1991.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

BRASIL. **Manual de Redação Oficial da Presidência da República**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

CARTER, J. **Colaboração ou plágio: o que acontece quando os alunos trabalham juntos**. New York: ACM Press, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

GONÇALVES, H. de A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Cortez, 2005.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação pública: conceitos e práticas. **Revista TCMRJ**, n. 49, jan. 2012. Disponível em: <<http://www.tcm.rj.gov.br>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 17)

LAGO, A. et al. Potencialidades e espaços ao empreendedorismo. **Estudos do CEPE**, 2008. Disponível em: <[online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/download/424/437](http://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/download/424/437)>. Acesso em: 25 jun. 2013.

LÜDKE, M.; M.E.D.A., ANDRÉ. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, R. B. Estudo sobre o empreendedorismo na esfera pública. In: CONGRESSO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA LATINO.

MEDEIROS, J. B. **Correspondência: técnicas de comunicação criativa**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTEBELLO, T. Palavras do presidente. **Revista TCMRJ**, n. 49, jan. 2012. Disponível em: <<http://www.tcm.rj.gov.br>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, T. M. **Apostar em comunicação é estratégico?** Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br>>. Acesso em: 09 ago. 2014.

REIS, Osvaldo. **1947-2004 Maringá: a história em conta-gotas**. Maringá: Gráfica Primavera, set. 2004.

SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZÉMON, P. As formas da comunicação pública. In: DUARTE, J. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<http://www.humanas.ufpr.br>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

**MÓDULO IV - GESTÃO DE PESSOAS**  
**AULA 08 - ÉTICA COMO ARTE E GARANTIA DE CONVIVÊNCIA NO ESPAÇO PÚBLICO**

## 8. ÉTICA COMO ARTE E GARANTIA DE CONVIVÊNCIA NO ESPAÇO PÚBLICO

*“Tolerância, respeito, ética, conhecimento, bom humor e simpatia são bases para a construção de relacionamentos eficazes”*

*Carlos Roberto Sabbi*

Quando falamos em ética como arte e garantia de convivência, precisamos saber o que entendemos por estes termos, para podermos ter um ponto comum de partida para o nosso tema. O termo ética, nasceu na Grécia, modificou-se através dos tempos e das culturas que o resignificaram.

ETHOS – morada, habitat, toca de animais. Utilizado na Grécia entre pré-socráticos, principalmente Homero e Hesíodo, para referir-se a um espaço físico que garanta segurança sobrevivência e conforto para os indivíduos.

ARISTÓTELES, em *Ética à Nicômaco*, resignifica o termo substituindo a especialidade física por uma disposição interna que revela o caráter, a índole, o hábito, o costume. Esta mudança mostra um novo foco nas investigações filosóficas, atendo-se agora ao conhecimento, a alma, a beleza e a justiça.

OS ROMANOS traduziram a ética em “*mor mores*” que significa norma, costume, regra, revelando um caráter normativo, autoritário e vertical, implicando obediência e uniformidade.

Podemos ver que a ética que no princípio designava morada, foi lapidada para traduzir o caráter, a índole, que levam o homem ao bem absoluto que é a felicidade. (Aristóteles)

Convivência, “**com viver**”, termo que significa viver junto. Podemos viver juntos de diversas maneiras, os primeiros agrupamentos que se formaram ainda na idade das cavernas tinham como objetivo a segurança que a caverna proporcionava a somatória de forças individuais para a caça e para sobrevivência. Portanto a escolha não foi viver junto, foi uma contingência. De lá para cá estamos aprimorando nossa forma de conviver, várias experiências foram feitas no decorrer da história, mas todas tinham como foco algum interesse.

Na humanidade hoje somos 7,6 bilhões de habitantes e continuamos a crescer. A diversidade e a pluralidade são imensas, o que nos leva a pensar que conviver em grupo é quase o único caminho. Mas de que forma convive-se, e as diferenças vão de idiomas, credos, raças, pensamentos, políticas, etc.

Atualmente a globalização aproximou os mundos por meio da Internet, dos mercados comuns, da unificação de algumas moedas, isto quer dizer que algo que afeta alguns pode afetar muitos.

A história nos mostra através de seus feitos que fomos conquistando território, dentro e fora do planeta, mares, genes, em toda parte temos indício da passagem e do estudo de pessoas. O que será que a humanidade ganhou neste tempo? Como estão as relações entre os pares, os familiares, os amantes. Como se dão os encontros?

Moreno o criador do Psicodrama nos ensina que o encontro requer despir-se de si e vestir-se no outro, em total confiabilidade de entrega de poder ir e vir sem perder-se. Mas essa confiabilidade está alicerçada em uma ética, que garanta que as intenções do outro sejam virtuosas, como nos ensina Aristóteles. Para Aristóteles, o caráter, a índole, são formados por um conjunto de virtudes que são aprendidas e exercitadas durante a vida, que se indica o caminho do meio, sem exceções e sem faltas.

Bem, parece que para o grande pensador o exercício da ética insere-se na convivência com o mundo que nos cerca, sendo uma disponibilidade individual. Ele não se atém a regras e normas criadas pela sociedade para o convívio, como Kant, que acreditava que o exercício de respeitar as normas era o que tornava a pessoa com caráter. Para Kant, a ética não se traduzia pela regra, mas sim pelo ato do sujeito de respeitá-la porque ela existe.

Vários são os olhares sobre a ética, cada cultura imprime na sua verdade, os valores e os princípios que lhe são caros:

- a- Na cultura védica encontramos ética como DHARMA (sânscrito), princípio de ordem universal que sustenta todas as coisas.
- b- Nas várias escolas orientais vamos perceber que a ética está relacionada com posturas e ações frente a diversas situações cotidianas da vida, que são pautadas por alguns conjuntos de disciplinas, atitudes que norteiam para uma vida ética.
- c- No Judaísmo e no Cristianismo a ética se traduz pelos mandamentos de cada religião.

**Importante perceber que, nas várias culturas, a Ética está vinculada a uma postura de vida que se relaciona com um compromisso interno. Atualmente na nossa cultura necessitamos de várias regras, mandamentos para lembrar-nos de tomar atitudes éticas. Podemos perceber que a ética nas várias roupagens que têm sustenta princípios que levam a atitudes que não ferem o outro em nenhum aspecto.**

Bem, esta não é a realidade no decorrer da nossa história sangrenta, manipulativa, violenta. Chegamos aos dias atuais, ao do século XXI, sem saber como nos comportar em grupo, necessitando de toda a espécie de regras e leis para garantir a convivência suportável, embora a consigna social seja criar formas de burlar as leis sem ser descoberto.

A violência crescente que atinge a todos, nas pequenas e grandes cidades, mostra que os valores considerados universais, como respeito à vida, a natureza, ser solidário, ter a noção de interdependência, são desconsideradas. Quando citamos a violência não estamos falando somente de criminalidade, mas sim de todos os pequenos atos violentos do cotidiano: do desrespeito ao pedestre, ao motorista, da fala preconceituosa em relação a alguém, da bronca dada ao funcionário, da submissão imposta aos outros, da falta de interesse pelas dificuldades de outrem.

São tantas as violências cotidianas que já nos acostumamos com ela e até nos parece normal, vemos cenas de violentas espalhadas na mídia. A valorização da **cultura do ter** em detrimento **do ser**. Como convivemos em um mundo permeado por corrupção, desmatamento, abuso de menores, abandonos, pequenas e grandes transgressões nos diversos setores, sem ao menos nos dar conta de que algo está errado?

Essa desconfiança de que alguma coisa saiu errada, tem nos assolado por causa da violência crescente, ou seja, o medo de não conseguirmos nos preservar enquanto espécie, nos alerta que temos que mudar o rumo. Qual nossa preocupação em estimular a reflexão da importância de uma postura ética, que contemplem atitudes dignas? Nos convencemos que se não conseguirmos mudar a forma com que as pessoas se relacionam entre si e com o planeta, não teremos muito com que nos preocupar em pouco tempo.

### **MAS COMO FAZER ESSA MUDANÇA?**

Quais os elementos necessários para que nós convivamos neste planeta de uma forma menos destrutiva? Se prestarmos atenção nos novos movimentos que nasceram na nossa sociedade, talvez tenhamos algumas pistas.

A preocupação e o engajamento crescente da sociedade civil e do setor privado no incentivo de novas formas de atenção. A diminuição da exclusão social revela que um novo pensamento toma forma em nossa cultura, privilegiando a cooperação em detrimento da competição. Certo que esta motivação cooperativa não pertence a todos os setores, mas aos poucos vai criando força e conscientizando o indivíduo que a responsabilidade do planeta é global.



## OS PADRÕES ÉTICOS NA SOCIEDADE E A SUA INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO DAS NOVAS CLASSES SOCIAIS

A sociedade passa em nossa atualidade por mudanças revolucionárias, essas mudanças dizem respeito também às relações sociais, como elas são influenciadas por padrões éticos. Partir do conceito de ética é muito importante para delinear sua fundamentação, segundo o dicionário Aurélio (2004).

*“Ética é o estudo dos juízos de apreciação que se refere à conduta humana susceptível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal”.*

Estamos vivendo períodos de transformações contínuas, mesmo assim ainda existem várias formas de preconceitos e desrespeitos as normas e padrões sociais. A insegurança do mundo moderno mina aos poucos a capacidade das pessoas de preparar e planejar o futuro, busca-se uma nova leitura dos valores em meio à era da informação, a sociedade não é mais apenas um lugar de trocas e acúmulo de experiências, as pessoas buscam se isolar por vários motivos, desde a vivência virtual proporcionada pela internet até a segurança em virtude do aumento contínuo da criminalidade.

Analisamos aqui os valores e padrões éticos e como estes influenciam os novos modelos sociais.

**Valores e ética** - Vários filósofos buscaram explicar os conceitos dos dois, **no caso dos valores em linhas gerais, simboliza o conjunto de normas ou padrões sociais que são mantidos e reconhecidos por um indivíduo ou grupo**, a vivência desses valores para o homem é de extrema importância, André Lalande (1999) enumera vários sentidos para o termo valores:

- a) Característica das coisas que consiste em serem elas mais ou menos estimadas ou desejadas por um sujeito ou, mais comumente, por um grupo de sujeitos determinados. Este é um significado subjetivo;
- b) Característica das coisas que consiste em merecerem elas maior ou menor estima. Este é um significado objetivo;
- c) Característica das coisas que consiste em elas satisfazerem certo fim. Trata-se do caráter objetivo/hipotético;
- d) Característica de coisas que consiste no fato de, em determinado grupo social e em determinado momento, serem trocadas por uma quantidade determinada de uma mercadoria tomada como unidade;

e) Preço que se estima do ponto de vista normativo deva ser pago por um determinado objeto ou serviço (justo valor).

O comportamento social das pessoas é resultado do meio onde elas estão inseridas. O mundo contemporâneo encontra-se envolvido em constantes mudanças, e a ética necessita ser colocada em prática periodicamente em todos os ambientes sociais, pois para Motta (1984) - **Ética “é um conjunto de valores que orientam o comportamento das pessoas em relação às outras pessoas na sociedade em que vive, garantindo, igualmente, o bem-estar social”**.

Dessa forma podemos compreender a importância do efeito da ética na sociedade, a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade.

Numa sociedade tradicional, ética e religião estão estreitamente associadas, e a igreja às vezes associada ao poder se torna guardião da moral, exercendo um controle rigoroso sobre a conduta dos cidadãos.

***Na sociedade moderna, a ética caminhou para a autonomia, distinguindo-se do religioso e do sagrado. Este processo de secularização representou uma grave crise da ética tradicional, ainda não resolvida, especialmente da convicção iluminista e idealista da universidade da razão (RICARDO, 2005).***

Além de ser individual, qualquer padrão ético tem por trás um conjunto de valores fundamentais. Muitas dessas virtudes nasceram no mundo antigo e continuam válidas até hoje. Eis alguns dos valores, segundo ARRUDA (2002):

-  Ser honesto em qualquer situação: a honestidade é a primeira virtude da vida nos negócios, afinal, a credibilidade é resultado de uma relação franca;
-  Ter coragem para assumir as decisões: mesmo que seja preciso ir contra a opinião da maioria;
-  Ser tolerante e flexível: muitas ideias aparentemente absurdas podem ser a solução para um problema. Mas para descobrir isso é preciso ouvir as pessoas ou avaliar a situação sem julgá-las antes;
-  Ser íntegro: significa agir de acordo com os seus princípios, mesmo nos momentos mais críticos;
-  Ser humilde: só assim se consegue ouvir o que os outros têm a dizer e reconhecer que o sucesso individual é resultado do trabalho da equipe.

A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Nessa condição, o objeto da ética são os atos conscientes e voluntários dos indivíduos que afetam outros indivíduos, determinados grupos sociais ou a sociedade em seu conjunto, pois ***“A dimensão ética começa quando entra em cena o***

**outro. Toda lei, moral ou jurídica, regula relações interpessoais, inclusive aquelas com outro que a impõe".** (ECO, 2002: 9).

Considerando o que foi exposto no decorrer desta explanação percebemos o quanto os padrões éticos são importante e influenciam as ações humanas, principalmente nos dias de hoje, no qual muitos valores, de certa forma, foram deturpados. O homem evoluiu assim como as relações, os padrões éticos passaram a ser mais voltados para a razão e o individualismo, típicos de uma sociedade onde informação e o mundo virtual são uma realidade, mesmo se tendo novas leituras de classes sociais, estas ainda são foram influenciadas pelos padrões éticos, que de certa forma, limitam moralmente a conduta social.

## **A ÉTICA E A MORAL**

*Em tempos de crise política e econômica, em que escândalos de corrupção agitam o cenário nacional, muitos cidadãos ocupam as ruas pedindo “ética”. A grande questão a ser analisada é a identificação do caráter daquilo que designamos ética.*

### **O QUE É ÉTICA, AFINAL?**

*Certamente, para muitos, ética é sinônimo de moral, ou seja, faz referência ao cumprimento de determinadas regras, normas e condutas consideradas valiosas e, por isso, prezadas por determinado grupo cultural. Mas fica manifesto desde já que a ética não pode ser confundida com a moral. Ela é muito mais que isso!*

*Ética, filosoficamente falando, é, na verdade, uma reflexão a respeito dos princípios axiológicos que orientam e fundamentam nossas ações morais. Por isso, a ética atua validando ou questionando a validade daquilo que a sociedade acredita ser valioso, correto, bom e, por conseguinte, moral.*

*Confundir a ética com a moral é o mesmo que confundir o receituário com o medicamento. A moral é uma construção histórica e cultural, trata-se de um fenômeno prescritivo, versando a respeito de normas, “receitas de conduta” a serem observadas na vida prática e cotidiana. A ética não se limita a essas regras, mas as questiona, procurando descobrir se realmente são importantes ou, quem sabe, obsoletas.*

*A ética deve nos levar a uma reflexão honesta acerca dos valores que adotamos, fazendo-nos repensar o nosso modo de ser e estar no mundo. Ela é, por isso, indispensável para o progresso humano. Do contrário, correríamos o trágico risco de ficarmos reféns de valores morais que muitas vezes podem estar assentados na tradição e nos tempos passados, não fazendo mais sentido para a sociedade atual.*

*Acabamos, por vezes, incorporando tais valores por hábito e de forma acrítica, o que não contribui em nada com a tão urgente e necessária autonomia do sujeito. Ética é fundamental, sendo, portanto, indispensável*

*para o corpo social. É importante concluir dizendo que a ética está ligada ao caráter de cada um e o caráter, já dizia Aristóteles, é aquilo que você é!*

*A questão ética é um fator fundamental para a sociedade em geral, fator este que transcende o campo individual e alcança o plano profissional. Por isso, encontram-se diversos autores procurando definir o que vem a ser ética e como ela interfere na sociedade. Os princípios éticos aceitos e normatizados na sociedade servem como balizadores das ações humanas, em busca de uma convivência pacífica e harmônica, em que os interesses individuais por vezes tornam-se secundários em relação à coletividade.*

A ética pode ser entendida também como:

**“...um conjunto de princípios e valores que guiam e orientam as relações humanas. Esses princípios devem ter características universais, precisam ser válidos para todas as pessoas e para sempre...” (SOUZA, 2001, p. 13).**

**Segundo Chauí (2002), para que haja conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre o bem e mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício.**

*Para Lopes (1993), a ética representaria uma abordagem sobre as constantes morais, aquele conjunto de valores e costumes mais ou menos permanente no tempo e uniforme no espaço. Na visão de Camargo (2001, p. 92): “tais valores devem formar a consciência ética estrutural, os alicerces do caráter e, em conjunto, habilitarem o profissional ao êxito em seu desempenho”.*

Sendo assim, para ele, o servidor deparando-se com situações em que sua honestidade é colocada a prova, sendo ele possuidor de valores éticos não se pode deixar corromper pelo ambiente, mesmo que as circunstâncias o obriguem a conviver naquele meio. A honestidade é absoluta, ou melhor, a pessoa é ou não é honesta, especialmente se tratando da ética profissional.

O servidor público, no decorrer dos últimos anos, teve sua imagem deturpada em virtude do grande número de escândalos na esfera pública. Constantemente reportagens noticiam casos de corrupção, extorsão, nepotismo, improbidade etc., que na maioria das vezes resultam em “chavões” formados pela sociedade, sem, contudo, estabelecer uma discussão aprofundada sobre o tema.

A partir da análise deste ponto de vista cabe a reflexão acerca dos valores éticos que conduzem as relações entre os servidores públicos e o servidor público e cidadão. No que tange as relações servidor público – cidadão verifica-se que vários aspectos relacionados à prestação de serviço fogem aos padrões éticos estabelecidos pela sociedade, tais quais o desrespeito aos usuários do serviço, o mau atendimento, as filas quilométricas que os usuários se submetem para serem atendidos, entre outros.

É sabido que o servidor público só pode agir ou não em conformidade com a lei, consoante estabelece o princípio da legalidade expresso no art. 5, II e 37, caput da Constituição Federal. Assim foi criado o Código de Ética Profissional do servidor público, cujo objetivo é o de conduzir as ações profissionais dos servidores públicos.

*Deste modo, se o servidor público encontra uma infinidade de regras que indicam de que forma e como agir e o modo de conduzir os elevados números de procedimentos realizados no setor público, a abrangência do aspecto ético é mais relevante que o legal.*

Portanto, a ética abarca não só o que está disciplinado nos regulamentos, leis e códigos, devendo ser aplicada em todos os atos praticados, abrangendo pensamentos, situações e acontecimentos. Conforme lição de Pacheco (2007, p.16):

***A ética é a ciência, uma parte da filosofia, que estuda, reflete, investiga, pesquisa racional e sistematicamente a conduta, a ação, os costumes do ser humano, considerados como comportamento moral [...].***

Assim, como a definição acima exposta, a ética se ocupa com a reflexão a respeito dos princípios e noções que fundamentam os pensamentos, as situações, a vida moral.

Consoante menciona Marcondes (2007, p.10) ao discorrer sobre a relevância da ética:

***[...] a reflexão filosófica visa fazer com que, diante da necessidade de decidir sobre como proceder em determinadas circunstâncias, a pessoa aja de modo correto; bem como servir de parâmetro para avaliar um determinado ato realizado por outro indivíduo como sendo ou não eticamente correto.***

***Como fator justificativo, pretende-se reafirmar a importância da ética no serviço público, conduzindo a sociedade a fazer uma imagem apropriada do setor público, visto que a observação dos valores éticos além de proporcionar uma boa imagem e credibilidade do serviço público é muito importante para a governança, contribuindo com a harmonização dos servidores com os usuários dos serviços, além da busca incessante de melhorias no setor público.***



## 8.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Meirelles (2009) em sua obra Direito Administrativo Brasileiro, assim dispõe quanto ao conceito de Administração pública:

***No Direito Público, do qual o Direito Administrativo é um dos ramos – a locução Administração pública tanto designa pessoas e órgãos governamentais como atividade administrativa em si mesma. As09, p. 94).***

Partindo da definição de Meirelles (2009), a Administração Pública constitui o conjunto de órgãos e serviços públicos, tendo por objetivo a coletividade, para a qual trabalha em sua perpetuação e desenvolvimento. Assim, pode-se entender a Administração Pública como a gerência dos bens e interesses públicos de uma sociedade, visando o bem comum. Dessa forma, a Administração Pública constitui a atividade do Estado que está destinada a produzir as condições que beneficiem a perpetuação da sociedade, criando a capacidade de desenvolvimento dos elementos coletivos e individuais.

A professora Di Pietro (2009) na sua doutrina Direito Administrativo menciona isso de forma bastante clara:

***Pelos cuidados e vigilância da administração pública devem se assegurar os direitos comuns e pessoais, a tranquilidade nas famílias e a paz; as propriedades preservadas da violência. Assim, a força pública contribui à manutenção da ordem (DI PIETRO, 2009, p. 102).***

Destarte, o objetivo final da Administração Pública é o interesse público. Nas lições de Meirelles (2009), “os fins da administração pública resumem-se num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada”.



## 8.2. ÉTICA

Segundo Borges e Medeiros (2007), a ética tem como objeto o comportamento humano e é seu objetivo estabelecer níveis de convivência aceitáveis entre os indivíduos de uma sociedade.

**Chauí (2002) posiciona-se que o senso e a consciência referem-se a valores, como a generosidade, justiça e aos sentimentos resultantes desses valores, como o ódio, respeito, admiração etc. Além disso, refere-se às decisões que originam consequências para todos. Assim, percebe-se que, mesmo em diferentes contextos, o que se observa é que estão se referindo a valores profundos, como o bom e o mau.**

Dessa forma, a palavra ética, que vem do grego “ethos” e tem significado de costume, como os conceitos doutrinários acima coloca, se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral, sabendo conviver em sociedade, aceitando as ponderações e limites.

A definição de ética no serviço público abarca muitas questões, que vão desde o cumprimento da lei até a observância de normas, procedimentos e princípios. De maneira crescente, enfatiza-se a necessidade de impulsionar e manter elevados níveis de ética no setor público, pois se vê todos os dias notícias de corrupção na Administração Pública alimentada por escândalos que possuem implicações morais sérias.

Neste diapasão, a questão ética abrange, além do que estabelece a legislação, a conduta do servidor em todos os atos e situações, assim como no pensamento e juízos feitos de pessoas. Dessa forma, a ética na Administração Pública pode e deve ser desenvolvida junto aos servidores públicos.

É fato que aquilo que a sociedade expressa sobre o serviço público é o que muitas vezes se vê na prática, como descaso, corrupção, morosidade, nepotismo, improbidade administrativa, extorsão, entre outros, o que passa a ser motivo de descrédito perante a população. Diante disto, a sociedade faz generalizações definindo os servidores públicos como incompetentes, corruptos, preguiçosos, quando, de fato, existem servidores que agem dessa forma, porém, existem servidores altamente qualificados e preocupados com a boa prestação do serviço público e com o bem comum.

A falta de ética tem diferentes graus de incidência, sendo possível identificar alguns fatores centrais que, quando presentes, acarretam o problema.

Segundo Singer (1993), os fatores que mais se destacam são:

*A falta de sistemas de controle eficientes, a falta de adequados e imparciais sistemas na seleção do pessoal, a instabilidade no emprego, marcos jurídicos obsoletos e inadequados que não estabelecem bases para acautelar e sancionar a corrupção e a insuficiência dos programas educativos que inculquem o respeito à legalidade (SINGER, 1993, p. 8)*

Assim, a corrupção pública é consequência da falta de ética e transparência no exercício do serviço público, com o objetivo de obter benefício ilegal, alheio ao bem-estar coletivo, e sem preocupação com os resultados negativos que podem gerar para a sociedade.

Diante dos fatores acima expostos, se vê a necessidade de tomar medidas para fortificar a ética no serviço público.



### 8.3. CÓDIGO DE ÉTICA

A existência de um código de ética possibilita um maior comprometimento da organização com o serviço público, pois representa o conjunto de elementos que caracterizam o comportamento de um determinado grupo social.

**Porém, um código de ética eficaz, precisa ter em sua preparação o envolvimento de todos, sendo claro para melhor compreensão e lembrança, e, acima de tudo, condizente com a realidade da instituição.**

A legislação brasileira possui uma infinidade de dispositivos, que se fossem fielmente observados, minimizariam, e muito, a falta de conduta ética. A própria Constituição Federal, como a Estadual, consagra os princípios básicos da administração pública e estabelecem regras de conduta.

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil de 22/06/1994 foi baseado no artigo 37 da Constituição Federal, que traz inúmeros itens relacionados à conduta do servidor e a administração pública, assim como os cinco princípios básicos da Administração Pública, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Os códigos de ética deverão dispor, sobre a conduta ética na Administração Pública, servindo como um guia de conduta profissional e pessoal, a que os servidores estão submetidos, determinando a preservação dos mais nobres princípios éticos desejáveis no comportamento daqueles que têm, como profissão, o exercício da função pública. O objetivo destes estatutos é orientar os servidores para que conduzam os trabalhos de acordo com as normas estabelecidas, inspirando, assim, o respeito e a ética no serviço público.

Diante disso, questiona-se o que falta para o crescimento e consolidação da conduta ética no serviço público, já que existem vários códigos, leis e regulamentos adequados e suficientes. Será que existe uma divulgação das normas que regem a administração pública; existem órgãos responsáveis em punir os que cometem irregularidades; existem treinamentos e educação dos agentes públicos e mecanismos de controles eficazes e capazes de identificar, tempestivamente, procedimentos irregulares?

#### **8.4. ÉTICA E OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Os princípios constitucionais compõem o alicerce fundante para a ética no serviço público, por nortear todas as leis, servindo de base para estas, sendo assim, essencial analisá-los, visto que, toda moral tem princípios, regras ou normas de comportamento, e estes regulamentam as relações na sociedade, com o intuito de garantir o bem-estar e a coesão social.

A Administração Pública desenvolve várias atividades que possuem impacto direto na vida dos cidadãos, caracterizando-se pela prestação de serviços. Dessa forma, existe o contato direto entre servidor público e cidadão, e é neste contato que várias questões éticas entram em cena.

Os serviços públicos, para consecução de suas atividades devem obedecer a princípios, que representam o núcleo básico regulatório da Administração Pública, estabelecendo a base normativa fundamental da esfera administrativa. Mencionados princípios estão insculpidos no artigo 37, caput, da Constituição Federal, que dispõe:

***Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos***

*princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...].*

Trata-se, portanto, de princípios incidentes não apenas sobre os órgãos que integram a estrutura central do Estado, mas também de preceitos genéricos igualmente dirigidos aos entes que integram o país, a chamada Administração indireta.

### **Princípio da Legalidade**

***O princípio da legalidade tem papel fundamental no âmbito da administração, uma vez que submete a atuação estatal aos limites instituídos pelo direito, com o objetivo de evitar e impedir arbitrariedades e abuso de poder.***

Ao administrador público só é permitido agir conforme determinado em lei, pois antes do ato administrativo, está a lei. Enquanto que o particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração só é permitido fazer o que a lei autoriza.

O entendimento ora relatado, encontra guarida na doutrina de Meirelles (2009):

*A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (MEIRELLES, 2009, p. 123)*

Assim, levando-se em consideração a ética, a Administração Pública deve seguir as normas legais e atender os princípios éticos. Contudo, vale salientar que além dos manuais jurídicos é um dever de todos os comportamentos moral, visto que apenas o Direito é insuficiente para abarcar toda atuação do servidor público, tornando-se imperioso que a legalidade esteja integrada aos valores próprios do serviço administrativo, destinada a concretizar o interesse público.

### **Princípio Da Impessoalidade**

***Inserido no artigo 37 da Constituição Federal, o princípio da impessoalidade, marco do Estado Democrático de Direito, determina que todo ato administrativo deve ter por objetivo uma finalidade pública e coletiva, sem benefícios particulares, ou seja, não admite a personalização do poder.***

Nas lições de Di Pietro (2009):

*[...] este princípio, que aparece, pela primeira vez, com essa denominação, no art. 37 da Constituição Federal de 1988, está dando margem a diferentes interpretações, pois ao contrário dos demais, não tem sido objeto de cogitação pelos doutrinadores brasileiros. Exigir impessoalidade da Administração tanto pode significar que esse atributo deve ser observado em relação aos administrados como à própria Administração. No primeiro sentido, o princípio estaria relacionado com a finalidade pública que deve nortear toda a atividade administrativa. Significa que a Administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento. (DI PIETRO, 2009, p. 141)*

Portanto, com o princípio da impessoalidade o servidor deve agir da mesma forma para com todos, não levados em conta peculiaridades pessoais dos administrados e nem as condições do agente, devendo atender ao princípio da finalidade pública do ato, sendo imparcial, com tratamento sem distinções, simpatias, favoritismos, perseguições, nepotismo e partidarismo.

Dessa forma, o princípio da impessoalidade é indispensável para se estabelecer padrões comportamentais éticos para a Administração Pública, pois no regime democrático de Direito não se admite privilégios quando se trata da coisa pública. Deve ficar claro para o servidor público que seu comportamento deverá ser pautado na neutralidade, objetividade, integridade e imparcialidade, com vistas a prestar o serviço de forma justa e equânime, visto que qualquer atuação em sentido contrário caracterizará comportamento antiético a luz da Constituição Federal.



### Princípio da Moralidade

*Constitui-se em um princípio vinculado ao da legalidade, pois relaciona a finalidade do ato administrativo, sendo que o servidor deve atuar segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé.*

Nesse sentido, dispõe José Afonso da Silva (2002):

*Comete imoralidade mediante desvio de finalidade, o agente que pratica ato visando a fim diverso daquele previsto na regra de competência. Veja-se bem que a imoralidade aí é um elemento interno da legalidade, nada tendo a ver*

*com a ética mais ampla que fundamenta a responsabilidade da ação política  
(SILVA, 2002, p.12)*

Vale salientar, que a ética e moral não devem ser tratadas como sinônimos, pois a ética consiste num direcionador do agir humano, com o objetivo de promover a justificação dos princípios que edificam a vida moral. Ao contrário, a moral transforma-se de acordo com a época, estabelecendo o que é lícito e o é ilícito; é o conjunto de princípios e regras que visam regular o comportamento humano, sendo que a moralidade consiste na moral posta em ação.

Destarte, o princípio da moralidade consiste no estabelecimento rigoroso de conduta ética, que requer postura exemplar e comportamento compatível com a boa-fé, lealdade, probidade, confiança, honestidade, rumo ao desenvolvimento humano ao qual se dirige a atividade administrativa, visto que os fundamentos para ética no serviço público devem estar orientados para os mesmos fins do Estado Democrático de Direito, consoante mencionado na Constituição Federal.



#### **Princípio da Publicidade**

***A publicidade está diretamente ligada com a transparência, referindo-se a disponibilização de informações a todos o tempo todo, só sendo admitido o sigilo em casos de segurança nacional ou diante do direito à privacidade, à honra e à imagem, conforme preceitua o artigo 5º, XXXIII da Constituição Federal.***

Assim, o dever da publicidade é princípio positivo cuja inobservância constitui ofensa ao ordenamento jurídico, implicando ato de improbidade administrativa, consoante estabelece o art. 11, IV da Lei nº 8429/92<sup>1</sup>.

Meirelles (2009) explica com muita propriedade acerca desse princípio:

***A publicidade não é elemento formativo do ato; é requisito de eficácia e moralidade. Por isso mesmo, atos irregulares não se convalidam com a publicação, nem regulares a dispensam para sua exequibilidade, quando a lei ou regulamento a exige [...] O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais. A publicidade, como princípio da administração pública, abrange toda a atuação estatal, não só sob o aspecto***

*de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes. (MEIRELLES, 2009, p. 132)*

Dessa forma, a transparência é exigência do exercício da cidadania, gerando a confiança dos cidadãos em relação às organizações públicas., uma vez que o juízo de valor será realizado pelo cidadão, não cabendo ao servidor proceder à valoração do que é importante divulgar ou não. Trata-se de valor ético de correspondência jurídica, em que todas as informações sobre o comportamento público dos servidores devem ser oferecidas ao povo.

### **Princípio da Eficiência**

***A eficiência se traduz na prestação do serviço fornecida pelo servidor, da qual exige que seja exercida com presteza, profissionalismo e responsabilidade, correspondendo ao dever da boa administração.***

Tratando-se do mencionado princípio, dispõe Meirelles (2009):

***O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com a legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2009, p. 133)***

Assim, ao atender o cidadão que comparece junto ao órgão, o servidor deve por em prática o princípio da eficiência, com meios que garantam a celeridade do atendimento, visando eficiência na execução das atividades, visto que agindo assim o servidor demonstra que existe preocupação e atender à demanda, o que gera satisfação do requerente do serviço público.

Dessa forma, com o princípio da eficiência o servidor deve agir com responsabilidade, tendo como critério administrativo a produção do máximo com o mínimo de tempo, sendo que a ética deve permear este princípio, tendo em vista a supremacia do interesse público sobre o privado, pois o bom desempenho da Administração pública decorre da eficiência inspirada em fundamentos éticos adequados a fazer valer o ideal traçado pela Constituição Federal.

Estudos e pesquisa mostram que grande parte dos funcionários não conhece o código de ética (quando existem) a que estão sujeitos e nem os princípios que norteiam a administração pública, na maioria das vezes é que a forma de divulgação do código de ética, do Estatuto do servidor e o treinamento para

atendimento deveria ser prática do setor de Recursos Humanos da Instituição no ato do ingresso do funcionário no serviço público, porém, via de regra, não se verifica esta situação

**Dessa forma, observa-se que a ética no serviço público é uma condição necessária para o andamento de um bom serviço, visto que a obrigação principal do serviço público é que este seja calcado em uma condição de depósito de confiança por parte do público, devendo-se objetivar sempre em seus valores, ideais, regras e princípios, elementos cruciais para honrar esta confiança, visto que uma postura ética proporciona não só confiança no serviço prestado, como também um justo relacionamento entre servidor e requerente.**

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O serviço público, nos últimos tempos, vem sofrendo inúmeras críticas da sociedade tanto quanto o aspecto administrativo, como também no que se refere aos serviços postos à disposição do público, que muitas vezes traz à tona a falta de uma boa formação ética de alguns servidores, sendo que essas atitudes abalam a imagem dos servidores públicos como um todo, provocando a perda da credibilidade no serviço público.

Imprescindível se faz, a necessidade de uma melhor divulgação do código de ética entre os servidores da instituição, mas, principalmente, a valorização e fortalecimento de sua aplicação, buscando exercitar a ética e a consciência profissional sobre padrões de conduta dos servidores, pois a ética mesmo sendo intrínseca a cada indivíduo, pode ser incentivada através de um ambiente propício, onde esteja definida a conduta esperada de cada um.

A perspectiva ética é um ingrediente indispensável para solucionar os problemas atuais, tendo como vertentes orientadoras a lealdade, confiança e boa fé presentes e todos os atos, para que assim o servidor possa desempenhar seu papel de conduta ética e, conseqüentemente, formador de boa imagem do serviço prestado.

Milton Santos, em seu trabalho: **O ESPAÇO DO CIDADÃO**, Nobel, São Paulo 1987, mostra-nos que estes atos de desrespeito aos direitos e à representação que alguns dos funcionários públicos em relação à população, viola a moral, os direitos e principalmente, ataca a cultura dos cidadãos, dando a impressão de que os serviços públicos podem ser algo negociável, quando o mesmo é inalienável.

***Por sua vez, a moral deveria estar intrinsecamente ligada ao comportamento humano, na mesma medida, em que está o seu caráter, personalidade, etc., presumindo, portanto, que também a ética pode ser avaliada de maneira boa ou ruim, justa ou injusta, correta ou incorreta.***

Num sentido menos filosófico e mais prático podemos entender esse conceito analisando certos comportamentos do nosso dia a dia, quando nos referimos, por exemplo, ao comportamento de determinados profissionais podendo ser desde um médico, jornalista, advogado, administrador, um político e até mesmo um professor; expressões como: ética médica, ética jornalística, ética administrativa e ética pública, são muito comuns.

Podemos verificar que a ética está diretamente relacionada ao padrão de comportamento do indivíduo, dos profissionais e também do político, como falamos anteriormente. O ser humano elaborou as leis para orientar seu comportamento frente as nossas necessidades (direitos e obrigações) e em relação ao meio social, entretanto, não é possível para a lei ditar nosso padrão de comportamento e é aí que entra outro ponto importante que é a cultura, ficando claro que não a cultura no sentido de quantidade de conhecimento adquirido, mas sim a qualidade na medida em que esta pode ser usada em prol da função social, do bem estar e tudo mais que diz respeito ao bem maior do ser humano, este sim é o ponto fundamental, a essência, o ponto mais controverso quando tratamos da questão ética na vida pública, á qual iremos nos aprofundar um pouco mais, por se tratar do tema central desse tema.

*A Constituição Federal ampara os valores morais da boa conduta, a boa fé acima de tudo, como princípios básicos e essenciais a uma vida equilibrada do cidadão na sociedade, lembrando inclusive o tão citado, pelos gregos antigos, "bem viver".*

A falta de ética na Administração Pública encontra terreno fértil para se reproduzir, pois os comportamentos de autoridades públicas estão longe de se basearem em princípios éticos e isto ocorre devido à falta de preparo dos funcionários, cultura equivocada e especialmente, por falta de mecanismos de controle e responsabilização adequada dos atos antiéticos.

***A sociedade por sua vez, tem sua parcela de responsabilidade nesta situação, pois não se mobilizam para exercer os seus direitos e impedir estes casos vergonhosos de abuso de poder por parte do Poder Público.***

Um dos motivos para esta falta de mobilização social se dá, devido à falta de uma cultura cidadã, ou seja, a sociedade não exerce sua cidadania. A cidadania Segundo Milton Santos "é como uma lei", isto é, ela existe mas precisa ser descoberta, aprendida, utilizada e reclamada e só evolui através de processos de luta. Essa evolução surge quando o cidadão adquire esse status, ou seja, quando passa a ter direitos sociais. A luta por esses direitos garante um padrão de vida mais decente. O Estado, por sua vez, tenta refrear os impulsos sociais e desrespeitar os indivíduos, nessas situações a cidadania deve se valer contra ele, e imperar através de cada pessoa.

*Porém Milton Santos questiona, se "há cidadão neste país?". Pois para ele desde o nascimento as pessoas herdam de seus pais e ao longo da vida e também da sociedade, conceitos morais que vão sendo*

contestados posteriormente com a formação de ideias de cada um, porém a maioria das pessoas não sabem se são ou não cidadãos. A educação seria o mais forte instrumento na formação de cidadão consciente para a construção de um futuro melhor.

No âmbito Administrativo, funcionários mal capacitados e sem princípios éticos que convivem todos os dias com mandos e desmandos, atos desonestos, corrupção e falta de ética tendem a assimilar por este rol "cultural" de aproveitamento em benefício próprio.

Se o Estado, que a princípio deve impor a ordem e o respeito como regra de conduta para uma sociedade civilizada, é o primeiro a evidenciar o ato imoral, vêem esta realidade como uma razão, desculpa ou oportunidade para salvar-se, e assim sendo, através dos usos de sua atribuição pública.

A consciência ética, como a educação e a cultura é aprendida pelo ser humano, assim, a ética na administração pública, pode e deve ser desenvolvida junto aos agentes públicos ocasionando assim, uma mudança na administração pública que deve ser sentida pelo contribuinte que dela se utiliza diariamente, seja por meio da simplificação de procedimentos, isto é, a rapidez de respostas e qualidade dos serviços prestados, seja pela forma de agir e de contato entre o cidadão e os funcionários públicos.

A mudança que se deseja na Administração pública implica numa gradativa, mas necessária "transformação cultura" dentro da estrutura organizacional da Administração Pública, isto é, uma reavaliação e valorização das tradições, valores, hábitos, normas, etc, que nascem e se forma ao longo do tempo e que criam um determinado estilo de atuação no seio da organização.

Conclui-se, assim, que ***a improbidade e a falta de ética que nascem nas máquinas administrativas devido ao terreno fértil encontrado devido à existência de governos autoritários, governos regidos por políticos sem ética, sem critérios de justiça social e que, mesmo após o advento de regimes democrático, continuam contaminados pelo "vírus" dos interesses escusos geralmente oriundos de sociedades dominadas por situações de pobreza e injustiça social.*** Isso abala a confiança das instituições, prejudica a eficácia das organizações, aumenta os custos, compromete o bom uso dos recursos públicos e os resultados dos contratos firmados pela Administração Pública e ainda castiga cada vez mais a sociedade que sofre com a pobreza, com a miséria, a falta de sistema de saúde, de esgoto, habitação, ocasionados pela falta de investimentos financeiros do Governo, porque determinados funcionários públicos priorizam seus interesses pessoais em detrimento dos interesses sociais.

Essa situação vexatória só terá um fim no dia em que a sociedade resolver lutar para exercer os seus direitos respondendo positivamente o questionamento feito por Milton Santos "HÁ CIDADÃOS NESTE

PAÍS?" e poderemos responder em alto e bom som que " SIM. Há cidadão neste pais. E somos todos brasileiros."

#### MATERIAL COMPLEMENTAR:



#### ASSISTA

Video - O QUE É ÉTICA?

<https://www.youtube.com/watch?v=UMset1Rik0I>

Video - ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

<https://www.youtube.com/watch?v=09xbEzgNOl>

#### .... UM POUCO MAIS DE CONHECIMENTO.....



#### LEIA:

Código de ética do servidor público federal

[https://www.grancursospresencial.com.br/novo/upload/100\\_QUESTIONES\\_PLEIADE1211201020101210181059.pdf](https://www.grancursospresencial.com.br/novo/upload/100_QUESTIONES_PLEIADE1211201020101210181059.pdf)

Manual de Ética da Prefeitura de Campinas

[http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/manual\\_etica.pdf](http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/manual_etica.pdf)

**Organizadora do Conteúdo: Profa. MARIA AUDIZIA GODINHO**  
**Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.**

## REFERÊNCIAS:

- ARRUDA, M.C.C. **Código de Ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- ECO, U. **Quando o outro entra em cena, nasce a ética**. Reflexão: diálogo sobre a ética. São Paulo: Instituto Ethos, ano 3, n. 6, p. 8-13, 2002.
- GOERGEN, Pedro. **Educação e valores no mundo contemporâneo**. Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 92, p. 983-1011, Especial - 2005.
- LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- LEÃO, D. Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais. Ética e Direitos Humanos no Ambiente Corporativo. Organizadores Deusilene Leão e Cristiano Araujo. Goiânia: Espaço Acadêmico, 2014.
- MOTTA, Nair de Souza. **Ética e vida profissional**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1984.
- NOVO DICIONÁRIO, Eletrônico Aurélio versão 5.0 ©2004 by Regis Ltda.
- RICARDO, J. **A ética na sociedade contemporânea**.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A., **Ética**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1970