



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE DIREITO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA

MÁRCIA LEILA DA COSTA

DESVIO DE FUNÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

SOUSA - PB  
2010

MÁRCIA LEILA DA COSTA

## DESVIO DE FUNÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande, como pré-requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Administração Pública.

Orientador: Professor Me. Vorster Queiroga Alves.

SOUSA - PB  
2010

MÁRCIA LEILA DA COSTA

DESVIO DE FUNÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Monografia apresentada ao curso de especialização em Gestão e Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande, como pré-requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Administração Pública.

Área de concentração: Gestão Pública

*Sub-área: Administração*

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Ms. Vorster Queiroga Alves

SOUSA

2010

MÁRCIA LEILA DA COSTA

DESVIO DE FUNÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2010.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>o</sup>. Ms. Vorster Queiroga Alves - Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Ana Karolina Kruta de Araújo Bispo

---

Prof<sup>o</sup>. Ms. José Ribamar Marques Carvalho

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por ter-me dado forças para concluir mais esse projeto na minha vida.

À Teresa por ter-me apoiado, dando-me força nas horas em que fraquejei, não medindo esforços para contribuir para a conclusão deste trabalho.

À minha família por ter compreendido as minhas ausências.

Ao prof<sup>o</sup>. Vorster Queiroga, pela orientação, sempre com muita paciência e presteza.

A todos meus amigos, que contribuíram para a consecução deste trabalho.

Ao corpo docente do curso de Especialização em Gestão e Administração Pública do CCJS que, apesar da distância, sempre teve muita paciência, transmitindo os conhecimentos necessários para a execução deste trabalho.

À Coordenadora do Curso, professora Edjane Dias, pela dedicação e incentivo durante todo o curso.

Às professoras da UAECOM, Alunilda Janúncio e Leiliam Cruz, pelo apoio e orientações ao longo deste trabalho.

Aos colegas de curso por compartilhar momentos alegres, como também de apreensões, pelo apoio nas horas de desânimo.

*Quem tem porque viver aguenta qualquer como.*

*Friedrich Nietzsche*

## RESUMO

Na presente monografia, buscou-se apresentar a problemática do desvio de função no serviço público e teve, como objetivo, estudar a possível existência de desvio de função dos servidores do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, como também verificar a situação atual dos mesmos e caso exista desvio de função e suas possíveis causas. A pesquisa foi realizada através de uma revisão bibliográfica e estudo de campo com uma amostra de 31% de 87 servidores técnicos administrativos lotados no Centro de Humanidades, com aplicação de questionário de forma aleatória por acessibilidade, onde, após análise permitiu-se verificar a situação atual dos servidores e identificar a existência de desvio de função no setor pesquisado, desvio esse que ocorre em grande parte por anuência do servidor, entretanto, não foi possível identificar as possíveis causas desse desvio.

**Palavras-chave:** Desvio de função; Servidores; Serviço Público; Centro de Humanidades.

## ABSTRACT

In this monograph, aimed to present the problem of diversion of function in public service and had the objective to study the possible misuse of the servers according to the Center for Humanities at the Universidade Federal de Campina Grande, to investigate the current situation the same and if any deviation function and their possible causes. The survey was conducted through a literature review and field study with a sample of 31% to 87 servers administrative staff stationed at the Center for Humanities, a questionnaire with random accessibility, where, after analysis has allowed the situation Current servers and identify the misuse of function in the sector studied, the deviation that occurs in large part by consent of the server, however, was not possible to identify the possible causes of this deviation.

**Keywords:** Distance function; Servers; Public Service; Center for the Humanities.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade .....	39
Gráfico 2: Sexo .....	40
Gráfico 3: Nível de Escolaridade.....	40
Gráfico 4: Ingresso no Serviço Público .....	41
Gráfico 5: Tempo de Serviço Público.....	41
Gráfico 6: Nível do Cargo .....	42
Gráfico 7: Cargo que foi contratado .....	43
Gráfico 8: Satisfação com o cargo .....	43
Gráfico 9: Potencial de realização profissional .....	44
Gráfico 10: Motivação para cursos .....	45
Gráfico 11: Conhecimento do cargo .....	46
Gráfico 12: Atividades desempenhadas no cargo.....	46
Gráfico 13: Atividades compatíveis com o cargo .....	47
Gráfico 14: Atribuições diferentes ao cargo .....	48
Gráfico 15: Motivo da função diversa ao cargo.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 PROBLEMÁTICA</b> .....	12
<b>2.1 Objetivo Geral</b> .....	12
<b>2.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>2.3 Justificativa</b> .....	13
<b>2.4 Metodologia da Pesquisa</b> .....	13
2.4.1 TIPO DE PESQUISA .....	14
2.4.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	15
2.4.3 COLETA DE DADOS .....	15
2.4.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	15
<b>3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	17
<b>3.1 Histórico sobre Administração Pública</b> .....	17
<b>3.2 Princípios Constitucionais da Administração Pública</b> .....	19
<b>3.3 Administração nas Autarquias</b> .....	22
<b>4 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	25
<b>4.1 Processos de Gestão de Pessoas</b> .....	26
4.1.1 PROCESSO DE PROVISÃO .....	26
4.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO.....	27
4.1.3 RECRUTAMENTO EXTERNO .....	28
<b>4.2 Processo de Aplicação: Desenho e Análise de Cargos e Avaliação de Desempenho</b> .....	29
<b>4.3 Manutenção – Remuneração e Benefícios</b> .....	30
<b>4.4 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas</b> .....	31
<b>4.5 Monitoração</b> .....	32
<b>5 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO</b> .....	33
<b>5.1 Recrutamento no Serviço Público</b> .....	33
<b>5.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas</b> .....	36
<b>5.3 Monitoração</b> .....	36
<b>5.4 Desvio de Função</b> .....	37
<b>6 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	39

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS .....	52
APÊNDICE .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

A ausência de uma política clara de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos da administração pública acarreta, muitas vezes, a escassez de servidores em algumas instituições, enquanto outras apresentam inchaço de seus quadros, ou seja, as contratações não seguem a lógica das necessidades das organizações.

Como consequência, problema como este demonstra a ineficiência da política de gestão de pessoas no serviço público, contribuindo para que ocorram os desvios de função.

Desvio de Função no Serviço Público é a ocupação de um posto de trabalho diferente daquele em que o servidor fora contratado; baseado nisso, o Regime Jurídico Único (Lei 8.112 de 11/12/1990 e alterações posteriores) no Título IV – do Regime Disciplinar, Capítulo II – Das proibições, art.117, incisos XVII e XVIII, estabelece que ao servidor seja proibido de “cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa exceto em situações de emergência e transitórias” e “exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho”.

Assim, o Desvio de Função é prática proibida no Serviço Público, visto que o agente público só pode fazer o que está previsto em lei e normas dela decorrentes, ou seja, seus atos são vinculados ao que dispõe o estatuto e atribuições do cargo que ocupa, porém, é comum a Administração Pública designar um agente público em determinada função em que as atribuições não condizem com o cargo por ele ocupado.

Neste trabalho, o foco foi o estudo da possibilidade de desvio de função dos servidores técnicos administrativos lotados no Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, Campus I.

No capítulo 2 estão descritos a problemática, os objetivos propostos, tanto geral quanto os específicos e a metodologia utilizada, onde foi realizado um estudo de campo através de aplicação de um questionário como instrumento para identificar a possível existência de desvio de função dos servidores técnicos administrativos do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, Campus I.

A fundamentação teórica abordada no capítulo 3 conceitua a Administração Pública, fazendo um breve relato histórico, preconizando os Princípios Constitucionais básicos explícitos no art. 37, caput, da Constituição Federal e discorre sobre a Administração nas Autarquias, de acordo com definições encontradas em literatura especializada.

No capítulo 4 é abordado o tema Gestão de Pessoas, enfatizando as etapas que envolvem este processo.

O capítulo 5 disserta sobre a Gestão de Pessoas no Serviço Público por possuir peculiaridades inerentes à natureza das organizações que compõem este setor envolve: Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e Monitoração, como também a ênfase no Desvio de Função, que foi o objeto de estudo deste trabalho.

No capítulo 6 encontra-se a tabulação e análise dos dados da pesquisa e suas demonstrações gráficas.

As Considerações finais estão apresentadas no capítulo 7, destacando a identificação da existência de desvio de função no setor pesquisado e a confirmação da hipótese que o desvio de função ocorre, na grande maioria, com a anuência do servidor.

## **2 PROBLEMÁTICA**

Devido aos Órgãos Públicos brasileiros possuírem estruturas com número excessivo de carreiras com estruturação segundo a formação profissional e não de acordo com as atividades a serem desempenhadas, e como as atribuições desses cargos são muito específicas, qualquer atividade que os servidores desempenhem fora de suas atribuições, já caracteriza um desvio de função.

A problemática do desvio de função tem possibilidade de ocorrer em qualquer esfera do governo, mesmo sendo um ato ilegal, salvo em situações de emergências e transitórias.

Logo, questionou-se se existe desvio de função dos servidores técnicos administrativos do Centro de Humanidades da UFCG, Campus I, e se existir, quais as causas e consequências.

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar a possível existência de Desvio de Função no Serviço Público dos servidores do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, Campus I.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Verificar a situação atual dos servidores públicos lotados no Centro de Humanidades;
- Identificar as possíveis causas dos desvios de função dos servidores;

### **2.3 Justificativa**

Nos últimos anos, a Administração Pública tem passado por mudanças e inovações no que se refere à Gestão de Pessoas, o que vem a ser um desafio para muitas instituições públicas, onde, o ponto de partida para não haver desperdício de recursos humanos é compreender a natureza do trabalho de cada instituição, organizando a demanda de trabalho em cargos, e, avaliando os requisitos exigidos de seus futuros ocupantes.

O Regime Jurídico Único (Lei 8.112 de 11/12/1990 e alterações posteriores) no Título IV – do Regime Disciplinar, Capítulo II – Das proibições, art. 117, incisos XVII e XVIII, estabelece que, ao servidor seja proibido de “cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias” e “exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho.” Na Administração Pública continua a ocorrer casos de desvio de função.

Essa prática tornou-se tão habitual na administração pública que, na maioria das vezes, passa despercebida aos gestores e servidores, sem que haja questionamento que os leve a repensar sua função no serviço público.

Diante do exposto, a presente pesquisa visou identificar as possíveis causas do desvio de função, causas e benefícios para a instituição no qual o servidor está inserido.

### **2.4 Metodologia da Pesquisa**

A ciência tem, como objetivo fundamental, chegar à veracidade dos fatos e para que o conhecimento seja considerado científico é necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. (GIL, 1999).

#### 2.4.1 TIPO DE PESQUISA

Tratou-se de um estudo descritivo, cuja pesquisa deste tipo tem, como objetivo primordial, a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. (GIL, 1999, p. 44).

Os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o que é, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. (RICHARDSON, 2008, p. 71).

Será feito um estudo de campo, observando um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes. O planejamento do estudo de campo apresenta maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo do processo da pesquisa. (GIL, 1999, p. 72).

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros, artigos científicos, dissertações, monografias, Leis. Complementando com a pesquisa exploratória que foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. (GIL, 1999, p. 43).

Quanto à forma de abordagem foi utilizada a quanti-qualitativa, onde a quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas, por meios de técnicas estatísticas. (RICHARDSON, 2008, p. 70).

Adotou-se o procedimento técnico de levantamento (*Surveys*), que consiste pela interrogação das pessoas, cujo comportamento deseja-se conhecer, como também a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca de um problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 1999, p. 70).

#### 2.4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Na presente pesquisa utilizou-se, como base de amostragem, uma população composta de 87 servidores técnicos administrativos lotados no Centro de Humanidades da UFCG, onde foi estudada uma amostra de 31% deste universo através do método de amostra aleatória simples, onde permite que os elementos da população devem ter uma probabilidade igual ou conhecida, distinta de zero, de ser selecionados para formar parte da amostra. (RICHARDSON, 2008).

Caracterizando também uma amostragem por conveniência, onde o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. (GIL, 1999).

#### 2.4.3 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados se deu através de questionário formado por 15 questões fechadas e abertas, aleatório por acessibilidade, que pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, com o objetivo de conhecer as opiniões, crenças, sentimentos, expectativas, etc. (GIL, 1999, p. 128).

#### 2.4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados teve, como objetivo, organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. (GIL, 1999, p. 168).

Foi aplicada na análise dos dados a tabulação eletrônica, em virtude tanto da redução do tempo destinado à tabulação, como o computador pode também armazenar os dados de maneira acessível, organizá-los e analisá-los

estatisticamente. (GIL, 1999, p. 172).

A partir dos dados coletados, analisou-se se existe desvio de função dos servidores do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, Campus I, em caso afirmativo, as possíveis causas e consequências.

### **3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Administrar para muitos significa não só prestar serviços, como também governar e exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil à coletividade. O termo Administração Pública é muito amplo, por abranger uma ideia bastante complexa, a da sociedade, ou seja, a ideia de público.

O conceito de Administração Pública pode ser definido como:

Conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (BRASIL, 2008).

A administração refere-se a órgãos públicos e entidades a eles vinculadas, bem como seus representantes na esfera federal, estadual e municipais, que prestam serviços, visando sempre o interesse e satisfação da coletividade.

De acordo com Andrade (2010, p. 1), "A Administração Pública, por ter o Estado uma natureza perpétua, quaisquer acordos, contratos assinados em seu nome perduram, ainda que se altere a forma de governo". A Administração Pública é uma atividade funcional permanente do Estado, que visa à satisfação das necessidades coletivas, independente de quem a esteja gerindo.

#### **3.1 Histórico sobre Administração Pública**

Segundo afirma Peregrino (2009), até 1930, o Estado brasileiro apenas esboçou alguns esforços de implantar sua burocracia com Marx Weber, ou seja, uma organização estruturada com funções definidas, formalização de seus atos, regulamentos e decisões, com autoridade e hierarquia, com deveres e direitos estabelecidos para os funcionários, os quais tinham salários pré-definidos e

escalonados, relativa estabilidade e pensões.

A literatura acadêmica instituiu tradicionalmente que, a partir de 1930, o Brasil começou a deixar de ser agrário e passou a ser um país industrial. Apesar de antes desta data, serem verificados muitos indícios industrializantes, é inegável que o Estado incrementou o processo de modernização de suas estruturas, tendo em vista capacitá-lo a exercer um papel de motor de desenvolvimento. Parte deste desenvolvimento dizia respeito ao processo de substituição de importações e a implantação dos primeiros grandes complexos industriais através da concessão de crédito público, incentivos fiscais e eliminação das barreiras alfandegárias. (COSTA, 2008 *apud* PEREGRINO, 2009, p. 15).

No governo Vargas houve uma reforma que visava dotar o Estado de instrumentos que facilitassem seu desempenho gerencial, começando pela gestão de recursos humanos e orçamentários. A expansão do Estado obrigou também a implantação de sistemas de controle.

Em 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Este órgão foi responsável pela formulação e implantação da reforma administrativa, onde acumularia as funções de planejar e gerenciar os recursos humanos e as compras governamentais. (PEREGRINO, 2009).

Aparentemente, a era Vargas construiu um modelo de centralização e profissionalização da burocracia, porém afirma que alguns autores assinalam que, durante o período (1930-1954) foram dados alguns passos importantes no sentido da descentralização da execução dos serviços públicos. (PEREGRINO, 2009).

Nesse período foram criadas 56 agências estatais até o ano de 1945, englobando empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações.

O período entre 1952-1962 foi marcado pela descentralização de alguns serviços públicos e pela divisão entre a administração direta - sujeita a regras rígidas e controle e a administração indireta ou descentralizada - constituída de empresas, institutos e grupos *ad hoc*, onde os órgãos da administração indireta passaram a gozar de maior autonomia gerencial que passaram a poder recrutar quadros sem concurso, remunerando-os de acordo com o mercado.

De acordo com Pelegrino (2009), em 1967 foi promulgado o Decreto-Lei 200, que, por seu intermédio, foi editada a denominada Lei Orgânica da Administração Pública Federal que tinha como princípios fundamentais: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle que definiram

o Estado brasileiro.

Este instrumento jurídico, que definia o enquadramento da administração indireta, tinha, como objetivo, proporcionar mais agilidade, flexibilização às ações do governo e às demandas da sociedade e do Estado, enquanto que a administração direta continuava subordinada ao modelo burocrático, formal e legal, criando assim, um modelo híbrido, a administração indireta com o gerencial e a direta com o burocrático, com capacidade proposta de intervir na vida social e econômica do país.

Para Peregrino (2009, p. 17): "Com o fim do regime militar e a institucionalização da democracia, as iniciativas no campo da administração pública continuaram mesclando iniciativas burocráticas com medida de cunho gerencial".

A história da Administração Pública brasileira teve características de convívio com modelo híbrido, ou seja, modelos burocráticos incompletos e modelos gerenciais, fruto de reformas que padeceram da falta de planejamento de meios eficazes para sua implementação.

A Constituição de 1988 reduziu a flexibilidade dos órgãos da Administração Indireta, diminuindo a distância com a administração direta. Foi Institucionalizado o Regime Jurídico Único (Lei 8.112/90), visando valorizar o mérito e a transparência, apesar de não ter se mostrado eficaz do ponto de vista gerencial em todos os campos da administração em que foi aplicado. (PEREGRINO, 2009).

Peregrino (2009, p.18) afirma que "A Constituição de 1988 parece limitar ainda mais a função executiva dos órgãos da administração indireta, pois fortalece a lógica do controle em detrimento da lógica dos resultados".

A Constituição regula e organiza o funcionamento do Estado; é a lei máxima que limita poderes e define os direitos e deveres dos cidadãos, como também nenhuma outra lei pode entrar em conflito com a mesma.

### **3.2 Princípios Constitucionais da Administração Pública**

Os princípios básicos explícitos no art. 37, caput, da Constituição Federal são: os da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, publicidade e eficiência (este último acrescentado pela Emenda 19/98 – Reforma Administrativa).

O Princípio da Legalidade vem definido no inciso II do art. 5º da Constituição Federal onde vem afirmar que: "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei". (BRASIL, 1988, p. 10).

De acordo com este princípio, a administração só pode fazer o que previamente a lei autoriza, não podendo realizar atos e medidas administrativas como impor ou proibir comportamentos a terceiros, se a lei não permitir previamente.

Rosa (2004, p. 11) comenta: "Do Princípio da Legalidade decorre a proibição de, sem lei ou ato normativo que permita a administração vir a, por mera manifestação unilateral de vontade, declarar, conceder, restringir direitos ou impor obrigações".

O princípio da legalidade exprime claramente a submissão da administração à lei, observando que a administração só pode praticar, editar, realizar os atos e medidas que não sejam contrárias à lei, que a norma autoriza e ordena fazer.

O princípio da Impessoalidade significa tanto a atuação impessoal, genérica, ligada à finalidade de atuação administrativa que vise à satisfação do interesse coletivo, sem corresponder ao atendimento do interesse exclusivo de administrado, como também significa a imputação da atuação do órgão ou entidade estatal, não o sendo quanto ao agente público, pessoa física. (ROSA, 2004, p. 12).

O princípio da Impessoalidade está relacionado com a finalidade de atuação administrativa estabelecida em Lei, de forma igualitária, sem distinção de qualquer natureza, visando pura e simplesmente o interesse coletivo, sendo o administrador impedido de atuar em causa própria ou de terceiros, como também que os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao servidor que os pratica, mas ao órgão em nome do qual age o funcionário. (ROSA, 2004).

Cardozo (1999, p. 158) fornece uma definição do Princípio da Moralidade, hoje agasalhado na órbita jurídico-Constitucional:

Entende-se por princípio da moralidade, a nosso ver, aquele que determina que os atos da Administração Pública devam estar inteiramente conformados aos padrões éticos dominantes na sociedade para a gestão dos bens e interesses públicos, sob pena de invalidade jurídica.

Ao administrador público brasileiro, não bastará cumprir os estritos termos da lei. Tem-se por necessário que seus atos estejam verdadeiramente adequados à

moralidade administrativa, ou seja, a padrões éticos de conduta que orientem e balizem sua realização.

Cardozo (1999, p. 158) define o princípio da publicidade:

Entende-se princípio da publicidade, assim aquele que exige, nas formas admitidas em Direito, e dentro dos limites constitucionalmente estabelecidos, a obrigatória divulgação dos atos da Administração Pública, com o objetivo de permitir seu conhecimento e controle pelos órgãos estatais competentes e por toda a sociedade.

O Princípio da Publicidade é a divulgação do ato para conhecimento de todos e tem como aspiração de assegurar transparência na gestão pública, porque o administrador é um mero delegatário à gestão de bens da coletividade, devendo possibilitar à sociedade o conhecimento pleno de seus atos administrativos.

Rosa (2004, p. 14) afirma que: "Por fim, diga-se que a imoralidade administrativa qualificada é a que configura o ato de improbidade administrativa, e não apenas o ato imoral".

Novamente, de acordo com Rosa (2004), este princípio é um requisito de eficiência dos atos administrativos, onde a publicidade está intimamente relacionada ao controle da Administração, pois conhecendo os atos, contratos, etc., o particular pode cogitar impugná-los interno ou externamente.

Este princípio propicia a obtenção de informações e documentos por qualquer interessado, desde que observado a forma legal, admitindo-se a manutenção do sigilo quando expressamente autorizar a Constituição, ou quando concorrer para um possível prejuízo para a coletividade ou para outrem.

O Princípio da Eficiência significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas importa em relação ao grau de utilidade alcançado. Assim, o princípio da Eficiência orienta a atividade administrativa no sentido de conseguir os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe e a menor custo. Rege-se, pois, pela regra de consecução do maior benefício com o menor possível.

Para Di Pietro (1998), o Princípio da Eficiência apresenta dupla necessidade:

- a) Relativamente à forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados;
- b) Quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração

Pública exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos.

Discorrendo sobre o tema:

Com relação à exigência de eficiência, há duas normas expressas que a consagram no próprio texto constitucional: a avaliação periódica de desempenho a que está submetido o servidor; a possibilidade de formalização de contratos de gestão, as organizações sociais e as agências executivas e outras formas de modernização instituídas a partir da Emenda Constitucional n.19/98. (ROSA, 2004, p. 15).

Se o poder público aproveitar, da melhor maneira possível, todos os recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros, visando chegar ao melhor resultado possível, com o objetivo de tentar suprir as necessidades públicas existentes terá uma Administração eficiente.

### **3.3 Administração nas Autarquias**

De acordo com Medauar (2004), o termo autarquia significa poder próprio e foi usado pela primeira vez por Santi Romano em 1897, na identificação da situação de entes territoriais e institucionais do Estado unitário italiano. O autor admitia que autarquia era a administração indireta do Estado exercida por pessoa jurídica, defendendo os próprios interesses e também os do Estado.

As autarquias são detentoras, em nome próprio, de direitos e obrigações, poderes e obrigações, poderes e deveres, prerrogativa e responsabilidades. Ademais, em razão de sua personalidade, as atividades que lhe são trespassadas, os fins e interesses que perseguem são próprios, assim com são próprios os bens que possuem ou venham a possuir. (GASPARINI, 1995, p. 224).

Guerra (2002, p. 3) comenta: a autarquia é uma entidade da administração indireta que possui características específicas como:

a) Personalidade jurídica de direito público, ou seja, são titulares de direitos e obrigações próprias, distintos dos pertencentes ao ente político que as institui, como

também se submetem a regime jurídico de direito público quanto à criação, extinção, poderes, prerrogativas, privilégios e sujeições, como por exemplo, as prerrogativas tributárias, o regime jurídico dos bens e as normas aplicadas aos servidores.

b) Realização de atividades, em regra: significando que as autarquias são criadas para desempenhar as atividades para as quais foram instituídas, ficando, por conseguinte, impedidas de exercer quaisquer outras atividades.

c) Descentralização administrativa financeira: as autarquias desempenham atividades tipicamente públicas, onde o ente político "abre mão" do desempenho de determinado serviço, criando entidades com personalidade jurídica (autarquias), apenas com o objetivo de realizar tal serviço.

d) Criação por Lei específica: para extingui-las, entretanto, é necessária somente uma lei ordinária, não necessitando ser específica.

Em relação ao regime jurídico das autarquias, Medauar (2004, p. 81) afirma:

Tendo em vista serem pessoas de direito público integrantes da Administração indireta, aplicam-se às autarquias os mesmos preceitos que informam a atuação dos órgãos da Administração direta. Isto quer dizer que sua atuação é regida preponderantemente pelo direito público, sobretudo, o direito administrativo.

Os princípios aplicados às autarquias são os mencionados no caput do art. 37 da Constituição Federal e os preceitos contidos nos incisos desse artigo.

Para Medauar (2004), quanto ao regime do pessoal é a Lei 8.112 de 1990 (Regime Jurídico Único) o estatutário que rege os direitos e deveres dos servidores autárquicos para os que adotaram, na esfera da União, Estados e Municípios (minoridade), podendo haver na administração de Estados e Municípios que não instituíram regime jurídico nesses termos, um quadro de servidores estatutários nas autarquias, sem impedimento de ter empregados pela CLT.

Para o ingresso no quadro de pessoal das autarquias é exigido concurso público, sem que daí decorra um tipo específico de regime funcional.

"Mas foi a Lei 5.540, de 28.11.1968, ao reformular o Título IX da Lei de Diretrizes e Bases de 1961, que pela primeira vez, atribuiu às universidades e estabelecimentos isolados de ensino superior a condição de autarquias de regime especial ou fundações em seu art. 4º". (MEDAUAR, 2004, p. 83).

O artigo 3º da mesma Lei reiterou a atribuição de autonomia às universidades,

onde hoje a autonomia das mesmas tem respaldo de acordo com o art. 207 da Constituição Federal que determina:

- As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Medauar (2004, p. 84) esclarece alguns aspectos do regime das autarquias universitárias que ressaltam seu caráter especial:

- a) Nomeação do Reitor pelo chefe do Executivo;
- b) O Reitor detém mandato insuscetível de cessação pelo chefe do Executivo;
- c) A organização e as principais formas de funcionamento estão contidas no Estatuto e no Regimento, elaborados pela própria universidade;
- d) Existência de órgãos colegiados centrais na administração Superior, com funções deliberativas e normativas, dos quais participam docentes, representantes do corpo discente e da comunidade;
- e) Carreira específica para o pessoal docente, com progressão ligada à obtenção de graus acadêmicos e concursos.

Enfim, o que denomina a autarquia como de regime especial são as regalias que a Lei criadora lhe confere para o pleno desempenho de suas finalidades específicas, observadas as restrições constitucionais.

#### 4 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas tornou-se uma das principais ferramentas no processo de mudança organizacional, por constituir inúmeras variáveis e ajudar aos gestores a melhorarem a estrutura organizacional.

Baseado nisso, Chiavenato (2004, p. 6) tem o seguinte conceito:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Por a organização ser uma unidade complexa, influenciada por inúmeras variáveis, a maneira de gerir pessoas vai depender de fatores como: a cultura organizacional, a escolha no tratamento dado aos recursos humanos, a legislação do ramo de atividade, as normas internas, as regras informais e as tradições.

Dutra (2002, p. 17) caracteriza a gestão de pessoas como "Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

Para o autor, o conjunto de políticas e práticas deve atender tanto os interesses e expectativas da organização como das pessoas, formando uma relação relevante para ambos, oride, para a empresa, cabe o papel de contribuir e dar suporte necessário para as pessoas promoverem o melhor que há nelas, ao mesmo tempo em que a empresa deve oferecer o que tem de melhor, em retribuição.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 4) "o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações". Sem pessoas não existe organização, sendo de um lado as pessoas que trabalham se esforçam para alcançarem seus objetivos, seu sucesso pessoal, de outro as organizações dependem das pessoas para funcionarem e alcançar sucesso. Há uma relação de dependência, na qual os dois se beneficiam.

Costa (2008) destaca que a forma de administrar pessoas influencia no

desempenho geral da organização, pois são as pessoas que definem o planejamento e ações de atuação da empresa no mercado, ajudando no crescimento organizacional.

#### **4.1 Processos de Gestão de Pessoas**

Conforme Costa (2008, p. 1) destaca "o grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas", como também selecionar e desenvolver líderes, atender melhor os clientes, saber recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra, mas também dar um tratamento justo aos empregados.

Costa (2008, p. 2) ainda destaca que: "deve ser feito um bom diagnóstico na gestão de pessoas", ou seja, um levantamento das condições organizacionais que são enfrentadas; planejar os objetivos na área de gestão de pessoas juntamente com os da organização e avaliar os resultados constantemente.

"O processo de gestão de pessoas envolve: Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Desenvolvimento e Processo de Monitoração" (COSTA, 2008, p. 2). Essas etapas são destacadas e enfatizadas em tópicos seguintes.

##### **4.1.1 PROCESSO DE PROVISÃO**

Chiavenato (2004, p. 113) define processo de provisão como sendo:

o conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para o autor, o recrutamento é a fase em que as organizações atraem e

selecionam os funcionários com características e habilidades que desejam para ocupar determinado cargo, e as pessoas por outro lado escolhem as organizações que pretendem trabalhar e aplicar sua mão de obra.

É a fase de recrutamento que visa atrair candidatos para ocupar vagas disponibilizadas pela organização, que pode ser externa ou interna, ou seguir novas tendências como o *e-recruiting* (COSTA, 2008). Esse método de recrutamento é abordado no processo de recrutamento externo.

#### 4.1.2 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno envolve promoção ou transferência de funcionários da própria organização e tem a vantagem do funcionário já estar familiarizado com a empresa, já existindo informações sobre o candidato e aumentando a autoestima do mesmo.

Chiavenato (2004) afirma que, o recrutamento interno ocorre através de ofertas de cargos mais elevados e mais complexos, mas da mesma área de atividade do funcionário (promoção) e também através de ofertas de cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos do funcionário, neste caso, situados em outra área de atividade na organização (transferências). Por outro lado, também pode apresentar desvantagens: novo treinamento pode causar ressentimentos em outros funcionários e minimizar a inovação no trabalho.

O autor ainda enfatiza as vantagens deste processo: aproveita melhor o potencial humano já existente na organização; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização; ideal para situações de estabilidade e de pouca mudança ambiental; não requer sociabilização organizacional de novos membros; probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; o custo é menor do que fazer recrutamento externo.

Ao mesmo tempo, Chiavenato (2004) apresenta como desvantagens para esse processo de recrutamento os seguintes pontos: pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; facilita o conservantismo e favorece a

atual rotina; mantém praticamente inalterado o atual patrimônio humano na organização; ideal para empresas burocráticas e mecânicas; mantém e conserva a cultura organizacional existente e funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

#### 4.1.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

Enquanto o recrutamento interno abrange em contingente restrito e conhecido de funcionários da própria organização, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo Mercado de Recursos Humanos (MRH), dispostos a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostos a buscar um novo emprego. (CHIAVENATO, 2004)

Na busca de novos empregos, os candidatos são abordados através do recrutamento externo das organizações que se inicia através de anúncios, agências de emprego, propaganda. Neste processo de seleção, a empresa quando contrata o funcionário estará também admitindo a pessoa como um todo, além das habilidades e competências, sentimentos e emoções. (COSTA, 2008)

Chiavenato (2004) menciona as vantagens do recrutamento externo: introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades, aumenta o capital, o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; incentiva a interação da organização com o MRH e é indicado para adicionar com mais intensidade e rapidamente o capital intelectual.

Em contrapartida, o próprio Chiavenato (2004) destaca como desvantagens: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários e é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

No *e-recruiting*, a empresa contrata através da internet. Os candidatos cadastram seus currículos nos sites especializados, como o Catho, por exemplo, e outros ou pelos sites das próprias empresas. Mas esse tipo de seleção deve se restringir aos cargos técnicos, de vendas, engenharia, gerência média e estagiários. (COSTA, 2008).

#### **4.2 Processo de Aplicação: Desenho e Análise de Cargos e Avaliação de Desempenho**

Segundo Chiavenato (2004): as organizações possuem postos de trabalho que necessitam serem ocupados por pessoas que tenham qualificações para os mesmos; para que isto aconteça, os cargos deverão ser especificados com detalhes, a fim de trazer para a organização indivíduos que possuam características suficientes e adequadas para desempenhar com eficiência.

A definição de cargo para Tergon (2007, *apud* COSTA, 2008, p. 3): "Cargo é a base da aplicação das pessoas dentro das tarefas da organização". O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa com posição definida no organograma de uma empresa.

O ocupante de um cargo necessita de certas competências para que o mesmo seja bem desempenhado. "Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação". (CHIAVENATO, 2004, p. 191). A maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado constitui o desenho de cargos.

Chiavenato (2004, p. 191) define Desenho de Cargo como sendo "o processo de organizar o trabalho através das tarefas necessárias para desempenhar um específico cargo". No desenho de cargo são considerados fatores como: conteúdo do cargo: tarefas e atribuições a desempenhar; Métodos e processos de trabalho: como serão realizadas as tarefas; Subordinação: a quem se reporta; Autoridade: quem irá supervisionar ou dirigir.

No campo da avaliação de desempenho, Costa (2008) destaca que a partir dos anos 90, com o aumento da competitividade esse tipo de avaliação tomou força. Em seu artigo, o autor expõe que os principais objetivos do sistema de avaliação por

desempenho são: propiciar um *feedback* objetivo e cuidadoso, identificar competências; melhorar a comunicação entre as pessoas; obter informações relevantes para a promoção dos empregados; provocar mudanças na cultura da empresa; busca da melhoria contínua.

Chiavenato (2004, p. 223) enfatiza que "a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual a sua contribuição para o negócio da organização".

A aplicação do processo de avaliação de desempenho é importante tanto para as pessoas, como para a organização, pois todo profissional necessita saber como está desempenhando seu trabalho e a organização precisa conhecer as potencialidades, como também as deficiências dos funcionários e com essas informações procurar resolver os problemas de desempenho, melhorando a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Em outras palavras, "As organizações precisam de pessoas eficientes, que saibam trabalhar em equipe, lidar com conflitos e por esse motivo necessitam avaliar seus funcionários de forma eficaz". (FAE, 2007, *apud* COSTA, 2008, p. 4).

#### **4.3 Manutenção – Remuneração e Benefícios**

A forma mais tradicional de remuneração é baseada em cargos, onde o único critério de remuneração é a atividade desenvolvida pelos funcionários. Esse sistema há muito tempo é adotado no Brasil.

Torna-se importante salientar que agora as empresas estão aderindo a outras formas de remuneração, como o sistema de competências que "privilegia profissionais que realizem atividades que interfiram diretamente nos objetivos e metas da empresa". Ressalta uma das principais vantagens: o foco é direcionado para a pessoa e não para os cargos, aumentando o nível de profissionalização e o reconhecimento em relação aos colaboradores. (FAE, 2007, *apud* COSTA, 2008, p. 4).

Costa (2008) destaca que o sistema por habilidade, onde a remuneração é fundamentada na capacidade que o colaborador tem de desempenhar uma atividade

conforme os padrões da empresa, sendo que essa técnica é mais focada para cargos de nível operacional, pois as atividades são sempre definidas e estáveis.

#### 4.4 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Chiavenato (2004, p. 389) define Treinamento como "o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos".

Já Costa (2008) enfatiza o treinamento como sendo o preparo das pessoas para o cargo que irão ocupar nas organizações, muitas vezes de forma imediata, diferente do desenvolvimento que prepara o colaborador para a sua vida e para o futuro.

De acordo com Costa (2008), essa área é estratégica para a empresa, pois lida diretamente com os objetivos e metas da organização. Para o autor, os principais objetivos do treinamento e desenvolvimento são: preparar as pessoas para executar tarefas; mudanças de atitudes dos colaboradores; desenvolver novas habilidades; transmitir informação e conceitos; aumentar a produção; diminuir o retrabalho e principalmente melhorar o relacionamento interpessoal.

Para Chiavenato (2004, p. 340), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

- a) Diagnóstico: É o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas;
- b) Desenho: É a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas;
- c) Implementação: É a aplicação e condução do programa de treinamento;
- d) Avaliação: É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Conhecimento e informação tornaram-se um bem que precisa ser propagado e compartilhado por toda a empresa, cabendo ao setor de treinamento e desenvolvimento facilitar para que toda a empresa possa produzir esse bem.

#### 4.5 Monitoração

Para Rits (2007, *apud* COSTA, 2008, p. 5): "A monitoração se caracteriza cada vez mais por desenvolver e estimular autocontrole e flexibilidade, tendo em vista que os profissionais devem manter com a organização e seus públicos uma atitude de cooperação e engajamento na missão".

A empresa deverá manter um banco de dados com informações sobre seus colaboradores, regras definidas em relação à demissão de funcionários, controle em relação a objetivos e tarefas executadas pelos mesmos, como também um rígido controle de frequência dos empregados.

Conforme Chiavenato (2004, p. 458) menciona "Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação".

Os processos de monitoração podem seguir uma abordagem tradicional, na qual ele denomina de teoria X, que adota um comportamento de controle, desconfiança a respeito das pessoas, e adota uma postura de fiscalização e vigilância para forçar as pessoas a obedecer. Além disso, a organização privilegia um sistema de castigos e penalidades.

Contrária à abordagem tradicional, a organização pode optar por uma abordagem moderna, denominada de teoria Y que é baseada na confiança a respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento, procura impulsionar a iniciativa e a criatividade.

Para Chiavenato (2004), o controle está deixando de ser externo, impositivo e coercitivo para se basear no conhecimento das pessoas e na informação que elas recebem como retração de suas atividades e contribuições à organização.

## 5 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A administração de recursos humanos no serviço público possui algumas peculiaridades que são inerentes da própria natureza das organizações que compõem esse setor.

Dentre essas peculiaridades podem ser citadas a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros.

De acordo com 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". Sendo assim, é importante que um processo de recrutamento seja elaborado de tal maneira que atenda as necessidades reais de uma organização.

### 5.1 Recrutamento no Serviço Público

No serviço público, o recrutamento interno é peculiar, a possibilidade de transferência do servidor teve seu embasamento legal revogado pela Lei 9.527, de 10 de dezembro de 1997, entretanto, ainda ocorre recrutamento interno, nos casos de promoção. (SANTOS, 2009).

Outra maneira de recrutamento interno no serviço público são os cargos em comissão, que como versa o Título III, Capítulo VII, Seção I, Parágrafo V do artigo 37 da Constituição Federal de 1988:

As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. (BRASIL, 1988, p. 46).

Nos cargos de comissão ou de confiança, o gestor tem a discricionariedade de indicar uma pessoa a ocupar uma determinada função, respeitando a limitação

de que trata o artigo da Constituição mencionada. (SANTOS, 2009).

Já o recrutamento externo é iniciado através da publicação do edital do concurso no Diário Oficial da União (D.O.U.) jornal de grande circulação, pois precisa obedecer ao princípio de publicidade, de acordo com a Constituição Federal de 1988, art. 37.

Para a contratação nos cargos de caráter efetivo, a única forma de ocupação é através de aprovação prévia em concurso de provas ou provas e títulos, conforme art. 37 da Constituição federal de 1988 e o regime Jurídico Único dos Servidores Civis. Também, salvo em algumas carreiras específicas que exigem testes psicotécnicos ou físicos, as seleções públicas não avaliam o aspecto pessoal do candidato, para obedecer ao princípio da isonomia ao qual está submetida à administração pública. (SANTOS, 2009).

De acordo com o art. 3º do Regime Jurídico Único dos servidores Civis – RJU, Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, cargo público é "o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas ao servidor". (BRASIL, 1990, p. 1).

Os cargos públicos são criados por lei, pré-desenhados, como também se encontra descrições sistematizadas dos mesmos e de suas respectivas funções. Para Granjeiro (1997, *apud* SANTOS, 2009, p. 31), este é um fato negativo, dessa maneira, a legislação vigente corrobora para:

O engessamento do processo de gestão de pessoas e não contribui para evitar o desvio de objeto e de conduta, fazendo com que o desafio moderno do administrador público seja o de estabelecer uma gestão forte, que se ocupe de decidir e dirigir, mobilizando iniciativas e recursos para o alcance de seus objetivos consensualmente determinados pelo processo político representativo.

O gestor deve ser capaz de conduzir: os processos a empregar; padrões de desempenho; conteúdo de treinamento; referência ao material e ao equipamento necessário; nível de complexidade de tarefa e resultados esperados. No serviço público, os métodos de avaliação seguem o que versa o art. 20, do R.J.U.:

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I –

assiduidade; II – disciplina; III – capacidade de iniciativa; IV – produtividade; V – responsabilidade. (BRASIL, 1990, p. 5).

No art. 20, parágrafo 1º da Lei 8.112/90 – R.J.U. delimita que:

4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo. (BRASIL, 1990).

A referida lei também prevê uma avaliação periódica para aferição do desempenho do servidor.

Em relação à remuneração e benefícios no serviço público, de acordo com a Constituição Federal de 1988, art. 37, inciso X, a remuneração dos servidores públicos como também outros subsídios “somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices”.

No art. 37, inciso XI, da Constituição Federal de 1988, versa sobre os limites máximos e relação entre menor e maior remuneração dos servidores públicos no âmbito dos respectivos poderes.

Na questão da motivação do serviço público Granjeiro (1997, *apud* SANTOS, 2009, p. 35) afirma: “a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor”.

Para Santos (2009), o gestor fica desprovido de ferramentas para motivar os servidores, visto que os incentivos positivos também limitados, tais como: dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho e a amplitude das carreiras, ou seja, distância entre o menor e a maior remuneração, violentamente reduzidos. Um dos poucos recursos que resta para o gestor é atribuir gratificações por ocupação de cargos em comissão: Direção, Assessoramento e Supervisão (Chefia).

Na administração pública burocrática, o mecanismo de motivação é o da promoção por mérito em carreiras formalmente estabelecidas, levando a ascensão profissional ser mais lenta, onde se entende por mérito a antiguidade, os cursos de especialização, as avaliações de desempenhos e os exames. (SANTOS, 2009).

No serviço público, o grande desafio é fazer com que os servidores

mantenham, ao longo do tempo, o mesmo entusiasmo que apresenta ao ingressar em cada serviço.

## **5.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

A Constituição Federal, art. 39, parágrafo 2º, delimita a forma de treinamento para os servidores públicos, onde determina que:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1988, p. 260).

De acordo com a Constituição Federal de 1988, art. 39, III, parágrafo 7º a qual determina que seja disciplinada por lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (BRASIL, 1988, p. 52).

Para os servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada pelos órgãos das referidas entidades.

## **5.3 Monitoração**

Conforme Santos (2009), o quadro de mecanismos de controle é mais delicado em uma entidade pública, pois os instrumentos de supervisão e

acompanhamento vigentes são poucos criativos e o sistema não possui mecanismos autorreguladores que não acompanham as inovações.

A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, capítulo VIII, art. 22, institui a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, vinculada ao Ministério da Educação, tendo como finalidade de acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do Plano de carreira e especialmente: I – propor normas reguladoras desta Lei relativas às diretrizes gerais, ingresso, progressão, capacitação e avaliação de desempenho; II – acompanhar a implementação e propor alterações no plano de carreira; III – avaliar, anualmente, as propostas de lotação das Instituições Federais de Ensino, conforme inciso I do §1º do art. 24 desta Lei; e IV – examinar os casos omissos referentes ao plano de carreira, encaminhando-os à apreciação dos órgãos competentes.

#### **5.4 Desvio de Função**

No serviço público, conforme destacado anteriormente, só é admitido como servidor público de carreira, após aprovação em concurso público e para ter direito à investidura no cargo, terá que também reunir os requisitos exigidos para o cargo em questão, pois ainda terá que apresentar exames médicos e eventuais documentos que comprovem aptidão para assumir e desempenhar tal cargo/função. (BORGHETTI, 2009).

De acordo com a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, Seção IV, art. 13: “A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei”.

Ao assumir a função pública para o qual foi designado, o servidor deverá desempenhar as atividades relativas às atribuições que constam no cargo e outras que sejam correlatas às mesmas.

Borghetti (2009, p. 1) afirma que:

Podemos constatar que a Administração Pública, por vezes, não respeita esse dever e não é rara a constatação de abusos cometidos contra o servidor, quando a administração opta por não seguir aquilo que ela mesma estabeleceu, obrigando, tacitamente, que o servidor desempenhe função diversa daquela para qual foi legalmente investido.

Para o autor, na falta de servidores, a própria administração pública desvia um servidor para desempenhar funções com atribuições totalmente diversas, constantes no cargo a que se refere à designação, sem a devida contraprestação.

Fonseca (2009) em seu artigo "Desvio de função" reporta o inteiro teor da Súmula nº 378, de 22/04/2009, do Superior Tribunal de Justiça (STJ), a qual estabelece, *in verbis*: "Reconhecido o desvio de função, o servidor faz jus às diferenças salariais decorrentes".

A referida Súmula é uma decorrência dos precedentes jurisprudenciais do STJ traçados em julgamentos de recursos especiais que versavam sobre o tema, oriundos do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

Coube ao STJ consolidar seu entendimento a fim de orientar todos os tribunais de justiça pátrios para adoção de uma diretriz, quando reconhecida essa situação ilícita de desvio de função.

A indenização será devida ao servidor, que mesmo vencedor em sua ação, apenas terá direito ao valor da diferença, inclusive no tocante às férias, adicionais e décimo terceiro, observado o prazo prescricional de 05 (cinco) anos, mas nunca terá o direito à incorporação do valor em seus vencimentos, nem direito ao reenquadramento de função e nem o direito à contagem no cálculo de sua aposentadoria, confirmando a proteção oferecida à Administração Pública. (BORGHETTI, 2009).

Enfim, o desvio de função não é interessante para o servidor, pois, apesar da sensação de vantagem que muitos deles sentem ao exercer uma função de nível mais elevado, que exija mais especialização, o mesmo nunca terá os direitos inerentes a essa nova função, a não ser se provado nos tribunais, a indenização referente apenas à diferença do cargo objeto de admissão, para outro cargo verdadeiramente desempenhado.

## 6 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizado um estudo de campo, através de aplicação de questionário com 15 questões fechadas e abertas. O questionário foi desenvolvido de forma aleatória por acessibilidade, com uma amostra de 27 servidores do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, o que corresponde a 31% do total de servidores técnicos administrativos efetivos, com a finalidade de recolher dados para alcançar os objetivos propostos para esta monografia.

As questões de 1 a 6 tiveram como objetivo traçar o perfil do servidor: idade, gênero, nível de escolaridade, como ingressaram no serviço público, há quanto tempo estão no serviço público e o nível do cargo que foram contratados. Por outro lado, as questões de 7 a 15 tiveram como objetivo descobrir os possíveis desvios de função.

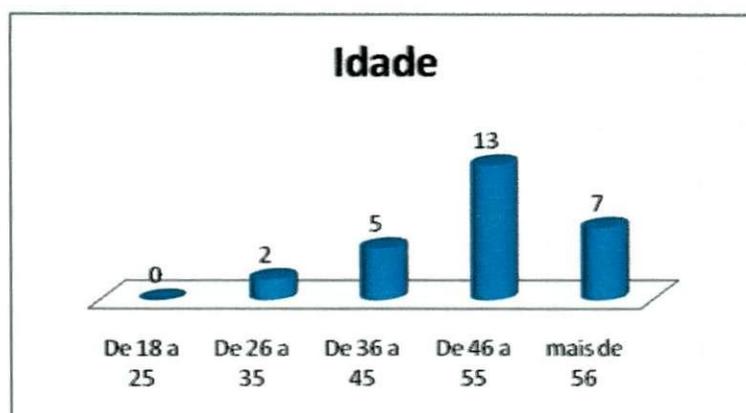


Gráfico 1: Idade.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

O gráfico 1 mostra que dos 27 servidores que responderam aos questionários, não existe ninguém na faixa etária entre 18 a 25 anos, apenas 2 servidores na faixa de 26 a 35 anos, 5 estão na faixa etária de 36 a 45 anos, porém, na faixa de 46 a 55 anos está a grande maioria com 13 servidores; e com mais de 56 anos tem 7, totalizando a amostra.

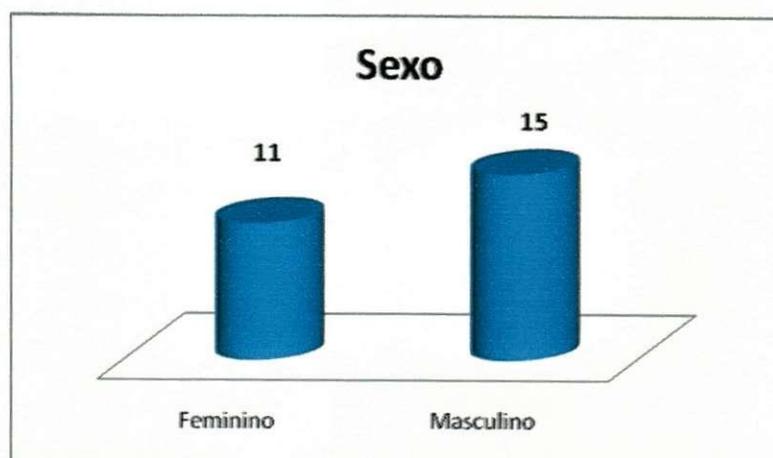


Gráfico 2: Sexo.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

O gráfico 2 representa o número de servidores do sexo feminino que foram 11 e do sexo masculino que foram 15, perfazendo um total de 26 entrevistados, onde 1 dos respondentes não marcou a opção da questão.

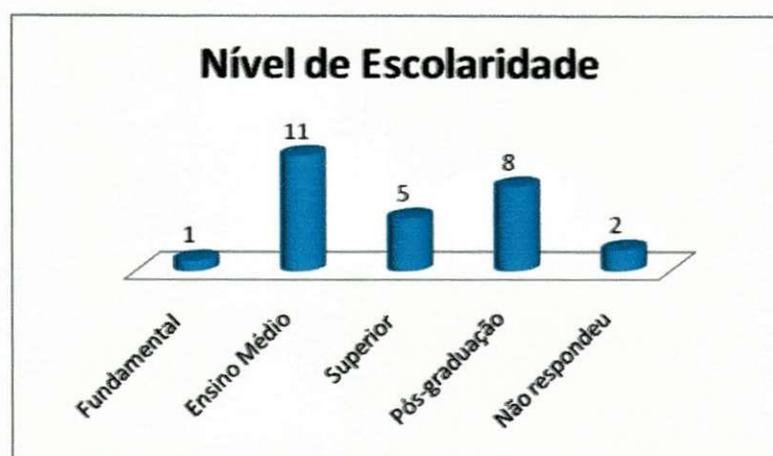


Gráfico 3: Nível de Escolaridade.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Como se observa no gráfico 3, o nível de escolaridade da amostra estudada, apenas 1 é de nível fundamental, ressalta-se que a grande maioria é formada por ensino médio com 11 servidores, superior com 5 servidores, pós-graduação com 8, e 2 servidores não responderam.

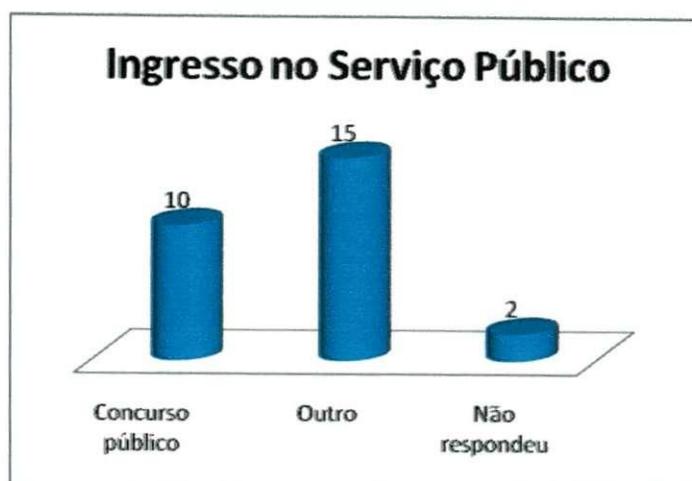


Gráfico 4: Ingresso no Serviço Público.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Pode-se perceber no gráfico 4 que 10 servidores ingressaram no serviço público através de concurso público e 15 de outras formas, como concurso interno, e 2 não responderam.

De acordo com Peregrino (2009), o período entre 1952 – 1962 foi marcado pela descentralização de alguns serviços públicos e pela divisão entre a administração direta, sujeita a regras rígidas e controle e a administração indireta ou descentralizada, onde os órgãos da administração indireta passaram a gozar de maior autonomia gerencial e passaram a poder recrutar quadros sem concurso, remunerando-os de acordo com o mercado.

A partir da Constituição Federal de 1988 foi instituído que, para ingressar nos cargos de caráter efetivo, a única forma de ocupação é através de concurso público.



Gráfico 5: Tempo de Serviço Público.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A questão 5 teve por objetivo aferir a média do tempo de serviço dos servidores no serviço público. O resultado obtido demonstra que apenas 2 servidores estão na faixa de 1 a 5 anos; que não existe nenhum servidor na faixa de 6 a 10 anos; que apenas 2 estão de 11 a 20 anos e a grande maioria em um total de 20 encontram-se na faixa de 21 a 35 anos; 2 com mais de 35 anos e 1 não respondeu.

Fazendo-se uma relação com o gráfico 4, observa-se que a grande maioria dos servidores que estão na faixa de 21 a 35 anos de serviço ingressaram no serviço público sem se submeterem ao processo de concurso público, tendo em vista que antes da Constituição Federal de 1988, não era obrigatório.



Gráfico 6: Nível do Cargo.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

O gráfico 6 mostra que 2 servidores da amostra pesquisada fazem parte do nível de apoio; 20 do nível médio e 5 do nível superior, em virtude dos cargos públicos serem criados por lei, previamente estabelecidos para a instituição e necessitarem de mais servidores para atividades intermediárias.



Gráfico 7: Cargo que foi contratado.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

As respostas obtidas neste item mostram que 19 servidores ocupam o cargo para o qual foram contratados (a); 7 responderam que não e 1 não respondeu. Esse resultado já demonstra a existência de desvio de função, pois, de acordo com o Regime Jurídico Único (Lei 8.112 de 11/12/1990 e alterações posteriores) no Título IV – do Regime Disciplinar, Capítulo II – das Proibições, art.117, incisos XVII e XVIII, estabelece que ao servidor seja proibido de “cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergências e transitórias” e “exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho”.



Gráfico 8: Satisfação com o cargo.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A questão 8 teve, por objetivo, avaliar a satisfação do servidor em relação ao cargo que atualmente está exercendo, seja para o qual foi contratado ou para o que pode encontrar-se em desvio de função. As respostas mostraram que 23 servidores encontram-se satisfeitos com os seu atuais cargos e 4 responderam que não estão satisfeitos.

Para Divaldo (2009), a recompensa não é só dinheiro, é reconhecimento, oportunidade de desenvolvimento profissional, pessoal e social, felicidade por estar trabalhando com o que e com quem gosta.



Gráfico 9: Potencial de realização profissional.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

O gráfico 9 mostra que 33% da amostra pesquisada afirma que seu potencial de realização profissional não tem sido adequadamente aproveitado no setor e 67% dos respondentes afirmam o potencial de realização está sendo aproveitado, apesar de que na questão 8, apenas 4 responderam que não estão satisfeitos com o atual cargo.

Essa relação com o gráfico 8 demonstra que os servidores apresentam reações sobre a satisfação do seu trabalho, por muitos saberem que não são adequadamente aproveitados, mas que possuem potencial para desempenharem ainda mais no seu trabalho.



Gráfico 10: Motivação para cursos.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A questão 10 teve, como objetivo, aferir a motivação dos servidores com relação a motivação para a reciclagem pessoal na área de atuação do cargo, mesmo não significando aumento de remuneração, onde 52% responderam que sempre se sentem motivados; 44% disseram que às vezes; 4% raramente.

Para Santos (2009), na administração pública burocrática, o mecanismo de motivação é o da promoção por mérito em carreiras formalmente estabelecidas, sendo que a ascensão profissional é lenta, onde se entende por mérito a antiguidade, os cursos de especialização, as avaliações de desempenhos e os exames.

O autor afirma ainda que o gestor fica desprovido de ferramentas para motivar os servidores, visto que os incentivos positivos são limitados, tais como: dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho e a amplitude das carreiras, ou seja, distância entre o menor e a maior remuneração, violentamente reduzidos.



Gráfico 11: Conhecimento do cargo.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Os resultados apresentados no gráfico 11 mostram que 96% dos servidores da amostra têm conhecimento das atribuições do seu cargo e apenas 4% responderam que não conhecem.

De acordo com o art. 3º do Regime Jurídico Único, Lei 8.112 de 11/12/1990: cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas ao servidor.



Gráfico 12: Atividades desempenhadas no cargo.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quando questionados se as atividades desempenhadas no seu cargo estavam de acordo com as atribuições que constam no mesmo, 81% responderam que sim e 19% que não.

O gráfico 12 demonstra a existência de desvio de função na amostra

analisada, ratificando o resultado do gráfico 7. Ao assumir a função pública para o qual foi designado, o servidor deverá desempenhar as atividades relativas às atribuições que constam no cargo e outras que sejam correlatas às mesmas.

Borghetti (2009) cita que, a administração pública, por vezes, não respeita esse dever e não é rara a constatação de abusos cometidos contra o servidor, quando a administração opta por não seguir aquilo que ela mesma estabeleceu, obrigando tacitamente que o servidor desempenhe função diversa daquela para qual foi legalmente investido.



Gráfico 13: Atividades compatíveis com o cargo.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quando indagados se gostariam de desempenhar atividades compatíveis com o seu cargo, 48% responderam que sim, 4% responderam que não e 48% não responderam. Comparando com o gráfico 12, onde 19% responderam que as atividades desempenhadas não estão de acordo com o seu cargo e com o gráfico 11, que 96% têm conhecimento das atribuições do cargo, leva-se a acreditar que existam mais casos de desvio de função, sendo que alguns servidores por medo, não responderam, por receio de voltarem a desempenhar as atividades inerentes ao cargo para o qual foram contratados.

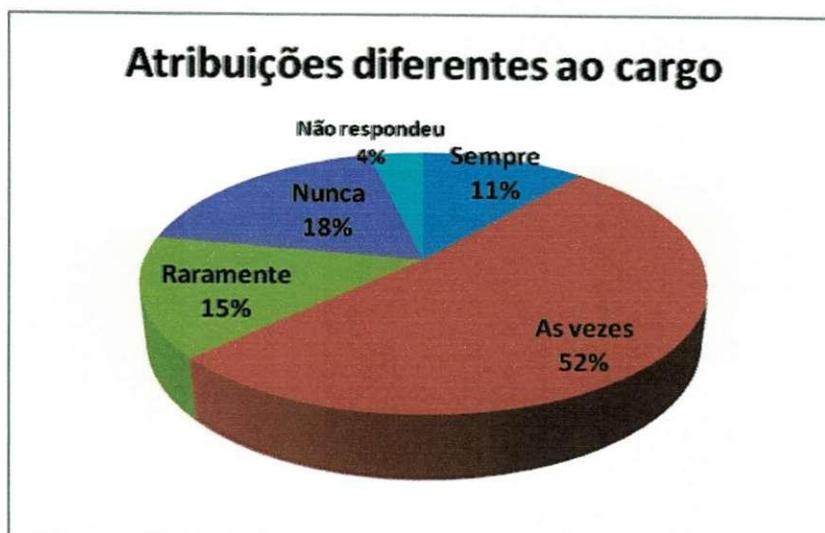


Gráfico 14: Atribuições diferentes ao cargo.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

No gráfico 14, de acordo com os servidores, 11% acham que suas atribuições são diferentes das estabelecidas para o cargo que foi contratado; 52% acham que às vezes; 15% responderam que raramente; 18% acham que nunca, ou seja, suas atribuições estão de acordo com as estabelecidas para o cargo e 4% não responderam.

O gráfico 14 acaba trazendo à tona a resposta do gráfico 13, ou seja, que, muitos não responderam com receio, mas os respondentes marcaram nessa questão, afirmando, que, às vezes costumam desempenhar funções diferentes daquelas para as quais foram selecionados em concurso.

Com esses dados, reforça-se a afirmativa de que existe desvio de função na amostra, onde, de acordo com o Regime Jurídico Único de 11/12/1990, art. 13, Seção IV – Da Posse e do Exercício, “a posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei”.

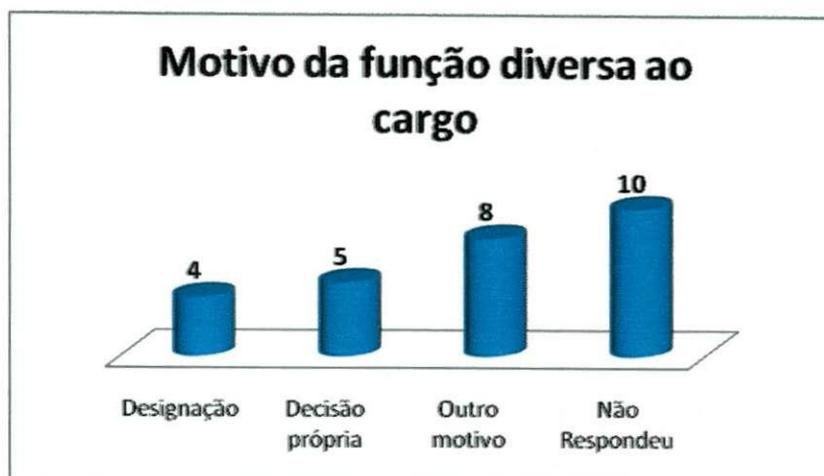


Gráfico 15: Motivo da função diversa ao cargo.  
Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Na questão 15, os servidores, quando indagados sobre o motivo pelo qual estão exercendo outra função diversa do cargo do qual foram contratados, 4 servidores responderam que estão por designação; 5 por decisão própria; 8 por outro motivo e 10 não responderam.

Portanto, como já foi citado anteriormente, existem servidores em desvio de função no centro de Humanidades/UFCG, pois o gráfico 15 nos mostra que, apesar de, na questão 7, apenas 7 responderem que não ocupam o cargo para o qual foram contratados, tem 17 servidores que responderam o motivo da função diversa ao cargo. Essa afirmação pode ser respondida também pelo gráfico 14, que demonstra que vários funcionários disseram que acabam desempenhando alguma atribuição diferente.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar a possível existência do desvio de função no serviço público dos servidores técnicos administrativos do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, Campus I, e caso fosse constatado o desvio de função, identificar as possíveis causas, como também verificar a situação atual dos servidores públicos lotados no Centro de Humanidades.

Após o resultado e análise da pesquisa, identificou-se que a maioria dos servidores técnicos administrativos do Centro de Humanidades está há mais de 21 anos no serviço público, tem mais de 46 anos, estão em cargo de nível médio e ingressaram no serviço público, não por concurso público, mas por seleção interna e que o nível de escolaridade é superior ao exigido no cargo para o qual foi contratado.

A pesquisa realizada permitiu identificar a existência de desvio de função dos servidores técnicos administrativos do Centro de Humanidades, onde a amostra pesquisada demonstrou que 7 servidores responderam que não ocupam o cargo para o qual foram contratados, como também 11% acham que suas atribuições são diferentes das estabelecidas para o cargo a que foram designados. Porém, não foi possível identificar as possíveis causas desse desvio, visto que o presente trabalho detinha também como objetivo, em virtude de alguns servidores se esquivarem de responder o motivo pelo qual se encontram em função diversa do cargo.

Uma das hipóteses levantadas era que o desvio de função dos servidores técnicos administrativos lotados no Centro de Humanidades da UFCG, Campus I, estava ocorrendo com o consentimento do servidor, tendo em vista que os servidores têm conhecimento das atribuições do cargo no qual foram contratados, sem expressarem desejo de retornar à função para o qual ingressou.

Após análise dos resultados pesquisados, confirmou-se a hipótese de desvio de função, tendo em vista que, parte dos servidores respondeu que se encontra satisfeita com o cargo que atualmente está exercendo. Nesse caso, o desvio de função ocorre com o consentimento do servidor.

Este trabalho permitiu constatar que a política de Gestão de Pessoas é

precária, tendo em vista a impossibilidade dos gestores de realizar um planejamento adequado dos recursos humanos que atendam as necessidades das Instituições, em função da autonomia de criar ou extinguir cargos.

Como consequência é a realização de concurso público para cargos que não irão atender as expectativas da instituição naquele momento, visto que os cargos são criados por lei e preestabelecidos para o órgão, levando a mesma admitir um servidor para um determinado cargo e não é raro a própria administração desviar o servidor para desempenhar funções com atribuições diversas daquelas para o qual foi contratado, sem a devida contraprestação, ocorrendo assim o desvio de função.

Em relação ao servidor, que muitas vezes ao longo da carreira faz cursos, se especializa e continua no mesmo cargo, com suas atribuições aquém do potencial que o mesmo tem consciência que tem para desenvolver, levando com isso o consentimento em desempenhar atividades que não condizem com o cargo ao qual foi contratado.

A intenção deste estudo não foi apresentar um diagnóstico da problemática do desvio de função no serviço público, mas estudar a situação já existente e incentivar maiores pesquisas e estudos, no sentido de que a administração pública busque meios de sanar esse problema, que além de ser ilegal, salvo em situações de emergências e transitórias, contribui para a ineficiência nos serviços públicos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Flávio. **Administração Pública: relembrando definições e propondo algumas considerações**. 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/administracao-publica-relembrando-definicoe...>. Acesso em: 29 set. 2010.

BORGHETTI, Rodrigo Soares. **Desvio de função no serviço público: muito mais por menos**. 2009. Disponível em: <http://recantodasletras.uol.com.br/textosjuridicos/1576831>>. Acesso em: 3 jul. 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Regulamenta dispositivos da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 29 set. 2010.

BRASIL. **Lei n.11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos - Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm)>. Acesso em: 3 mar. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009**; Brasília: MP / SEGES, 2008, versão 1/2008.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. **Regime Jurídico Único - R. J. U. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990**. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 06 jul. 2009.

CARDOZO, José Eduardo Martins. Princípios Constitucionais da administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional nº 19/98). In: MORAES, Alexandre. **Os 10 anos de Constituição Federal**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Carlos Eduardo. **Os processos de gestão de pessoas**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/produção-acadêmica/os-processos-de-gestão-de...> Acesso em: 14 out. 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DIVALDO, José. **Desafios da gestão de pessoas na administração pública**. 2009. <[http://http://www.administradores.com.br/artigos/desafios\\_da\\_gestão\\_de\\_pessoas\\_na\\_admini...](http://http://www.administradores.com.br/artigos/desafios_da_gestão_de_pessoas_na_admini...)> Acesso em: 11 jul. 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FONSECA, Larissa. **Servidor público em desvio de função**. 2009. Disponível em: <<http://www.larissafonseca.com/artigo6.html>> Acesso em: 24 mar. 2010.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 4.ed. rev. e ampliada. São Paulo: Saraiva, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRA, Carlos Eduardo. **Administração Indireta**. 2002. Disponível em: [http://www.vemcursos.com/opinião/index..phtml?page\\_ordem=assunto&page\\_id=455&pa...](http://www.vemcursos.com/opinião/index..phtml?page_ordem=assunto&page_id=455&pa...) Acesso em: 13 jul. 2009.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 8.ed. revista e atualizada. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2004.

PEREGRINO, Fernando Otávio de Freitas. **A nova administração Pública no Brasil (1995/2009): uma avaliação do modelo de organização social na área da Ciência e Tecnologia**. 2009, 109 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, COPPE. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry (Colaboradores). **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, v. 19, 2004. (Coleção Sinopses Jurídicas).

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A Gestão de Pessoas no Ministério dos Transportes**. 2009, 159 f. Trabalho de conclusão de curso em Administração de empresas com ênfase em Marketing. Ceilândia, DF: Faculdade Cenecista de Brasília, jul., 2009.

APÉNDICE

Este questionário destina-se a recolher dados para pesquisa de um trabalho monográfico que tem como tema: desvio de função no serviço público, como exigência para conclusão do curso de especialização em Gestão e Administração Pública, oferecido pelo CCJS/UFCG.

Os dados obtidos são anônimos e confidenciais.

Muito Obrigada!

### QUESTIONÁRIO

1. Idade:
- ( ) De 6 a 10 anos  
 ( ) De 11 a 20 anos  
 ( ) De 18 a 25 anos  
 ( ) De 21 a 35 anos  
 ( ) De 26 a 35 anos  
 ( ) De 36 a 45  
 ( ) De 46 a 55  
 ( ) mais de 35  
 ( ) mais de 56 anos
2. Sexo:
- ( ) Feminino      ( ) Masculino
3. Nível de Escolaridade:
- ( ) Fundamental  
 ( ) Ensino Médio  
 ( ) Superior  
 ( ) Pós-graduação
4. Como você foi admitido (a) no serviço público?
- ( ) Concurso público  
 ( ) outro \_\_\_\_\_
5. Há quanto tempo você está no serviço público?
- ( ) De 1 a 5 anos
6. Qual o nível do cargo que você foi contratado (a)?
- ( ) Apoio      ( ) Médio  
 ( ) Superior
7. Você ocupa o cargo para a qual foi contratado (a) ?
- ( ) Sim      ( ) Não
8. Você está satisfeito (a) com o seu cargo atual?
- ( ) Sim      ( ) Não
9. Você considera que no seu setor de trabalho seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?
- ( ) Sim      ( ) Não

10. Sente-se motivado a fazer curso na área de atuação do seu cargo, mesmo que não signifique aumento de remuneração?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

11. Você tem conhecimento das atribuições do seu cargo?

- Sim     Não

12. As atividades desempenhadas no seu cargo estão em acordo com as atribuições que constam no referido cargo?

- Sim     Não

Se a resposta da questão anterior foi Não, responda a questão 13, caso contrário siga para a questão 14.

13. Você gostaria de desempenhar atividades compatíveis com o seu cargo?

- Sim     Não

14. Você acha que suas atribuições são diferentes daquelas estabelecidas para o cargo que foi contratado?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

15. Caso esteja exercendo outra função diversa do cargo o qual foi contratado, qual o motivo?

- Designação
- Decisão própria
- Outro motivo \_\_\_\_\_