



Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Centro de Artes, Humanidades e Letras
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública

ETENIZE CERQUEIRA DE ALMEIDA

PERFIL DO SERVIDOR PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus

Cachoeira
2013

ETENIZE CERQUEIRA DE ALMEIDA

PERFIL DO SERVIDOR PÚBLICO NA GESTÃO MUNICIPAL: aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Lys Maria Vinhaes Dantas

Cachoeira
2013

Dedicatória

A Deus pelas vitórias a mim dadas

A minha família pela compreensão da ausência nas horas de compartilhamento

Em especial a meu filho Caio César pela falta de carinho nos horários devidos

Agradecimentos

Primeiramente a Deus pela renovação e fortaleza que recebo a cada dia.

A minha professora e orientadora Lys Maria Vinhaes Dantas, pelas orientações e atenção.

A minha turma de Gestão Pública pela alegria no decorrer do curso.

DE ALMEIDA, Etenize Cerqueira. Perfil do Servidor Público na Gestão Municipal: aproximações e distâncias entre o perfil apresentado na literatura sobre reforma do Estado e a realidade em Santo Antônio de Jesus, 46 páginas. 2013. Monografia – Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2013.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso analisou o perfil do servidor público no município de Santo Antônio de Jesus-BA, comparando as aproximações e distância deste perfil com o apresentado na literatura sobre a reforma do Estado. Traçou-se um histórico da evolução da gestão pública, da forma burocrática à nova administração pública, elencando as demandas que caracterizam o novo perfil do servidor público. Foi realizada uma pesquisa teórico-empírica, com aplicação de questionário para coleta de dados a dez respondentes lotados em uma das secretarias municipais em Santo Antônio de Jesus. A análise dos dados apontou que a maioria dos servidores sente a falta de uma política efetiva de valorização, existe pouco estímulo à criatividade e à iniciativa, os servidores tem um alto grau de cooperação, além de terem insuficiente conhecimento sobre o Estatuto dos servidores. A pesquisa apontou ainda que, para se aproximar das características do servidor público no cenário contemporâneo, o município precisa investir em política de valorização do servidor e em tecnologia pública.

Palavras-chave: Gestão Pública Municipal, Nova Administração Pública, Servidor Público, Competências.

Sumário

I. INTODUÇÃO	7
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 Administração pública contemporânea: novos desafios a partir da reforma de estado.....	9
2.2 Servidor Público: o que diz a Lei?.....	13
2.3 Servidor Público: o que espera a administração pública contemporânea?	18
2.4 Dificuldades na implementação do perfil esperado para o servidor público no contexto da administração pública municipal.....	23
2.5 Modelo de Análise.....	26
III. Método.....	27
IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
V. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
VI. Referências.....	42
VII. Apêndice.....	44

I. INTODUÇÃO

As últimas décadas testemunharam a crescente demanda da sociedade por eficiência, eficácia e efetividade por parte dos governos, no Brasil e no mundo. Por um lado, a sociedade civil se organiza e pressiona os governos por melhor qualidade de atendimento de suas demandas; por outro, em um contexto de escassez, os governos necessitam modernizar e aprimorar a gestão de modo a dar conta de suas responsabilidades. Nesse sentido, as organizações públicas se veem pressionadas a reverem suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, a fim de aperfeiçoarem seus processos, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (Pablo et al., 2007, apud Oliveira, Sant’Anna, Vaz, 2010 p.1455). Aos poucos foram introduzidos modos baseados em práticas gerenciais e buscou-se maior transparência para as práticas administrativas, o que favoreceu o controle social, contribuindo para a consolidação de uma sociedade democrática.

Neste contexto, muda também a demanda da administração pública para seus servidores. Ou seja, a administração pública contemporânea requer domínio de novas competências, compromisso com resultados e eficiência em seu processo e relação de trabalho. De acordo com Pacheco (2002, p.1), a mudança de cultura no setor público – da cultura burocrática para outra mais transparente, responsabilizante e com controle de resultados - precisa ter um avanço maior. Seguindo nesta discussão em direção a uma administração societária, segundo Paula (2007), é preciso integrar aspectos políticos e técnicos na nova gestão. E os servidores necessitam estar inseridos nesta transformação.

No entanto, especialmente na instância municipal, os servidores nem sempre acompanham as rápidas mudanças ou respondem às novas demandas da gestão contemporânea. Uma das dificuldades para a implantação dessa gestão está ainda na resistência demonstrada por alguns servidores, vinculada à gestão “tradicional”, marcada pelo patrimonialismo e paternalismo. Além da resistência, para que haja resposta do servidor às novas demandas, é preciso investimento na sua profissionalização. Os municípios brasileiros se veem pressionados a reverem sua estrutura com o objetivo de sensibilizar, articular e qualificar os funcionários públicos municipais frente às novas exigências da administração pública contemporânea.

Neste cenário, como trabalho de conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, foi desenvolvida uma investigação que buscou identificar as aproximações e distâncias entre o perfil encontrado na literatura recente sobre reforma de Estado e aquele observado na gestão municipal em Santo Antônio de Jesus. Considerando este objetivo geral,

são seus objetivos específicos: 1. Revisar a literatura sobre administração pública contemporânea e os desafios advindos das muitas propostas de reforma de estado; 2. Definir servidor público, a partir do que dispõem as leis federais e o estatuto municipal de Santo Antônio de Jesus; 3. Identificar, a partir da literatura revisada, as demandas para o servidor público na administração pública contemporânea; 4. Identificar, a partir de levantamento de informações em Santo Antônio de Jesus, o perfil do servidor público naquele município; e, finalmente, 5) Contrastar o perfil do servidor público de Santo Antônio de Jesus com aquele identificado na literatura, relacionando as aproximações e distanciamento entre eles.

Santo Antônio de Jesus está localizado na região do Recôncavo Sul da Bahia, às margens da BR 101, a 198 km de Salvador. De acordo com o último censo do IBGE realizado no ano de 2010, a cidade possui 90.949 habitantes. O município tem destaque como centro comercial e de serviços em todo o Recôncavo, sendo considerada a sua "Capital". A Prefeitura Municipal de Santo Antônio de Jesus conta hoje com um quadro de aproximadamente 2.234 servidores públicos municipais, de acordo com seu setor pessoal. A coleta de dados foi feita com 10 (dez) servidores em uma de suas secretarias.

O presente documento está estruturado em cinco seções além desta Introdução. Na próxima seção, Fundamentação Teórica, foi feito um levantamento sobre a evolução dos modos de gestão até as características da nova administração pública no Brasil (a partir da década de 90); foi definido, a partir da base legal, o conceito de servidor público para, em seguida, serem apresentadas as principais demandas colocadas no Estatuto do Servidor de Santo Antônio de Jesus; identificou-se, a partir da leitura de artigos e capítulos, o novo perfil do servidor público no Brasil e conclui-se esta seção com um modelo de análise. A seção 03 detalha o método utilizado na investigação e a seção 04, Resultados e discussão, é dedicada ao contraste entre o que está posto na literatura e o que foi encontrado em Santo Antônio de Jesus, quando observado o perfil do servidor. O trabalho é encerrado com as Considerações Finais.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração pública contemporânea: novos desafios a partir da reforma de estado

A administração pública contemporânea é um modelo de serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Este modelo se distingue na atualidade principalmente pelo atendimento ao interesse público e apresenta oportunidades e desafios para seus gestores. Para aproximar-se a este nível passou por uma trajetória de transformações nos modelos de administração, devido às mudanças comportamentais da própria sociedade. Começando pelo patrimonialismo, modelo autoritário e corrupto que se tratava de uma extensão do poder soberano exercido pelos governantes. Pereira (1998) relata que o patrimonialismo foi iniciado no século XIX, exercido por um poder centralizado e absoluto, o patrimônio público e o privado não eram distinguidos, reinava a corrupção e o nepotismo, de modo que só eram servidores público parentes e amigos de quem dominava a máquina estatal. O patrimonialismo atualmente continua com o poder de influenciar e de operar no quadro político brasileiro, cede espaço para a troca de favores e os políticos utilizam a administração pública em benefício próprio.

No Brasil em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), foram valorizados dados de qualidade e ferramentas importantes no período, como o concurso público e do treinamento sistemático. A DASP representou a tentativa de formação de uma burocracia nos moldes weberianos. A burocracia nos moldes weberianos pode ser definida como um aparato técnico-administrativo formado por profissionais especializados, submetidos a normas de conduta específicas e determinadas e que exercem autoridade legal (OLIVEIRA, 1969). Assim, em meado do século XIX, surge a administração burocrática que foi instituída para extinguir a administração patrimonialista. Seus profissionais eram promovidos por merecimento e tempo de serviço e perseguiram metas rígidas como objetivo.

Costin (2010, p.170), informa que o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi criado para:

Promover a modernização das estruturas administrativas, como o instituto do concurso público e do treinamento, embora não chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. A DASP é o marco da transição entre a administração pública patrimonialista e a administração pública burocrática.

O modelo de Administração pública burocrática foi caracterizado pelas especializações nas funções, uma estrutura complexa, altamente hierarquizada, processos de trabalho e formas

de controle com normas e regras rígidas. Pereira (1998, p.9) afirma que “a implantação da administração pública burocrática é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país”. Com o avanço da democracia, então, era natural suspeitar da honestidade do quadro de funcionários, políticos e dos cidadãos. Começaram a ter fiscalização com rigor, em vez de tomadas de decisões eram escolhidas regras de direito estabelecidas pelo Estado. Havia uma hierarquização de autoridade, um arcabouço piramidal, os processos administrativos eram controlados minuciosamente em uma burocracia estatal composta por profissionais administradores que se prepararam para dar resposta indiferentemente aos políticos no momento em que a democracia dava os primeiros passos.

A administração burocrática mostrou-se eficiente no controle de abusos, mas ineficiente na função básica de atender as necessidades da sociedade. Por isso houve a necessidade de substituí-la por uma nova modalidade de gestão que atendesse os reclames sociais (PEREIRA, 1998). Pereira (1998, p.9-10) relaciona os contornos da nova administração pública ou administração pública gerencial dos países desenvolvidos:

- 1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- 2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- 3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- 4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar;
- 5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- 6) definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possíveis quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência;
- 7) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- 8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida.

Estas diretrizes foram a base para o desenvolvimento da nova administração pública e esta firmou laços entre o Estado e a sociedade democrática e plural, que imagina como um espaço de embate com ideias e interesse opostos, no qual defende seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, enquanto que a administração burocrática tem um viés centralizador e autoritário, acredita em uma racionalidade absoluta. A ideologia administrativa pública gerencial não é de alcançar a racionalidade perfeita, mas a de garantir práticas administrativas abertas e transparentes para assegurar o interesse coletivo na produção de bens públicos que seja deferido pelo Estado (PEREIRA, 1998, p.10).

O modelo gerencial adotou conceitos disseminados nas concepções neoliberais calcadas nas noções de estado mínimo e gestão por resultados, pois, conforme Oliveira, Sant'Anna, Vaz (2010, p. 1454),

A nova gestão pública brasileira contemporânea é caracterizada por traço: a adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Criatividade, postura empreendedora, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns dos termos e expressões que, paulatinamente, aderem ao vocabulário cotidiano das diversas instâncias da gestão pública nacional.

Ainda neste contexto, Pereira (apud Oliveira, Sant'Anna e Vaz, 2010) informa que as instituições públicas cada vez estão adeptas à lógica de mercado, concebendo um serviço público de melhor qualidade e eficiente ao cidadão como cliente, melhorando as decisões estratégicas do governo, maior controle sobre os resultados e adotando novas políticas e práticas de gestão, conforme disseminadas na esfera privada. No Brasil, a partir do processo de redemocratização nos anos 1980, novas práticas de gestão foram inseridas, acentuando-se a necessidade de superação dos tradicionais modelos de gestão pública, burocráticos, por meio da difusão de novos sistemas, mais democráticos e participativos.

Na mesma linha de pensamento, Pablo *et al.* (2007 apud Oliveira, Sant'Anna e Vaz, 2010, p. 1455) destacam a importância do novo modelo de gestão e reconhecem que o objetivo das organizações vinculadas ao estado não deveria ser o lucro, demandava-se maior eficiência e transparência quanto ao valor que, efetivamente, agregavam à sociedade. Nesse sentido, as organizações públicas se veem pressionadas a reverem sua estrutura e dinâmicas de funcionamento, a fim de otimizarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos. Como resultante, a demanda por reformas no setor passa a se constituir como importante elemento da agenda política nacional, inserindo-se de forma sistemática nos discursos de lideranças e gestores públicos que cada vez mais deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial.

De acordo com Paula (2005, p.115), a nova administração pública está diretamente relacionada à reforma dos anos 90 e considera assuntos administrativos como: o redesenho organizacional do aparelho de Estado, a reestruturação das carreiras no setor público, a profissionalização dos servidores, o acréscimo de tecnologias adaptadas de programa e a gestão orçamentária e estratégica. Na história das reformas brasileiras, as extensões econômico-financeira e institucional-administrativa dominaram a dimensão sociopolítica. Desse contorno não é admissível compor os dois aspectos que rodeiam o aprendizado da cidadania: a inclusão socioeconômica, que abarca direitos constitucionais como trabalho,

educação e saúde, e a inclusão sociopolítica, a qual refere à participação dos cidadãos nas determinações de natureza pública que afetam a vida social no presente e no futuro. A reforma distingue-se exatamente pela inserção dessas extensões na disputa, mas a forma que atores políticos abordaram tal extensão não é unívoca.

Ao analisar o processo de reforma é provável que se identifique duas vertentes: a gerencial, que se tornou hegemônica quando a aliança social-liberal alcançou o poder e implementou a administração pública gerencial, e a societal se inspira nas experiências alternativas de gestão pública realizadas no âmbito do poder local no Brasil.

Essas duas vertentes perpetram propostas de descentralização, trazendo uma proposta inovadora de gestão pública e se contrapõem ao caráter burocrático de gestão. Ainda asseguram estar procurando um acréscimo da democracia mediante a uma maior introdução e participação da sociedade organizada na administração pública. (PAULA, 2005).

Em 1994, indicado pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (Mare), Bresser-Pereira viajou para o Reino Unido para estudar a nova administração pública, pesquisando tanto as experiências europeias, quanto o movimento “reinventando o governo”. Ao retornar, Bresser-Pereira integra seus estudos às análises sobre a crise do Estado brasileiro, para planejar suas ações no ministério. Em janeiro de 1995, o ex-ministro apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado, que foi debatido nas reuniões do Conselho da Reforma do Estado e também integrou a pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional (PAULA, 2005).

Para Paula (2005, p.125) a nova administração pública:

Emergiu como modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado, tanto por sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado realizado pela aliança social-liberal, quanto pela sua suposta ruptura com o modelo burocrático de administração. Ao dirigir o Mare Bresser-Pereira manifestou interesse pelas experiências realizadas em outros países e passou a estudá-las para formular uma proposta de adaptação do modelo ao contexto nacional, onde a reforma do Estado ficou conhecida como “reforma gerencial” e o seu modelo de gestão, que recebeu o nome de “administração pública gerencial”.

Após serem realizadas experiências de ajustamento estrutural, desenvolveram censuras ao movimento neoliberal, em realizar um desmonte do Estado e das políticas sociais. Em decorrência a aliança social-liberal migrou para a esfera de terceira via, recusando as palavras “redução do Estado” e “transferência de suas funções” em favor da expressão “reforma dos institutos legais e estatais”, reforma esta que teria como finalidade tornar o Estado mais “administrável” pelos burocratas. (PAULA, 2005).

Segundo Paula (2005, p.126) a emenda constitucional “resultante, também conhecida como emenda da reforma administrativa, foi promulgada em 1998 e efetivou as mudanças estruturais necessárias para legitimar a reforma gerencial”. Com a aprovação legal do plano da reforma, Bresser-Pereira lança o livro Reforma do Estado para a cidadania, no qual afirma que a reforma gerencial teve três dimensões: a institucional, a cultural e a gestão.

A reforma gerencial, segundo Bresser-Pereira, além de reorganizar o aparelho de Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, também deveria transformar o modelo de administração pública vigente. As duas outras dimensões do processo de reforma – cultural e gestão – são direcionadas para esta questão e auxiliam na implementação da administração pública gerencial.

Os novos princípios que regem a administração pública, sob modelo gerencialista, ficaram em evidência no processo para a obtenção de melhores resultados, definição concisa para alcançar os objetivos das organizações públicas, assegurando a democracia através da prestação de serviço orientado para o cidadão e controlados pela sociedade que servem de referência para os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal).

Dentro do contexto da administração pública, o estatuto do servidor, a partir do capítulo VII da Lei Maior, estabelece as normas que regulamentam a vida profissional do servidor público. A administração pública tem suas próprias formas de recrutamento e seleção, com base em dispositivos legais muitos específicos e detalhados. A atuação do servidor é, portanto, regida por Lei, como pode ser visto na seção a seguir.

2.2 Servidor Público: o que diz a Lei?

Para Di Pietro (2003, p.433) servidor público “é o termo utilizado, *lato sensu*, para designar as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”. Dentro deste conceito, compreendem-se:

- 1– os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, nos moldes do art. 37, II, da Constituição Federal, e que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações;
- 2– os empregados públicos, ocupantes de emprego público também provido por concurso público (art. 37, II, da CF), contratados sob o regime da CLT. São também chamados de funcionários públicos;
- 3– e os servidores temporários, que exercem função pública (despida de vinculação a cargo ou emprego público), contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da CF), prescindindo de concurso público.

Os servidores estatutários submetem-se a um estatuto, para cada uma das unidades da federação. Os novos servidores, portanto, ao serem investidos no cargo, já ingressam em uma situação jurídica previamente delineada, não podendo modificá-la, mesmo com a anuência da Administração, uma vez que o estatuto é lei e, portanto, norma pública, cogente (é a regra que é absoluta), inderrogável (que não se pode anular ou alterar) pelas partes.

Os empregados ou funcionários públicos também preenchem seus cargos através de concurso público e submetem-se a todos os demais preceitos constitucionais referentes à investidura (tomar posse de um cargo), acumulação de cargos, vencimentos e determinadas garantias e obrigações previstas no Capítulo VII de nossa Lei Maior. Entretanto, são contratados pelo regime da legislação trabalhista (em especial pela CLT), com algumas alterações lógicas decorrentes do Direito Administrativo. Sendo assim, os estados e os municípios não podem alterar suas garantias trabalhistas, pois somente a União detém a competência para legislar sobre Direito do Trabalho, conforme reza o artigo 22, I, da CF.

Pode-se dizer, então, que o servidor público celetista subordina-se a dois sistemas, integrados e dependentes: 1º - ao sistema da administração pública; 2º - ao sistema funcional trabalhista. O primeiro impõe suas regras da impessoalidade do administrador, da publicidade, da legalidade, da moralidade administrativa, e a motivação do ato administrativo; o segundo traça simplesmente os contornos dos direitos e deveres mútuos na execução do contrato e dos efeitos da extinção do mesmo.

Portanto, de uma forma bem simplista, é conveniente afirmar que a Administração Pública, quando contrata pela CLT, equipara-se ao empregador privado, sujeitando-se aos mesmos direitos e obrigações deste.

Já os servidores da terceira categoria (temporários) são contratados para exercer funções temporárias, através de um regime jurídico especial a ser disciplinado em lei de cada unidade da federação. Ressalte-se que é admitida apenas a contratação temporária, sendo intolerável a posterior admissão deste servidor para cargo efetivo (sem a realização de concurso público).

Devido à prestação de serviços voltado ao interesse da sociedade e terem seus salários pago pelos contribuintes, os servidores públicos precisam satisfazer aos princípios constitucionais aplicados à administração pública, sendo que suas atividades não têm o interesse e a satisfação da administração pública e sim ao interesse da sociedade.

No entendimento de Celso Antônio Bandeira de Mello (2001, p. 106):

Então, para que tais atribuições se concretizem e ingressem no mundo natural é necessário o concurso de seres físicos, prepostos à condição de agentes. O

querer e o agir destes sujeitos é que são, pelo Direito, diretamente imputados ao Estado (manifestando-se por seus órgãos), de tal sorte que, enquanto atuam nesta qualidade de agentes, seu querer e seu agir são recebidos como o querer e o agir dos órgãos componentes do Estado; logo, do próprio Estado. Em suma, à vontade e a ação do Estado (manifestada por seus órgãos, repita-se) são constituídas na e pela vontade e ação dos agentes; ou seja: Estado e órgãos que o compõem se exprimem através dos agentes, na medida em que ditas pessoas físicas atuam nesta posição de veículos de expressão do Estado.

Assim, os servidores públicos são pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal.

Ainda sobre os cargos, faz-se necessário comentar sobre a existência, na Administração Pública, de funcionários comissionados, criados em todas as esferas (federal, estadual e municipal). Esta é uma das práticas mais prejudiciais ao exercício da política, principalmente no sentido ético. É a existência de enorme número de cargos comissionados que serve como meio de manobra para fixação de acordos feitos como contrapartida aos apoios políticos partidários. Os cargos comissionados são destinados ao livre provimento e exoneração, destinando-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento, funções nas quais os gestores precisam de funcionários dedicados e de sua confiança.

A Constituição Federal de 1988, artigo 37, Inciso V, determina que os cargos em comissão devam ser preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

Baseados nessa determinação, por não se tratar de norma de aplicação imediata, dependendo, pois de lei regulamentadora, os governantes se valem dessa interpretação para continuar a fazer barganhas políticas de toda ordem. O que se tem conhecimento é que também estes cargos servem para a contratação de parentes e afilhados políticos que, na sua grande maioria, nada têm a ver com o serviço público, isto é, não têm a responsabilidade de bem servir à coletividade. Sabem que exercem suas atividades de maneira temporária, portanto, sem vínculos permanentes, o que pode descaracterizar a responsabilidade para com a população.

Segundo Meirelles (2011, p. 464 e 466), “servidores públicos em sentido amplo, no nosso entender, são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado, sob regime jurídico (a) estatutário regular, geral ou peculiar, ou (b) administrativo especial, ou (c) celetista (regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT), de natureza profissional e empregatícia”.

O regime jurídico dos servidores civis consubstancia os preceitos legais sobre a acessibilidade aos cargos públicos, a investidura em cargo efetivo (por concurso público) e em comissão, as nomeações para funções de confiança; os deveres e

direitos dos servidores; a promoção e respectivos critérios; o sistema remuneratório (subsídios ou remuneração, envolvendo os vencimentos, com as especificações das vantagens de ordem pecuniária, os salários e as reposições pecuniárias); as penalidades e sua aplicação; o processo administrativo; e a aposentadoria.

Compete ao município organizar seu funcionalismo público pela autonomia administrativa que dispõe (CF, art. 30, I) (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988) e elaborar o regime jurídico de seus servidores, segundo as conveniências locais. Baseado nesta Lei foi instituído o Estatuto do Servidor Público do Município de Santo Antônio de Jesus, estabelecido com a Lei N.º 626/97, de 10 de setembro de 1997, do qual consta a determinação dos direitos e vantagens, deveres e proibições que o servidor deve seguir. Assim, faz-se necessário conhecer, de forma resumida, o que constituem estes elementos, enfatizando os deveres e proibições:

Dos Deveres

Art. 143º - São deveres do servidor:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestadamente ilegais;
- V - atender com presteza:
 - a) ao público em geral, prestando às informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
 - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
 - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
- VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo;
- VII - zelar pela economia do material e pela conservação do patrimônio público;
- VIII - guardar sigilo sobre assuntos de repartição;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço;
- XI - tratar com urbanidade as pessoas;
- XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Das Proibições

Art. 144º - Ao servidor é proibido:

- I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;
- II - retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição;
- III - recusar fé a documentos públicos;
- IV - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;
- V - promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição;
- VI - cometer a pessoa estranha à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado;
- VII - coagir ou aliciar subordinados no sentido de filiareem-se a associação profissional ou sindical ou a partido político;
- VIII - manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge, companheiro ou parente até o 2º grau civil;
- IX - valer-se de cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública;

- X - participar de gerência ou administração de empresa privada, de sociedade civil, ou exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, quotista ou comanditário;
- XI - atuar, como procurador ou intermediário, junto a repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até 2º grau, e de cônjuge ou companheiro;
- XII - receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie em razão de suas atribuições;
- XIII - aceitar comissão, emprego ou pensão de estado estrangeiro;
- XIV - praticar usura sob qualquer de suas formas;
- XV - proceder de forma desidiosa;
- XVI - utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares;
- XVII - cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;
- XVIII - exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho.

Os servidores públicos são regidos pelo estatuto que contém as regras básicas que regulamentam a sua profissão. Já os contratados pelo regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) são os empregados públicos de direito privado, e ambos são investidos através de concurso público, devendo preencher os requisitos para investidura conforme estabelece a Constituição Federal em seu artigo 37, incisos I e II. Os referidos direitos, deveres, vantagens e proibições estão presentes nas duas formas de contratação. Uma das diferenças, por determinação constitucional, está na estabilidade do servidor público, adquirido após três anos de estágio probatório após a sua posse, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998. Com essa emenda houve alterações nas normas que regem o servidor público; uma das mudanças foi a flexibilidade da estabilidade dos cargos mediante o procedimento de avaliação periódica de desempenho e demissão por excesso de quadro (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).

Segundo Bonezi e Pedraça, (2008, p.31)

Através da estabilidade funcional, o servidor tem seu emprego garantido, podendo ser demitido somente por falta grave, apurada através do Processo Administrativo Disciplinar.

O mais importante, porém, é que o servidor público após sua posse como tal, conheça o Estatuto com as determinações sobre seus direitos e deveres; suas obrigações e proibições, pois estas são sérias e devem ser seguidas e conhecidas por todos os que trabalham na Administração Pública, a fim de que não cometam arbitrariedades e nem acredite ser elas de procedimento normal, lembrando sempre, que o cargo público jamais deve ser utilizado para fins meramente políticos.

A Administração Pública não funciona sem o servidor, desde aquele que ocupa funções braçais, até os de cargos mais elevados, portanto, é preciso imperar no seu meio o companheirismo, a amizade, a integração, e principalmente o respeito do servidor público à população e ao seu próprio meio.

Não há receita para que isto funcione, mas pode-se tentar sempre, no mínimo, conhecendo os Estatutos e conhecendo um pouco do ser humano em toda a sua dignidade.

No âmbito da administração pública federal existe ainda o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da

administração pública federal direta, autárquica e fundacional, na qual está inserida, em seu artigo 2, inciso II, a gestão por competências.

Segundo a Confederação Nacional dos Municípios (CNM, 2008), a vantagem desse modelo está em buscar novas competências por parte dos servidores como estratégia de desenvolvimento do município. No caso do desempenho das funções públicas, existem competências que devem estar presentes em todos os servidores como, por exemplo, espírito público, visão de Estado, ética, flexibilidade, cortesia, entre outras. Para tanto, é necessária a implantação de programas de capacitação, no sentido de qualificar o corpo funcional. Essa qualificação pode passar por diversos tipos de capacitação com vistas à sensibilização para o trabalho em equipes, para a melhoria da qualidade, para a consciência do espírito público, para o atendimento à população e, entre outras ações, em especial, o preparo dos gerentes da administração pública.

2.3 Servidor Público: o que espera a administração pública contemporânea?

Com a reforma gerencial no governo Fernando Henrique Cardoso foram implantadas novas políticas de recursos humanos que instituem habilidades e competências necessárias para que o serviço público seja mais eficiente, viabilizado por meio de programas.

Entre os programas da reforma administrativa destacam-se: Programa de Qualidade e Participação, Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e a implementação de uma nova política de recursos humanos. Mesmo com a extinção do ministério - o MARE, estes programas tiveram continuidade. O objetivo principal do Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública é ser implantado entre todos os órgãos e entidades do Poder Executivo (PEREIRA 1998 apud PAULA, 2005).

Nesses programas são valorizados os princípios dos programas de qualidade implementados no setor privado, que são: satisfação dos cidadãos, constância de propósitos, melhoria contínua, gestão participativa, envolvimento e valorização dos servidores públicos. O programa tem os seguintes objetivos: integrar os cidadãos à ação pública; definir indicadores de desempenho para avaliar resultados e níveis de satisfação de clientes; e estimular a criatividade, o trabalho em equipe, a cooperação e a participação entre os servidores públicos. A participação é entendida como o envolvimento dos servidores na busca do aperfeiçoamento contínuo e o compromisso com a satisfação dos clientes internos e externos da organização (PEREIRA 1998 apud PAULA, 2005).

É preciso observar que a satisfação do usuário está relacionada com a qualidade e agilidade no serviço prestado e na resolução de seus processos, enquanto que para o servidor público a sua satisfação está diretamente vinculada com a qualidade do serviço prestado e a satisfação do usuário. A equação de Giannini (2003, apud BONEZI, PEDRAÇA, 2008, p. 34) explicita isso:

CIDADÃO SATISFEITO = reconhecimento público = motivação do servidor público = redução do atrito externo = redução das pressões e atritos internos = aumento da produtividade = servidor público satisfeito = CIDADÃO SATISFEITO.

O autor também afirma que resolver a equação acima perpassa pelo investimento em gestão estratégica, em recursos humanos e recursos materiais. O investimento em gestão estratégica sugere a resolução de processos, autonomia operacional, objetivando a eficácia do serviço.

O investimento em recursos humanos implica a qualificação, treinamento e capacitação dos funcionários, enquanto o investimento em recursos materiais se relaciona com a aquisição e manutenção de veículos, materiais e equipamentos utilizados e na modernização e atualização tecnológica de sistemas e métodos (GIANNINI, 2003, apud BONEZI, PEDRAÇA, 2008).

Para Ckagnazaroff (2002), o gestor público é responsável por diversas atividades, dentre elas, o planejamento, a organização, a liderança e o controle de uma organização pública. Reconhecendo-se que o gestor trabalha em organizações formais e hierarquizadas ele pode ser classificado pelo nível que ocupa na organização. A definição de empregado público é orientada pelas noções de responsabilidade e dever. O exercício da autoridade se dá de acordo com um conjunto de regras fixas. O foco é direcionado na ação administrativa, no processo decisório forma e na implementação de acordos com procedimentos já estabelecidos.

No que se refere à inovação, os gestores são considerados lentos, devido à predominância dada aos métodos e modos burocráticos de funcionamento. (LANE, 1993:144-146, apud CKAGNAZAROFF, 2002).

De acordo com Souza (2002), a nova administração pública prega a transparência das ações e decisões de seus gestores, conferindo-lhe maior autonomia, vinculada a responsabilidade social, o que leva a novas formas de controle, de resultado e de efetividade, que podem ser medidos por indicadores, controle de qualidade de serviços e controle social, que trata da relação dos cidadãos com os atores das instituições. Estes pontos levam à reflexão sobre a competência do gestor contemporâneo, no caso brasileiro, o gestor responsável pela implantação de um novo modelo de gestão, conceituado a partir do ponto de vista da nova

administração pública. Esta competência pode ser definida com os conhecimentos e experiências aplicáveis em uma organização e confirmados pelo nível de formação e pelo domínio das funções sucessivamente exercidas (SOUZA, 2002).

Para Souza (2002, p. 85), as características do gestor para a nova administração pública poderão ser delineadas considerando, entre outras, as seguintes dimensões:

- Iniciativa – a capacidade de imaginação e de invenção ação para modificar o existente, introduzir o novo, criar; é por colocar uma ideia em prática.
- Responsabilidade- aceitar e assumir a responsabilidade e, portanto ser avaliado e julgado com base em seu desempenho, nos resultados de suas ações e nos impactos por elas causados; a responsabilidade é o contraponto da autonomia e da centralização da tomada de decisão; é responder pelos seus atos.
- Capacidade de aprender a situação, posicionar-se em relação a ela e determinar ações para enfrentá-la, visto que não pode preestabelecer esse comportamento, pois o gestor é intrinsecamente, parte da situação; qualidade que uma pessoa tem de satisfazer a certo fim.
- Inteligência prática, ou seja, voltada para a ação, que possibilita a intervenção pertinente em situações reais de trabalho, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transformando-os na tentativa de suplantar a diversidade e a complexidade situacional, (Zarifian, 1999, apud Souza, 2002); é um conhecimento profundo de suas tarefas.
- Conhecimentos – desenvolvimento de conhecimentos e aquisição de novos, buscando uma formação permanente, aberta a novas aprendizagens, fazendo com que a competência não se transforme em simples rotina; esses conhecimentos devem privilegiar o domínio dos procedimentos administrativos, tornando-se o gestor um especialista generalista, ou seja, alguém que compreende o particular por meio do conhecimento geral (Motta, 1994, apud Souza, 2002); é uma familiaridade e renovação de seus atos, estar sempre informado dos acontecimentos.
- Atitudes e comportamentos – atitudes que possibilitem o uso do poder e da autoridade para obter comportamentos administrativos desejáveis; nessa dimensão pode-se, além de muitos outros fatores, considerar o empreendedorismo que, visto como a capacidade de inovação, leva ao desenvolvimento de atributos pessoais, tais como a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro; um procedimento de determinada situação.
- Liderança e habilidade interpessoais, permitindo mobilizar os esforços dos atores institucionais em torno de situações do cotidiano organizacional, assumindo o domínio da corresponsabilidade (Motta, 1994, apud Souza, 2002); posição para dirigir um grupo e assumir qualquer eventualidade que venha acontecer.
- Bom senso – para a qual é necessário ter visão do senso comum e experiência em sua área de trabalho; saber lidar com o acaso e ter capacidade de raciocínio.
- Capacidade técnica, envolvendo as áreas do conhecimento como estratégia, racionalidade administrativa, “conhecimentos de planejamento, formulação, análise e avaliação de políticas públicas, bem como técnica de programação, de sistemas de informação, de organização e de apoio gerencial” (Motta, 1994, apud Souza, 2002). Ter conhecimento de todas as áreas da administração, um funcionário aperfeiçoado e especializado para atender os novos padrões da sociedade.

Estas dimensões são necessárias na formação dos servidores de acordo com a realidade e as metas estabelecidas a serem alcançadas pela administração pública. Nenhum processo de reforma prospera sem o desenvolvimento de pessoas (CNM, 2008). A administração da coisa

pública deve ser orientada por estratégias de gestão eficazes e transparentes, mas deve, também, nortear-se por finalidades coletivas, pelo interesse da sociedade como um todo (CNM, 2008). Há vários modelos de gestão recentemente discutidos, como gestão estratégica, gestão por processo e gestão de pessoas, e que estão relacionados a seguir.

Planejamento estratégico, de acordo com a CNM (2008, p.26), é um modelo que busca a identificação das funções públicas levando-se em consideração aspectos como a vocação do município, seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Com a adoção do Planejamento Estratégico na Administração Pública, busca-se romper com a cultura de submissão até então permeada nesse contexto para desenvolver a cultura de conhecimento mais habilidades para o exercício da democracia em vários níveis, capaz de habilitar ao agente melhor desempenho do cargo em que se encontra investido. Sendo assim, a Gestão Estratégica constitui a ferramenta viabilizadora do atendimento do princípio da supremacia do interesse público em que agrega valores aos agentes públicos (CNM, 2008).

Mergulhando em um campo de modernização, com intensa cobrança por qualidade e responsabilidade pelo atingimento de metas, numa ótica de ações planejadas e comprometidas com mudanças, para que se possa trabalhar com novos padrões de servidores ágeis, eficientes e comprometidos com resultados, formando assim, um aparelho administrativo firme, qualificado e técnico. A concretização desse apoio administrativo provavelmente exige táticas de médio e longo prazo, não somente com reformas pontuais, mas novamente estruturais, na valorização daqueles que estão a serviço dos gestores públicos. Esse processo seria a passagem de um estágio a ser aliado desde a tradição weberiana à Nova Gestão Pública (NGP) (OSÓRIO, 2005).

OSÓRIO (2005, p.13) informa que:

Importante que os legisladores e os governantes tenham consciência de que ao discurso legitimador de eficiência, economicidade, qualidade, há de corresponder uma práxis coerente e vinculada às metas pactuadas com a sociedade. E é necessário destacar o papel da sociedade civil é vital na construção e consolidação de um novo perfil de Estado e de gestores, a partir dos democráticos esquemas de controle e prestação de contas à sociedade.

Conforme a CNM (2008, p.36), a gestão baseada em processos trabalha integradamente com todas as etapas de um processo de um bem ou de um serviço e busca a substituição do tradicional modelo de gestão por tarefas – fragmentado por outro modelo integrado - de forma que se obtenha uma visão sistêmica de toda a extensão das ações governamentais. Também dá suporte para a prática do que se chama de gestão da qualidade total, trata-se de um modelo de gestão que visa à plena satisfação do usuário. Aplicado ao município, esse modelo visa ao bem-estar da população de forma geral.

A CNM (2008, p.39) explica a vantagem de se buscar as alternativas da tecnologia de processos.

Apesar de haver diversas correntes de pensamento e de abordagens metodológicas sobre o tema, a figura do cliente/cidadão é o tema central de todas elas. Isso ocorre porque, durante muitos anos seguidos, perdeu-se a visão de que a finalidade da Administração Pública é a de atender o cidadão. Em outras palavras, o cidadão acabou sendo esquecido pelos governantes e pelos gestores públicos, e o resultado desse esquecimento é a imagem negativa que a Administração Pública, de modo geral, tem por parte da população. Essa tecnologia de gestão busca resgatar a imagem positiva dos governos e da administração pública. Um dos principais segredos desse atendimento ao cidadão é a melhoria contínua dos processos.

Costin (2010, p.164) conceitua gestão de pessoas como um subsistema que consiste no acompanhamento e documentação formal da vida funcional dos colaboradores da organização. Para ter uma adequada gestão de pessoas, é necessário ter tecnologia de gestão. Uma delas é baseada em competências e busca a aquisição de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) por parte do servidor, para o exercício das funções públicas de sua responsabilidade (CNM, 2008).

A administração pública tem perdido seu vigor formal derivado da fortaleza inerente ao conceito de Estado clássico e se transformado em um instrumento de captação de recursos para transformá-los em serviços diretos e indiretos aos cidadãos. A sociedade criou coragem e perdeu o medo da imensa máquina burocrática que seguia desígnios dificilmente compreensíveis e dispunha a seu bel-prazer de importantes facetas da vida pública e privada de seus administrados. Os cidadãos, na sua concepção atual, se tornaram conscientes dos seus direitos políticos e econômicos, e dos deveres da Administração e lhe exigem resultados. Neste sentido, a Nova Gestão Pública está orientada no sentido de incrementar a eficácia e eficiência da administração pública. Esta busca é lógica e transcendente devido ao fato de que a ausência de eficácia e eficiência no setor público põe em risco a sua estabilidade. Tal situação pode chegar a colocar em questão o próprio sistema político, uma vez que, na medida em que os governos não proporcionam com eficácia, as políticas e os serviços públicos demandados socialmente, diminutos apoio ao sistema político, (BAZAGA et al., 1998, apud Matas, 2000).

O importante é que o mundo convive em um período histórico inédito para a humanidade, abrangendo a globalização, a intensa competitividade, as aceleradas modificações tecnológicas e os demais fatores que determinam dos administradores uma competência de percepção, adequação e, até mesmo, antecipação a essas transformações. Os governos municipais tendem a tomar consciência dessas modificações e seus efeitos no

tocante a precisões de avanços dos modelos de gestão pública municipal, sobretudo no modelo voltado para a eficiência (é a capacidade de selecionar e usar os meios efetivos e de menor desperdício a fim de realizar uma tarefa), a eficácia (alcançar os objetivos e metas) e a efetividade (é a obtenção da maior quantidade/qualidade de impactos positivos e do menor número dos impactos negativos) do aparelho do Estado, com foco em resultados. A repercussão dessas mudanças nos municípios brasileiros é, além disso, todo o Estado (abarcando o coletivo, lideranças e todos os atuantes responsáveis pela Administração Pública) suporta os impulsos dessas variações no apreciar em que é obrigado a buscar a eficiência para tirar proveito melhor os recursos públicos. Ao passar o tempo, a coletividade fica mais exigente. É só notar o grande número de pessoas que procuram os órgãos de defesa, o Ministério Público; e as associações de moradores. Esses movimentos refletem na gestão dos municípios, mais especificamente na precisão de alteração dos seus modelos de gestão (CNM, 2008).

No Brasil, após a reforma administrativa dos anos 90, houve um aumento das expectativas em relação às habilidades, competências do servidor público na oferta de serviços de qualidade para a população, buscando tecnologias de gestão adequadas. Porém, para que isso aconteça é necessário enfrentar diversos obstáculos que serão discutidos no próximo subitem.

2.4 Dificuldades na implementação do perfil esperado para o servidor público no contexto da administração pública municipal

Bresser-Pereira assinala a necessidade de transformar a “cultura burocrática” do Estado em “cultura gerencial”. Compete aos gestores públicos explorarem a tecnologia de gestão, pondo em ação as ideias inovadoras gerenciais para proporcionar um serviço público de qualidade com menor custo ao cidadão, o que gerou divergências pela sua aproximação da lógica de mercado. Essas mudanças ocorreriam pela adaptação das ideias e ferramentas da gestão do setor privado ao setor público (PEREIRA 1996 apud PAULA, 2005).

Na realidade brasileira, todavia, existem restrições, pois, o estágio de desenvolvimento do país não podia – no passado – e não pode, hoje, ser equiparado àquele presente nos países desenvolvidos de onde se origina o paradigma da NGP. Por essa razão, na prática Administrativa, a administração pública municipal possui desafios a superar (SOUZA, DIAS, AMORIM, CUNHA, 2010).

Por vezes há desafios relacionados à condução de fatores característicos da gestão pública tradicional brasileira – a exemplo do patrimonialismo, do paternalismo e da lentidão

no trâmite de processos, o que envolve a necessidade de cumprir o marco legal, em vigor, para a Administração Pública. Em outras situações, a Instituição tem que lidar com dificuldades vinculadas à dinâmica institucional, ao clima organizacional e à cultura interna, em uma fase de intensa demanda e de forte desenvolvimento que sucede a desestruturação anterior (SOUZA, DIAS, AMORIM, CUNHA, 2010).

É ilustrativo o fato de que a transição da administração pública municipal do modelo burocrático de gestão para o gerencial provoca certa resistência, por parte de servidores, à proposta gerencial centrada no desempenho e em resultados. Aqui, é válida uma retomada da tradicional cultura da gestão pública no Brasil, demarcada em boa medida pelo paternalismo e pelo patrimonialismo, casos em que até mesmo a noção de Estado burocrático, meritocrático, é prejudicada. Cabe à administração municipal a adoção da NGP na busca de eficiência, de minimizar as resistências internas e os obstáculos erguidos contra as reformas (SOUZA, DIAS, AMORIM, CUNHA, 2010).

É fato que uma modalidade de autoritarismo vigorou na gestão pública do país, caracterizada por um estilo de exercício de poder que combinava decisões arbitrárias – não técnicas – com elementos sentimentais, facilidades e concessões. A estabilidade que confere aos gestores públicos maior segurança no cargo, às vezes, é vista como fonte de acomodação, mas não se pode concluir diretamente que eles não sejam menos insensíveis a mudanças ambientais do que os gestores privados. Aqueles que atuam no público tem que lidar não só com as mudanças políticas e as consequentes mudanças de programas políticos, como também com mudanças ambientais (CKAGNAZAROFF, 2002).

Temos ainda as tecnologias de gestão, que devem ser aplicadas de acordo a CNM (2008, p.36) com a realidade de cada município. Dentre elas está:

- A gestão de pessoas pode ser apontada a gestão baseada em competências e a capacitação dos recursos humanos de forma continuada.
- A gestão de processo esse modelo de gestão trabalha integradamente com todas as etapas de um processo de produção de um bem ou de um serviço e busca a substituição do tradicional modelo de gestão por tarefas – fragmentado por outro modelo integrado – de forma que se obtenha uma visão sistêmica de toda a extensão das ações governamentais.

Ainda existem as diferenças entre os níveis de governo, além disso, constatamos evidentes desigualdades entre os vários entes que compõe um mesmo nível federativo. Assim existem estados com graus mais adiantados na implantação do governo eletrônico, ao mesmo tempo em que outros ainda engatinham nessa área. O mesmo acontece com os municípios, entre eles Santo Antônio de Jesus, que apresentam uma variedade de estágios de desenvolvimento e reformulação de suas burocracias. Em regra, esses estágios reproduzem as

imensas desigualdades regionais que caracterizam a Federação brasileira, condenando os estados e municípios mais distantes, pobres e atrasados a ocupar um lugar periférico no processo de modernização do Estado brasileiro. É interessante notar que, mesmo entre os ministérios, secretarias estaduais ou municipais, há significativas diferenças quanto ao estágio de desenvolvimento institucional, cultural e mesmo legal no que se refere à adoção de práticas mais gerenciais e modernas de administração pública.

A crise financeira que se tem abatido sobre os estados e municípios com uma intensidade enorme explica o processo mais acelerado de sucateamento, desmotivação e desaparelhamento das máquinas administrativas subnacionais. Estas têm encontrado – pela recente transferência de arrecadação para a União e por gastar com a folha de pagamento mais do que o permitido pela LRF – enormes dificuldades até para pagar os servidores públicos. Não raro lemos na imprensa que servidores estão sem receber seus salários por vários meses, o décimo terceiro sempre é quitado com atrasos enormes, e assim por diante.

Nesse quadro de escassez orçamentaria, com problemas emergenciais e inadiáveis a atacar, fica realmente difícil empreender políticas modernizantes e gerenciais no âmbito da administração pública. Na realidade, os entes subnacionais estão ocupados demais em cumprir suas tarefas mais elementares, como pagamento de servidores e quitação de despesas administrativas, para se envolverem em projetos mais abrangentes e elaborados de reforma de suas burocracias (TORRES, 2004).

Este é, sem dúvida, um desafio do século XXI, necessário de ser administrado para que a resultante dos relacionamentos e interações não seja degastada, preservando o clima organizacional e a qualidade das interações. (KANAANE, FILHO, FERREIRA, 2010).

Para Trosa (2001, p.40), os usuários do serviço público:

Não toleram mais serem tratados como súditos ou beneficiários, serem considerados em princípio culpados e não inocentes, não serem tratados com respeito e cortesia ou ainda verem ser aplicadas soluções gerais e padronizadas para seu problema específico. Aí está à questão do contratualismo, a passagem do universal abstrato a soluções específicas. A evolução está longe de ser simples.

Não se trata de propor que os funcionários quebrem suas normas e passem a ilegalidade, mas que, no contexto dos objetivos existentes, eles disponham de meios para analisar o método e a gama de instrumentos mais adaptados. Alguns desempregados precisam de uma formação, outros de roupa, outros de assistência psicológica, outros de responsabilização etc.

Neste cenário, identificamos as características mais mencionadas no perfil do servidor público e, em um recorte, selecionamos aquelas que nos ajudaram a traçar o perfil do servidor em Santo Antônio de Jesus.

2.5 Modelo de Análise

A partir da literatura foram identificadas características inerentes ao servidor público quanto ao seu perfil na nova gestão pública. Estas características foram agrupadas em quatro dimensões: perfil de trabalho, perfil de formação, percepção sobre competências e habilidades, além da dimensão perfil pessoal. Algumas dessas características foram utilizadas para a coleta de dados voltada para a resposta à pergunta: Quais as aproximações e distâncias entre o perfil encontrado na literatura recente sobre reforma de Estado e aquele observado na gestão municipal em Santo Antônio de Jesus?

Servidor Público	Variáveis
Perfil pessoal	Nome
	Idade
	Sexo
	Estado Civil
	Número de filhos
	Renda familiar
	Benefícios
	Faixa salarial
Perfil de trabalho	Tipo de contratação
	Processo de seleção a que foi submetido
	Cargo ou função que exercia quando entrou para o SP
	Cargo ou função que exerce no momento da coleta de dados
	Tempo de serviço público
	Tempo no cargo
	Carga horária semanal
	Atuação em outros trabalhos
	Promoção nos últimos três anos
	Uso de sistema computacional no desenvolvimento das tarefas
	Percepção sobre adequação da carga de trabalho
	Percepção sobre a infraestrutura para o desenvolvimento do trabalho
	Presença de equipamentos de informática que facilitam o trabalho
	Percepção sobre acesso a recursos materiais para o desenvolvimento do trabalho
	Existência de plano de carreira
	Acesso à internet
	Frequência de acesso à internet
	Horário de trabalho
	Conhecimento dos direitos e deveres instituídos pelo Estatuto do Servidor Público, de 1997.
	Conhecimento sobre políticas de valorização do servidor
	Percepção de respeito ao servidor público
	Contribuições na tomada de decisão do setor durante o ano
	Adoção de inovações no desenvolvimento do trabalho durante os três últimos anos
Autonomia no desenvolvimento das atividades	
Articulação do trabalho desenvolvido com demais trabalhos do mesmo setor	

	Articulação do trabalho desenvolvido com demais trabalhos de outros setores
	Relação com o cidadão no desenvolvimento do trabalho (se há relação direta com o cidadão ou se não há)
Perfil de formação	Escolaridade
	Formação (curso superior)
	Domínio de ferramenta de texto (Word, etc.).
	Domínio de ferramenta de calculo (Excel, etc.).
	Desenvolvimento: mantém-se atualizado por iniciativa própria ou aproveitando as oportunidades oferecidas pela organização;
	Participação em programas de capacitação oferecidos pela Prefeitura nos últimos três anos
	Participação em programas de capacitação/formação nos últimos três anos (não oferecidos pela prefeitura)
	Tempo de capacitação nos últimos três anos
	Assunto da capacitação nos últimos três anos
	Contribuições da capacitação para desenvolvimento do trabalho atual
	Percepção sobre competências
Conhecimento: do trabalho que realiza e do seu impacto sobre as demais atividades e a imagem da organização trabalho.	
Conhecimento da máquina pública: é importante que o servidor conheça como funciona a organização pública do executivo em que ele está inserido.	
Capacidade Empreendedora: incentiva a inovação, propõe novas ações e mudanças na organização, define soluções para questões técnicas, identifica problemas e eventuais riscos.	
Produtivo: desenvolve seu trabalho com qualidade e alcançando seus resultados.	
Habilidades	Criativo e iniciativa: apresenta ideias, é capaz de trabalhar de forma independente, identifica eventuais problemas que venham a acontecer.
	Comprometimento: com os objetivos da instituição, com colegas, troca de experiência e informações, participação em todos os atos da organização.
	Responsabilidade: assume seu trabalho de forma a garantir a realização do planejado.
	Liderança: ter capacidade comunicação, coerência, bom-senso, disciplina na equipe.
	Colaboração e espírito de equipe
	Relacionamento interpessoal: interage com as pessoas da sua unidade e outras áreas, relaciona-se com respeito, estimula o trabalho cooperativo, tem atitude flexível.
	Companheirismo, amizade, integração, respeito.
Colaborador: auxilia os colegas no processo de trabalho.	

III. Método

Este trabalho foi realizado com o quadro de funcionários da Secretaria Municipal da Fazenda no município de Santo Antônio de Jesus. Como servidora pública alocada nesta secretária, o acesso às fontes me é facilitado.

A coleta de dados foi realizada através de questionário, pois esta ferramenta proporciona economia de tempo, abrangência do maior número de pessoas simultaneamente e maior rapidez e precisão na obtenção das respostas. O questionário foi composto de nove perguntas abertas e dezenove de múltipla escolha. As perguntas abertas possibilitam uma

investigação mais profunda, além de permitir aos participantes responderem livremente e emitirem opiniões, enquanto as outras perguntas facilitam a obtenção de respostas mais objetivas, a partir de alternativas que abrangem várias facetas do mesmo assunto.

No universo de trinta e três servidores públicos da secretaria, dez foram envolvidos na aplicação do questionário. A amostra foi definida aleatoriamente: os servidores que estavam disponíveis nos momentos da coleta responderam o questionário.

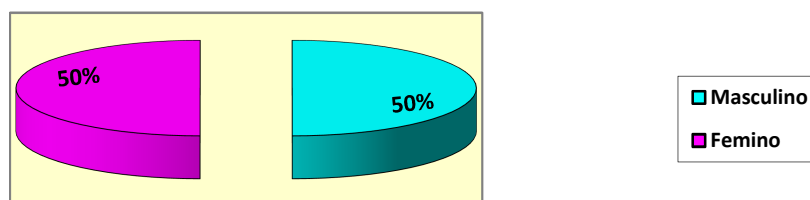
A coleta de dados compreendeu o período de 26 de agosto a 02 de setembro de 2013.

Os dados obtidos foram tratados e tabulados a partir do quadro de análise proposto (ver Fundamentação Teórica) de forma a favorecer a identificação das aproximações e distâncias entre o perfil encontrado na literatura recente sobre reforma de Estado e aquele observado na gestão municipal em Santo Antônio de Jesus.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

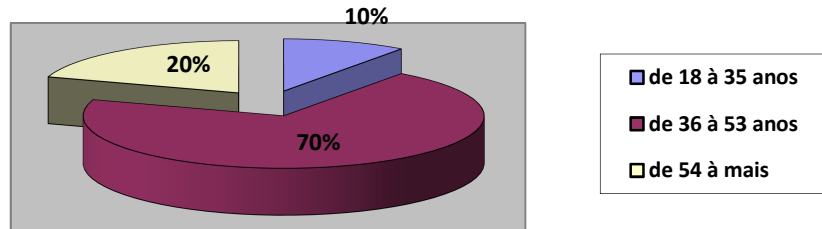
A partir do conjunto de dados obtidos junto aos servidores públicos municipais de Santo Antônio de Jesus, pode-se definir o perfil pessoal, de formação e de trabalho, além da percepção dos servidores sobre suas competências e habilidades. Estes dados foram sintetizados e estão apresentados em gráficos, após os quais são feitos os registros do contraste entre o que acontece na Secretaria da Fazenda do referido município e as características dos servidores encontradas na literatura sobre a reforma de estado.

Gráfico 01- Sexo dos Servidores



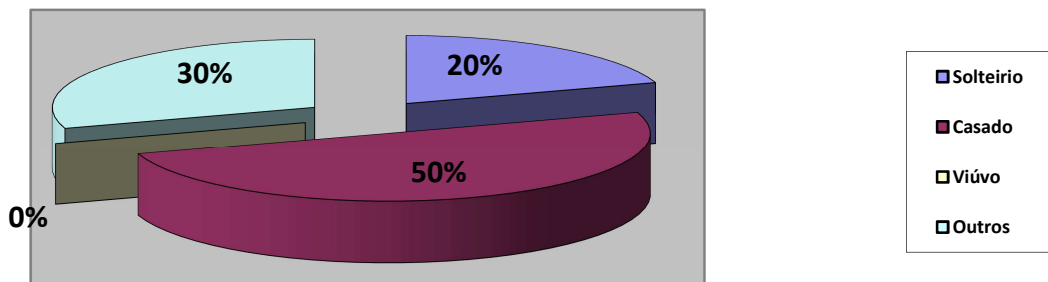
Com base no Gráfico 01, verifica-se que a amostra foi composta por cinco servidores do sexo feminino e cinco do sexo masculino, o que não significa acontecer desta forma no conjunto de servidores da Secretaria pesquisada. Concernente à idade dos servidores, predominou a idade entre 36 a 53 anos, com 70%, e 54 a mais com 20%.

Gráfico 02- Idade dos Servidores



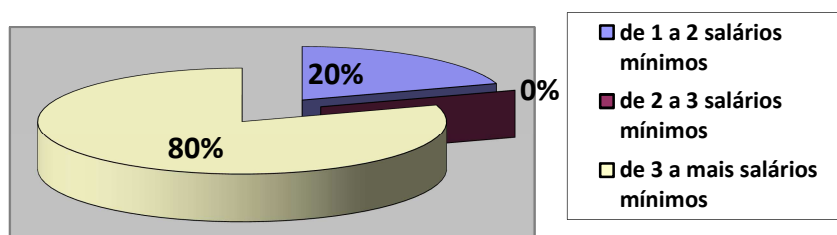
No que se se refere ao estado civil (Gráfico 03), observa-se que 50% dos entrevistados são casados e 50% se enquadram em outros e solteiros.

Gráfico 03- Estado Civil dos Servidores



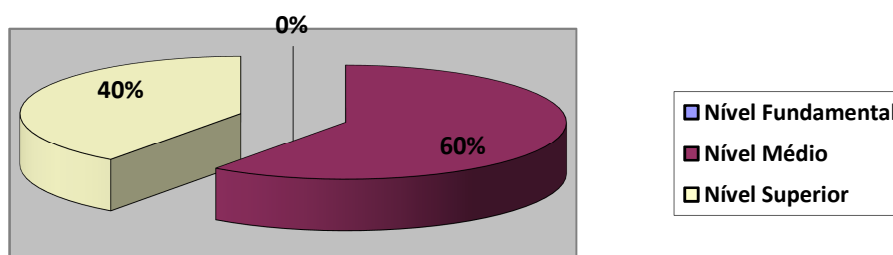
Quanto à renda familiar, observa-se (Gráfico 04) que a maior parte (80% dos entrevistados) recebe de (03) três salários a mais e os outros 20% entre 01 a 02 salários.

Gráfico 04- Renda Familiar do Servidor



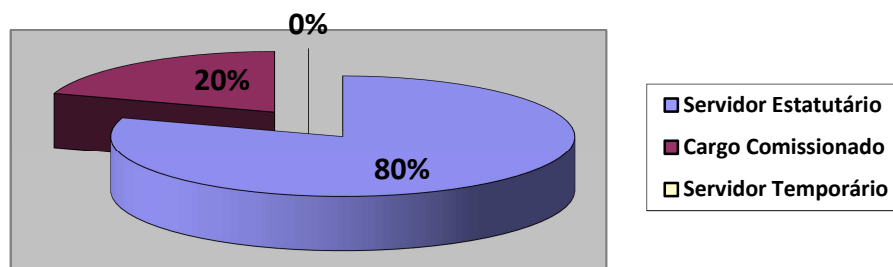
Já quanto ao grau de instrução (Gráfico 05), foi observado que 60% têm nível médio e o 40% têm superior. Esse baixo índice de servidores com ensino superior pode refletir negativamente nas demandas e expectativas do novo perfil dos recursos humanos da administração pública, pois os servidores estão sendo mais cobrados para a prestação de um serviço de melhor qualidade.

Gráfico 05- Grau de Instrução dos Servidores



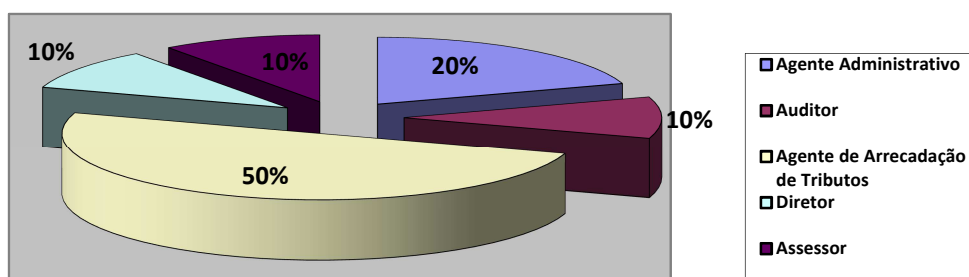
Quanto ao vínculo (Gráfico 06), houve uma predominância do estatutário (80%) sobre o comissionado (20%). Dentre os respondentes, não havia servidor temporário.

Gráfico 06- Vínculo Empregatício



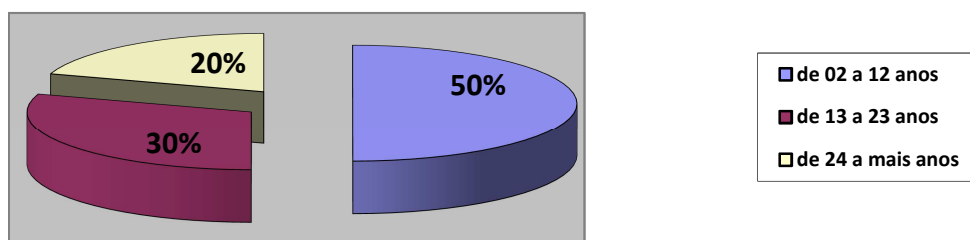
Em relação à função, 50% dos entrevistados são Agente de Arrecadação de Tributos e os outros 50% dividem-se em Agente administrativo, Auditor, Diretor, Assessor.

Gráfico 07- Cargo/ Função dos Servidores



Quanto ao tempo de serviço (gráfica 08), verifica-se que 50% dos entrevistados têm entre 02 a 12 anos de serviço, 30% têm entre 13 a 23 anos, e 20% mais de 24 anos de serviço. Deste modo, 50% dos servidores têm menos de 12 anos no serviço público, o que pode implicar em terem maior receptividade a propostas inovadoras e menos resistências a mudanças.

Gráfico 08- Tempo de Serviço Público



Ao serem questionados sobre o que é ‘ser servidor público’, os entrevistados responderam: ser funcionário de uma administração estatal (10%); como se estivesse na iniciativa privada (20%); servir ao interesse o público (60%); gratificante, porém desestimulante em relação ao sistema político salarial (10%).

Salienta-se que, para Di Pietro (2003, p.433), servidor público é o termo utilizado para indicar a pessoa física que presta serviço à administração pública direta e indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração. Analisando as respostas constatou-se que apenas um servidor respondeu de acordo com o autor acima, sendo que seis dentre 10 entrevistados afirmam que ser servidor público é atender ao interesse público. Esta definição identifica o servidor público, já que o interesse público do Estado ou da Administração também se incorpora no servidor. Um respondeu de acordo com grau de satisfação com o trabalho. Verificou-se também que alguns servidores não conseguem diferenciar as especificidades da administração pública e privada, principalmente os princípios os quais regem cada uma delas. Isto foi evidenciado ao relatarem que ser servidor público é o mesmo que trabalhar na iniciativa privada.

Dentre as maiores dificuldades de atuarem como servidor público foi elencado: a falta de treinamento, de capacitação, de equipamentos e de apoio técnico, a rigidez administrativa, as mudanças de governo a cada quatro anos, cumprir a lei para todos e a influência política. Verificou-se que a maioria dos entrevistados cita as dificuldades em relação aos baixos investimentos em recursos humanos e materiais para atuar como servidor. Segundo Gianinni

(2003, apud BONEZI, PEDRAÇA, 2008), investimento em recursos humanos implica, basicamente, em qualificação, treinamento e capacitação dos funcionários, enquanto o investimento em recursos materiais se volta para a aquisição e manutenção de veículos, materiais e equipamentos utilizados e para a modernização e atualização tecnológica de sistemas e métodos.

No que se refere à rigidez administrativa, compreende-se que ainda há resquícios da administração burocrática na administração pública atual. Uma das dificuldades enfrentadas pelo servidor é não conseguir aplicar no seu serviço o princípio da impessoalidade, que fala sobre a igualdade de direitos, porém, o respondente não evidencia o motivo para infringir tal princípio.

A dificuldade de enfrentar as mudanças periódicas de governo pode ser originada pela resistência por alterações na gestão e organização que são provocadas por inovações. A segurança no cargo às vezes é vista como fonte de acomodação.

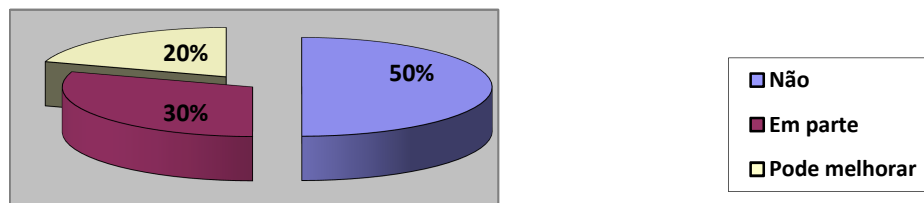
Quando os pesquisados foram questionados sobre como acontece o seu processo de capacitação e treinamento e se existe um plano de profissionalização, todos afirmaram não terem plano de profissionalização, um relatou que ocorre por meio de empresas terceirizadas, outro de acordo com a necessidade, porém, a maioria declara que o município não oferece capacitação e treinamento ao longo período de tempo.

No que se refere ao plano de carreira, observou-se que 40% dos servidores não têm conhecimento sobre o plano, 30% têm pouco e 30% tem conhecimento, entretanto, esses afirmaram que o plano não é plenamente adotado. A Constituição de 88, no Art. 39 e §§ 1º a 8º, institui que o plano de carreira no âmbito do município seja adotado, contudo, apesar de o município dispor de um plano, ele não é plenamente adotado.

Quanto questionados sobre seu relacionamento com o cidadão, 50% dos servidores relataram possuir uma boa relação; 20% de maneira cortês, com ética; 10% tensa; 10% boa “quando chega com humildade”, e 10% relação direta com o cidadão. É indispensável observar que a satisfação do cidadão usuário do serviço público está diretamente relacionada com a qualidade e a agilidade no atendimento e solução de sua demanda.

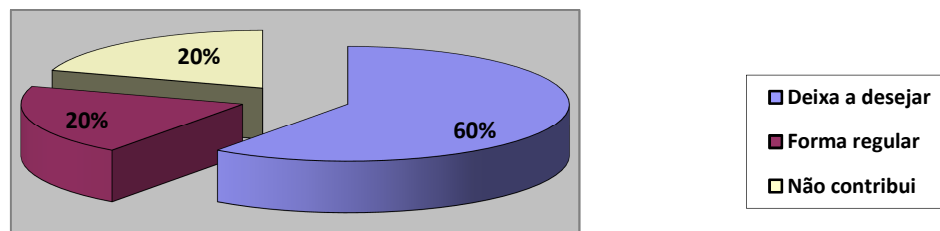
No que diz respeito a se os materiais e equipamentos no ambiente de trabalho são suficientes para a realização das funções, 50% dos servidores responderam não serem suficientes, 30% relatam que satisfazem parte e 20% dizem que poderiam melhorar.

Gráfico 09- Os materias e equipamentos são suficientes para realizar suas funções



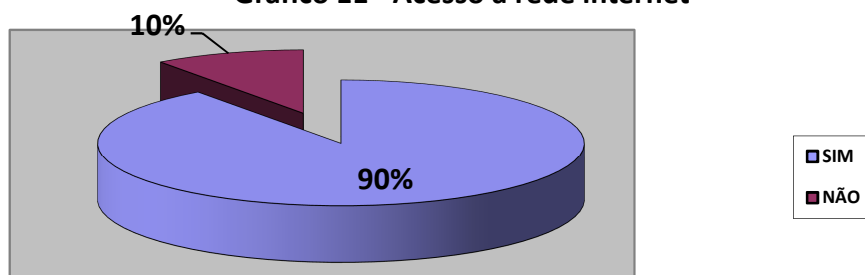
Em referência à infraestrutura no ambiente de trabalho e se contribui para o seu desenvolvimento, 60% dos servidores responderam que deixa a desejar, atrapalha, interfere de forma negativa. Os outros 40% responderam que a infraestrutura contribui para o trabalho (20%) ou que o faz de forma regular (20%).

Gráfico 10 - A infraestrutura contribui para o desenvolvimento do trabalho



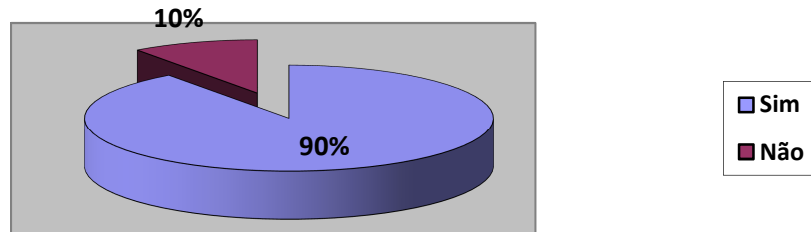
Em relação à necessidade de ligação com a *internet* para o desenvolvimento no trabalho, 90% responderam que sim e 10% que muito pouco.

Gráfico 11 - Acesso a rede internet



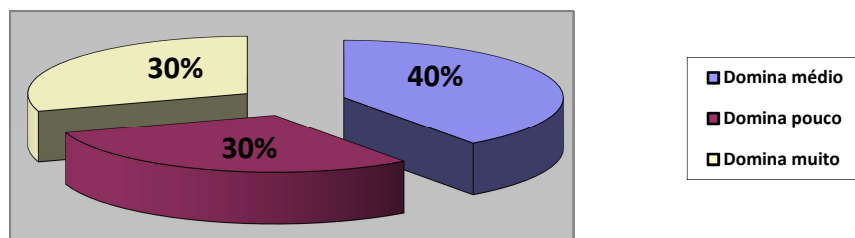
Perguntados se trabalham com papel ou arquivos eletrônicos, 90% trabalham com arquivos eletrônicos e 10%, na maioria das vezes, papel.

Gráfico 12 - Trabalha com papel ou arquivos eletrônicos



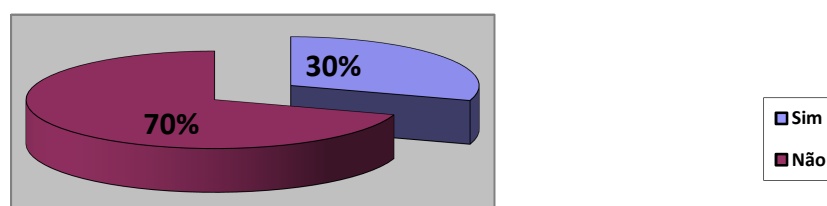
Quanto ao domínio da ferramenta de informática (Word, Excel), 40% têm um médio domínio, 30% dominam pouco, e 30% dominam muito.

Gráfico 13- Em relação ao domínio da ferramenta de informática



Quanto a se, no ambiente de trabalho, existe gestão participativa, 30% responderam que “sim” e 70% que “não”.

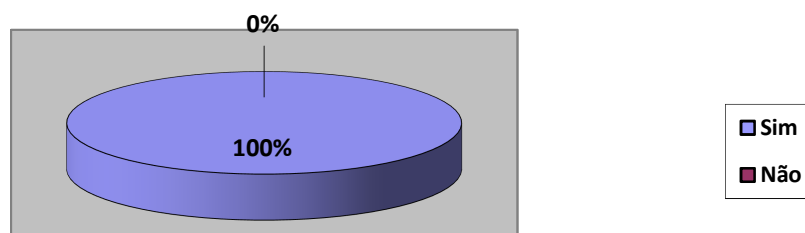
Gráfico 14- Existe gestão participativa



Cabe aos administradores públicos explorarem a dimensão gestão, colocando em prática as novas ideias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e de menor custo ao “cidadão-cliente”, termo cunhado por Bresser-Pereira, que gerou polêmica pela sua aproximação da lógica de mercado. Essa transformação ocorreria pela utilização das ideias e ferramentas de gestão mais recentes do setor privado “criticamente adaptadas” ao setor público: os programas de qualidade, a reengenharia organizacional, a administração participativa e outras (PEREIRA apud PAULA, 2005, p. 130). A gestão participativa existe de fato quando os funcionários da administração pública estão comprometidos e participando ativamente na gestão no seu ambiente de trabalho. Verifica-se que, na Secretaria da Fazenda, ainda não foi implementada, fazendo com que a administração perca, já que é uma ferramenta importante para a qualidade do serviço público ofertado e de menor custo.

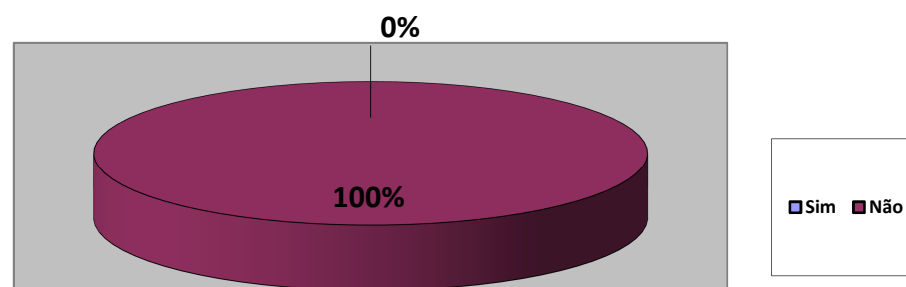
Questionados sobre se existe cooperação e trabalho em equipe no ambiente de trabalho entre os servidores, foi unânime a afirmativa “sim”

Gráfico - 14 Existe cooperação e trabalho em equipe



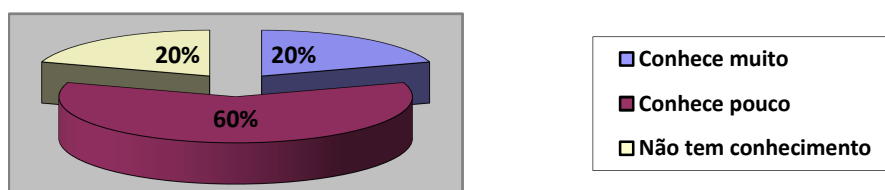
Quando considerado, no ambiente de trabalho, se existe estímulo à criatividade e à iniciativa, entre os entrevistados foi surpreendente a resposta porque, apesar de todos terem afirmado ser um ambiente cooperativo, ninguém relatou estímulo à criatividade e à iniciativa.

Gráfico- 15 Existe estímulo à criatividade e à iniciativa



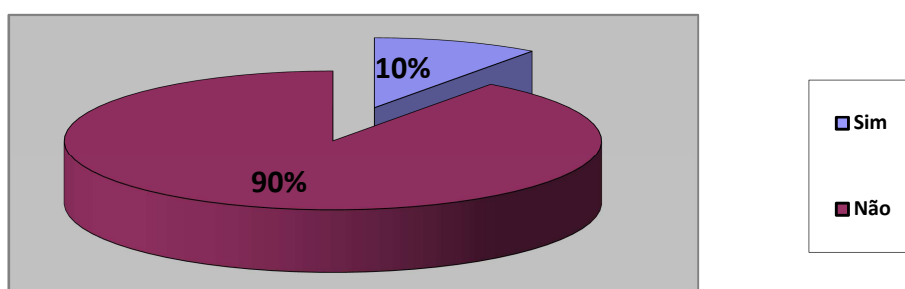
Observa-se que os servidores da Secretaria da Fazenda têm um imenso estímulo para trabalhar em equipe e a ser cooperativo, mas, no que se refere à iniciativa e a criatividade, eles se sentem desestimulados.

Gráfico 16- Conhecimento do Estatuto dos Servidores



Constatou-se que 20% dos servidores conhecem muito, 60% conhecem pouco e 20% não têm conhecimento do Estatuto dos Servidores. É necessário que o servidor público, após sua posse, conheça o Estatuto com as determinações sobre seus direitos e deveres; suas obrigações e proibições, a fim de que não cometam arbitrariedades. Ao terem amplo conhecimento sobre o Estatuto os servidores prestam um serviço mais eficiente, pois maximizam os impactos positivos e reduzem os impactos negativos no serviço, além de poderem exigir dos gestores melhores condições de trabalho.

Gráfico 17- Investimento da política de valorização do servidor público



Constatou-se também que 90% dos entrevistados afirmaram não terem conhecimento de investimento em política de valorização do servidor público, enquanto 10% (1 pessoa) tem conhecimento.

Existe atualmente uma intensa cobrança por qualidade e responsabilidade pelo atingimento de metas, em uma ótica de ações planejadas, trabalhando com novos padrões de

servidores ágeis, eficientes e comprometidos com resultados. Para que isto ocorra, é imprescindível uma mão de obra motivada, qualificada e técnica. A concretização desse apoio administrativo provavelmente exige um planejamento estratégico de médio e longo prazo, não somente com reformas pontuais, mas estruturais na valorização daqueles que estão a serviço do público. Esse processo seria a passagem de um estágio a ser aliado desde a tradição weberiana à Nova Gestão Pública (OSÓRIO, 2005).

Gráfico 18- Participação dos processos de inovação no desenvolvimento do trabalho

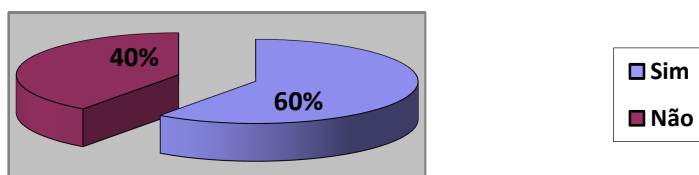
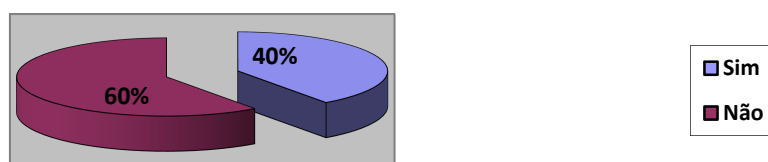
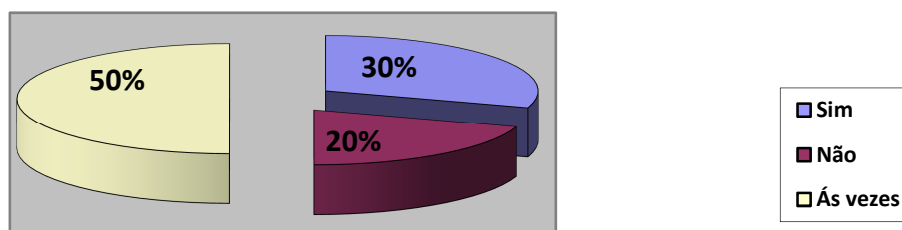


Gráfico 19- Participação do planejamento no seu setor de trabalho



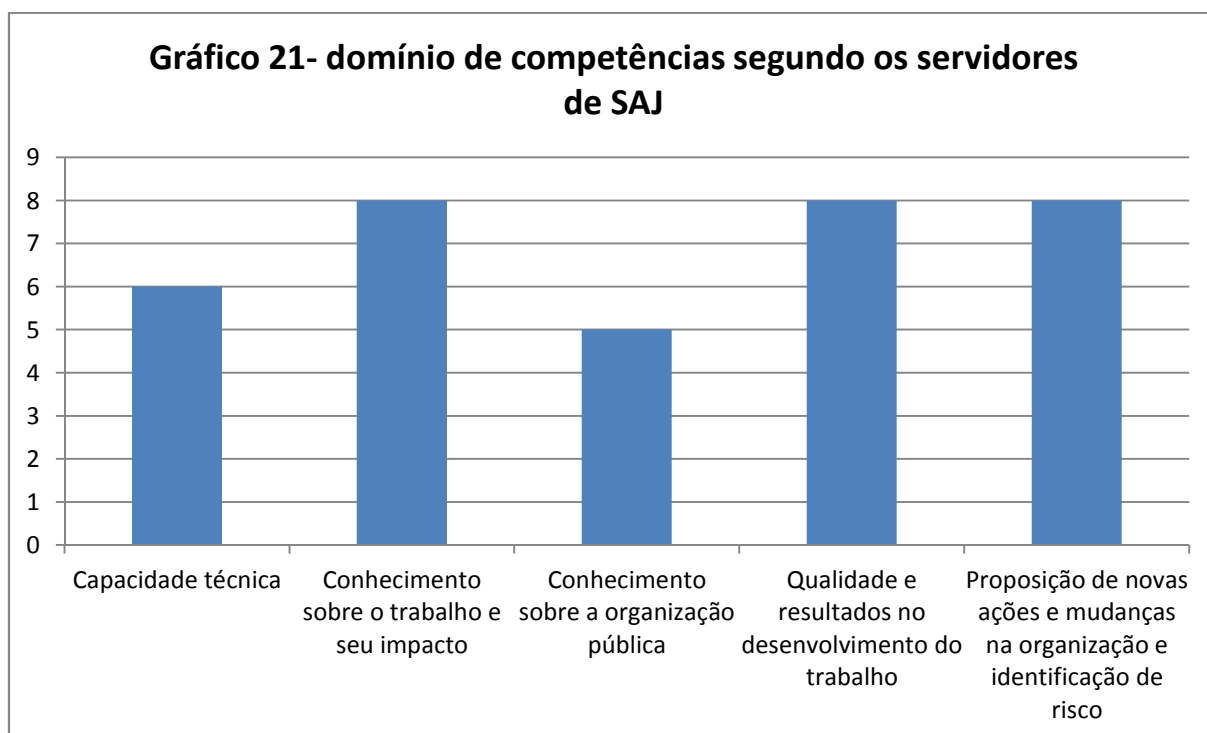
Concernente à participação dos processos de inovação no desenvolvimento do trabalho 60% dos pesquisados afirmaram que participam e 40% não participam. Contudo, 60% declararam não participarem do planejamento do seu setor e 40% revelaram que participam do planejamento. Esses resultados demonstram que a maioria contribui com ideias inovadoras, que podem ser transformadas em planos adequados e realistas, identifica eventuais e potenciais problemas, dando ciência ao seu gestor sugerindo alternativas de ação. Entretanto, no que diz respeito ao planejamento do seu setor a maioria não participa, isso pode ocorrer por causa da resistência do gestor ou desestímulo pessoal do servidor.

Gráfico 20- Possui autonomia para desenvolver atividades no setor de trabalho

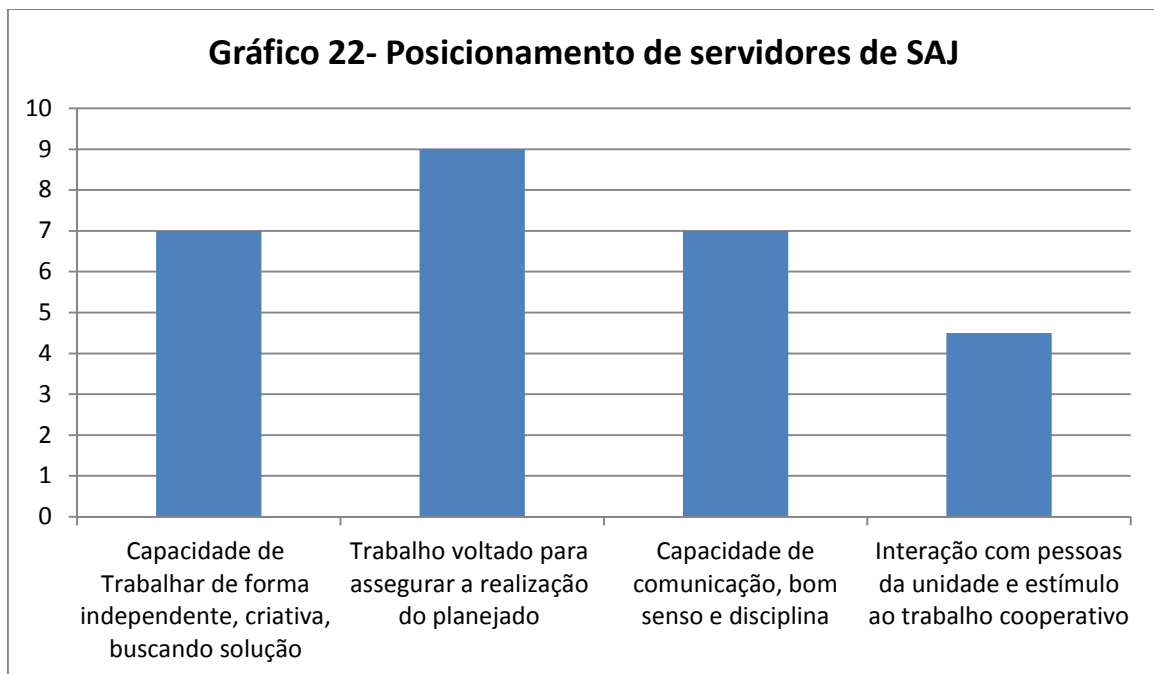


Quando questionados sobre se possuíam autonomia para desenvolver atividades no setor de trabalho, 30% dos servidores revelaram ter autonomia (ressaltando que desses 20% são gestores), 20% não possuem autonomia e 50% afirmaram que às vezes possuem. De acordo com Souza, (2002, p.84), a nova administração pública prega a transparência das ações e decisões de seus gestores, conferindo-lhes maior autonomia, vinculada à responsabilidade social, o que leva a novas formas de controle: controle este de resultados e de efetividade, que podem ser medidos por indicadores, controle de qualidade de serviços e controle social, que trata da relação dos cidadãos com os atores das instituições. Este quadro apontado por Souza não ficou evidenciado nas respostas da amostra de servidores da Secretaria da Fazenda em Santo Antônio de Jesus.

Gráfico 21- domínio de competências segundo os servidores de SAJ



Concernente às competências em que os servidores têm maior domínio constatou-se que (06) seis servidores consideraram ter capacidade técnica, (05) cinco referiram conhecer o funcionamento da organização pública, e (08) servidores relataram conhecer o trabalho que realizam e seus impactos nas demais atividades, desenvolver o trabalho com qualidade, e propor novas ações e mudanças na organização. Para ter uma tecnologia na gestão pública, é necessário que se tenha uma boa gestão de pessoas. Uma de suas abordagens é a gestão baseada em competências para assegurar que estes servidores tenham melhor desempenho no cargo e ofereçam um serviço de boa qualidade à sociedade.



Em referência ao posicionamento dos servidores quanto a suas habilidades, (07) se disseram capazes de trabalhar de forma independente, criativa, e de resolver eventuais problemas; (09) relataram assumir o trabalho de forma a garantir o planejado; (07) mencionaram ter capacidade de comunicação, bom-senso, disciplina em equipe e (04) informaram interagirem com as pessoas de sua unidade e estimularem o trabalho cooperativo.

De acordo com a Confederação Nacional dos Municípios (2008), é fundamental que os servidores públicos tenham experiências estratégicas no serviço público como uma possibilidade de intervenção consciente e criativa para que venha a romper com a cultura de submissão. Além disso, é fundamental que o servidor desenvolva habilidades, tais como: iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, empreendedorismo, comunicação,

criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, bom senso (SOUZA, 2002). Estas dimensões são necessárias na formação dos servidores de acordo com a realidade e as metas estabelecidas pela administração pública a serem alcançadas. Nenhum processo de reforma prospera sem o desenvolvimento de pessoas.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo foi analisar o perfil do servidor público e identificar as aproximações e distâncias entre o perfil encontrado na literatura recente sobre reforma de estado e aquele observado na gestão municipal em Santo Antônio de Jesus. As informações encontradas na literatura permitiram definir o perfil no que diz respeito às características demandadas desses servidores e, posteriormente, contrastadas com as características de perfil e trabalho declaradas por dez servidores da Secretaria da Fazenda do município de Santo Antônio de Jesus, Bahia.

É importante fazer uma reflexão sobre a reforma administrativa, considerando o que nela está descrito. Neste sentido, esta reforma trata de enfrentar a incapacidade do Estado em atender às demandas dos cidadãos, seja na quantidade ou na qualidade dos serviços prestados. O ponto central da proposta da reforma administrativa se concentra na reformulação do modelo de gestão vigente na administração pública e se distingue principalmente pelo atendimento do interesse público e apresenta oportunidades e desafios para os servidores alcançarem o princípio da eficiência para atender os objetivos do órgão. De maneira geral, observou-se que o servidor deve desenvolver habilidades e competências para prestar um serviço de qualidade. A análise dos dados demonstrou que a maioria dos servidores na Secretaria da Fazenda em Santo Antônio de Jesus sente falta de uma política efetiva de valorização e relata também que o município não tem oferecido capacitação e treinamento há um longo tempo. O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem se destacado na contemporaneidade, tem uma relação direta com o comprometimento e a participação de todos os agentes da Administração, porém, a maioria dos entrevistados não participa do planejamento do seu setor.

Os resultados também evidenciaram que não existe estímulo à criatividade e à iniciativa e que os servidores possuem parcial autonomia. Estes pontos estão ligados às dimensões demandadas do perfil do servidor da nova administração pública, uma vez que, nos programas de reforma, são ferramentas para a transformação de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, um rompimento que provoca mais aquisição de conhecimentos e

consecutivamente mais habilidades para o exercício da cidadania (PEREIRA apud PAULA, 2005, p.131).

A análise também permitiu identificar que os servidores da Secretaria da Fazenda relatam um alto grau de cooperação. É curioso notar a ausência de conhecimento sobre o Estatuto dos servidores, pelo longo tempo de serviço da maioria dos respondentes.

O estudo permitiu também identificar as competências e habilidades individuais relatadas pelos servidores, para os quais informam maior domínio. Dentre elas destacam-se: capacidade técnica; conhecimento sobre o funcionamento da organização pública, sobre o trabalho que realiza e seus impactos nas demais atividades, desenvolvimento do trabalho com qualidade, proposição de novas ações e mudanças na organização.

A competência é instrumento de tecnologia pública necessária para que se tenha uma boa gestão de pessoas, que busca a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. A vantagem deste modelo está em buscar novas competências por parte dos servidores como estratégia de desenvolvimento para o município. É essencial que os servidores públicos tenham experiências estratégicas no serviço público como uma possibilidade de intervenção de romper com a cultura de submissão e que desenvolvam habilidades, tais como iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, empreendedorismo, comunicação, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, bom senso.

Portanto, é necessária a valorização do servidor pela administração pública, por meio da participação nas tecnologias de gestão, garantindo com isso, seu compromisso em relação aos resultados a serem alcançados. Há uma distância grande entre as práticas de gestão e características de servidores discutidas na literatura e aquelas observadas em um município na Bahia. Porém, o número pequeno da amostra não permite que seja realizada inferência dos resultados encontrados no estudo para todo o município ou para a realidade da gestão municipal, de modo geral, na Bahia. É importante a realização de outras pesquisas com uma amostra significativa para poder fazer tal inferência.

VI. Referências

BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em contrarreforma: desestruturação do Estado e perda dos direitos**. 2. Ed – São Paulo: Cortez, 2008.

BONEZZI, C.A, PEDRAÇA, L.L.O.CESA, Londrina, PR, 2008. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/.../a_nova_administracao_publica.a..>. Acesso em 29.01.2013

BRASIL. **Constituição da República Federativa do**. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.ntm>. Acesso em 29.01.2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS – CNM **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas / Confederação Nacional do Município** – Brasília: CNM, 2008. 64 p. Vol. 6. Disponível em: <<http://www.cnm.com.br/>>. Acesso em 31.01.2013

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo Jurídico Atlas, 2003.

GIANNINI, Flávio. SINDIF, março. 2003. Disponível em: <<http://www.aifsp.org/members/destaque/sinp1.htm>>. Acesso em: 27.01.2013

KAGNAZAROFF, I. B. **Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência?**, VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del y de La Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 oct. 2002

MATAS, Carlos. CLAD, nº 21, 2001. Disponível em: <http://www.affemig.com.br/doctos/gestao_publice.pdf>. Acesso em 29.01.2013

MEIRELLES, Hely Lopes, **Direito Administrativo Brasileiro**, 38ª edição, atualizada até a Emenda Constitucional 68, de 21.12.2011.

MELLO, C. A. B. de. ADI 2.661 MC. Rel DJ 23/08/02. Disponível em: <http://www.Google.com.br/artigos/gestao_publica_moderna>. Acessado: 20.03.2013.

OLIVEIRA, F.B., Sant'Anna, A.S., Vaz, S.L. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. RAP – Rio de Janeiro 44 (6): 1453-75, Nov./Dez. 2010

OSÓRIO, G. A. **A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira**. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, 4 (2): 47- 74, jul./dez. 1970. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/4847/3585>. Acessado em: 29.10.2013.

OSÓRIO, Fabio Medina. **Novos Rumos da Gestão Pública Brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais?** Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº 1, março/abril, maio, 2005. Disponível em: <www.direitodoestado.com.br>. Acesso em 29.01.2013.

PACHECO, R.S. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competência de direção**. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 oct. 2002

PAULA, A. P.P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea** – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Sílvia. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro.** Organizações & Sociedade, v. 15, n. 46, 2008.

PEREIRA, L.C.B. **Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública** — v.1, n.1 (nov. 1937) — Ano 49, n.1 (Jan-Mar/1998). Brasília: ENAP, 1937.

SOUZA, E.C. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais.** RAP Rio de Janeiro 36 (1): 73-88, jan/fev. 2002.

SOUZA, W.J, Dias, T.F, AMORIM, M.V, CUNHA, A.S.R. SOBER, julho 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/548.pdf>>. Acesso em 29.01.2013

TORRES, M. D.F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por resultados: quando o Estado se compromete.** Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

VII. Apêndice

7.1 Questionário

Este questionário tem como finalidade fornecer dados para uma pesquisa acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão Pública da UFRB- Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Tema: Perfil do Servidor Público na Gestão Municipal: Aproximações e distância entre o perfil apresentado na literatura e a realidade em Santo Antônio de Jesus

Espero contar com a colaboração de todos para concluir este trabalho.

PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome:			
Idade:		Sexo:	<input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Outros	Renda Familiar:	<input type="checkbox"/> 1 a 2 salários mínimos <input type="checkbox"/> 2 a 3 salários mínimos <input type="checkbox"/> 3 a mais salários mínimos
Vínculo Empregatício:	<input type="checkbox"/> Servidor estatutário <input type="checkbox"/> Cargo comissionado <input type="checkbox"/> Servidor temporário	Cargo/ Função:	
Tempo de Serviço:		Carga Horária Semanal	<input type="checkbox"/> 30 horas <input type="checkbox"/> 40 horas

- 1- O que é, para você, ser servidor público?
- 2- Qual a sua maior dificuldade em atuar como servidor público?
- 3- Como acontece o seu processo de capacitação e treinamento? Há um plano de profissionalização?
- 4- Você conhece o plano de carreira dos servidores públicos? Se sim, você acha que ele é plenamente adotado?
- 5- No seu trabalho, como se dá sua relação com o cidadão?

- 6- No seu ambiente de trabalho, você dispõe de materiais e equipamentos suficientes para a realização de suas funções?
- 7- A infraestrutura no seu ambiente de trabalho contribui para o desenvolvimento do trabalho?
- 8- Para o desenvolvimento do seu trabalho, você precisa estar ligado à rede? (intranet, internet)
- 9- Você trabalha com papel ou com arquivos eletrônicos?
- 10- Em relação ao domínio da ferramenta de informática (Word, Excel), você
() domina pouco () domina médio () domina muito
- 11- No seu ambiente de trabalho existe gestão participativa?
() Sim () Não
- 12- No seu ambiente de trabalho, existe cooperação e trabalho em equipe entre os servidores?
() Sim () Não
- 13- No seu ambiente de trabalho, existe estímulo à criatividade e à iniciativa?
() Sim () Não
- 14- Sobre o Estatuto dos servidores públicos de 1997, você:
() conhece pouco () conhece muito () não tem conhecimento
- 15- Você tem conhecimento de investimento na política de valorização do servidor público?
() Sim () Não
- 16- Você participa dos processos de inovação no desenvolvimento do trabalho?
() Sim () Não
- 17- Você participa do planejamento do seu setor?
() Sim () Não
- 18- Você tem autonomia para desenvolver atividades no setor de trabalho
() sim () não () às vezes
- 19- Das competências abaixo, qual(is) você tem maior domínio no seu setor de trabalho?
() capacidade técnica

() conhece o trabalho que realiza e seu impacto sobre as demais atividades

() conhece o funcionamento da organização pública

() desenvolve o trabalho com qualidade e alcança seus resultados

() propõe novas ações e mudanças na organização, identifica problemas e eventuais riscos.
- 20- Para as quatro alternativas abaixo, como você se posiciona?

() é capaz de trabalhar de forma independente, criativo, resolve eventuais problemas

() assume o trabalho de forma a garantir a realização do planejado

() tem capacidade de comunicação, bom-senso, disciplina em equipe

() interage com as pessoas de sua unidade, estimula o trabalho cooperativo