

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS E
INFORMAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO
PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR NO
SERVIÇO PÚBLICO**

ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO

Delci Cipriani

Santa Maria, RS, Brasil, 2011

Resumo

Este artigo tem como objetivo a conscientização da necessidade de socializar conhecimentos e informações sobre o processo administrativo disciplinar com enfoque na obrigatoriedade de denunciar as irregularidades pelos servidores públicos. Para atingir os objetivos realizou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória, através do método de estudo de caso realizado no Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria. Foram aplicados e analisados questionários, que ao final mostram a importância da socialização de conhecimentos como medida de prevenção com o objetivo de provocar mudanças de atitudes e de cultura nos servidores públicos.

Palavras-chave: Socialização de conhecimentos; processo administrativo disciplinar; serviço público.

Abstract

This article aims at the awareness to socialize knowledge and information about the disciplinary administrative process focusing at obligatoriness of denouncing the irregularities of the public servers. To reach these objectives was realized a search qualitative and exploratory through the method questionnaires of case study realized at Politechnic College of the Federal University of Santa Maria. Were applied and analyzed, that eventually show the importance of the socialization of knowledge as a prevention measure with the objective of provoking changes of attitude and of culture of the public servers.

Keywords: socialization of knowledge; disciplinary administrative process; public servers.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o artigo

**A SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS E INFORMAÇÕES SOBRE
A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR
NO SERVIÇO PÚBLICO**

Elaborada por

Delci Cipriani

como requisito para obtenção do grau de
Especialista em Administração e Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA

Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca, Mestre (UFSM)

(Presidente/Orientador)

Jaime Peixoto Stecca, Mestre (UFSM)

Vânia de Fátima Barros Estivatele, Dr (UFSM)

Santa Maria, setembro de 2011.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
1.1 Mudanças de atitudes através de socialização de conhecimentos e informações	09
1.2 Responsabilização dos gestores e administrados públicos	13
1.3 Poder disciplinar e a obrigatoriedade de comunicar as irregularidades	15
1.4 Comissão sindicante ou processante no regime disciplinar dos servidores públicos da União	19
2 METODOLOGIA	23
2.1 Perfil dos servidores do Colégio Politécnico da UFSM	23
2.1.1 Quadro 1	24
2.1.2 Quadro 2	24
2.1.3 Quadro 3	24
2.1.4 Quadro 4	25
2.2 Coleta de dados	25
2.3 Descrição dos dados e a análise dos gráficos	29
2.3.1 Questionário 1 – PAD – antes da apresentação do tema	29
2.3.2 Questionário 2 _ PAD _ antes da apresentação do tema	34
2.3.3 Questionário 3 _ PAD _ depois da apresentação do tema	38
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	48
Anexo A	48
Anexo B	49
Anexo C	55
Anexo D	57
Anexo E	58
Anexo F	58

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01	30
GRÁFICO 02.....	30
GRÁFICO 03.....	31
GRÁFICO 04.....	31
GRÁFICO 05.....	32
GRÁFICO 06.....	33
GRÁFICO 07.....	33
GRÁFICO 08.....	35
GRÁFICO 09.....	36
GRÁFICO 10	36
GRÁFICO 11.....	37
GRÁFICO 12	38
GRÁFICO 13.....	38
GRÁFICO 14.....	39
GRÁFICO 15.....	40
GRÁFICO 16.....	40
GRÁFICO 17	41
GRÁFICO 18.....	41

INTRODUÇÃO

No contexto atual a imagem do servidor público está um tanto sombria devido a inúmeros e constantes escândalos envolvendo agentes e servidores públicos, com grande repercussão nacional, divulgados em telejornais, jornais e revistas. Para que estes fatos não sirvam de exemplo aos bons servidores, propõe-se a socialização de conhecimentos e de informações sobre o processo administrativo disciplinar, enfatizando as obrigações dos servidores públicos e as conseqüências caso não cumpridas essas obrigações, assim como a obrigatoriedade de denunciar as irregularidades por parte dos gestores públicos.

A administração tem meios para disciplinar seus colaboradores, quando infringem suas obrigações. É o Poder Disciplinar do RJU e o dever do gestor de acionar os instrumentos legais dispostos na Lei 8.112/1990, denunciando as irregularidades, exigindo apuração dos fatos e, se comprovadas irregularidades, que sejam atribuídas penas, conforme o caso para punir seus servidores, corrigindo-os com a finalidade de manter a normalidade do serviço público.

O trabalho visa mostrar que a socialização de informações e conhecimentos sobre a legislação que regula os serviços e servidores públicos se torna uma função básica e essencial para a funcionalidade e regularidade dos serviços públicos como uma medida preventiva, tendo como foco os servidores entrevistados.

Propõe-se o presente artigo acreditando-se que com a socialização de tais conhecimentos, assim como as responsabilidades, associadas a medidas de correição ou através de processo administrativo disciplinar, somadas a cobrança de resultados e mantendo uma comunicação contínua sobre seu papel como servidor público, esses servidores possam melhor se integrar ao serviço e com maior interesse e responsabilidade, ou pelo menos despertar a conscientização de seus atos e ou atitudes na função que desempenha.

Embora os instrumentos legais previstos, sejam um tanto frágeis, por se basearem quase que exclusivamente no Regime Jurídico Único e um manual de procedimentos do processo administrativo disciplinar, podem ser eficientes, se oportunizado o contraditório e a ampla defesa ao acusado.

O processo administrativo disciplinar figura como algo distante, desacreditado, não temido por muitos servidores públicos. O importante é conscientizar que ele existe e é eficaz se executado de forma correta. O servidor precisa saber que, se descumprida qualquer uma das obrigações constantes nos artigos 116 e 117 da Lei 8.112/1990, ele pode passar por um processo administrativo e ser punido. Mas para tanto o gestor tem o dever de denunciar estas irregularidades.

O estudo de caso concretizado foi definido em dois momentos: um objetivou buscar as satisfações e insatisfações e as necessidades dos servidores, dando um novo enfoque partindo da valorização de suas subjetividades. O outro partiu do resultado daquele, ou seja, de uma necessidade dos servidores.

O primeiro conhecimento socializado foi sobre as obrigações, ora deveres, ora proibições dos servidores públicos e o processo administrativo disciplinar com o objetivo de verificar o nível de percepção dos servidores entrevistados sobre o processo administrativo disciplinar, além do interesse desses servidores em participar em comissões sindicantes e processantes. Buscou-se também analisar a reação dos entrevistados ao tomar conhecimento de uma irregularidade no ambiente de trabalho e verificar se esses servidores têm conhecimento da obrigatoriedade de denunciar as irregularidades por parte dos administrados e gestores públicos.

A administração pública é responsável pelo funcionamento do Estado, por zelar pelas garantias constitucionais e pelo patrimônio público, portanto, precisa realizar um trabalho voltado a impor uma nova imagem do servidor público e dos serviços públicos, fomentando a conscientização em massa de suas responsabilidades e das consequências através dessa conscientização, como objetivo de socializar conhecimentos a respeito de seus direitos e deveres e dos valores de cidadania e de humanidade, que são alicerces fundamentais garantidos constitucionalmente e em legislação específica para as formações e condutas no relacionamento interpessoal. Essa conscientização é uma necessidade que requer atualização de leis, mudança cultural e treinamentos constantes e adequados, tendo por resultado, servidores capacitados, com qualidade de vida e felizes.

Servidores capacitados, com qualidade de vida e felizes desempenham com mais amor e responsabilidade as atribuições que lhe são conferidas, resultando melhor qualidade na prestação dos serviços públicos.

Este artigo foi estruturado em seções. Após esta introdução, aborda-se o referencial teórico citando a legislação pertinente e a abordagem sobre o tema na visão de diversos autores, embora a literatura, neste assunto, seja escassa. Na sequência a metodologia e o estudo de caso, a exposição de todo conteúdo coletado e analisado, e por fim, apresentadas as considerações finais extraídas após análise do desenvolvimento exposto.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação restringe-se, principalmente no Regime Jurídico Único dos servidores públicos da União e legislações pertinentes, assim como num apanhado escasso de artigos, pois a doutrina e legisladores são um tanto silentes sobre o assunto, principalmente quando se refere a não denúncia de irregularidades cometidas por servidores e gestores públicos no desempenho de suas funções.

1.1 Mudanças de atitudes através de socialização de conhecimentos e informações

É possível mudar de atitudes através de um trabalho de socialização de informações e de conhecimentos comprometido entre administrador e administrados, podendo-se abrir caminhos para a mudança de atitude inclusive daqueles servidores, que por fortuna, tenham prestado serviço público de forma errônea.

Errar é inerente a atividade humana, porém a correção molda a personalidade, assim como as famílias moldam seus filhos conforme suas condutas a administração pública molda seus servidores através das atitudes e dos exemplos de seus gestores. Existem diversas maneiras de se corrigir condutas de funcionários de modo geral, porém, no serviço público, em razão de suas especificidades, as medidas correccionais são um tanto particulares e reguladas pelo estatuto próprio, o Regime Jurídico Único, em seu título IV.

A atividade reguladora e/o correccional segundo a legislação visa orientar e ouvir os servidores pelos seus superiores e, posteriormente, caso não sejam atendidas as orientações, os mesmos sejam submetidos aos instrumentos legais, o processo administrativo disciplinar para punição respeitando sempre o princípio do contraditório e a ampla defesa. Seguindo esse pensamento Araújo (2005) acrescenta que:

A atividade correicional, se desempenhada de forma eficiente, a instauração de procedimentos disciplinares se torna quase improvável, porém afirmamos que a atividade co

orreicional não é instrumento para intimidar os servidores públicos, mas para aperfeiçoamento do serviço público. (ARAÚJO, 2005, p.1).

MARTINS (2002) discorrendo sobre o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal relata a importância da prevenção antes da punição disciplinar e que os servidores, por serem admitidos através de concurso devem estar conscientes de seus deveres e proibições constantes na Lei:

... como membro de órgão correicional, sempre defendi e continuarei defendendo com energia e entusiasmo a tese da prevenção antes da punição disciplinar. Acredito na orientação pedagógica como ferramenta indispensável para estabelecer normas que impeçam a proliferação de procedimentos disciplinares. Porém, mesmo sabendo que a abertura de um processo administrativo disciplinar, que recepciona os princípios constitucionais do contraditório, da ampla defesa e do devido processo legal (**due process of law**), deve trazer o sucesso da apuração efetiva dos faltosos, não vejo com bons olhos a defesa de que o trabalho de “apagar incêndio” possibilita a presença, a um só tempo, da ação correicional repressiva para os acusados e preventiva para os demais servidores públicos.

Por outro lado, mesmo tendo ciência de que os servidores federais, em sua esmagadora maioria, foram recrutados através de concurso de elevado nível, perfeitamente conscientes, pois, das normas disciplinares estatuídas nos artigos 116 e 117, da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, ratifico o pensamento da reciclagem constante de todos na área disciplinar. (MARTINS – 2002. P. 1)

A administração pública está investindo e acreditando no desenvolvimento constante do servidor público, através de treinamentos e cursos de capacitação. Porém ninguém é obrigado a se capacitar, pois é uma atitude, uma motivação pessoal. É por essa desobrigação que ainda há um grande número de servidores públicos improdutivos, desmotivados e muitas vezes mal intencionados.

Então se faz necessário e é urgente tomar medidas mais eficientes, como encontrar maneiras mais adequadas no sentido de integração entre quem manda e quem executa no serviço público, ou seja, quem tem o poder de controle e quem deve realizar suas obrigações e cumprir seus deveres, conforme o estatuto regulador, neste caso, o Regime Jurídico Único, Lei 8.112/1990, combinados com as demais legislações pertinentes e a Constituição Federal.

Torna-se necessária a conscientização dos servidores públicos da existência dos instrumentos de coerção para a regularidade dos atos fatos e atitudes que maculam os serviços públicos. O abandono dessas medidas de coerção, no sentido de responsabilização, o servidor público ficou um tanto acéfalo. Uns fingem que

manda e outros finge obedece. Em razão disso o servidor público a uma situação cômoda Por quê? Porque percebem seus salários dos cofres públicos, porque possuem estabilidade, porque não admitem ser mandados, porque não temem em ser punidos em caso de cometer irregularidade, porque está induzida neles a impunidade. Tem-se que a grande maioria, é cumpridor de seu dever.

Araújo (2005) enfatiza o desconhecimento sobre a aplicabilidade do poder disciplinar pelos gestores e servidores públicos assim como o escasso material doutrinário sobre o tema:

Esta assertiva se fundamenta, principalmente, pela restrita visão que alguns gestores e servidores públicos tem sobre o tema, considerando ainda a existência de poucas normas orientadoras que oferecem meios seguros e eficientes ao perfeito desempenho do poder disciplinar e correccional na dependência dos seus titulares. (ARAÚJO, 2005, p.2).

Essa deficiência citada por Araújo, 2005, assim como outros autores se expressam na mesma linha de pensamento, está presente em grande parte dos órgãos públicos. A administração pública federal ainda não admite servidores capacitados com a finalidade para desempenhar suas atividades específicas no regime disciplinar de seus servidores e também não tem um órgão com estrutura e função especializada. Esta função é atribuída a um setor administrativo, que procura em seu quadro funcional, servidores capacitados que se dispõem a contribuir nas atribuições do processo administrativo disciplinar.

O bom desempenho dos servidores está diretamente ligado ao comprometimento com suas atividades e objetivos que promovam um crescimento pessoal e coletivo entre gestores e administrados. Neste sentido também expressa Mussury (2008):

Funcionários com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valores através de sugestões, idéias, dedicação; gera maior risco de reclamações e desentendimentos. (MUSSURY, 2008,p.1).

Ainda MUSSURY (2011) enfatiza a importância do dirigente na atividade pública:

Acredita-se que, se o funcionário público é ineficiente é porque o dirigente também o é. Quando se exige um servidor eficiente é preciso antes dar a ele as condições necessárias como: oportunidade de modernização, atualização e reciclagem, além de um salário compatível com sua função. E isso, é atribuição do dirigente (MUSSURY, 2011, p.1).

A falta de comprometimento de servidores com administração pública, é, na maioria das vezes, consentida pelos superiores através do silêncio, fingindo que não estão vendo ou percebendo, ocultando ou até mesmo impedindo que se tome qualquer medida cabível de correção. Tudo para não porem em risco seus cargos, seus “status” de chefe, eternas amarras políticas.

O desenvolvimento de um departamento de Recursos Humanos competente no setor público é uma tarefa árdua, porque envolve conscientização, comprometimento, capacitação e um processo regulador de gestores públicos eficaz, capaz de garantir e controlar a qualidade dos serviços públicos, por essa razão se torna necessária cobrança de resultados dos gestores públicos, conforme planejamento traçado para essa finalidade. Mansoldo (2010) traça comentário neste sentido:

Tal desafio deveria levar os servidores públicos a uma mudança de paradigma, afastando-se das práticas essencialmente burocráticas e passando a uma prestação do serviço público com maior eficiência e qualidade. Como consequência dessas mudanças dever-se-ia buscar a implantação do princípio da "boa administração", onde o agente público precisa ser eficiente, capacitado e comprometido com valores fundamentais como a legalidade, a impessoalidade e a moralidade. Todavia, tal mudança nem sempre ocorre na prática, pois certos mecanismos arraigados à prática administrativa no Brasil, ainda acobertam a ineficiência e a falta de compromisso com o serviço público. MANSOLDO, 2010. P.1)

Mas para que isso aconteça é necessário descer do palco das palavras, mostrar atitude de mudança e enfrentar uma das maiores barreiras encontradas no serviço público, que é o despreparo dos dirigentes por falta de consciência dos valores de cidadania e de humanidade e descaso com a coisa pública. Os desvios são essencialmente do sistema e dos dirigentes despreparados. Salientando que “os servidores públicos não são os culpados pelas mazelas do país, como se refere Alves (2010- p.1) e mais “... a minoria improdutiva é resultado do desleixo como os recursos humanos são vistos por aqueles que detêm o poder”. Villanova (2010-p.1), escreve que “... os administradores deverão caminhar para um sistema de Freios e Contrapesos, substituindo o atual sistema de impedimentos e proibições que tolhem a criatividade daqueles que tentam impulsionar os servidores públicos a produzir mais e melhor”. Rizzatti e Rizzatti (2004) Júnior, comunga da mesma idéia relatando as deficiências no atendimento e o abandono da coisa pública pelos gestores públicos:

Um dos problemas da Universidade Brasileira é de natureza administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus dirigentes (VAHL, 1992). A falta de conhecimentos teóricos da função administrativa por parte dos dirigentes universitários faz com que a administração das universidades seja desenvolvida de forma empírica, submetendo-a a riscos e ao conservadorismo. Como consequência desastrosa desse empirismo, seus atos ficam na dependência das circunstâncias cotidianas ou das prescrições de outros ocupantes da mesma posição, em contextos diferentes, ou, na pior das hipóteses, passam a encarar as funções administrativas do ponto de vista de suas expectativas pessoais, sem refletirem definições adequadas de tais funções. (RIZZATTI e RIZZATTI Júnior, 2004. p.6).

Corroborando o assunto, Lira (2007) relata a falta de compromisso que o gestor público tem com a coisa pública, dando relevância aos seus interesses e verso à comunidade, o bem social. Infringe a lei, peca como administrador, dá mal exemplo e ainda não sofre punições. Transcrevemos o 10º pecado do gestor público nas palavras do autor:

A Lei de Responsabilidade Fiscal só permite que o gestor público não cumpra as determinações impostas para a contagem de prazos, os valores mínimos a serem investidos, o pagamento da dívida pública, o valor máximo permitido com a folha de pagamento de pessoal, o atingimento dos resultados fiscais e a limitação de empenho, quando ocorrer uma calamidade pública, estado de defesa ou de sítio. Não existindo essas situações, é dever do gestor administrar a coisa pública com probidade, seriedade, competência e eficiência.

Todavia, o gestor público não está preocupado em ser responsável sob o ponto de vista da legislação, pois dentre outros motivos isto condicionará com que ele se sinta limitado e impedido de conduzir suas ações da forma como deseja e age. Sua intenção é ser eficiente do ponto de vista político, pois atendendo aos apelos e à demanda manifestada por seus pretensos eleitores, garante-lhe a possibilidade de recondução e sobrevivência política". (LIRA, 2007, p.4).

As coisas não acontecem ou ficam sem solução no serviço público por que os gestores visam, na grande maioria, seu bem próprio e não o bem social como rege a norma. Os gestores públicos precisam de uma capacitação para serem líderes na função pública e passar por uma mudança de cultura em prol da sociedade.

1.2 Responsabilização dos gestores e administrados públicos

O servidor público ao exercer sua função pública está sujeito penalidades pela responsabilidade, por atos ilícitos administrativos, por ele praticados sejam dolosos ou culposos, tanto na esfera penal, civil e administrativa.

A responsabilização, na atividade administrativa, é algo indispensável, quando houver exercício irregular de direito ou de poder para manter a soberania e a autenticidade dos órgãos públicos.

A responsabilidade civil se refere à responsabilidade patrimonial e a administração nunca pode se eximir de responsabilidades de seus servidores, uma vez que ela não dispõe de patrimônio público, mas sim, possui obrigação de zelo e manter o erário.

Na responsabilidade administrativa o servidor responde por atos ilícitos administrativos, por culpa, dolo e dano no âmbito administrativo. Comprovada a ilicitude do ato administrativo, o servidor estará sujeito à penas disciplinares estabelecidas pela administração independente da responsabilidade civil e criminal, que são, na esfera federal, a advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão, destituição de função comissionada de acordo com o artigo 127, da Lei 8.112/90, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores Civis da União.

O processo administrativo disciplinar abrange os procedimentos adotados pela administração, com o intuito de registrar os atos da administração pública, o controle da conduta de seus agentes e administrados, a compatibilização do interesse público e privado, a outorga de direitos e a solução de controvérsias entre a administração pública e seus administrados e de seus agentes.

A administração, para manter a ordem interna, para manter um serviço regular do ponto de vista ético, do ponto de vista legal e do ponto de vista da eficiência necessita dos instrumentos legais para punir seus servidores, no caso de desvio de conduta. Seguindo esse pensamento escreve Martins (2002):

O processo administrativo disciplinar é um instrumento eficaz que objetiva a supremacia do Estado diante daqueles que o servem, submetidos ao poder disciplinar, que vem a ser a faculdade de punir inteiramente as infrações funcionais e que a sanção administrativa tem como fundamentos a regularidade do serviço público, a conservação de seu prestígio para com os seus administrados, a reeducação dos servidores públicos, difusão dos princípios éticos e a exemplificação. (MARTINS, 2002, p.1).

O servidor público responde, no âmbito administrativo, por atos ilícitos administrativos praticados com ação ou omissão antijurídica, culpa ou dolo e dano, ficando esses servidores com a obrigação de respeitar o estatuto do servidor e normativas que o complementam estabelecidas por lei.

1.3 Poder disciplinar e a obrigatoriedade de comunicar as irregularidades

O processo administrativo disciplinar visa atender o fim próprio do Estado que é a moralidade. Este teve grande evolução com a inserção dos princípios do contraditório e da ampla defesa na processualidade administrativa como garantias fundamentais do indivíduo, tanto é que a processualidade administrativa foi elevada à dignidade constitucional, quando o artigo 5º inciso LV dispõe que aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados os princípios do contraditório e da ampla defesa com os meios e recursos a ele inerentes.

O processo administrativo tem como fundamento constitucional, dentre outros, o princípio da moralidade, na medida em que, toda autoridade administrativa que tenha conhecimento de falta disciplinar ou de quebra de dever funcional, deverá instaurar o procedimento administrativo disciplinar. Tal prerrogativa é conteúdo do poder disciplinar, materializado mediante sanções, penas ou punições, aplicadas mediante o procedimento administrativo regulador e o devido processo legal. Nas palavras de Martins (2002) descreve-se:

...que a finalidade do poder disciplinar está respaldada no interesse e na necessidade de aperfeiçoamento progressivo do serviço público. E mais, é uma ferramenta fundamental na tentativa de se promover à regularidade e o aperfeiçoamento da administração pública. Nesse aspecto, as áreas de ética e correição devem seguir com passos largos no sentido da moralização do serviço público. (MARTINS 2002, p. 2)

É através da denúncia que se leva ao conhecimento da autoridade a prática de irregularidade no serviço público, ou seja, fatos indicativos de ação ou omissão de servidor. Quando essa irregularidade não configurar evidente infração disciplinar ou ilícito penal, a denúncia será arquivada por falta de objeto (artigo 143 e parágrafo único do artigo 144 da Lei Federal n.º 8.112/90).

O Código de ética profissional do servidor público federal, Decreto 1.171, 22/06/1994 menciona que “Outro dever fundamental do servidor público é resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las.”

A garantia da ampla defesa - trata-se da adequação da lei à ordem constitucional, segundo a qual nenhum acusado pode sofrer qualquer tipo de punição sem o exercício pleno do contraditório e da defesa.

O princípio da ampla defesa, não somente refere-se ao direito do acusado apresentar sua defesa, em processo administrativo disciplinar, seja escrita ou oral, mas o conceito de defesa em toda sua amplitude, ou seja, o direito de acompanhar todos os atos do processo por meio de advogado, direito de publicidade, direito que impõe à autoridade o dever de fiel observância a todas as normas processuais e princípios jurídicos incidentes sobre o processo.

A obrigatoriedade de comunicar a irregularidade: a autoridade é obrigada a promover a apuração e o servidor o dever de levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades. A obrigação da autoridade de denunciar significa que, não cumprindo a obrigação, o gestor é omissor, e, sendo omissor, atrai para si a responsabilidade. conforme transcrição da legislação:

A autoridade que, na sua jurisdição, tiver ciência de irregularidade no serviço público, é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante instauração de sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurando ao acusado a ampla defesa (Lei nº 8.112/90, art. 143).

Os servidores que, em razão do cargo, tiverem conhecimento de irregularidade no serviço público, devem levá-la ao conhecimento da autoridade superior para adoção das providências cabíveis (Lei nº 8.122/90, art. 116, inc. VI).

Constitui crime de condescendência criminosa deixar o funcionário, por indulgência, de responsabilizar subordinado que cometeu infração no exercício do cargo ou, quando lhe falte competência, não levar o fato ao conhecimento da autoridade competente (CP art. 320). Fonte Manual do Processo Administrativo

O descumprimento do dever de instaurar processo administrativo disciplinar (Lei nº 8.112/90, art. 143) ou de providenciar a instauração de inquérito policial quando a infração estiver capitulada como crime (Lei 8.112/90, arts. 154, Parágrafo Único e 171) constitui infração disciplinar apurável e punível em qualquer época (Formulação do DASP nº 335 – DOU de 22/10/73)

Ao tomar conhecimento, por qualquer meio, de irregularidade no serviço público é dever da autoridade competente apurá-la imediatamente, através de Sindicância ou de Processo Administrativo Disciplinar, assegurando-se ao acusado

a ampla defesa e o contraditório processual (artigo 143 da Lei Federal n.º 8.112/90 e artigo 5.º, inciso LV, da Constituição Federal) com vistas a definir responsabilidades, aplicar sanções ao culpado, limitar ou reparar eventuais efeitos do ilícito e adotar ou propor medidas preventivas da sua reiteração.

É importante salientar que praticamente todos os estatutos de servidores (da União, dos Estados e dos Municípios) tratam da obrigação do gestor público de tomar providências quando tem conhecimento de irregularidades praticadas por seus subordinados.

Os gestores da Administração têm autoridade de dar ordens a seus subordinados, portanto, essa mesma autoridade tem o poder de controlar os atos praticados ao seu redor, bem como o de corrigir as irregularidades verificadas.

O grande problema no serviço público é a falta de comprometimento, muitos não se preocupam com o que está errado. Poucos denunciam as desobediências aos deveres ou proibições elencadas nos artigos 116 e 117 da lei 8.112/1990, Regime Jurídico Único. Nem mesmo os que têm cargos de chefia, ou seja, a obrigatoriedade de denunciar, porque não querem se envolver ou se incomodar. Querem ganhar sua comissão de chefia e no mais que siga de qualquer jeito. O que são considerados, nesses casos, são os interesses do chefe imediato, desconsiderando, os interesses legítimos e os direitos dos cidadãos.

O dever de denunciar as irregularidades não pode ser entendido como mera faculdade. Trata-se de um dever ordenar, controlar e corrigir. A autoridade é obrigada a exercitar.

Mas, se por outros meios, a não ser do processo disciplinar, a finalidade da administração foi atingida, o ato de correção é válido em conformidade com o princípio da finalidade do processo administrativo disciplinar, assim doutrina Alves (2009):

A possibilidade de recompor a ordem administrativa por mecanismos que não passem pela sindicância ou pelo processo, não agride, como já se pensou, o princípio da indisponibilidade do interesse público. Esse interesse não está sendo desprezado. Pelo contrário, resguarda-se o interesse público quando é possível encontrar solução mais segura, mais ágil, mais econômica, que alcance a finalidade, sem necessariamente passar pelos

complexos e temerários expedientes da sindicância e do processo. (ALVES, 2009, p.1).

Importante também, salientar a conceituação de doutrinadores a respeito do assunto, na literatura de José de Carvalho Filho, Fernanda Marinela e Maria Sylvia Zanella Di Pietro, apud Silva (2008):

O princípio da indisponibilidade, nas palavras de José dos carvalho Filho dispõe que "os bens e interesses públicos não pertencem à Administração nem a seus agentes. Cabe-lhes apenas geri-los, conservá-los e por eles velar em prol da coletividade, esta sim a verdadeira titular dos direitos e interesses públicos".

Resta evidente, assim, e com apoio nos ensinamentos da Prof^a. Fernanda Marinela que o Administrador não pode abrir mão do interesse público. Assim também o é para Maria Sylvia Zanella Di Pietro ¹ que esclarece que "a Administração não tem liberdade de escolha entre punir e não punir, pois, tendo conhecimento de falta praticada por servidor, tem necessariamente que instaurar o procedimento adequado para sua apuração (...)" (SILVA, 2008, p.1, apud CARVALHO FILHO, MARINELA, DI PIETRO)

A Controladoria-Geral da União (CGU), editou a Portaria nº 335/2006, de 30 de maio de 2006, que Regulamenta o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, de que trata o Decreto 5480, de 30 de junho de 2005, pela qual interpreta o comando do art. 143 da Lei nº 8.112/90. A autoridade administrativa ao tomar conhecimento de qualquer desvio de conduta de seus servidores é obrigada a averiguar o ilícito funcional, portanto, conforme a Portaria esta deve proceder uma investigação preliminar, sigilosa, para recolher elementos mínimos que justifiquem, se for o caso, a instauração de uma investigação formal. Recolhidos sinalizadores e ou indícios de irregularidade instaura-se um processo disciplinar conforme o caso levantado.

O fundamento central da Portaria é que a autoridade administrativa não proceda desde logo com sindicância ou processo administrativo, mas que observa os indicativos mínimos de razoabilidade. Após essas averiguações preliminares, busque provas objetivas, por meio de um expediente próprio de investigação e, se constatado a materialidade e autoria, aí sim, proceder à abertura de um processo. Segundo Alves (2009):

... é muito provável que, das notícias de ilícitos que chegaram ao conhecimento do gestor, depois dessa fase de depuração, restem poucas situações que justifiquem a instauração de processo disciplinar. Estimamos que 80% dos casos sejam resolvidos no meio do caminho, ou pela

improcedência ou pelo encontro de outra solução, ao abrigo do princípio da discricionariedade da ação. (ALVES, 2009, p.1).

Essa obrigatoriedade está expressa abundantemente na legislação e ninguém pode alegar o desconhecimento da lei. Mas a pergunta não cala: porque são tão poucas as irregularidades que são denunciadas e apuradas?

Não há estatísticas que indiquem números de fatos apurados, além da estatística da CGU, que indica números, porém baixos, em consideração ao número de servidores públicos federais existente na atualidade. Significa que são poucas as irregularidades denunciadas e apuradas ou resolvidas através de correição preliminar, ou quem sabe não publicadas. A matéria sobre o assunto é escassa.

1.4 Comissão sindicante ou processante no regime disciplinar dos servidores públicos da União

A Lei nº 8.112/90, art. 149, estabelece que o inquérito administrativo é conduzido por comissão composta de três servidores estáveis, designados pela autoridade competente (instauradora), que indicará dentre eles, seu presidente:

O processo disciplinar será conduzido por comissão composta de três servidores estáveis designados pela autoridade competente, observado o disposto no § 3º do art. 143, que indicará, dentre eles, o seu presidente, que deverá ser ocupante de cargo efetivo superior ou de mesmo nível, ou ter nível de escolaridade igual ou superior ao do indiciado (Lei 8.112/90, Art. 149).

Do Manual de Processo Administrativo Disciplinar da Presidência da República: "As exigências desse artigo não autorizam qualquer resultado interpretativo que conduza à nulidade do processo administrativo disciplinar na hipótese de compor-se a comissão sem observar o princípio da hierarquia que se asseve existente nos quadros funcionais da Administração Federal (Parecer AGU GQ-35, de 30/10/1994, item 17 – DOU de 16/11/94).

Mais adiante o mesmo Manual do Processo Administrativo Disciplinar elaborado pela SRF, 2003 cita que:

para compor a comissão de inquérito devem ser designados funcionários da unidade onde tenha ocorrido as irregularidades que devam ser apuradas, exceto quando motivos relevantes recomendam a designação de servidores de outros órgão. A designação de funcionário de outro órgão para integrar

comissão de inquérito deverá ser precedida de prévia autorização da autoridade a que o mesmo estiver subordinado. (SRF, 2003).

Coloca-se aqui algumas considerações sobre a participação de servidores em comissões de sindicâncias e de processos administrativos disciplinares, tendo em vista a responsabilidade que a atividade requer e, em contrapartida, o despreparo do servidor.

Consultada a legislação e o procedimento de um processo administrativo disciplinar, pode-se afirmar que a responsabilidade é grande e a atividade requer conhecimento específico sobre o assunto, assim constatamos que a atividade é trabalhosa, e em muitas vezes requer prorrogação de prazos, atingindo, na grande maioria, um período de quatro meses, envolvendo, no mínimo, três servidores nos atos desenvolvidos durante o processo.

É por esta razão que é muito difícil encontrar servidores disponíveis para participar em comissões sindicantes ou processantes disponíveis e com conhecimento específico para atuar numa função de tão grande responsabilidade sem a devida preparação, embora a legislação prevê, como exigência, apenas ser servidor estável, observando os impedimentos citados da Lei, ou seja, não poderá participar de comissão de sindicância administrativa ou de processo administrativo disciplinar, cônjuge, companheiro ou parente do acusado, consangüíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau (Lei n.º 8.112/90, art. 149, § 2º).

Levando em consideração que muitas denúncias levam anos para serem investigadas por falta de servidores capacitados e por não terem disponibilidade, e, por esta razão, as denúncias, em muitos casos prescrevem.

A Administração atua constantemente na capacitação de servidores, porém na área disciplinar deixa a desejar, quase não são oferecidos cursos e, acredita-se que se caso seja oferecido, poucos servidores teriam interesse em participar. Primeiro porque muitos desconhecem o tema e temem constrangimentos justamente por não conhecer do que se trata em segundo porque se conhecendo poderão ser convidados a participar de comissões, lembrando que é um trabalho a mais e sem vantagens financeiras.

É importante salientar que os servidores que participam de comissões são dispensados de seus serviços no setor de lotação, tornando as atividades da comissão prioridade sobre as do cargo efetivo. Assim estabelece o Art. 152, & 1º, da lei 8.112/90: “ Sempre que necessário, a comissão dedicará tempo integral aos seus trabalhos, ficando seus membros dispensados do ponto, até a entrega do relatório final”. Os setores de lotação estão com número reduzido de servidores, e se alguns destes participarem dessas comissões de inquérito, seus setores serão prejudicados ou o trabalho se torna duplicado. Este é o segundo grande motivo de os servidores não aceitar comporem comissão nesta matéria.

A Administração Pública Federal em geral carece de servidores disponíveis para atuarem em apurações de irregularidade, embora a única exigência que a lei impõe é que sejam estáveis, conforme estabelece o Art. 149, da Lei 8.112/90 e no & 2º do mesmo artigo estão elencadas as circunstâncias de impedimentos para os componentes da comissão e na Lei 9.784/1999, estabelece outros impedimentos referente ao tema. Os servidores que atuam em comissões, não foram admitidos para atuar, especificamente, em processo administrativo disciplinar, conseqüentemente não estão preparados, portanto inseguros para se aventurar num campo desconhecido. Por essa razão a Administração deve investir em projetos que objetivem a implantação de uma unidade com legitimação, ou seja, especializada em matéria disciplinar para proceder toda atividade de apuração e correição de atitudes de servidores incompatíveis com o serviço público. A saber, a Portaria CGU nº 335, de 30/05/2006, elenca as atividade correcionais e através de que instrumentos.

Neves (2006) salienta a preocupação com a insegurança jurídica de uma investigação de irregularidade realizada por servidores, sem o conhecimento processual:

Podemos garantir que a comissão processante que laborar sem conhecimento dessa importante fonte processual não terá condições de levar adiante um trabalho eficiente. Atuar exclusivamente nos limites de um estatuto de servidores e de um eventual manual de procedimentos é um risco em potencial para a segurança jurídica. (NEVES, 2006, p.2, apud ALVES).

A “correição” está ligada ao exercício do poder disciplinar dos servidores público e é uma das áreas de atuação da Controladoria-Geral da União, que assim a define disponível na página da CGU:

A correição é uma das áreas de atuação fundamentais da Controladoria-Geral da União (CGU) e consiste nas atividades relacionadas à apuração de possíveis irregularidades cometidas por servidores públicos e à aplicação das devidas penalidades. A unidade da CGU responsável pelas atividades relacionadas à “correição” é a Corregedoria-Geral da União (CRG).

Destaca-se algumas atividades da Corregedoria-Geral da União que está disponível na página da CGU- Controladoria-Geral da União, mas que é importante destacar aqui por se tratar diretamente de servidores públicos:

Em junho de 2005, com a publicação do Decreto nº 5.480, foi criado o “Sistema de Correição do Poder Executivo Federal”, integrado pela Corregedoria-Geral da União como “Órgão Central” (Decreto nº 5683/2006), pelas unidades específicas de correição junto aos Ministérios como “unidades setoriais” e pelas unidades específicas de correição que compõem as estruturas dos Ministérios, autarquias e fundações públicas como “unidades seccionais”. Desta forma, este Sistema objetiva integrar as atividades de correição no âmbito do Poder Executivo Federal. (CGU)

A Controladoria-Geral da União mantém um controle sobre a capacitação de servidores com objetivo de auxiliar na condução dos processos administrativos disciplinares. Publica material atualizado possibilitando capacitar servidores para desenvolver trabalhos eficientes nas atividades disciplinares. Divulga os relatórios de punições expulsivas demonstradas através de tabelas e gráficos e esse relatório traz informações divididas por ano, mês, unidade da Federação e órgão.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa e o método escolhido foi o estudo de caso.

A pesquisa foi elaborada através de questionários com perguntas fechadas e abertas também foram utilizados dados secundários já existentes, como fichas cadastrais dos servidores.

O estudo de caso foi realizado no Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria, ora denominado Politécnico, voltado à conscientização das obrigações, à valorização e à integração dos 33 servidores técnico-administrativos lotados nesta unidade, incluindo o próprio pesquisador, no mesmo sentido do “Programa Transformar” da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria.

Para conhecimento, a entidade objeto deste estudo é uma unidade de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico, vinculada à UFSM que possui cursos de nível médio, técnicos pós-médio e superiores de tecnologia e também um curso de pós-graduação *strictu sensu* – Mestrado profissional.

2.1 Perfil dos servidores do Colégio Politécnico da UFSM

Para destacar o perfil do ponto de vista objetivo e concreto dos servidores do estudo de caso foi levado em consideração o grau de escolaridade, a idade e o tempo de serviço destes servidores, conforme demonstrado nos quadros a seguir.

Observações importantes constatadas com cruzamento de dados sobre o perfil dos servidores do Politécnico, verificou-se quanto ao grau de escolaridade, Quadro 1, que os servidores com apenas o ensino fundamental têm mais de 50 anos de idade, portanto mais próximo a aposentadoria. Somando os quatro níveis mais altos de escolaridade, somam 21 servidores com curso superior incompleto a mestrado, portanto 63,6%.

Dos 33 servidores 16 deles têm mais de 20 anos de serviço e 17 com menos de 20. Destaca-se que servidores com menos tempo de serviço têm maior grau de escolaridade como mostra o Quadro 02. Quanto ao sexo, o Quadro 3 identificou que mais de 60% são do sexo masculino. O Quadro 4 revela que dos 33 servidores, 23 deles têm acima de 40 anos de idade, portanto 69,3% do total e apenas 10 destes servidores têm menos de 40 anos de idade. Quanto ao desempenho de função gratificada, o Quadro 5 mostra que somente 5 servidores do total têm cargo de chefia.

Quadro 01

Quanto ao grau de escolaridade		
Escolaridade	Nº de servidores	Percentual
Mestrado	05	15,1 %
Especialização	06	18,4 %
Superior	08	24,2 %
Superior incompleto	02	6,06 %
2º Grau	04	12,1%
Ensino fundamental	08	24,2 %
Total	33	100 %

Fonte: fichas cadastrais

Quadro 02

Quanto ao tempo de serviço		
Tempo de serviço	Nº de servidores	Percentual
Mais de 30 anos	02	6,06 %
De 25 a 30 anos	10	30,3 %
De 20 a 25 anos	04	12,1 %
De 15 a 20 anos	05	15,1 %
De 10 a 15 anos	00	00 %
Menos de 10 anos	12	36,0 %
Total	33	100 %

Fonte: fichas cadastrais

Quadro 03

Quanto ao sexo		
Sexo	Nº de servidores	Percentual
Masculino	21	63,6 %
Feminino	12	36,3 %
Total		

Fonte: Fichas cadastrais

Quadro 04

Quanto à idade		
Idade	Nº de servidores	Percentual
Mais de 60 anos	01	3,3 %
De 50 a 60 anos	14	42,2 %
De 40 a 50 anos	08	24,2 %
De 30 a 40 anos	05	15,1 %
De 20 a 30 anos	05	15,1 %
Menos de 20 anos	00	00 %
Total	33	100 %

Fontes: Fichas cadastrais

Quadro 05

Quanto ao desempenho de funções gratificadas		
Cargo de Chefia	Nº de servidores	Percentual
Tem função	05	15,1 %
Tem função de substituto	04	12,1 %
Não tem função	24	72,8 %
Total	33	100 %

Fonte: Fichas cadastrais

2.2 Coleta de dados

Num primeiro momento verificou-se, através de resultados de questionários, o perfil subjetivo dos servidores técnico-administrativos do Politécnico e de seus gestores e desta pesquisa identificou-se seus compromissos, suas preferências e suas realizações.

Para fazer um trabalho de integração e valorização dos servidores técnico-administrativos do Politécnico, visando à socialização de informações, a Direção deste Colégio, por iniciativa de servidores, designou uma Comissão composta por três servidores para conduzir os trabalhos, através do ato administrativo, de portaria. Para instalação dos trabalhos, esta Comissão reuniu-se, traçou o plano de ações preliminares e, para apresentar aos colegas a proposta, foi escolhido o dia do servidor público, momento em que os servidores foram brindados pela Direção com um lanche coletivo. As etapas da pesquisa são descritas a seguir.

Os servidores foram convocados para uma primeira reunião e nessa ocasião a Direção apresentou a Comissão aos demais servidores. Delineou, rapidamente, a proposta desta comissão, delegando-lhes poderes e responsabilidades. Na sequência a Comissão assumiu a coordenação dos trabalhos e apresentou a pauta da reunião composta de três momentos: Para dar início à exposição de três questionários e os objetivos deles. O segundo foi a aplicação desses questionários, dois com o objetivo de avaliar os servidores. O primeiro deles, em que o servidor deveria responder 34 perguntas marcando sim/não, Anexo A, sobre a percepção do valor do serviço público e o outro denominado de, “QUE TIPO DE SERVIDOR EU SOU” com 24 critérios e cada critério com 6 opções, Anexo B. Para avaliar os chefes foi utilizado outro questionário com 6 critérios e cada critério 6 opções, denominado “QUE TIPO DE CHEFE EU TENHO”, Anexo C. No terceiro momento, a Comissão consultou os servidores técnico-administrativos sobre temas que lhe interessasse para aprofundar conhecimentos e, com o objetivo de socializar conhecimentos e informações, a Comissão sugeriu uns e resultaram dessa reunião a indicação de outros temas e, inclusive, já com nomes de servidores palestrantes.

Portanto, foi definido ainda naquela reunião, um calendário com reunião mensal. Ficou deliberado que em cada reunião seria realizada a apresentação aos colegas de um tema, ligado ao serviço ou formação do servidor palestrante.

O primeiro assunto escolhido, conforme cronograma, foi a apresentação dos deveres e proibições dos servidores públicos elencados nos artigos 116 e 117, da lei Federal nº 8.112/90 - Regime Jurídico Único, conjugados com procedimento do processo administrativo disciplinar e as implicações no caso de desobediência a qualquer um dos incisos dos referidos artigos, assim como a obrigatoriedade de denunciar irregularidade por parte dos administrados e seus gestores públicos.

E, para finalizar a primeira reunião, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de avaliar a importância da iniciativa e da apresentação das pesquisas, com a seguinte afirmativa: “Dê sua opinião sobre a iniciativa e sua apresentação”, com as alternativas: ótimo, muito bom, bom, regular e ruim. Dos 26 servidores presentes somente 22 responderam a pesquisa: 12 responderam ótimo, 9 muito bom e um respondeu bom. Conforme os resultados, a pesquisa resultou positiva, significando

aceitação da iniciativa. Os objetivos dos questionários anteriormente referidos visavam investigar como os servidores se descrevem e como descrevem seu chefe.

Estes três questionários (Anexos A, B, e C) serviram de base para o trabalho e por isso seus resultados são apresentados de forma geral, não detalhada. De um total de 33 servidores lotados no Politécnico, 26 responderam os primeiros questionários, portanto 78%. Observações importantes nesta primeira etapa:

- a) falta de interesse, num percentual de 38% por parte de servidores, em responder os questionários corretamente, marcando sempre a mesma alternativa em todos os critérios;
- b) os questionários não foram nominais, portanto não foi possível identificar os servidores que não mostraram interesse;
- c) dos questionários respondidos com seriedade se obteve resultados positivos, quanto à satisfação dos servidores em relação ao serviço, ao ambiente de trabalho, ao salário e à preferência em 100% em ser servidor público versus privado, porém requerem maior reconhecimento por parte de seus superiores, assim como realização pessoal.

Com base nisso se propõe a socialização de conhecimentos e de informações entre os servidores técnico-administrativos do Politécnico, considerando que os cargos, no serviço público, são vinculados a concursos, que muitas vezes, as atividades que os servidores desempenham, não são suas aptidões, mas que devem desempenhar devido ao cargo pelo qual foram admitidos. Por essa razão, entende-se que a socialização de informações poderá satisfazer o servidor tornando-o mais realizado e feliz. Neste sentido transcreve-se Bekin:

O funcionário satisfeito traz para o trabalho o melhor de si, em termos de simpatia, esforço, destreza, opinião, desenvoltura, receptividade, envolvimento e direcionamento dos estudos. O funcionário insatisfeito ou desconhecedor de suas responsabilidades é uma propaganda negativa que pode desconfigurar os esforços daqueles que executam suas funções com boa vontade. (BEKIN, 1995, apud MENON (2007- p.7).

E para finalizar, a pesquisa centrou-se no tema objeto do trabalho: a socialização do conhecimento sobre o regime disciplinar dos servidores públicos, o qual prevê, basicamente, um conjunto de obrigações impostas aos servidores, ora

positivas, deveres, ora negativas, proibições e as implicações na não observância destas. Tais deveres e proibições uma vez inadimplidos ensejam uma imediata apuração, e se comprovadas importam na responsabilização administrativa resultante de uma prática de ato omissivo, quando o servidor deixa de cumprir um dever a ele imposto, ou de um ato comissivo, quando viola uma proibição, praticado no desempenho do cargo ou função, assim como a obrigatoriedade de levar ao conhecimento do superior hierárquico, quando administrado e de averiguar, quando gestor público.

Na sequência dos trabalhos aconteceu uma segunda reunião, ocasião em que a Direção novamente abriu as atividades da sessão e logo após passou a coordenação à Comissão. Na primeira etapa dessa reunião foram publicados os resultados dos questionários aplicados na primeira reunião, resumidamente na forma verbal e em gráficos em mural específico. Após a publicação dos referidos resultados adentrou-se no tema já delineado sobre o processo administrativo disciplinar com o objetivo de avaliar o nível de conhecimento sobre o processo administrativo disciplinar, denominado, PAD, dos servidores técnico-administrativos do Politécnico. Para tanto, foram aplicados três tipos de questionários abrangendo o tema Processo Administrativo Disciplinar, neste dia da apresentação. Antes de iniciar a apresentação do tema foram aplicados dois questionários referentes ao conhecimento do Processo Administrativo Disciplinar; Anexos D e E e o outro após a exposição do assunto, Anexo F da segunda etapa.

O objetivo desses questionários foi medir o conhecimento dos servidores desse Colégio sobre o Processo Administrativo Disciplinar, poder regulador e correicional dos servidores públicos federais e medir também o conhecimento desses servidores, se eles tinham conhecimento da norma que regula o poder disciplinar. Ainda, pretendia-se verificar se eles sabiam onde estavam elencados, na norma, os deveres e as proibições dos servidores e saber se eles, caso fossem envolvidos num processo administrativo disciplinar, se temeriam passar por um processo desta natureza, no sentido da credibilidade e se temeriam punição por estar envolvido, além de verificar o interesse deles em participar de uma comissão processante ou sindicante como membro e desenvolvendo as atividades inerentes a esta comissão. que o Regime Jurídico Único dos servidores públicos da União só

exige, para participar das referidas comissões, ser servidor estável na instituição a que pertence.

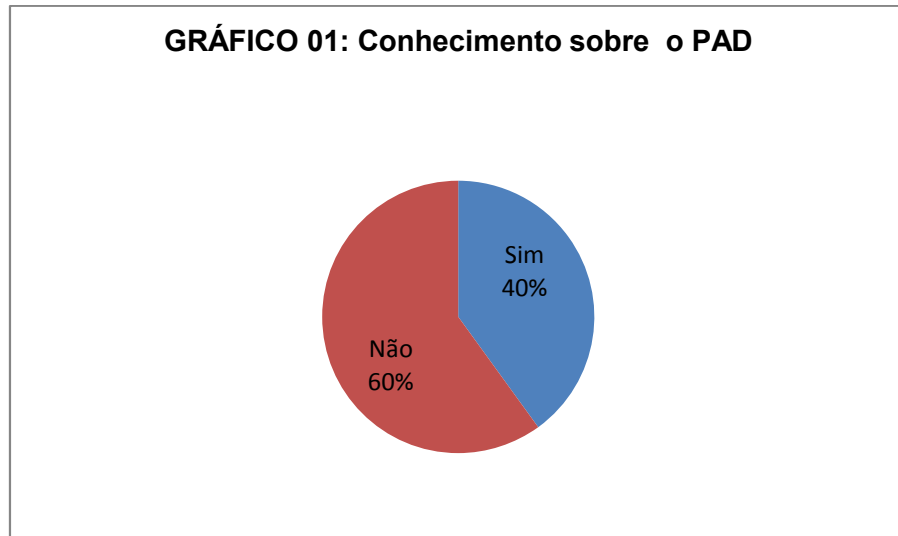
2.3 Descrição dos dados e análise dos gráficos

Passou-se a analisar os gráficos sobre a socialização de conhecimentos e informações a respeito do processo administrativo disciplinar, objeto deste artigo. Os três questionários sobre o assunto foram aplicados em dois momentos. Dois deles antes da apresentação dos deveres e proibições elencados no Regime Jurídico Único, associados ao processo administrativo disciplinar e um depois. Cada questionário teve um objetivo que será colocado em sua introdução. Nestes questionários, de um total de 33 servidores, 22 responderam os três questionários.

2.3.1 Questionário 1 - PAD – antes da apresentação do tema

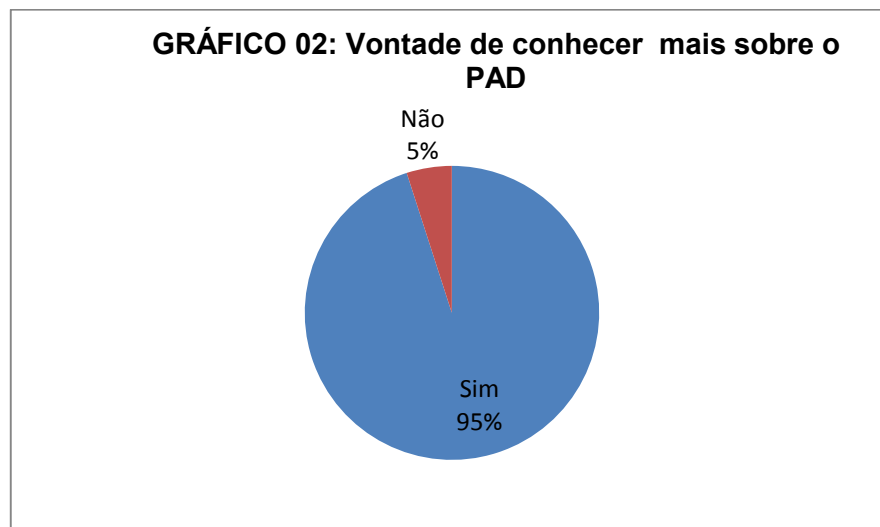
As sete questões do Anexo D estão representadas nos gráficos a seguir com os resultados obtidos. O objetivo deste questionário é saber o grau de conhecimento do servidor a respeito da norma que o regula. Este questionário foi aplicado aos servidores do Politécnico antes da apresentação do tema, por isso foi denominado de questionário PAD - antes. Analisou-se os gráficos conforme o conteúdo das questões. Descrevendo questão por questão, analisando, detalhadamente, cada resultado obtido.

Na **questão 1**: Conhece o processo administrativo disciplinar? Como pode-se verificar no gráfico 1, os servidores que responderam que não conhecem o tema sobre o PAD foi de 60% e 40% conhecem. O que se conclui deste ponto que o percentual de 60% é bastante grande que não conhece a norma. Levando em consideração que para o ingresso no serviço público é obrigado passar por um concurso público e o conteúdo processo administrativo disciplinar faz parte do programa. Também salienta-se que na unidade existem servidores mais antigos, que para o ingresso, na época, este conteúdo não era exigido e que também estes não se atualizaram.



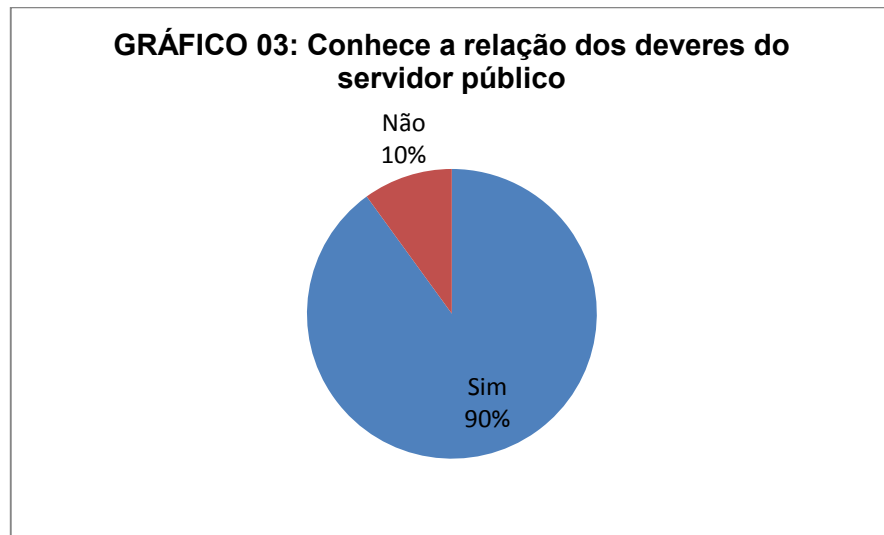
Fonte: Questionários

Na **questão 2**: Vontade de Conhecer o PAD está representada nos 95% dos que responderam que gostariam de conhecer mais sobre o assunto. É importante salientar que, neste momento, o tema ainda não tinha sido exposto. A vontade de saber mais estava presente e foi representada graficamente no Gráfico 2. Considerando que a maioria desses servidores tem muitos anos de serviço na unidade, por essa razão, pressupõe-se que deveriam conhecer a lei a qual estão submetidos. Porém o resultado da pergunta: gostaria de conhecer mais sobre o PAD foi de 95% almejando saber mais sobre o assunto. Isso significa que não conheciam ou estavam desatualizados sobre a matéria.



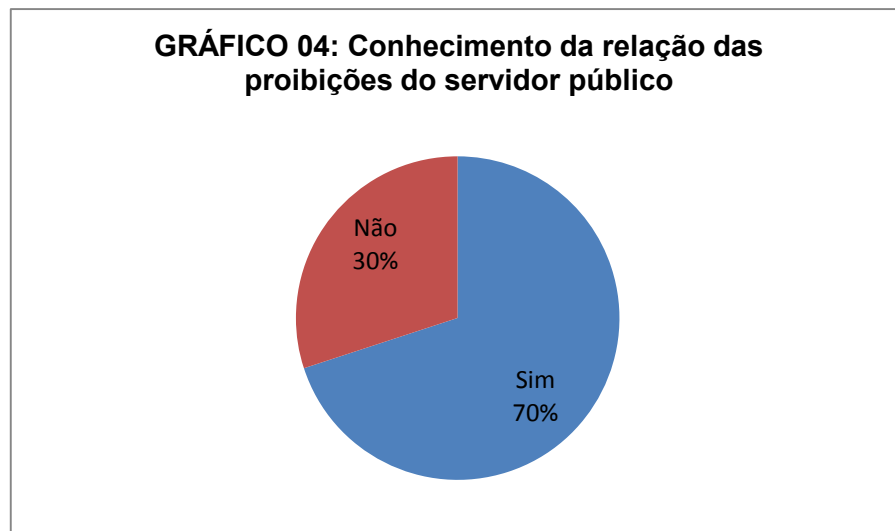
Fonte: Questionários

A **Questão 3** informa se os servidores já leram a relação dos deveres no artigo 116 da Lei 8.112/90. Como se pode verificar no Gráfico 3, a seguir, 90% dos servidores já leram a relação dos deveres. Significa que sabem a respeito de seus deveres com a atividade pública.



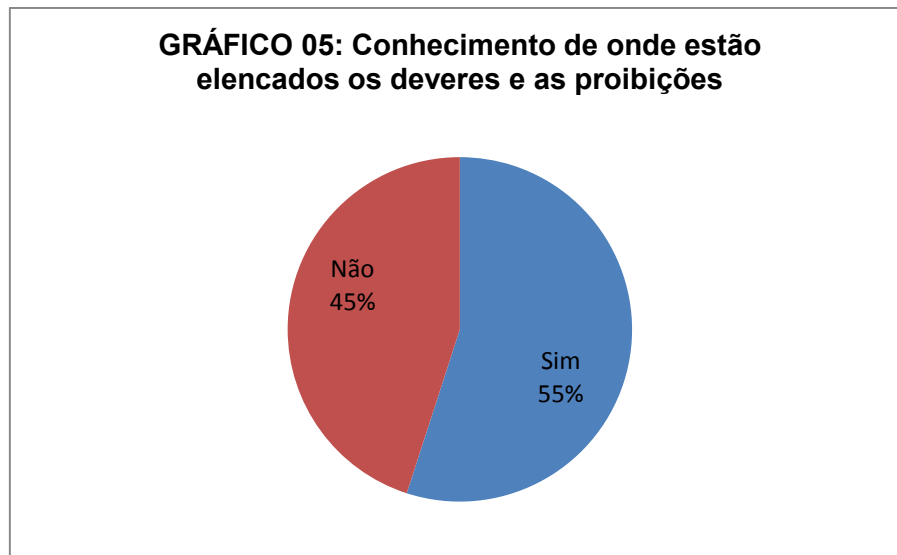
Fonte: Questionários

A **questão 4** informa se os servidores já leram a relação das obrigações no artigo 117 da Lei 8.112/90. Como se pode verificar no Gráfico 4 a seguir, 70% já leram a relação das proibições, porém ainda tem 30% não leram, não significando que desconhecem as proibições.



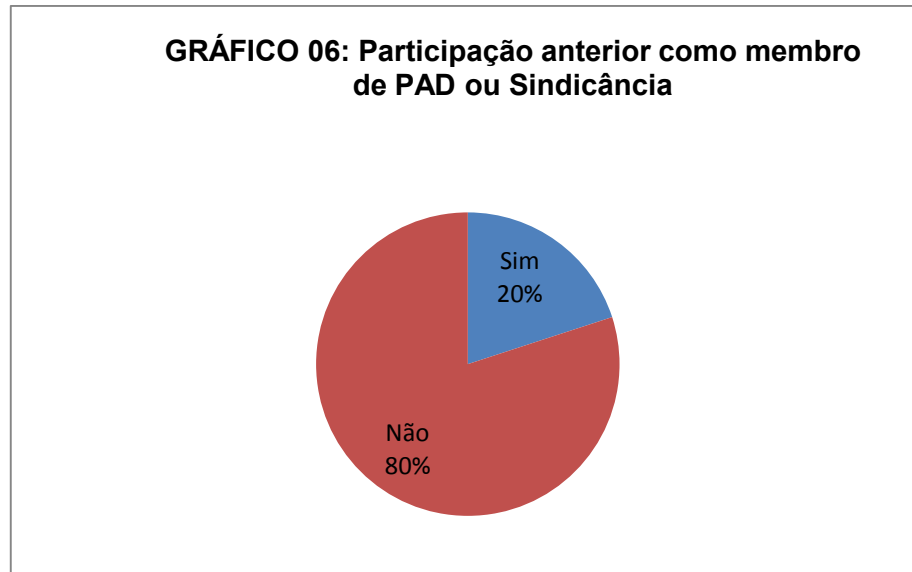
Fonte: Questionários

Na **questão 5** especificamente, quando se pergunta se os servidores sabem onde estão elencadas tais obrigações, somente 55% destes servidores responderam que sabem. Esse percentual contradiz as questões 3 e 4, uma vez que, na questão 3, 90% dos servidores responderam que conhecem seus deveres e na 4, 70% disseram que conhecem as proibições, portanto, na 5, só 55% conhecem os deveres e as proibições juntos. Conclui-se que não houve seriedade nas respostas, pois nesta, o percentual de servidores que sabem onde estão elencados os ditames que os regula, é baixo, conforme Gráfico 5.



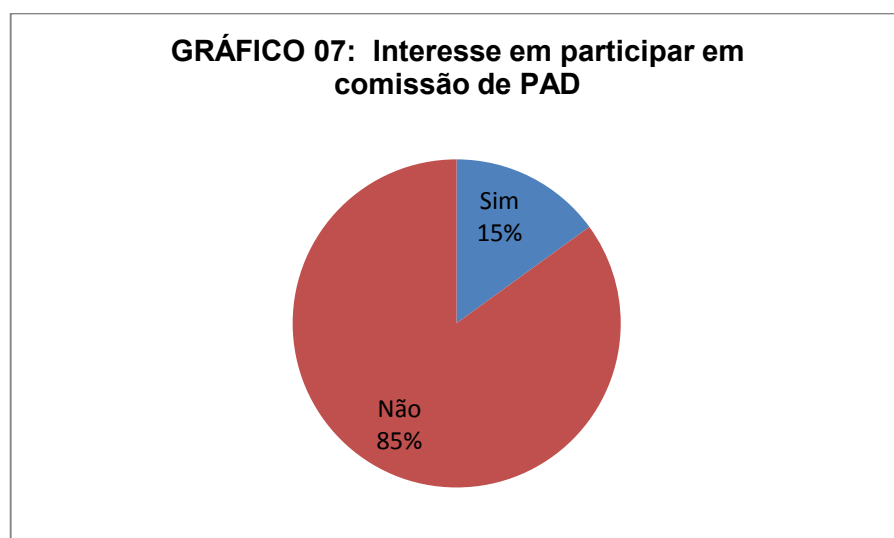
Fonte: Questionários

Na **questão 6**, representada no Gráfico 6, a ênfase recai sobre a participação dos servidores do Politécnico em comissões sindicantes ou processantes. 80% dos servidores que responderam disseram que nunca participaram de uma comissão de inquérito administrativo. Essa resposta pode significar que no setor quase não são realizadas sindicâncias e ou processos administrativos disciplinares, uma vez que para cada irregularidade denunciada três servidores são necessários para compor cada comissão. Este ponto está em conformidade com a resposta da pergunta 5 do questionário 2 antes da exposição do tema, adiante apresentada, em que 62% dos servidores disseram que tem conhecimento de irregularidades na unidade que não foram averiguadas.



Fonte: Questionários

Na **questão 7**, representada no Gráfico 7, a ênfase recai sobre o interesse dos servidores do Politécnico em participar em comissões sindicantes ou processantes. 85% dos servidores que responderam disseram que não gostariam de participar das referidas comissões. Acredita-se que este resultado se deve a falta de cursos específicos para capacitar servidores para atuarem nestas comissões com segurança, sem ofender a lisura desses processos devido a sua natureza processual. Além disso, verifica-se que não há disponibilidade, por parte de servidores, em fazer algo mais, que não seja específica em suas atribuições.



Fonte: Questionários

2.3.2 Questionário 2- PAD – antes da apresentação do tema

Este questionário composto por cinco perguntas, abaixo representado graficamente com os resultados visa saber o grau de conhecimento que os servidores do Politécnico têm a respeito da denúncia das irregularidades no âmbito da unidade e se temem passar por um processo administrativo disciplinar.

Questão 1 - A primeira pergunta deste questionário requer um pouco mais de atenção, pois diz respeito à reação do servidor ao tomar conhecimento de uma irregularidade, Gráfico 8. A pergunta aponta seis alternativas.

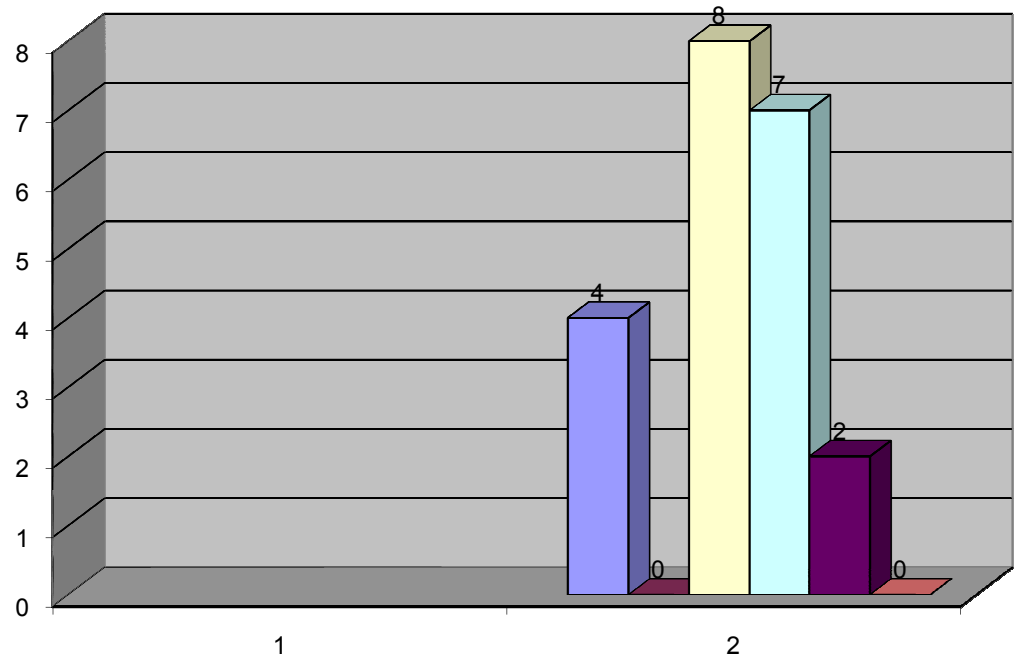
As alternativas: ignora porque não acredita, caso denunciada a irregularidade, dê algum resultado, segunda alternativa e a última com a seguinte descrição: gostaria de comunicar ao superior, mas se assim o fizer, não terei apoio não foram pontuação, significando que os servidores ainda acreditam na aplicabilidade do processo administrativo e no apoio dos superiores hierárquicos, caso denunciada uma irregularidade.

Obtiveram maior pontuação as alternativas que dizem respeito de levar ao conhecimento do superior a irregularidade na forma escrita ou verbal. Constata-se aqui que os servidores reagem diante de uma irregularidade e motivam a denúncia aos superiores e, a maior parte destes esperam respostas às denúncias por eles motivadas. Significa que 60% dos servidores que responderam a esta pergunta estão ciente com o dever elencado no inciso VI do artigo 116 da lei 8.112/1990 “levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo”.

Com uma pontuação de 25% a opção “ignorar para não se envolver” expressa o medo que alguns servidores têm a respeito de se envolver no procedimento do PAD e, finalmente a opção: comenta com os colegas, pede sugestão, e, finalmente decidem esquecer o fato, revelou que 15% dos servidores teriam a iniciativa de fazer algo, mas que, com o contato com os colegas, se desmotivam e esquece o fato.

As duas últimas alternativas, tanto o medo de se envolver no processo administrativo disciplinar, quanto esquecer o fato após conversar com colegas significa falta de conhecimento do poder disciplinar pelo qual estão submetidos, assim como, deixa os servidores numa situação cômoda.

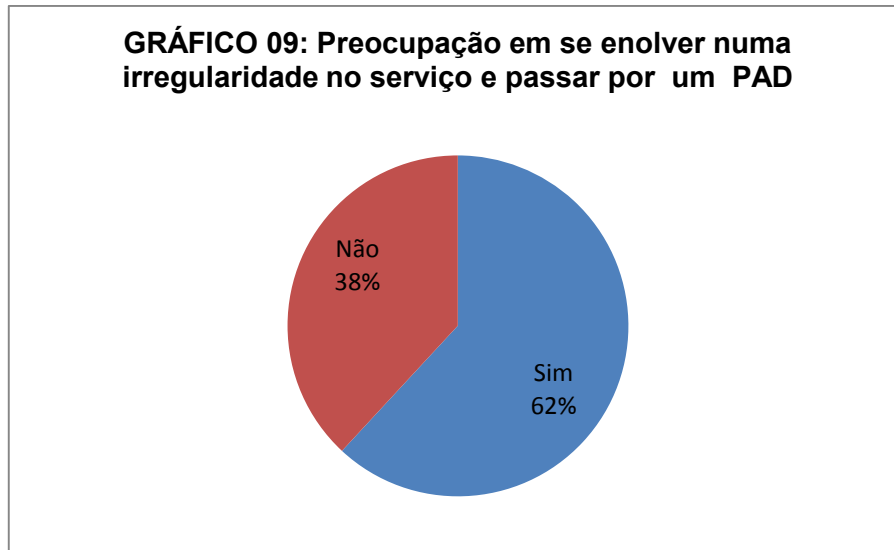
GRÁFICO 08 : Reação ao tomar conhecimento de uma irregularidade no ambiente de trabalho.



- Ignora porque não quer se envolver.
- Ignora porque não acredita, caso denunciada a irregularidade, dê algum resultado.
- Leva ao conhecimento do superior verbalmente, sem solicitar resultados.
- Leva imediatamente ao conhecimento do superior, por escrito, solicitando encaminhamentos e resultados.
- Comenta com os colegas, pede sugestão, e, finalmente decidem esquecer o fato.
- Gostaria de comunicar ao superior, mas se assim o fizer, não terei apoio.

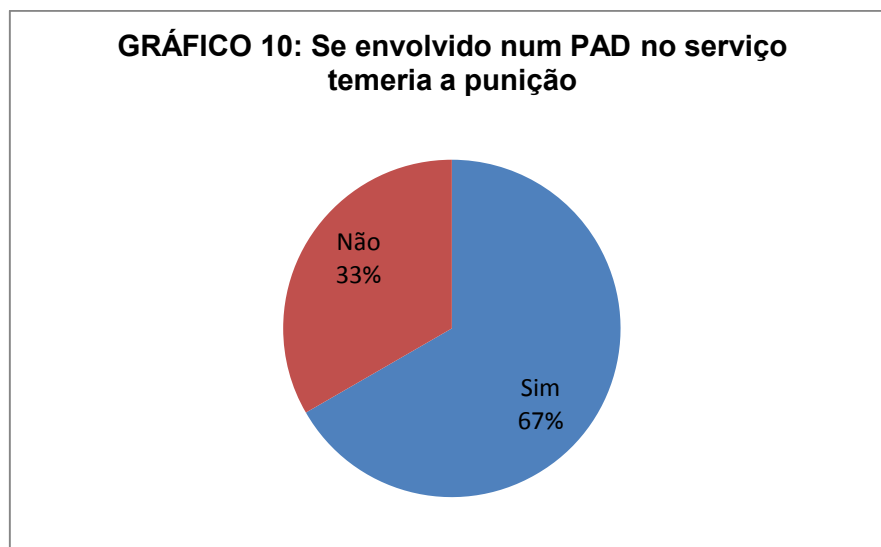
Fonte: Questionários

A **questão 2** refere-se a temeridade em se envolver num processo administrativo disciplinar. Dos 22 servidores que responderam o questionário, 62% temem passar por um PAD, conforme Gráfico 9. Com ênfase neste aspecto constata-se que existe temor caso o servidor tenha agido com desvio da norma. Vale salientar que esse temor está retratado aqui porque, a maioria dos servidores que respondeu o questionário são servidores responsáveis que seguem a boa conduta.



Fonte: Questionários

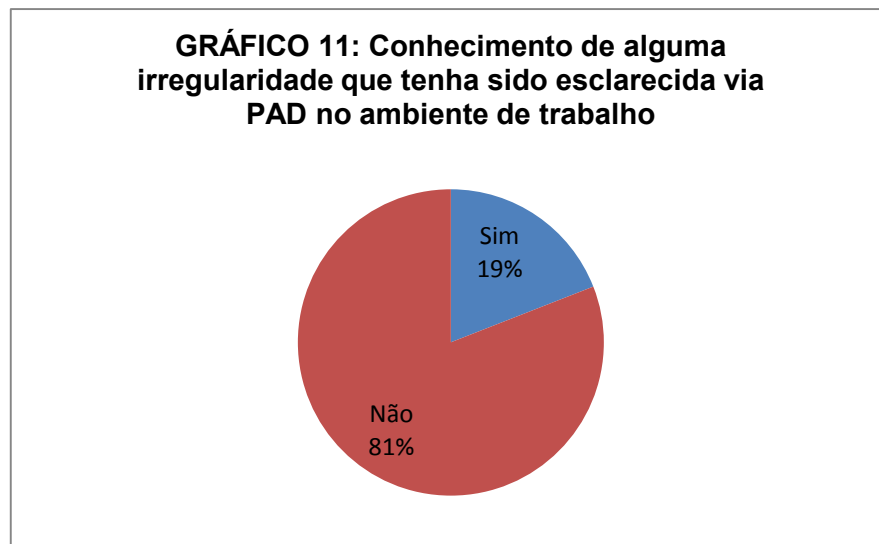
A **questão 3** relata se o servidor temeria ser punido caso fosse envolvido num processo administrativo disciplinar. Dos 22 que responderam o questionário, 67%, temem a punição, conforme Gráfico10. Com ênfase neste aspecto constata-se que existe temor ao desvio da norma. Vale salientar que esse temor está retratado aqui, porque a maioria dos servidores que respondeu o questionário são servidores responsáveis que seguem a boa conduta.



Fonte: Questionários

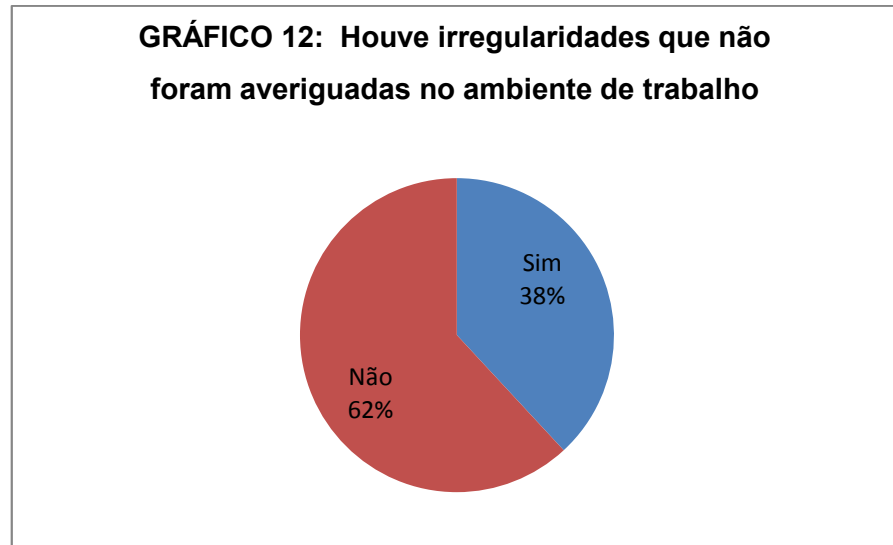
Na **questão 4**, representada no Gráfico 11, retrata o conhecimento de irregularidades que tenham sido esclarecidas via PAD no ambiente de trabalho.

81% dos servidores que responderam o questionário disseram que não têm esse conhecimento. Não significa que não houve processos administrativos disciplinares na unidade, tanto que 19% têm conhecimento de irregularidades denunciadas que foram resolvidas via PAD.



Fonte: Questionários

Na **questão 5**, representada no Gráfico 12, verifica-se a averiguação das irregularidades no ambiente do estudo do caso. 62% disseram que já aconteceram irregularidades que não foram averiguadas no ambiente em que trabalha. O percentual é bastante elevado nesta constatação, embora não esteja definido o procedimento ou medida de averiguação usada para esclarecer os fatos, com: averiguação preliminar ou um dos procedimentos do regime disciplinar e nem a gravidade e ou infringência da infração, significa que houve irregularidades e, que, portanto, não foram averiguadas. E mais, esse resultado foi obtido de respostas advindas de servidores esclarecidos. Conclui-se que não há conscientização suficiente, por parte de servidores desta unidade de denunciar irregularidade, considerando que a obrigatoriedade de denunciar a irregularidade é obrigatória, caso contrário, infringe um dos incisos do artigo 116 do Regime Jurídico Único.

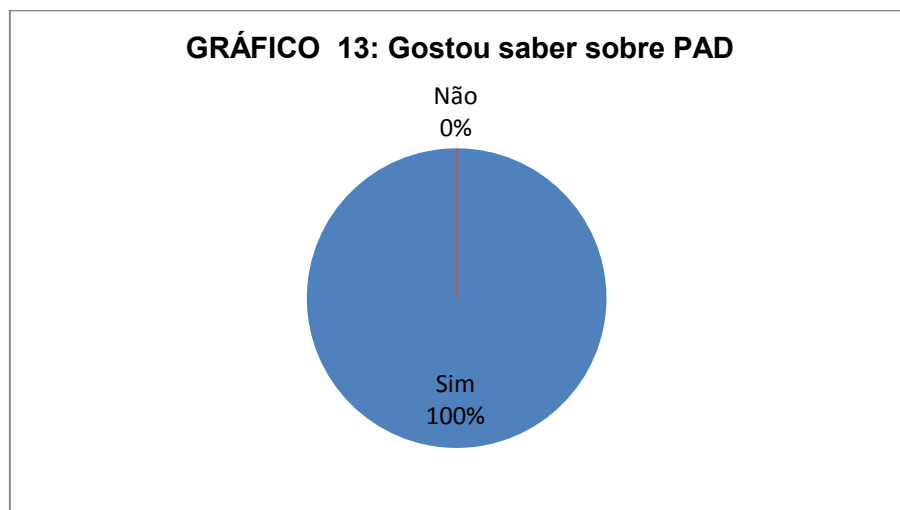


Fonte: Questionários

2.2.3 Questionários 3- PAD – depois da apresentação do tema

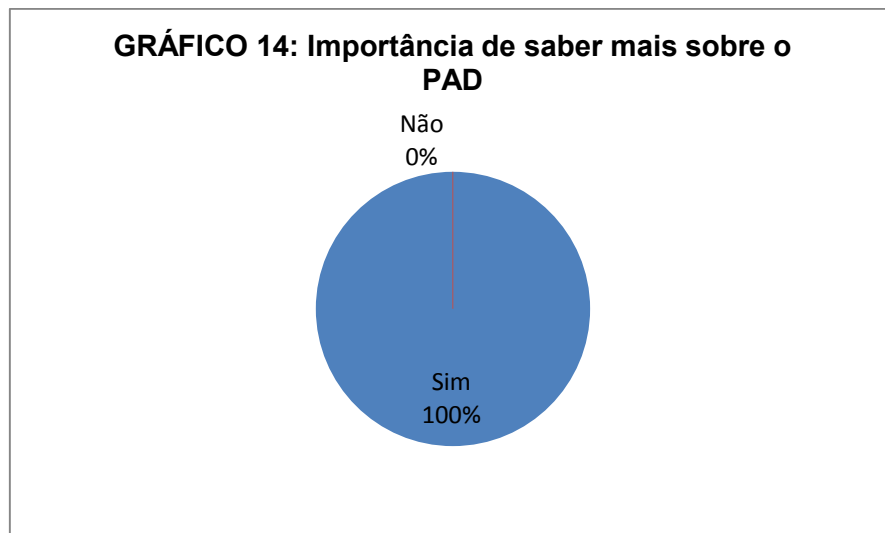
O presente questionário, composto por seis questões abaixo representadas com os resultados, visa o acréscimo de interesse dos servidores pelo tema e a importância dada a respeito do conhecimento do PAD após a explanação do tema, assim como o interesse destes em participar de comissões processantes.

Na **questão 1**, representada no Gráfico 13, dos 22 servidores que responderam o questionário, 100% deles disseram que gostaram de saber mais sobre o processo administrativo disciplinar.



Fonte: Questionários

Na **questão 2**, representada no Gráfico 14, dos 22 servidores que responderam o questionário, 100% deles consideraram importante conhecer sobre o referido tema. O enfoque sobre a importância de se conhecer mais sobre a lei que regula o comportamento do servidor no serviço público ficou evidenciada, positivamente, por todos os servidores que responderam o questionário. Significa que há consciência, por parte desses servidores, de que ninguém pode alegar o desconhecimento do instrumento legal, como meio de controle da atividade administrativa.



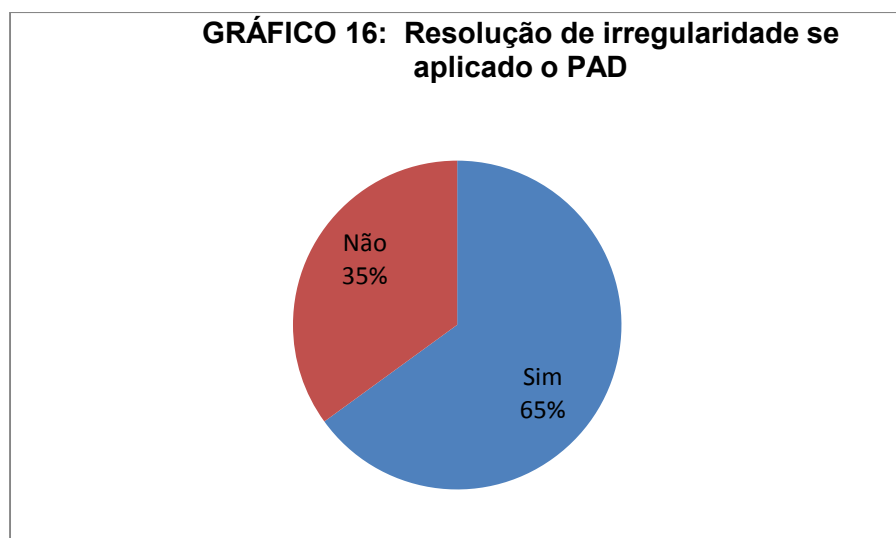
Fonte: Questionários

A **questão 3** representada no Gráfico 15 a seguir indica que 85% desses servidores disseram que não gostaria de participar de comissões de inquérito administrativo. É importante frisar que esta pergunta foi realizada também no primeiro questionário, antes da explanação do assunto e o percentual se manteve em 85%, portanto verifica-se que os servidores não querem participar de comissões que envolvem o processo administrativo disciplinar. Acredita-se que esta resposta se deve a não capacitação dos servidores para esse fim. Esta conclusão representa uma carência da Administração em capacitar servidores tanto no aspecto técnico, quanto psicológico, este, por sua vez, está representado na temeridade dos servidores em participar nas referidas comissões e, no mesmo sentido, a Administração deve conscientizá-los da importância na participação destes nas Comissões.



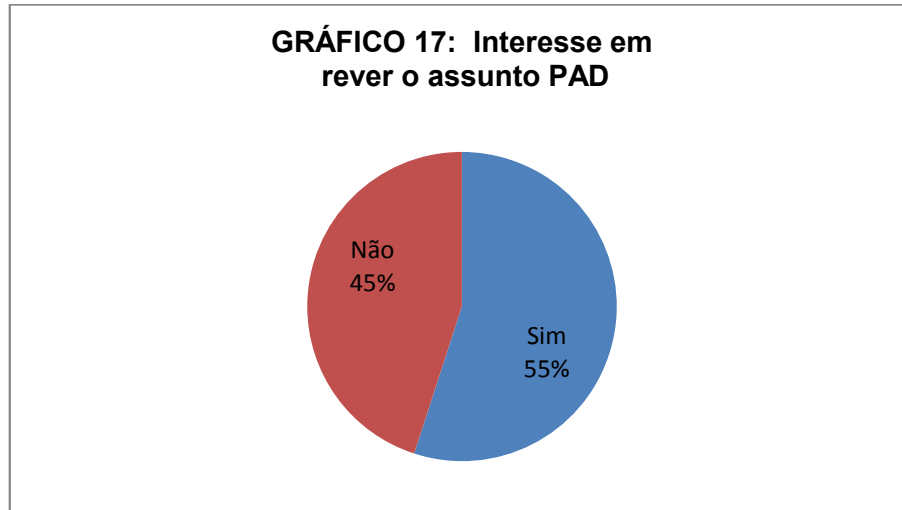
Fonte: Questionários

A **questão 4** representada no Gráfico 16 a seguir indica que 65% dos servidores disseram que sim, as coisas se resolveriam se fosse aplicado o processo administrativo disciplinar sempre que houvesse irregularidade. Portanto é um número bastante significativo de servidores que acreditam na resolução de irregularidades, se essas irregularidades forem investigadas, não necessitando justificar qual dos meios investigativos, tanto pelo processo administrativo disciplinar, como pela sindicância administrativa, ou até mesmo através de investigações preliminares com o objetivo de dirimir a questão.



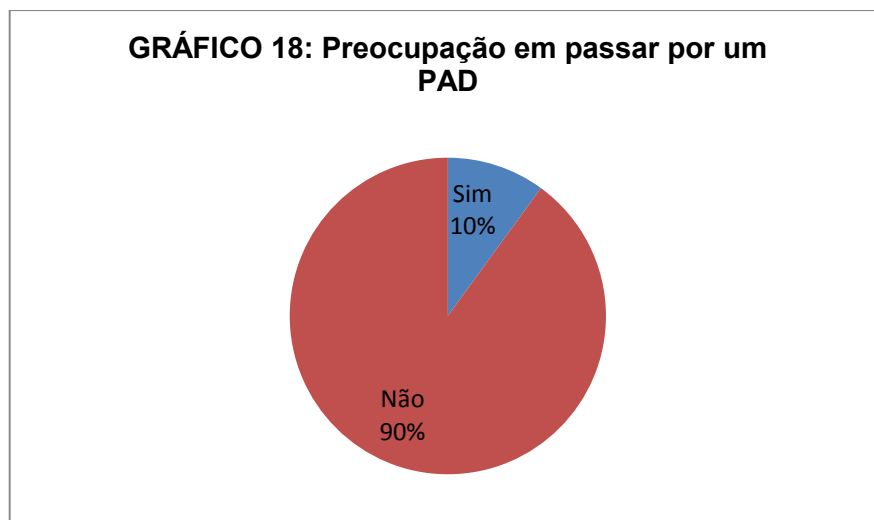
Fonte: Questionários

A **questão 5** representada no Gráfico 17, relata que a pesquisa, mostrou que 55% dos servidores têm interesse em rever o assunto e 45% estão satisfeitos com o conhecimento sobre o tema proposto.



Fonte: Questionários

A **questão 6** dos servidores que responderam o questionário 90% disseram que não temem passar por um PAD, conforme Gráfico 18. Esta pergunta dá margem a dois possíveis entendimentos: o primeiro, no sentido temer passar por um PAD por ter cometido uma irregularidade por temer a seriedade e credibilidade do processo. O outro de não temer por ser bom servidor.



Fonte: Questionários

Deve-se considerar, nesta etapa, que de um universo de 33 servidores técnico-administrativos, responderam os questionários do PAD antes e depois da exposição do assunto, 22 desses servidores, portanto 58% do total. Outra observação importante para salientar é que nesta reunião estavam presentes e responderam os questionários, os servidores assíduos, que geralmente participam de reuniões, responsáveis e com o grau de escolaridade igual e superior ao ensino médio, considerando que na Unidade têm diversos servidores com apenas o ensino fundamental e quase em final de carreira, ou seja, próximo a aposentadoria e com um percentual baixo de interesse em desenvolver suas atividades do dia-a-dia, e com esse mesmo interesse participar de reuniões com iniciativas novas.

É importante colocar que, para as reuniões dessas atividades, os servidores são convocados, portanto obrigatória a presença. Neste sentido constatou-se que a desobediência à norma convocacional foi de 22 %, na primeira etapa e na segunda foi de 31%, conforme registro de presença em livro específico. O percentual de justificção expressa de ausência nas referidas reuniões foi de 0%, infringido portanto o inciso III e IV, do artigo 116 da Lei 8.112/1990. Vale salientar, mais uma vez, que os faltosos coincidem com os inadimplentes, que estão esperando se aposentar e, em alguns casos, os mal intencionados que não costumam obedecer ordens superiores e “ditam suas próprias leis”.

Constata-se aqui, que há servidores, deste citado universo, que infringem, com freqüência, a norma que os regula, porque não temem punição, porque está embutida neles a impunidade. E a desobediência versus impunidade gera descrédito ao processo administrativo disciplinar

Cabe salientar algumas considerações que levam alguns servidores e gestores públicos a desobediência à norma que os regula, assim como aos superiores hierárquicos, com tanta freqüência e destemidos de qualquer medida reguladora, deixando o serviço público num patamar insustentável de controle. Pontuam-se alguns motivos:

a) falta de conhecimento, tanto dos gestores quanto dos administrados, da gravidade de não denunciar as irregularidades cometidas no âmbito da unidade;

b) falta de conhecimento da funcionalidade do processo administrativo disciplinar por parte de gestores e de administrados;

c) os servidores entrevistados demonstram baixo índice de interesse em participar de comissões sindicantes e ou processantes;

d) servidores acomodados, não cobrados e com responsabilidade não definida, sem iniciativa não temem o processo administrativo disciplinar;

e) baixo índice de servidores com conhecimento sobre o processo administrativo disciplinar, mas alto índice que querem saber mais sobre o tema.

Tais considerações possuem uma grande probabilidade de, se verificado um estudo com profundidade, vir a se concretizar, ou seja, verossível. Acredita-se também que estes motivos não se concentram somente no estudo de caso em questão, mas em grande parte do serviço público.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todo o exposto chegamos a uma conclusão que inovar com mudanças de atitudes, no serviço público, não é tarefa fácil, devido às especificidades próprias dos servidores públicos.

O desafio é escolher como inovar. Quando nos referimos a recursos humanos devemos pensar em seres humanos com todas as anuências, principalmente quando falamos de servidores públicos, que por sua natureza, a grande maioria não exerce a competitividade em sua atuação, pelo contrário, se acomoda.

Ao propormos a socialização de conhecimentos e de informações entre os servidores do Politécnicó propusemos mudanças de paradigmas neste setor, dando início a essa socialização, foi realizada a apresentação das obrigações dos servidores públicos associadas ao processo administrativo disciplinar como controle interno da Administração, objeto deste artigo, mas, na sequência programada, os conhecimentos estão sendo disseminados pelos próprios servidores na unidade com temas que interessam ou que dizem respeito a todos integrantes da comunidade do Politécnicó.

Com base no levantamento realizado constatamos que, em se falando de medidas corretivas, a forma mais adequada é a prevenção, através do estímulo de fazer correto dando exemplo e a conscientização da necessidade de manter a regularidades de atos e de atitudes durante as atividades no serviço público, assim como a aplicação do método corretivo, que pode ser através de investigações preliminares ou excepcionalmente punitivas mediante processo administrativo disciplinar. Sugerimos, portanto a conscientização como prevenção, o diálogo como correção e o processo administrativo disciplinar para os reincidentes. E por fim a socialização de conhecimentos e de informações para o reconhecimento e realização pessoal.

Verificamos a falta de conhecimento tanto de gestores, quanto de administrados sobre o processo administrativo disciplinar e sua correta aplicabilidade. Foi destacado, através de pesquisa, a necessidade de maior socialização desse conhecimento entre os servidores, mas em relação à iniciativa de levar ao conhecimento do superior hierárquico a irregularidade para denúncia,

verificamos a existência de indicadores significativos, embora ainda baixo o percentual, no sentido de avanços nas atividades públicas.

Foi de extrema importância para o desenvolvimento desse trabalho a posição que a Direção do Colégio Politécnico tomou nomeando uma comissão com o objetivo de buscar os desejos de seus servidores e, através de questionários, a comissão levantou estatísticas sobre suas satisfações e suas insatisfações, deixando indicativo no que está bom e o que se deve melhorar.

A referida Comissão, com base no levantamento feito através de questionários destacou os fatores que mais motivam os servidores que são: o reconhecimento profissional e a realização pessoal. Com ênfase nisso, criou um cronograma de reuniões e oportunizou aos servidores falarem sobre suas habilidades, como forma de socializar conhecimentos e informações. A iniciativa foi aprovada e a participação foi muito satisfatória.

O trabalho de socialização de conhecimentos e de informações está sendo realizado no Politécnico, com reuniões mensais, em cada reunião um assunto está em pauta proferido por um colega. Os temas dizem respeito ao serviço ou a conhecimentos em geral escolhidos pelos próprios servidores.

Dessa forma, este artigo contribui para que os servidores tenham parâmetro referencial e mensurável sobre seus deveres e proibições e para os gestores uma sugestão, possível de ser implantada no serviço público, no campo de gestão de pessoas, de como valorizar os servidores do ponto de vista subjetivo, tornando-os mais felizes e produtivos.

O assunto é apenas uma comprovação de que uma ação realizada no serviço público, planejada, controlada e, principalmente, com a participação dos interessados com seus diversos talentos reconhecidos, leva a humanização e ao crescimento das pessoas numa visão integrada e pró-ativa, contribuindo para o melhoramento da prestação dos serviços públicos e, de certa forma, servindo de instrumento de gestão para o serviço público.

E, para finalizar, agradece-se a Direção do Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria pela confiabilidade e pelo apoio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. Lei n. 8112, de 11 de dezembro 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCivil_03/LEIS/L8112cons.htm>. Acesso em: 23 de setembro 2010.

Manual de Processo Administrativo Disciplinar (versão html | versão pdf) Atualizado em março de 2011. Contém recomendações de padronização, passo a passo, ...www.cgu.gov.br/Publicacoes/GuiaPAD/ - Acesso em: 13 novembro de 2010.

ARAUJO, Fernando Eugenio. **Corregedoria: Órgão Disciplinar ou Correccional?** Cuiabá, MT, dezembro/2005. Fonte <http://www.webartigos.com/articles/7418/1/Corregedoria-Orgao-Disciplinar-Ou-Correccional/pagina1.htmlxzz1L4TckXuw>. Acesso em: 16 de nov. 2010.

VILLANOVA, Paulo Jorge Lélío. **Motivação de servidores públicos e a teoria dos dois fatores**, 2009, texto enviado ao JurisWay, em 24/01/2010. Acesso em: 30 de set. 2010.

MARTINS, João Bosco Barbosa. **O importante papel do direito administrativo disciplinar na regularidade do serviço público**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, 10, 31/08/2002 [Internet]. Disponível em <http://www.ambito-ridico.com.br/> Acesso em: 13 de mai. 2011.

ALVES, Léo da Silva. **Infração disciplinar: o dever de apurar**. Jus Navigandi, Teresina, ano 14, n. 2042, 2 fev. 2009. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/12273>>. Acesso em: 15 de abr. 2011.

ALVES, Léo da Silva. **O servidor cidadão**. XIV Congresso Brasileiro de Direito Processual, Centro de Convenções, Via Costeira Natal/RN, 9 a 11 de setembro de 2010. Disponível em: www.leodasilvaalves.com/. Acesso em: 21 de jan. 2011.

Silva, André Pataro Myrrha de Paula e. **A aplicabilidade do poder disciplinar em infrações cometidas por servidores cedidos**, 2008. Jus Navegandi, Teresina, ano 16, n 2809, 11 mar. 2011. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/18676>>. Acesso em: 14 de abr.. 2011.

MUSSURY, Cristina. **A tecnocracia, meritocracia e o clientelismo no Serviço Público**, fevereiro de 2011. Disponível em: WWW.douradosagora.com.br//noticias/opiniaõ. Acesso em: 23 de dez. 2010.

MUSSURY, Cristina. **Serviço Público Municipal e a Necessidade do Comprometimento**. 2008. Disponível em: [WWW.progresso.com.br/serviço-publico municipal](http://WWW.progresso.com.br/serviço-publico-municipal). Acesso em: 23 de dez. 2010.

RIZZATTI, Gerson. Rizzatti Gerson Júnior. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções** administrativas. Disponível em: www.inpeau.ufsc.br/.../Gerson20Rizzatti20-20organização20universitária.doc - Sim. Acesso em: 02 de mar. 2011.

NEVES, Teodora Marly Gama das. **Sindicância administrativa no âmbito federal. Aspectos a considerar. Uma contribuição ao debate**. Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1078, 14 jun. 2006. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/8526>>. Acesso em: 1º jun. 2011.

LIRA, Sérgio Roberto Bacu rry. **Os 10 pecados capitais do gestor público**. BIGJUS Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal – N. 04 – 11/04/2007. Acesso em: 28 de nov. 2010.

MANSOLDO, Mary. **Administração Pública. Modelos Administração – Princípios da Eficiência nos serviços públicos**. <http://www.arcos.org.br/artigos/administracao-publica-modelos-administrativos-principio-da-eficiencia-nos-servicos-publicos>. 2010. Acesso em: 21 de jun. 2011.

MENON, Danieli Maria. **Criação de um banco de potenciais humanos para órgão públicos**, UNICENTRO – Revista Eletrônica lato Senso, Ed. 4, Ano 2008.

ANEXOS

Anexo A

Responda as perguntas a seguir de acordo com sua consciência		
CRITÉRIO	SIM	NÃO
Você se sente realizado com o que faz como servidor público?		
Você está satisfeito com o salário que recebe hoje?		
O local que você trabalha é agradável, limpo e organizado?		
Você gostaria que seu trabalho fosse diferente?		
Você procura fazer além do que é sua atribuição?		
Você percebe que é visto, valorizado e reconhecido em seu serviço?		
Se você fosse seu próprio chefe imediato se avaliaria positivamente?		
Existe atividade semelhante a sua na iniciativa privada?		
Se existe sua função na iniciativa privada você prefere ser servidor público?		
Na iniciativa privada o salário é igual ou maior que no serviço público em sua função?		
Você acha que a sociedade em geral tem uma boa imagem dos servidores do UFSM?		
Considera seu salário adequado para as responsabilidades que tem?		
Você considera que o serviço público oferece outros benefícios além do salário?		
Se você fosse contratar um funcionário procuraria alguém com perfil semelhante ao seu?		
Você consegue dar ao público um atendimento é igual ao gostaria de receber?		
Você conhece e faz valer seus direitos como funcionário?		
Você conhece e cumpre seus deveres como servidor?		
Você conhece a missão, visão e valores do Colégio Politécnico da UFSM?		
Você conhece a missão, visão e valores da UFSM?		
Você acha que os servidores do Colégio Politécnico de um modo geral são pontuais e assíduos?		
Você se considera assíduo em relação ao cumprimento do regime de trabalho?		
Você se considera pontual?		
Você considera que o seu ambiente de trabalho agradável?		
Caso um colega não cumpra algum de seus deveres você comunica a chefia imediata?		
Caso você falte ao serviço sem um motivo justificado sente-se culpado?		
Você recebe elogios pelo trabalho executado?		
Em caso de um colega ser elogiado e você não, sente-se magoado?		
Quando você precisa de auxílio encontra facilmente um colega solidário?		
Você se considera alguém com disposição de auxiliar os colegas?		
Os equipamentos que usa no serviço são adequados?		
Você cuida dos equipamentos do trabalho da mesma forma que seus particulares?		
Você considera que as oportunidades de atualização e capacitação oportunizadas são satisfatórias?		
Você gostaria de ter mais oportunidades de atualização?		
O Colégio Politécnico facilita a participação em cursos de capacitação?		

Anexo B

QUE TIPO DE SERVIDOR EU SOU

Avalie de 0 a 5 os critérios abaixo

Critério: Fatores que mais me motivam		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Realização pessoal		
Possibilidade de crescimento na carreira		
Reconhecimento profissional		
Salário		
Flexibilidade de horários		
Condições de trabalho		
Outro – Qual? _____		

Critério: Fatores que mais me desmotivam		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Falta de estímulos para o crescimento na carreira		
Falta de atuação firme da chefia imediata		
Falta de valorização e de preocupação dos superiores com meu bem estar		
Falta de organização do ambiente de trabalho		
Falta de cumplicidade com os colegas nas atividades		
Impossibilidade de compensação financeira		
Outro – Qual _____		

Critério: O que mais preciso para me motivar		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Auto-estima		
Ajuda dos outros (colegas/chefes/amigos)		
Um salário melhor		
Realização pessoal		
Reconhecimento pelos serviços prestados		
Ser chefe		

Critério: O que mais limita a motivação e o crescimento profissional do servidor público		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Pouca atratividade dos cargos de chefia		
A estabilidade no serviço público		
Falta de estímulos para o crescimento na carreira		
Impossibilidade de compensação financeira para os que se destacam		
Falta de conhecimento de utilização dos instrumentos previstos na lei capazes de munir os chefes de instrumentos punitivos - PAD		
Falta de vontade do próprio servidor		

Outro – Qual? _____

Critério: Fatores que mais me agradam		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
As atividades coletivas bem trabalhadas		
A atuação do chefe sempre presente e atento		
O ambiente de trabalho		
A percepção de valorização pelos superiores		
O salário		
A estabilidade		

Outro – Qual? _____

Critério: Que tipo de servidor eu sou		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Assíduo e pontual		
Colaboro com a equipe, faço o que me solicitam		
Valorizo o ambiente, conservando-o e responsável por ele		
Cumpro as tarefas determinadas		
Omisso e acomodado		
Disponível para ações além das minhas atividades		

Outro – Qual? _____

Critério: O que eu preciso melhorar		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Minha pontualidade e assiduidade		
Fazer mais e melhor minhas tarefas		
Usar mais o computador para o trabalho e menos para acessar a internet		
Organizar melhor meu ambiente de trabalho		
Ser mais disponível		
Valorizar mais meu trabalho		

Outro – Qual? _____

Critério: Se eu fosse chefe a ordem de prioridade seria		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
A responsabilidade e pontualidade nas atribuições		
Obediência e respeito com os superiores		
A assiduidade dos subordinados		
A qualidade das atividades - eficiência		
Não teria prioridades		
Manter atualizada a equipe quanto ao conhecimento e técnica etc		
Outro – Qual? _____		

Critério: As atitudes do chefe devem		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Valorizar a atuação positiva de cada servidor diante dos demais		
Valorizar o espírito da equipe		
Reduzir os atritos normais entre as pessoas que convivem todos os dias com características completamente diferentes		
Ideal que não tome partido de um ou de outro		
Ovacionar em público, mas criticar a sós com a presença do criticado		
Firmes, coerentes e respeitadas por todos		
Outro – qual? _____		

Critério: O que eu faria se eu fosse chefe		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Daria toda a liberdade para que cada um fosse responsável por suas tarefas		
Conversaria com freqüência com a equipe sobre as tarefas e controlaria os resultados dia a dia		
Ditaria as normas e exigiria os resultados		
Evitaria fazer mudança		
Seria o exemplo na pontualidade, assiduidade, responsabilidade e qualidade nas atividades		
Buscaria atualização constante para a equipe e propiciaria inovações para a melhoria dos resultados dos trabalhos		
Outro – Qual? _____		

Critério: O que mais gostaria que mudasse no meu ambiente de trabalho		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Fatores ambientais: limpeza, organização, móveis e equipamentos		
Fatores psicológicos: valorização, reconhecimento, ser notado		
Organização dos trabalhos com resultados acessíveis, objetivos e transparentes		
Assiduidade, pontualidade e responsabilidade de todos		
A redução da jornada de trabalho para menos		
O ambiente não precisa de mudanças		
Outro – Qual? _____		

Critério: Que metas você tem em relação ao seu trabalho/emprego		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Aguardar a aposentadoria		
Fazer meu trabalho da melhor forma possível		
Buscar atualizações e aprimoramentos para capacitação e de formação		
Manter o vínculo do emprego até conseguir algo melhor		
Permanecer na UFSM e progredir na carreira		
Conciliar com outra atividade		
Outro – Qual? _____		

Critério: Quando você faz algo errado, você		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Procura repassar a responsabilidade aos outros		
Reconhece o erro e procura corrigi-lo		
Reconhece o erro, mas nada faz para consertá-lo		
Deixa que culpem os outros		
Fico angustiado por longo tempo		
Conto logo ao seu chefe para juntos solucionar o problema		
Outro – Qual? _____		

Critério: O trabalho representa para você		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
A vontade individual		
A vontade da instituição e não do indivíduo		
As vontades da instituição e a do indivíduo		
A resolução de minhas necessidades		
Uma forma de realização pessoal		
Uma necessidade para garantir a subsistência		
Outro – Qual? _____		

Critério: Como se sente ao levantar até a chegada ao serviço		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Mal humorado(a) e com preguiça		
Bem humorado(a) e com toda a disposição para começar o dia		
Faço um grande esforço para me dirigir ao serviço		
Indiferente		
Sempre estou de bem com a vida e é um prazer ir trabalhar		
Me sinto devagar, quase parando		
Outro – Qual? _____		

Critério: Seu cargo foi escolhido por qual motivo		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Na época do concurso não havia outro que pudesse fazer		
Por gostar da área de atuação e era o que eu queria		
Por que está com minha formação		
Foi o único que consegui aprovação		
Fiz o concurso para o cargo e tomei posse nele na esperança de um dia conseguir ser aprovado em um mais qualificado		
Não fiz escolha, aceitei		

Outro – Qual? _____

Critério: Quanto ao meu emprego/serviço		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Estou no emprego pelo qual fui admitido e tenho que fazer o que está determinado		
Estou consciente de que é difícil ser aprovado em outro até mesmo de igual nível		
Se tivesse que fazer hoje o concurso do meu cargo seria mais difícil devido à concorrência e a qualificação		
Seria fácil de trocá-lo por um de igual salário		
Não seria fácil de trocá-lo nem por salário inferior		
Tenho que conservá-lo porque não está fácil serviço hoje		

Outro – Qual? _____

Critério: O servidor deve ser analisado do ponto de vista		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Objetivo – o ter – o modo ter (possuir) origina-se do fator biológico do desejo de sobrevivência		
Subjetivo – o ser – o modo ser (partilhar) é impulsionado pelas condições específicas da existência humana e pela necessidade inerente de ultrapassar o isolamento e socializar-se		
Da produção com responsabilidade		
Da iniciativa nas atividades além função		
Do conhecimento de capacitação e formação do indivíduo		
Pelo relacionamento interpessoal		

Outro – Qual? _____

Critério: As atividades do cargo em que fui admitido		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
São as que realizo e as faço com prazer		
São as que realizo e as faço porque é necessário		
Não são as que realizo, mas gostaria de fazer		
Não conheço as atividades do meu cargo. Faço outras		
Conheço as atividades do meu cargo, mas faço outras		
Preenchem o meu tempo com satisfação		

Outro – Qual? _____

Critério: Você é feliz		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Mais em minha casa		
Mais em meu ambiente de trabalho		
Sou sempre feliz, no serviço ou em casa		
Difícilmente sou feliz		
Sou sempre feliz em qualquer lugar que esteja		
Poucas vezes estou triste		
Outro – Qual? _____		

Critério: Se você fosse dono de uma empresa e tivesse um empregado que trabalhasse como você trabalha no serviço público em termos de qualidade de serviço e quantidade de horas, você		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Falaria com ele e daria mais uma oportunidade		
Demitiria		
Daria uma promoção		
Elogiava e o promovia e daria um aumento salarial		
Confiaria um cargo mais elevado		
Trocaria de setor para verificar se haveria melhor desempenho		
Outro - Qual? _____		

Critério: Que impressão você teria de seu trabalho, se você fosse um cliente		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Muito bom – porque sou eficiente e atendo muito bem as pessoas		
Bom – porque as pessoas ficam agradecidas e saem satisfeitas		
Ótimo – porque ouço, na maioria das vezes elogios pelo atendimento		
Regular – Primeiro termino o que estou fazendo e só depois dou atenção ao cliente		
Regular – porque estou sempre muito ocupado (0)		
Ruim - porque deixo os clientes esperando e não atendo aos pedidos solicitados		
Outro – Qual? _____		

Critério: Se faltasse pouco tempo para a aposentadoria (até 3 anos mais ou menos), o que você faria no seu serviço		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Deixaria o tempo passar perambulando nos corredores ou falando com os colegas		
Viria só quando teria vontade		
Faria a minhas atividades rotineiras		
Procuraria inovar algo para deixar para os colegas		
Deixaria tudo organizado para o sucessor		
Não daria mais importância para o trabalho faria o mínimo		
Outro – Qual? _____		

Critério: Você tem conhecimento de		
Item	Avaliação de 0 a 5	Total
Seus direitos		
Seus deveres		
Seus direitos sociais		
Suas obrigações		
Suas proibições		
Seu regime jurídico		

Anexo C

QUE TIPO DE CHEFE EU TENHO

Avalie de 1 a 5 os itens dos critérios abaixo

Critério: Quanto ao compartilhamento de informações e conhecimento		
Item	Avaliação de 1 a 5	Total
Realiza a comunicação das informações e do conhecimento		
Dissemina as informações e possibilita novos conhecimentos		
Contribui para as mudanças das culturas organizacionais no setor		
Dá autonomia aos membros da equipe e exige responsabilidades		
Promove a descentralização das ações e das decisões		
Controla os resultados, conforme estratégias e metodologias		

Critério: Quanto à liderança de equipe		
Item	Avaliação de 1 a 5	Total
Capacidade de integrar as pessoas à equipe		
Capacidade de perceber e identificar os pontos fortes e fracos da equipe		
Capacidade de determinar os trabalhos conforme objetivos		
Capacidade de gerar informações		
Capacidade de solucionar problemas		
Capacidade de controlar os resultados		

Critério: Quanto à gestão de pessoas		
Item	Avaliação de 1 a 5	Total
Ouve e dialoga com o servidor para avaliá-lo em suas deficiências		
Expressa com lógica e objetividade as idéias		
Lida com peculiaridades e respeita as diferenças		
Gerencia o clima de trabalho propiciando um ambiente saudável e com bom relacionamento interpessoal		
Apresenta disposição para mudanças comportamental		
Adapta-se fácil às situações novas		

Critério: Quanto à disciplina		
Item	Avaliação de 1 a 5	Total
Comparece e permanece no local de trabalho		
É ético e profissional		
Observa o horário e cumprimento da carga horária definida		
Usa adequadamente os equipamentos e instalações		
Supervisiona a melhoria de desempenho com justiça		
Tem o mesmo tratamento com todos que o procura		

Critério: Quanto à capacidade inovadora através das informações e do conhecimento		
Item	Avaliação de 1 a 5	Total
Gera a criação de soluções ousadas		
Organiza as informações e os conhecimentos para adequar às necessidades e às inovações		
Dissemina as informações e os conhecimentos necessários para inovações nas situações de trabalho		
Fomenta a cultura de inovação, quebra paradigmas		
Contribui para a equipe introduzir novos processos, soluções, projetos e dinâmicas de trabalho		
Busca a informação, trabalha com grande conhecimento, com focos nos resultados		

Critério: Quanto à competência técnica		
Item	Avaliação de 1 a 5	Total
Conhecimento do trabalho - domina todos os processos e rotinas		
Eficácia – realização dos trabalhos e cumprimentos das metas dentro dos prazos estabelecidos		
Eficiência – usa da melhor forma os recursos financeiros, humanos, materiais e técnicas disponíveis		
Gera a organização, otimização e a qualificação dos processos de trabalho		
Qualificação profissional – busca contínua de aprendizado		
Conhece , gera e acompanha o processo por inteiro da instituição e da unidade, focando nos resultados pretendidos		

Anexo D

Questionário 1 – PAD - antes		
Pergunta	sim	não
1. Conhece o PAD (processo administrativo disciplinar)?		
2. Gostaria de conhecer mais sobre o PAD?		
3. Já leu a relação dos deveres do servidor público?		
4. Já leu a relação das proibições do servidor público?		
5. Sabe onde estão elencados os deveres e as proibições?		
6. Já participou de algum PAD ou sindicância como membro?		
7. Gostaria de participar?		

Anexo E

Questionário 2– PAD - antes		
Na questão 1, marque a alternativa que mais combina com sua reação:		
<input type="checkbox"/> Ignora porque não quer se envolver <input type="checkbox"/> ignora porque não acredita, caso denunciada a irregularidade, dê algum resultado <input type="checkbox"/> leva ao conhecimento do superior hierárquico, verbalmente, sem solicitar resultados. <input type="checkbox"/> leva imediatamente ao conhecimento do superior, por escrito, solicitando encaminhamento e resultados <input type="checkbox"/> comenta com os colegas, pede sugestões, e ,finalmente decidem esquecer o fato <input type="checkbox"/> gostaria de comunicar ao superior, mas se assim o fizer, não terei apoio		
Pergunta	sim	não
2. Se você fosse envolvido numa irregularidade no serviço, temeria passar por um Processo administrativo disciplinar?		
3. Se Caso fosse envolvido num processo i disciplinar temeria punição?		
4. Em seu ambiente de trabalho já tomou conhecimento de alguma irregularidade que tenha sido esclarecida via PAD?		
5. Na instituição pública em que trabalha (setor) já aconteceram irregularidade que não foram averiguadas?		

Anexo F

Questionário 3 – PAD - depois		
pergunta	sim	não
1.Gostou de saber mais sobre o PAD?		
2.Considerou importante conhecer o PAD?		
3.Conhecendo mais sobre o PAD, gostaria de participar de alguma comissão?		
4.Se o PAD fosse aplicado toda vez em que houvesse alguma irregularidade, resolver-se-iam grande parte das irregularidades com os servidores públicos?		
5.Gostaria de rever o assunto?		
6.Você teme passar por um PAD?		