



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS ESCOLA DE DIREITO,
NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA
COORDENAÇÃO ADJUNTA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ARTIGO CIENTÍFICO

**A ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA
ANÁLISE CONSTITUCIONAL E SEUS REFLEXOS NA
EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

GOIÂNIA-GO

2026

FERNANDA RIBEIRO JURUMENHA DE ANDRADE

**A ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA
ANÁLISE CONSTITUCIONAL E SEUS REFLEXOS NA
EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

Artigo Científico apresentado à
disciplina Trabalho de Curso II,
da Escola de Direito , Negócios e
Comunicação da Pontifícia
Universidade Católica de
Goiás(PUCGOIÁS).
Prof. Orientadora -Ma. Paula
Ramos Nora de Santis

GOIÂNIA-GO

2026

FERNANDA RIBEIRO JURUMENHA DE ANDRADE

**A ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA
ANÁLISE CONSTITUCIONAL E SEUS REFLEXOS NA
EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA**

Data da Defesa: ____ de ____ de ____

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a): Prof. (a): Ma. Paula Ramos Nora De Santis

Nota

Examinador (a) Convidado (a): Prof. (a): Dra. Márcia Rosana Ribeiro Cavalcante Nota

Dedico este trabalho aos meus pais, Rhocellie e Wilson, que debaixo de muito sol e suor, me fizeram chegar onde eu estou. Às minhas irmãs Yasmim e Marina, pela parceria e o apoio constantes. Ao meu namorado, por caminhar ao meu lado com paciência, incentivo e amor, às minhas amigas, que tornaram essa trajetória mais leve, feliz e com certeza inesquecível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, pelo suporte, incentivo e por sempre acreditarem na minha capacidade e fazerem o possível para eu realizar meus sonhos, só tenho a agradecer. Essa conquista também pertence a vocês.

Às minhas irmãs, pelo apoio constante e carinho ao longo desta jornada, sou grata por cada palavra de conforto, cada gesto de cuidado e por fazerem parte de quem eu sou.

Ao meu namorado, pela compreensão, paciência e incentivo durante os momentos de dedicação a este trabalho, e por ter estado ao meu lado em todos os momentos.

Às minhas amigas, pela amizade, apoio e pelos momentos compartilhados durante a graduação.

À minha orientadora, pela dedicação, orientação, paciência e pelos valiosos ensinamentos compartilhados ao longo da elaboração deste trabalho.

E a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho e para minha formação acadêmica e pessoal, meus sinceros agradecimentos.

A ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE CONSTITUCIONAL E SEUS REFLEXOS NA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

Fernanda Ribeiro Jurumenha de Andrade¹

O presente trabalho teve como objetivo analisar a relação entre a estabilidade no serviço público, prevista na Constituição Federal de 1988, e as exigências contemporâneas do princípio da eficiência administrativa. Quanto à metodologia, a pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, fundamentando-se na análise de legislações, doutrinas especializadas, artigos científicos e decisões de tribunais superiores. Os resultados evidenciaram que a estabilidade constitui importante garantia institucional, assegurando a impessoalidade, a continuidade administrativa e a proteção do servidor contra ingerências políticas. Contudo, verificou-se que, quando dissociada de mecanismos eficazes de avaliação de desempenho e responsabilização, pode contribuir para a ineficiência e a manutenção de práticas pouco produtivas. Conclui-se que a estabilidade não deve ser compreendida como privilégio, mas como instrumento de proteção do interesse público, sendo necessária sua harmonização com mecanismos modernos de gestão, a fim de assegurar uma Administração Pública mais eficiente, transparente e orientada a resultados.

Palavras-chave: estabilidade; eficiência administrativa; serviço público; gestão pública; Administração Pública.

JOB SECURITY IN THE PUBLIC SERVICE: A CONSTITUTIONAL ANALYSIS AND ITS IMPACT ON ADMINISTRATIVE EFFICIENCY

This study aimed to analyze the relationship between job security in the public service, as stipulated in the 1988 Federal Constitution, and the contemporary demands of the principle of administrative efficiency. Methodologically, the research adopted a qualitative approach, of a bibliographic and documentary nature, based on the analysis of legislation, specialized doctrines, scientific articles, and decisions of higher courts. The results showed that job security constitutes an important institutional guarantee, ensuring impartiality, administrative continuity, and the protection of public servants against political interference. However, it was found that, when dissociated from effective performance evaluation and accountability mechanisms, it can contribute to inefficiency and the maintenance of unproductive practices. It is concluded that job security should not be understood as a privilege, but as an instrument for protecting the public interest, and its harmonization with modern management mechanisms is necessary to ensure a more efficient, transparent, and results-oriented Public Administration.

Keywords: job security; administrative efficiency; public service; public management; Public Administration.

¹ Estudante de graduação da Escola de Direito, Negócios e Comunicação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC- GOIÁS).

INTRODUÇÃO

O tema estabilidade no serviço público, prevista na Constituição Federal de 1988, constitui um dos pilares do regime jurídico-administrativo brasileiro, sendo historicamente concebida como instrumento de proteção do servidor contra interferências indevidas, especialmente de natureza política. No contexto contemporâneo, marcado por crescentes exigências de transparência, economicidade e eficiência na gestão pública, esse instituto tem sido objeto de intensos debates, sobretudo no que se refere à sua compatibilidade com o princípio da eficiência administrativa, reforçado pela Emenda Constitucional nº 19/1998. Nesse sentido, analisar a estabilidade sob uma perspectiva constitucional e administrativa revela-se relevante para compreender seu papel no funcionamento do Estado moderno.

Diante desse cenário, o presente trabalho é orientado pelo seguinte problema de pesquisa: a estabilidade constitui uma garantia indispensável à proteção do servidor e à preservação da impessoalidade administrativa, ou representa um entrave à realização do princípio da eficiência e à modernização da gestão pública? A partir dessa questão central, busca-se investigar as tensões existentes entre a segurança jurídica proporcionada ao servidor e as demandas por maior desempenho e resultados na Administração Pública.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar de que forma o instituto da estabilidade se relaciona com as exigências contemporâneas de eficiência administrativa. Como objetivos específicos, pretende-se compreender de que maneira a estabilidade contribui para a proteção do interesse público e para a garantia da eficiência na Administração Pública, bem como examinar em que medida essa garantia pode, eventualmente, comprometer a modernização institucional e a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

A escolha do tema justifica-se pela sua relevância teórica e prática, uma vez que a estabilidade no serviço público permanece como elemento central nas discussões sobre reforma administrativa no Brasil. Propostas recentes que visam revisar ou reestruturar esse instituto evidenciam a necessidade de uma análise crítica e fundamentada acerca de seus impactos. Além disso, compreender a função da estabilidade é essencial para avaliar seu papel na garantia da imparcialidade, na proteção contra perseguições políticas e na promoção de uma gestão pública eficiente.

No que se refere à metodologia, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico e documental. O estudo fundamenta-se na análise da Constituição Federal, de legislações infraconstitucionais, de doutrinas especializadas e de decisões dos tribunais superiores. Ademais, são consideradas perspectivas históricas e análises institucionais que

possibilitam compreender a evolução do instituto da estabilidade e seus reflexos na Administração Pública.

Por fim, o trabalho está estruturado em quatro seções. Na primeira, apresenta-se a evolução histórica e o conceito de estabilidade no serviço público, com destaque para seus fundamentos constitucionais. Na segunda, discute-se o princípio da eficiência administrativa e suas implicações após a Emenda Constitucional nº 19/1998. Na terceira, analisa-se a relação entre estabilidade e eficiência, à luz de posicionamentos doutrinários e decisões dos tribunais superiores. Na quarta e última seção, avaliam-se os efeitos sociais e administrativos da estabilidade, especialmente no que se refere à qualidade dos serviços públicos e à garantia da imparcialidade no exercício das funções estatais.

1. ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS DA ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

No ordenamento jurídico brasileiro, a estabilidade está fundamentalmente prevista no art. 41 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

De acordo com o texto constitucional, os servidores que forem nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude do concurso público e completarem três anos de efetivo exercício adquirem a estabilidade.

A principal ideia deste fundamento, por trás deste instituto, não é meramente o interesse individual ou benefício do servidor, mas sim a proteção do interesse público. A estabilidade visa garantir que o servidor possa exercer suas funções com autonomia, impessoalidade e isenção, sem o temor de ser demitido por motivos políticos, retaliações e perseguições decorrentes por mudanças de governo ou pressões indevidas (Oliveira; Sampaio de Paula; Lincoln, 2021). Em outras palavras, a estabilidade é uma forma e um mecanismo que garante a proteção a continuidade das políticas de Estado e que a administração pública aja de maneira ética, protegendo os profissionais contra influências políticas indevidas.

1.1 ORIGEM HISTÓRICA E EVOLUÇÃO DO INSTITUTO DA ESTABILIDADE NO BRASIL

Em um primeiro plano, é importante informar que a estabilidade não surgiu com a Constituição Federal de 1988, e para que esse instituto seja compreendido, realizar-se-á uma análise das Constituições brasileiras, chegando até a Constituição da República Federativa do

Brasil de 1988, onde encontra-se o texto que impacta na gestão pública atual do Brasil. A primeira Constituição a prever esse regimento é a Constituição de 1934, conforme verifica-se abaixo:

[...] Art 169 - Os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas, e, em geral, depois de dez anos de efetivo exercício, só poderão ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, regulado por lei, e, no qual lhes será assegurada plena defesa.
Parágrafo único - Os funcionários que contarem menos de dez anos de serviço efetivo não poderão ser destituídos dos seus cargos, senão por justa causa ou motivo de interesse público (Brasil, 1934).

Segundo Antonio Fernando Fael de Almeida (2023, p. 10), os funcionários públicos adquiriram a estabilidade, após serem nomeados no concurso público, depois de dois anos, e os demais funcionários públicos somente alcançariam essa garantia após dez anos de efetivo serviço. Logo, eram esses os requisitos na época para obter a estabilidade.

O trecho apresentado evidencia que, no contexto histórico anterior à Constituição de 1937, a estabilidade no serviço público possuía critérios distintos conforme a forma de ingresso do servidor. Como destaca Antonio Fernando Fael de Almeida (2023), aqueles aprovados em concurso público adquiriam estabilidade após dois anos de exercício, enquanto os demais servidores não concursados somente alcançavam essa garantia após um período significativamente maior, de dez anos de efetivo serviço. Essa diferenciação revela uma valorização progressiva do concurso público como mecanismo mais legítimo de acesso ao cargo, ainda que, à época, ainda coexistissem formas diversas de admissão no serviço público.

Com a promulgação da Constituição de 1937, observa-se a manutenção da estabilidade como garantia funcional, porém inserida em um contexto político mais centralizador, característico do Estado Novo. O artigo 169 desta Constituição reforça a ideia de que o servidor público estável não poderia ser demitido arbitrariamente, condicionando sua perda de cargo a situações específicas, como decisão judicial ou processo administrativo devidamente fundamentado. Essa previsão demonstra uma tentativa de assegurar certa proteção ao servidor contra perseguições ou demissões imotivadas, ainda que dentro de um regime autoritário.

Além disso, ao analisar o conteúdo do artigo 169, percebe-se que a estabilidade não era concebida como um direito absoluto, mas sim como uma garantia relativa, vinculada ao cumprimento de deveres funcionais e à observância das normas administrativas. A exigência de processo administrativo para a demissão indica a preocupação com um mínimo de formalidade e legalidade, o que contribui para a organização e disciplina da Administração

Pública.

Por fim, ao relacionar o texto constitucional com a explicação do autor, é possível compreender que a estabilidade, nesse período, desempenhava um papel duplo: de um lado, protegia o servidor contra dispensas arbitrárias; de outro, funcionava como instrumento de controle estatal sobre o funcionalismo. Assim, mesmo mantendo a garantia, a Constituição de 1937 a insere em um modelo administrativo mais rígido, no qual a permanência no cargo dependia tanto da proteção legal quanto da adequação do servidor às diretrizes do Estado.

Da constituição de 1934 para a constituição de 1937, não teve grandes alterações, manteve a garantia, restringiu a vitaliciedade para somente os magistrados, também estava presente a estabilidade (Brasil, 1937), conforme o artigo abaixo.

Art. 157 - Poderá ser posto em disponibilidade, com vencimentos proporcionais ao tempo de serviço, desde que não caiba no caso a pena de exoneração, o funcionário civil que estiver no gozo das garantias de estabilidade, se, a juízo de uma comissão disciplinar nomeada pelo Ministro ou chefe de serviço, o seu afastamento do exercício for considerado de conveniência ou de interesse público. (Brasil, 1937).

Segundo Ana Luísa Celino Coutinho (2012, p. 60-61), na constituição de 1937, não replicaram o parágrafo único do art. 169 da Constituição de 1934, que estabelecia que os servidores com menos de dez anos de serviço só poderiam ser destituídos por justa causa ou por motivos de interesse público.

Na Constituição de 1967, instituiu-se um novo sistema de governo, marcado pelo Regime Militar.

Segundo Carvalho (2018, p. 33),

Foi também garantida a estabilidade do funcionário público, porém com algumas ressalvas, pois o ingresso no serviço público somente seria possível mediante concurso e a estabilidade somente era adquirida por esses quando cumpridos os requisitos conforme estipulava o artigo 99, parágrafo primeiro.

Nesse contexto, observa-se que a estabilidade permaneceu como garantia, mas passou a ser condicionada a critérios mais rígidos de acesso e permanência no serviço público. Tal configuração evidencia a influência do regime político vigente, uma vez que, embora houvesse a manutenção formal do instituto da estabilidade, sua aplicação sofreu limitações que impactaram diretamente a autonomia e a segurança dos servidores públicos.

Entretanto, vale ressaltar que o Texto trouxe, no artigo 177 do Ato Disposição Geral e Transitória manteve o que já tinha na constituição anterior, como a vitaliciedade dos professores e algumas estabilidade de servidores que vieram da antiga constituição e que foi recepcionada na de 1967. Segue o art. 177 fica assegurado a vitaliciedade aos Professores catedráticos e titulares de Ofício de justiça nomeados até a vigência desta Constituição, assim como a estabilidade de funcionários já amparados pela legislação anterior.

Em contrapartida, é importante destacar que esse período de estabilidade teve curta duração. Em 13 de dezembro de 1968, foi decretado o Ato Institucional nº 5 (AI-5), considerado o instrumento mais repressivo da ditadura militar (Marinho, 2020). A partir dele, diversos direitos e garantias constitucionais foram suspensos, incluindo a vitaliciedade, a estabilidade e a inamovibilidade, o que intensificou o caráter autoritário do regime.

Finalmente, a Constituição Federal de 1988, vai dispor sobre a estabilidade no art. 41, posteriormente alterada pela Emenda Constitucional de nº 19 de 1998, que trouxe o seguinte tratamento ao instituto jurídico da estabilidade:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

É importante ressaltar que conforme o art. 41, a estabilidade não é obtida de imediato, ele só adquire estabilidade “após três anos de efetivo exercício”.

Segundo Melo, Cruz e Oliveira (2022, p. 11), a Constituição de 88 não trouxe uma inovação tão significativa comparada à de 1967. No entanto, com a Emenda Constitucional nº 19/1998, a Carta Magna passou a inserir mecanismos de gestão de pessoas, tais como a avaliação especial de desempenho como etapa obrigatória para servidores em estágios probatórios e também avaliação periódica de desempenho, que é optativo para os servidores já estáveis; no entanto, que ainda se encontra pendente de regulamentação na esfera federal.

1.2. A ESTABILIDADE COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Ultimamente o grande sonho de muitos da população brasileira tem sido o concurso público, em decorrência do mercado atual de trabalho, e isso ocorre devido a estabilidade do servidor. Para compreender o conceito de estabilidade, Meirelles (1998) entende-se que:

Estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto o estágio probatório de três anos, após ser submetido a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (Meirelles, 1998).

Conforme exposto acima, a Constituição de 1988 aplica a estabilidade a um tipo específico de servidor, aquele que ocupa um cargo efetivo. Dada essa especificação, tem-se como importante partir da análise do conceito de servidor, que segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2022, p. 20), “são servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”. Nesse sentido, compreendem o conceito as seguintes espécies de servidores:

1. os servidores estatutários, sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de cargos públicos;
2. os empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público;
3. os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da Constituição); eles exercem função, sem estarem vinculados a cargo ou emprego público. (Di Pietro, 2022, p. 715).

Portanto, no âmbito da administração existem diferentes regimes jurídicos aplicáveis aos servidores públicos, conforme detalhado por Maria Sylvia Zanella di Pietro. Essas categorias compreendem, os servidores que ocupam cargo público que estão submetidos ao regime estatutário que está regulamentado por lei específica de cada ente federativo podendo a modificação ocorrer unilateralmente pelo Poder Público, desde que sejam respeitados os direitos adquiridos. Nessa hipótese, o servidor entra em uma situação jurídica já definida, em que não há uma possibilidade de modificação das normas por meio de contrato entre as partes, uma vez que se tratam de normas de ordem pública.

Há ainda, os os servidores contratados temporariamente por prazo determinado, destinados atender a necessidade temporária de notório interesse público, que estão subordinados ao regime jurídico especial estabelecido em lei de cada ente federativo (Di

Pietro, 2023).

De acordo com Di Pietro (2023), os servidores estatutários ocupam cargos públicos e estão submetidos a um regime jurídico de direito público, estabelecido por lei específica de cada ente federativo (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). Nesse caso, não há contrato entre as partes, pois a relação é institucional e legal, e não contratual. Isso significa que o servidor se submete a um conjunto de normas previamente fixadas, podendo sofrer alterações unilaterais por parte da Administração Pública, desde que respeitados os direitos adquiridos. A doutrina destaca que esse regime garante maior estabilidade e está associado à ideia de supremacia do interesse público.

Assim, em síntese doutrinária, a principal diferença entre essas categorias está na natureza do vínculo estabelecido com a Administração Pública. O servidor estatutário mantém vínculo legal de direito público e ocupa cargo público, sendo regido por estatuto próprio. Já o empregado público possui vínculo contratual submetido às normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Por sua vez, o servidor temporário exerce função pública mediante vínculo excepcional, precário e por prazo determinado, disciplinado por legislação específica.

Essa distinção é fundamental para compreender os direitos, deveres e garantias aplicáveis a cada categoria dentro da Administração Pública.

Considerando que o tema do presente trabalho se restringe à análise da estabilidade dos servidores públicos estatutários, torna-se importante destacar, entre estes, uma outra classificação que os distingue em duas classes, sendo, aqueles que ocupam cargo público efetivo, e os que ocupam cargo público comissionado.

A estabilidade, conforme consagrada no dispositivo constitucional, se aplica somente ao ocupante de cargo efetivo, portanto, ao servidor público estatutário.

A partir desses dois pontos sobre o conceito de estabilidade e servidor público, tem-se que a estabilidade é a proteção jurídica que garante ao servidor agir em conformidade com a lei e os princípios básicos da administração pública (o famoso LIMPE, que é a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), no qual pertence ao art. 37 da Constituição Federal (1998)

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Trata-se de uma garantia, uma vez que, o servidor público estaria vulnerável a demissões arbitrárias, motivadas por retaliação política ou por recusar praticar atos ilegais e

antiéticos.

Dessa forma, a estabilidade configura-se como uma proteção jurídica indispensável ao exercício das funções públicas, pois permite que o servidor atue com independência funcional e em conformidade com a lei, sem sofrer pressões externas indevidas. Nesse sentido, essa garantia visa resguardar o agente público contra demissões arbitrárias, especialmente aquelas motivadas por perseguições políticas ou pela recusa em praticar atos ilegais ou antiéticos.

Conforme destaca Bandeira de Mello (2015), a estabilidade não deve ser compreendida como um privilégio conferido ao servidor, mas como um instrumento voltado à proteção do interesse público, na medida em que assegura a atuação imparcial e independente do agente estatal diante de possíveis ingerências indevidas. Assim, a estabilidade ao proteger o servidor contra as demissões arbitrárias, protege também a administração pública, e por consequência toda a sociedade. A segurança que o servidor tem para poder exercer suas funções com imparcialidade e autonomia faz toda a diferença contra a corrupção.

2. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O princípio da eficiência representa um dos pilares fundamentais da Administração Pública contemporânea, estando diretamente relacionado à busca por uma atuação estatal mais célere, econômica e eficaz na prestação dos serviços públicos. Inserido expressamente no artigo 37 da Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, conhecida como Reforma Administrativa, esse princípio passou a exigir dos agentes públicos não apenas a observância da legalidade, mas também a obtenção de resultados satisfatórios em benefício da coletividade.

Nesse contexto, a eficiência administrativa está vinculada à necessidade de utilização adequada dos recursos públicos, visando garantir maior qualidade nos serviços prestados à população, redução de desperdícios e melhor desempenho da máquina estatal. A Administração Pública, portanto, deve atuar de maneira organizada, planejada e produtiva, buscando atender aos interesses sociais com rapidez, transparência e responsabilidade.

Além disso, o princípio da eficiência possui estreita relação com outros princípios constitucionais da Administração Pública, como a legalidade, moralidade, publicidade e impessoalidade, formando um conjunto de diretrizes indispensáveis para a concretização do interesse público. Sua aplicação também influencia diretamente a avaliação do desempenho dos servidores públicos, a modernização administrativa e a implementação de políticas públicas

mais eficazes.

Dessa forma, compreender o princípio da eficiência torna-se essencial para analisar os desafios enfrentados pela Administração Pública brasileira diante das demandas sociais contemporâneas, especialmente no que se refere à necessidade de equilíbrio entre a estabilidade do servidor público e a busca por maior produtividade e qualidade no serviço público.

2.1 O PAPEL DO PRINCÍPIO NO DIREITO BRASILEIRO

Os princípios jurídicos ocupam posição central no ordenamento jurídico contemporâneo, sendo compreendidos não apenas como diretrizes orientadoras, mas também como normas dotadas de força vinculante. No campo do Direito Administrativo, essa relevância é ainda mais evidente, especialmente quando se analisam os princípios expressos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

De acordo com Ronald Dworkin (2002), os princípios são padrões que devem ser observados porque representam exigências de justiça, equidade ou moralidade, diferentemente das regras, que são aplicadas de forma mais rígida.

Nessa perspectiva, os princípios possuem uma dimensão de peso, ou seja, podem ser ponderados conforme o caso concreto. Já Robert Alexy (2008), entende os princípios como “mandamentos de otimização”, que devem ser realizados na maior medida possível dentro das possibilidades fáticas e jurídicas existentes. Essa concepção reforça o papel normativo dos princípios, demonstrando que eles possuem eficácia jurídica direta e não são meras recomendações.

No ordenamento jurídico brasileiro, os princípios assumem função normativa essencial, atuando como critérios de interpretação, integração e aplicação do direito. Conforme destaca Celso Antônio Bandeira de Mello (2016), violar um princípio é mais grave do que transgredir uma regra, pois implica ofensa a todo o sistema jurídico. Nesse sentido, os princípios funcionam como fundamentos estruturantes do Direito, orientando tanto a elaboração quanto a aplicação das normas.

No âmbito da Administração Pública, o artigo 37 da Constituição Federal estabelece os chamados princípios expressos, tradicionalmente sintetizados pelo acrônimo LIMPE: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios constituem a base da atuação administrativa e possuem aplicação obrigatória para todos os entes e agentes públicos, logo o foco da pesquisa é o princípio da eficiência.

O princípio da legalidade determina que a Administração Pública só pode agir

conforme a lei, diferentemente dos particulares, que podem fazer tudo o que a lei não proíbe. Já o princípio da impessoalidade exige que a atuação administrativa seja voltada ao interesse público, vedando favorecimentos pessoais. A moralidade administrativa impõe padrões éticos de conduta, enquanto a publicidade garante transparência dos atos administrativos, permitindo o controle social. Por fim, o princípio da eficiência, introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/1998, exige que a Administração atue com qualidade, celeridade e economicidade.

A relevância desses princípios é evidente na medida em que orientam toda a atividade administrativa e servem como parâmetro de controle dos atos públicos. O Poder Judiciário, inclusive, pode anular atos administrativos que violem esses princípios, mesmo que formalmente estejam de acordo com a lei. Conforme leciona Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2022), os princípios administrativos desempenham papel fundamental na limitação do poder estatal e na proteção dos direitos dos administrados.

Na Lei 8.429/92, tem-se como ato de improbidade administrativa, a inobservância dos princípios da Administração Pública.

Além disso, os princípios do artigo 37 contribuem para a concretização do Estado Democrático de Direito, promovendo uma Administração Pública mais transparente, ética e eficiente. Eles também fortalecem mecanismos de *accountability* e controle social, essenciais para a boa governança pública.

No âmbito da Administração Pública, os mecanismos de *accountability* e controle social configuram-se como instrumentos indispensáveis para a consolidação de uma governança eficiente, transparente e orientada ao interesse coletivo. A *accountability*, entendida como o dever de prestar contas, envolve não apenas a obrigação dos gestores públicos de informar e justificar suas ações, mas também a possibilidade de responsabilização em caso de desvios ou irregularidades. Nesse sentido, tais mecanismos fortalecem a relação entre Estado e sociedade, promovendo maior legitimidade das ações governamentais e prevenindo práticas de corrupção e má gestão.

De acordo com Luiz Carlos Bresser-Pereira (1998), a reforma gerencial do Estado trouxe como um de seus pilares a ampliação dos mecanismos de controle, especialmente por meio da responsabilização dos gestores e da participação social, de modo a tornar a Administração Pública mais eficiente e voltada para resultados. Para o autor, a governança pública contemporânea exige transparência, controle e participação cidadã como elementos estruturantes de sua atuação.

Corroborando essa perspectiva, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2023) destaca que o controle da Administração Pública pode ser exercido tanto internamente, pelos próprios

órgãos administrativos, quanto externamente, por instituições como o Poder Legislativo, os Tribunais de Contas e o Poder Judiciário, além do controle social exercido diretamente pelos cidadãos. Para a autora, esse conjunto de mecanismos é essencial para assegurar a legalidade, legitimidade e eficiência dos atos administrativos.

Ademais, conforme leciona José dos Santos Carvalho Filho (2022), o controle social representa uma importante ferramenta de democratização da gestão pública, permitindo que a sociedade acompanhe, fiscalize e influencie as decisões estatais. Segundo o autor, a participação popular, por meio de conselhos, audiências públicas e outros instrumentos, contribui significativamente para a melhoria da qualidade das políticas públicas e para o fortalecimento da boa governança.

Por fim, destaca-se o princípio da eficiência, introduzido expressamente no ordenamento jurídico brasileiro pela Emenda Constitucional nº 19/1998, como um dos pilares fundamentais da Administração Pública. Tal princípio estabelece que a atuação administrativa deve ser pautada na busca por resultados satisfatórios, mediante a prestação de serviços públicos com qualidade, rapidez e economicidade, visando atender de forma adequada às necessidades da coletividade. Nesse sentido, a eficiência exige que o agente público atue com produtividade, planejamento e racionalização dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e promovendo maior efetividade das ações estatais. Conforme leciona José dos Santos Carvalho Filho, “o núcleo do princípio é a procura de produtividade e economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público” (Carvalho Filho, 2019, p. 78). Dessa forma, o princípio da eficiência busca assegurar uma Administração Pública mais moderna, transparente e comprometida com resultados concretos em benefício da sociedade.

2.2 A INSERÇÃO DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO TEXTO

O princípio da eficiência passou a integrar expressamente o artigo 37 da Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, conhecida como Reforma Administrativa do Estado. Essa emenda surgiu em um contexto de modernização da Administração Pública brasileira, fortemente influenciada por modelos gerenciais adotados em outros países, que buscavam superar a burocracia excessiva e tornar a gestão pública mais ágil, econômica e orientada a resultados.

A inserção desse princípio teve como principal finalidade melhorar a qualidade dos serviços públicos e assegurar que os recursos públicos fossem utilizados de maneira racional. Conforme destaca Maria Sylvia Zanella Di Pietro, a eficiência foi incorporada com o objetivo

de exigir da Administração não apenas a legalidade dos atos, mas também resultados positivos para o interesse público, promovendo uma atuação mais produtiva e menos onerosa (Di Pietro, 2022)

No que se refere ao seu significado, ele impõe à Administração Pública o dever de atuar com presteza, perfeição e rendimento funcional. Para Alexandre Mazza, a eficiência consiste na busca pelos melhores resultados possíveis com o menor custo, envolvendo não apenas a economicidade, mas também a qualidade do serviço prestado (Mazza, 2023). Dessa forma, não basta que o agente público atue conforme a lei; é necessário que sua atuação seja eficaz e produza benefícios concretos à coletividade.

No campo prático, o uso do princípio da eficiência se manifesta em diversas situações, como na avaliação de desempenho de servidores, na implementação de políticas públicas mais eficazes e na modernização de processos administrativos.

De acordo com Rafael Oliveira, esse princípio tem servido como fundamento para a adoção de mecanismos de gestão por resultados, metas institucionais e controle de produtividade no setor público (Oliveira, 2022). Assim, ele funciona como parâmetro tanto para a organização administrativa quanto para o controle dos atos praticados pelos agentes públicos.

A relação entre o princípio da eficiência e a atuação do servidor público é direta e fundamental. O servidor deve desempenhar suas funções com responsabilidade, agilidade e qualidade, buscando sempre atender ao interesse público da melhor forma possível. Nesse sentido, a eficiência está associada à ideia de profissionalização da função pública, exigindo capacitação contínua, comprometimento e responsabilidade no exercício do cargo.

Além disso, conforme ressalta Matheus Carvalho, o princípio da eficiência também legitima a avaliação periódica de desempenho e, em casos extremos, a perda do cargo por insuficiência de desempenho, conforme previsto na Constituição (Carvalho, 2023). Isso demonstra que a eficiência não é apenas um ideal abstrato, mas um critério concreto de exigência e responsabilização dos agentes públicos.

Segundo José dos Santos Carvalho Filho (2019), a positivação desse princípio objetivou conferir uma maior efetividade aos direitos dos usuários e impor obrigações mais precisas aos prestadores de serviços públicos, ainda que sua mera previsão constitucional não seja suficiente para assegurar sua plena realização, dependendo de alterações estruturais e de mudança de mentalidade na Administração Pública.

No que se refere ao seu significado, o princípio da eficiência impõe à Administração Pública a obrigação de agir com economicidade, celeridade, produtividade e qualidade,

evitando desperdícios e assegurando o melhor uso dos recursos públicos. Trata-se de um dever de boa administração que demanda, além do cumprimento formal da lei, a busca por resultados concretos que satisfaçam o interesse coletivo.

Quanto à sua aplicação, o princípio da eficiência norteia tanto a prestação de serviços públicos à sociedade quanto a estruturação interna da Administração, exigindo a implementação de práticas administrativas modernas, simplificação de procedimentos e redução da burocracia. Nessa perspectiva, conforme a doutrina de José dos Santos Carvalho Filho, a eficiência também se manifesta na necessidade de reestruturação administrativa e valorização das funções de gestão, com objetivo de melhorar o desempenho estatal.

No que tange à atuação do servidor público, o princípio da eficiência impõe um padrão comportamental baseado na responsabilidade, na diligência e no compromisso com o interesse público. O agente público deve exercer suas funções com rapidez e zelo, evitando atrasos, omissões e práticas que comprometam a qualidade do serviço. Dessa forma, a eficiência configura verdadeiro dever funcional, cuja violação pode acarretar responsabilização.

Por fim, destaca-se que o princípio da eficiência difere tanto da eficácia quanto da efetividade. Enquanto a eficiência está relacionada ao modo de atuação do agente público, a eficácia diz respeito aos meios empregados, e a efetividade diz respeito aos resultados alcançados. Conforme destaca a doutrina, é desejável que esses três aspectos atuem de forma conjunta, assegurando uma Administração Pública mais moderna, racional e voltada à satisfação do interesse público.

2.3 EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA *VERSUS* GARANTIAS FUNCIONAIS

Conforme visto acima, a Constituição Federal de 1988 consagra diversos princípios que orientam a atuação da Administração Pública, entre os quais destaca o princípio da eficiência, introduzido no Texto de forma explícita pela Emenda Constitucional nº 19/1998.

A compreensão do referido princípio, entretanto, requer um cotejamento em face às garantias funcionais asseguradas aos servidores públicos tais como a estabilidade e o direito ao devido processo legal, no ponto em que converge a análise entre a eficiência administrativa e as garantias do servidor estatutário efetivo.

A antinomia, no campo jurídico, refere-se ao conflito aparente ou real entre normas que pertencem ao mesmo ordenamento, gerando incompatibilidade na sua aplicação a um caso concreto. Segundo Norberto Bobbio, as antinomias surgem quando duas normas válidas

prescrevem soluções contraditórias para a mesma situação, exigindo critérios de noção, como hierarquia, cronologia e especialidade (Bobbio, 1999). Nesse sentido, o fenômeno da antinomia não representa necessariamente uma falha do sistema jurídico, mas sim uma característica inerente à sua complexidade, especialmente em Estados Democráticos de Direito, onde múltiplos valores e princípios coexistem.

No âmbito da Administração Pública, destaca-se a chamada antinomia entre o princípio da eficiência e as garantias conferidas aos servidores públicos, especialmente a estabilidade. O princípio da eficiência, introduzido expressamente no ordenamento brasileiro pela Emenda Constitucional nº 19/1998, exige uma atuação administrativa pautada na qualidade, produtividade e economicidade. Por outro lado, a estabilidade, prevista no art. 41 da Constituição Federal de 1988, constitui uma garantia institucional voltada à proteção do servidor contra ingerências políticas e arbitrariedades. Conforme aponta Maria Sylvia Zanella Di Pietro, há uma tensão entre esses valores, pois, enquanto a eficiência demanda flexibilidade e resultados, a estabilidade assegura segurança e independência funcional (Di Pietro, 2023).

Essa antinomia, entretanto, não deve ser compreendida como uma incompatibilidade insolúvel, mas como uma relação de equilíbrio que deve ser harmonizada à luz do interesse público. Para Celso Antônio Bandeira de Mello, a estabilidade não impede a busca pela eficiência, mas exige que mecanismos de avaliação de desempenho e responsabilização sejam efetivamente aplicados, evitando a impunidade e a ineficiência (Mello, 2022). Assim, a superação dessa antinomia passa pela implementação de instrumentos que conciliem a proteção ao servidor com a exigência de uma Administração Pública mais eficaz, garantindo, simultaneamente, a continuidade do serviço público e a qualidade na prestação dos serviços à sociedade.

O princípio da eficiência foi inserido de forma explícita na Constituição pela Emenda Constitucional nº 19/1998, cujo objetivo buscou modernizar a Administração Pública brasileira, tornando-a mais dinâmica, orientada a resultados e voltada à satisfação do interesse coletivo. Após essa inclusão, passou-se a exigir da atuação administrativa não só a observância com a legalidade, como também na prestação de resultados concretos, com qualidade na entrega dos serviços públicos e otimização dos recursos disponíveis. Nesse sentido, a eficiência relaciona-se diretamente com a ideia de produtividade, economicidade e qualidade, impondo à Administração Pública o dever de alcançar o melhor desempenho possível com o mínimo de recursos.

Na ótica doutrinária, José dos Santos Carvalho Filho (2022) defende que o princípio da eficiência exige à Administração o uso mais adequado dos recursos disponíveis, visando a

obtenção de resultados satisfatórios na prestação dos serviços públicos. Complementando, Matheus Carvalho (2017) enfatiza que a eficiência na administração está intrinsecamente relacionada ao desempenho funcional adequado, exigindo do agente público não só a observância formal da lei, mas uma atuação voltada à obtenção de resultados úteis para a coletividade. No mesmo sentido, Rafael Oliveira (2023) sublinha que a eficiência traduz a necessidade de uma atuação administrativa guiada por critérios de celeridade, qualidade e economicidade, refletindo um modelo da Administração Pública comprometida com resultados efetivos. Por sua vez, Juliano Heinen (2021) ressalta que a eficiência deve ser compreendida como um verdadeiro dever jurídico imposto ao Estado e aos seus agentes, não se tratando de mera faculdade, mas sim um mandamento constitucional ligado à boa governança e à adequada prestação dos serviços públicos.

De outro lado, a estabilidade do servidor público configura-se como uma garantia constitucional destinada a assegurar a continuidade e a imparcialidade da atuação administrativa. De acordo com Matheus Carvalho (2017), a estabilidade consiste na proteção conferida ao servidor ocupante de cargo efetivo, impedindo sua exoneração arbitrária após o cumprimento dos requisitos legais, o que contribui para o desempenho de suas funções com autonomia e segurança jurídica (Carvalho, 2017). Nessa perspectiva, tal garantia não se volta à proteção pessoal do agente público, mas à salvaguarda do interesse público, evitando perseguições políticas e assegurando a profissionalização da Administração Pública.

Sob a ótica da eficiência, as garantias funcionais podem apresentar uma relação ambivalente. Conforme ensina José dos Santos Carvalho Filho (2022), a estabilidade não deve ser interpretada como entrave à eficiência, mas como instrumento que possibilita ao servidor atuar de maneira técnica e independente, livre de pressões externas (Carvalho Filho, 2022). Todavia, o autor adverte que a ausência de mecanismos eficazes de avaliação de desempenho pode gerar acomodação e comprometer a produtividade. No mesmo sentido, Rafael Carvalho Rezende Oliveira (2023) sustenta que a estabilidade deve ser compatibilizada com instrumentos de controle e responsabilização, uma vez que se trata de garantia institucional da função pública, e não de privilégio individual (Oliveira, 2023).

A produção científica também reforça essa análise ao evidenciar que a estabilidade pode tanto favorecer quanto dificultar a concretização do princípio da eficiência. Em artigo jurídico sobre o tema, destaca-se que a garantia da estabilidade fortalece a autonomia funcional e a legalidade administrativa, contribuindo para uma atuação mais segura e técnica; contudo, quando dissociada de políticas de gestão por desempenho, pode resultar em baixa produtividade e ineficiência (Silva; Souza, 2020). Nesse contexto, como também apontado

por Juliano Heinen (2021), a solução para essa antinomia não está na eliminação das garantias, mas na sua harmonização com mecanismos modernos de gestão pública, capazes de alinhar estabilidade e eficiência em benefício do interesse coletivo.

3.RELAÇÃO ENTRE ESTABILIDADE E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

A relação entre a estabilidade do servidor público e o princípio da eficiência administrativa constitui um dos temas mais debatidos no âmbito do Direito Administrativo contemporâneo. Enquanto a estabilidade busca assegurar proteção ao servidor contra perseguições políticas e exonerações arbitrárias, garantindo autonomia e continuidade na prestação do serviço público, o princípio da eficiência exige uma atuação administrativa pautada na produtividade, qualidade e obtenção de resultados satisfatórios para a coletividade.

A estabilidade, prevista no artigo 41 da Constituição Federal, possui importante função institucional, pois permite que o servidor exerça suas atribuições com independência e segurança jurídica, sem sofrer interferências indevidas decorrentes de mudanças políticas ou interesses particulares. Esse mecanismo fortalece a imparcialidade administrativa e contribui para a preservação do interesse público, especialmente em atividades essenciais do Estado.

Entretanto, apesar de sua relevância, a estabilidade frequentemente é objeto de discussões relacionadas à eficiência da Administração Pública. Parte da doutrina e da sociedade entende que a garantia da permanência no cargo pode ocasionar acomodação funcional e dificuldades na responsabilização de servidores com baixo desempenho. Em contrapartida, outros defendem que a ineficiência não decorre da estabilidade em si, mas da ausência de mecanismos eficazes de avaliação, fiscalização e capacitação contínua dos agentes públicos.

Nesse cenário, torna-se necessário buscar um equilíbrio entre a proteção conferida pela estabilidade e a exigência constitucional de eficiência administrativa. A Administração Pública deve adotar instrumentos que promovam o aperfeiçoamento profissional, a avaliação periódica de desempenho e a responsabilização adequada dos servidores, sem comprometer as garantias constitucionais indispensáveis ao exercício imparcial da função pública.

Assim, a análise da relação entre estabilidade e eficiência administrativa demonstra que ambos os institutos não são incompatíveis, mas complementares, desde que aplicados de maneira equilibrada e em conformidade com os princípios constitucionais que regem a Administração Pública brasileira.

3.1 ARGUMENTOS FAVORÁVEIS À MANUTENÇÃO DA ESTABILIDADE

A defesa da estabilidade no serviço público como elemento promotor da eficiência administrativa encontra respaldo em diversos estudos acadêmicos recentes, os quais apontam que essa garantia não se destina à proteção do servidor em si, mas à salvaguarda do interesse público. Nesse sentido, Dheyne Melo de Lima sustenta que a estabilidade contribui diretamente para a efetivação dos princípios da eficiência e da impessoalidade, ao assegurar que o servidor atue com autonomia técnica, livre de ingerências políticas indevidas (Lima, 2024). Assim, ao garantir um ambiente institucional estável, cria-se um cenário propício à tomada de decisões mais racionais e orientadas ao interesse coletivo, o que fortalece a qualidade da gestão pública.

Por fim, parte da doutrina contemporânea ressalta que a estabilidade atua como mecanismo de prevenção a práticas ilegítimas na Administração Pública, como o nepotismo e o abuso de poder, o que impacta positivamente a eficiência estatal. De acordo com estudos sobre a administração direta, a estabilidade tem como objetivo não apenas proteger o servidor, mas também aumentar a eficiência administrativa ao impedir interferências indevidas e garantir critérios técnicos na atuação estatal.

3.2 CRÍTICAS À ESTABILIDADE E SEUS REFLEXOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As críticas à estabilidade no serviço público têm sido amplamente discutidas em artigos científicos contemporâneos, especialmente no contexto das demandas por maior eficiência e modernização da Administração Pública. Estudos apontam que a estabilidade, embora concebida como garantia institucional, pode, em determinados contextos, gerar efeitos indesejados sobre o desempenho funcional. Segundo análise de Gabriela Lotta e colaboradores, a rigidez das estruturas administrativas e a dificuldade de desligamento de servidores com baixo desempenho podem comprometer a capacidade do Estado de se adaptar a novas exigências sociais e gerenciais, prejudicando a eficiência e a inovação no setor público (Lotta et al., 2020). Dessa forma, a estabilidade, quando dissociada de mecanismos efetivos de avaliação, pode contribuir para a manutenção de práticas burocráticas pouco produtivas.

Outro ponto frequentemente abordado na literatura diz respeito à possível redução de incentivos à produtividade. De acordo com estudo de Fernando Filgueiras, a ausência de mecanismos eficazes de responsabilização e avaliação de desempenho no serviço público brasileiro pode favorecer comportamentos acomodados, uma vez que a estabilidade dificulta a aplicação de sanções mais severas, como a exoneração por insuficiência de desempenho

(Filgueiras, 2018). Nesse cenário, a crítica não recai necessariamente sobre a estabilidade em si, mas sobre a forma como ela é operacionalizada, especialmente em sistemas administrativos que ainda carecem de instrumentos modernos de gestão por resultados.

Ademais, parte da produção acadêmica recente tem enfatizado que a estabilidade, quando não acompanhada de instrumentos eficazes de governança e gestão de desempenho, pode contribuir para a perpetuação de ineficiências estruturais no setor público. Em estudo publicado na Revista de Administração Pública (RAP), pesquisadores destacam que a baixa cultura de avaliação e a fragilidade dos mecanismos de monitoramento institucional dificultam a identificação e correção de falhas na atuação dos servidores, o que impacta negativamente a qualidade dos serviços prestados (Cavalcante; Carvalho, 2017). Nesse contexto, a crítica desloca-se do instituto da estabilidade em si para a ausência de políticas complementares que promovam accountability e meritocracia, indicando que a sua manutenção, sem reformas gerenciais associadas, pode limitar o alcance do princípio da eficiência na Administração Pública contemporânea.

4. IMPACTOS SOCIAIS E ADMINISTRATIVOS DA ESTABILIDADE

A estabilidade no serviço público, sob a ótica dos impactos sociais, tem sido analisada em artigos acadêmicos como um importante instrumento de proteção do interesse coletivo, sobretudo em contextos marcados por desigualdades institucionais. De acordo com Arretche (2018), a consolidação de burocracias profissionais e estáveis contribui para a redução de práticas clientelistas e para a universalização de políticas públicas, especialmente em países com histórico de patrimonialismo.

No campo administrativo, Pires e Gomide (2016) destacam que a existência de um corpo técnico estável é fundamental para o fortalecimento das capacidades estatais, especialmente no que se refere à implementação de políticas públicas complexas. Segundo os autores, servidores com vínculos duradouros tendem a desenvolver maior especialização e conhecimento institucional, o que resulta em maior eficiência e qualidade na execução das ações governamentais. Assim, a estabilidade contribui para a formação de uma burocracia mais qualificada, capaz de lidar com desafios técnicos e operacionais de forma mais consistente.

Por outro lado, estudos recentes também evidenciam impactos negativos da estabilidade quando associada à ausência de mecanismos de avaliação de desempenho. Conforme argumenta Souza (2017), a dificuldade de responsabilização de servidores públicos pode gerar efeitos adversos na gestão administrativa, como a baixa produtividade e a resistência a mudanças organizacionais.

Além disso, a literatura aponta que a estabilidade pode influenciar a cultura organizacional das instituições públicas. Segundo Secchi (2019), a rigidez nas relações de trabalho pode favorecer a manutenção de práticas burocráticas tradicionais, dificultando a adoção de modelos gerenciais mais flexíveis e orientados por resultados. Esse cenário pode impactar negativamente a inovação no setor público, uma vez que limita a capacidade das organizações de se adaptarem rapidamente às demandas sociais e às transformações tecnológicas.

Por fim, autores como Abrucio (2020) ressaltam que os impactos da estabilidade devem ser compreendidos a partir de uma perspectiva equilibrada, que considere tanto seus benefícios quanto suas limitações. Para o autor, a estabilidade é um elemento essencial para a proteção da Administração Pública contra interferências indevidas, mas precisa ser acompanhada de reformas institucionais que fortaleçam a avaliação de desempenho e a accountability.

CONCLUSÃO

A partir da problemática proposta se a estabilidade do servidor público constitui garantia indispensável à proteção do interesse público ou entrave à eficiência administrativa, o estudo demonstrou que não há uma oposição absoluta entre esses elementos, mas sim uma relação de tensão que demanda harmonização. Os achados evidenciam que a estabilidade, prevista constitucionalmente, desempenha papel fundamental na preservação da impessoalidade, da continuidade administrativa e da proteção contra ingerências políticas indevidas. Por outro lado, também se verificou que, quando dissociada de mecanismos eficazes de avaliação e responsabilização, pode contribuir para a manutenção de práticas ineficientes, impactando negativamente a qualidade dos serviços públicos.

No que se refere à síntese dos resultados, observou-se, inicialmente, que a estabilidade possui raízes históricas relevantes e foi sendo consolidada como garantia institucional ao longo das Constituições brasileiras. Em seguida, analisou-se o princípio da eficiência, especialmente após sua inserção pela Emenda Constitucional nº 19/1998, destacando-se sua exigência por resultados, qualidade e economicidade na Administração Pública. Na sequência, verificou-se que a relação entre estabilidade e eficiência é marcada por uma antinomia aparente, sendo possível identificar tanto argumentos favoráveis à manutenção da estabilidade como a proteção da autonomia técnica e a continuidade das políticas públicas quanto críticas que apontam riscos de acomodação e baixa produtividade. Por fim, os impactos sociais e administrativos evidenciaram que a estabilidade contribui para a construção de uma burocracia profissional e para o fortalecimento da confiança institucional, mas requer aprimoramentos no campo da gestão pública.

Diante disso, conclui-se que a estabilidade não deve ser compreendida como um privilégio do servidor, mas como um instrumento voltado à proteção do interesse público. Contudo, sua efetividade depende da implementação de mecanismos complementares que assegurem o desempenho eficiente da Administração Pública, como avaliações periódicas, fortalecimento da *accountability* e modernização da gestão. Assim, a compatibilização entre estabilidade e eficiência revela-se não apenas possível, mas necessária para a construção de um Estado mais justo, eficiente e comprometido com as demandas sociais contemporâneas. Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento de estudos empíricos que analisem a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho no setor público brasileiro, bem como investigações comparadas com modelos adotados em outros países.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Antonio Fernando Fael de. **Estabilidade no serviço público: um mal necessário?** Salvador: Universidade Católica do Salvador, 2023. p. 10. Disponível em: <https://ri.ucsal.br/server/api/core/bitstreams/d75f6816-1ff9-4e5a-84da-6a94aa667c80/content>. Acesso em: 12 mar. 2026.
- ANPPREV. **A estabilidade do servidor público**. 23 dez. 2019. Disponível em: <https://anpprev.org.br/conteudo/rep/a-estabilidade-do-servidor-publico/10804>. Acesso em: 28 nov. 2025.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.
- BARROSO, Luís Roberto. **O direito constitucional e a efetividade de suas normas: limites e possibilidades da Constituição brasileira**. 9. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2009.
- BOBBIO, Norberto. **Teoria do ordenamento jurídico**. 10. ed. Brasília: Editora UnB, 1999.
- BRASIL. [Constituição (1934)]. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934**. Brasília, DF: Presidência da República, 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 29 nov. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1937)]. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 1937**. Brasília, DF: Presidência da República, 1937. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm. Acesso em: 30 nov. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1946)]. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 1946**. Brasília, DF: Presidência da República, 1946. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm. Acesso em: 30 nov. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1967)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967**. Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm. Acesso em: 30 nov. 2025.
- BRASIL. Constituição (1934). **Título VII – Dos Funcionários Públicos, Art. 169**. Brasília, DF: Presidência da República, 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 set. 2025.
- BRASIL. Constituição (1988). **Título I – Dos Princípios Fundamentais, Art. 4º, Inc. IX**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 mar. 2026.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Brasília, DF:

Presidência da República, 1998. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 28 mar. 2026.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 33. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:
<https://biblioteca.aneel.gov.br/acervo/detalhe/201833>. Acesso em: 30 mar. 2026.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 36. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 5. ed. Salvador: JusPodivm, 2017.

CARVALHO, Vaguiscrene Teles de. **A estabilidade no serviço público face ao princípio da eficiência**. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em:
<https://ri.unir.br/jspui/handle/123456789/2390>. Acesso em: 29 mar. 2026.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CARVALHO, Paulo André Silva. **Gestão pública no Brasil: avanços e desafios contemporâneos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 41-63, 2017.

COUTINHO, Ana Luísa Celino. **Servidor público: reforma administrativa, estabilidade, empregado público, direito adquirido**. 1. ed. 6. reimpr. Curitiba: Juruá, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33. ed. rev., ampl. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022. Disponível em:
https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito_Administrativo_-_Livro_Maria_Silvia_Di_Pietro.pdf. Acesso em: 02 abr. 2026.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

FILGUEIRAS, Fernando. **Burocracia, democracia e accountability no Brasil**. Revista de Sociologia e Política, Curitiba, v. 26, n. 68, p. 1-15, 2018.

HEINEN, Juliano. **Curso de Direito Administrativo**. 3. ed. Salvador: JusPodivm, 2021.

JUSBRASIL. **A estabilidade do servidor público**. [S. l.: s. n.], [s. d.]. Disponível em:
<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-estabilidade-do-servidor-publico/1204261513>. Acesso em: 28 mar. 2026.

LIMA, Dheyne Melo de. **A estabilidade do servidor público como garantia da eficiência administrativa**. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2024. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/items/c7c1439e-123f-471f-b993-610845824c15>

LOTTA, Gabriela Spanghero et al. **Burocracia e implementação de políticas públicas no Brasil: perspectivas analíticas e desafios contemporâneos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 902-920, 2020.

MARIANO, Cynara Monteiro; SOUSA, Francisco Arlem Queiroz. **Estabilidade no serviço público: privilégio ou garantia ao próprio serviço público? Entre o direito à boa administração pública e a vedação ao retrocesso social**. A&C – Revista de Direito Administrativo e Constitucional, [S. l.: s. n.], [s. d.]. Disponível em: <https://revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/1197>. Acesso em: 28 mar. 2026.

MARINHO, M. G. S. M. C.; MEZA, E.; FONSECA, K. C. D. **Sindicalismo, autoritarismo e repressão entre dois polos: as greves metalúrgicas de Osasco em perspectiva histórica (1968–1980)**. Política & Trabalho, João Pessoa: UFPB, v. 1, p. 9, 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998. Atualizado por Eurico de Andrade Azevedo, Dêlcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

MELO, Thiago Augusto Schmidt de; CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves da; OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **O instituto da estabilidade na administração pública brasileira: trajetória de uma questão contemporânea**. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – EBAP, 9., 2022, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/476.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2026.

OLIVEIRA, K. P.; VIEIRA, G. M.; LOPES, L. C.; CARMOS, M. M. **A estabilidade no serviço público brasileiro: proteção da burocracia ou dos burocratas?** In: SILVESTRE, Luciana Pavowski Franco (org.). As ciências sociais aplicadas e a competência no desenvolvimento humano. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020. p. 1-25.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; SAMPAIO DE PAULA, Maria Thereza Mota; LINCOLN, Rodrigo. **A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos?** Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 285-304, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/44754/35215/161718>. Acesso em: 28 mar. 2026.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de Direito Administrativo**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

SILVA, João; SOUZA, Maria. **Estabilidade do servidor público e eficiência administrativa: desafios contemporâneos**. Revista Jurídica, 2020.

SOUZA, Celina. **Governos e sociedades locais em contextos de desigualdade: capacidades estatais e confiança institucional**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 1023-1045, 2017.