

# O que pensam os servidores públicos da Universidade Estadual do Ceará a respeito do serviço público

*Danilo Barbosa Granja*

*Universidade Estadual do Ceará - UECE*

*Prof. Dr. Emanuel Freitas da Silva*

*Universidade Estadual do Ceará - UECE*

<https://revistas.uece.br/index.php/inovacaotecnologiasocial/article/view/10665>

## Resumo

Trata-se da apresentação acerca das ideias que servidores públicos da Universidade Estadual do Ceará possuem sobre o serviço público e como estas interferem no cotidiano dos exercícios profissionais. Estabeleceu-se como objetivo principal: identificar a ideia de serviço público por parte de servidores de uma universidade estadual. Foi aplicado roteiro semiestruturado por meio de entrevista. Participaram da pesquisa 10 servidores. O serviço público foi percebido como ação voltada para coletividade que precisa ter qualidade, cujo reflexo envolve como o servidor executa as próprias ações. Ademais, dentro do serviço público, há desafios relacionados a vencimentos, infraestrutura e acomodação dos servidores, além de paradigmas antigos de clientelismo e patrimonialismo. O serviço público encara a burocratização de duas formas, na ótica dos entrevistados: organização e padronização, ao mesmo tempo, tornam-se impasse na resolução de problemas. Na universidade, enquanto se ofertam cursos de qualificação, os entrevistados demonstraram sentir que não havia programas de incentivo à capacitação e reconhecimento dos trabalhos, concomitante, viviam a dualidade no acreditar que se qualificar implicará oportunidades, meritocracia, mas não crescimento dentro do serviço público.

**Palavra-chave** serviço público; gestão; servidor público.

## Abstract

This is the presentation about the ideas that public servants of the State University of Ceará have about the public service and how they interfere in the daily work exercises. It was established as the main objective: to identify the idea of public service by servers of a state university. A semi-structured script was applied through interviews. Ten servers participated in the survey. The public service was perceived as an action focused on collectivity that needs to have quality, whose reflection involves how the server performs its own actions. Moreover, within the public service, there are challenges related to salaries, infrastructure and accommodation of servers, as well as old paradigms of clientelismo and patrimonialism. The public service faces bureaucratization in two ways, from the perspective of the interviewees: organization and standardization, at the same time, become deadlocked in problem solving. At the university, while offering qualification courses, the interviewees showed to feel that there were no programs to encourage the

training and recognition of the works, concomitantly, they lived the duality in believing that qualifying will imply opportunities, meritocracy, but not growth within the public service.

**Key-word** public service; management; public server.

## Introdução

Funcionário Público Civil é o ocupante de cargo público, ou o que, extinto ou declarado desnecessário o cargo, é posto em disponibilidade. (CEARÁ, 1974).

Em sentido amplo, servidores públicos são as pessoas que por possuírem vínculo empregatício com o Estado e serem remuneradas pelos cofres públicos, prestam serviço ao Estado e suas entidades da Administração Indireta. Conforme explica Di Pietro (2014), são divididos em três categorias, que compreendem: 1. Os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos e que obedecem à legislação própria definida pela esfera a qual estão vinculados (federal estadual ou municipal); 2. Os empregados públicos, ocupantes de emprego público e regidos pela legislação trabalhista (CLT); 3. Os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público. Estes não possuem cargo e nem emprego público, sendo apenas detentores de função.

As Universidades Públicas são instituições prestadoras de serviços que tem como finalidade o ensino, a pesquisa e a extensão. Para que esses órgãos possam atingir seus objetivos e atender a comunidade de alunos de graduação e pós-graduação, além de profissionais docentes, faz-se necessário a presença de servidores técnico-administrativos (STAs) (VIEIRA & VIEIRA, 2004). A existência desses profissionais nas Universidades Públicas é de fundamental importância em todos os setores da instituição, visto que fazem parte do corpo administrativo e da gestão de seus órgãos.

O que pensam os servidores sobre o serviço público é mediador das ações no cotidiano profissional, na prática laboral, nas relações com os colegas no ambiente de trabalho. A partir das vivências do autor/pesquisador, percebe-se que a forma de reconhecer os lugares e os respectivos papéis inferem nas ações, como na acomodação e morosidade em atender demandas dos usuários, vistas pelo servidor como algo que não é importante e pode ser feito posteriormente. Entender o ambiente no qual atua e saber qual o papel dentro da instituição pode colaborar para que o trabalhador desenvolva as atividades com foco na excelência e, assim, identificar-se dentro do ambiente que atua, com excelência nas atividades e contribuindo com maior eficácia para atender às demandas da sociedade.

Diante do exposto, questionam-se: quais significados servidores públicos fazem da noção de "serviço público" e como estes atuam no exercício profissional cotidiano? Qual noção de serviço público é expressa por servidores públicos ativos na Universidade Estadual do Ceará?

Para responder a essas questões, traçou-se como objetivo principal identificar a ideia de serviço público por parte de servidores de uma universidade estadual. Para alcançar esse objetivo geral, elencaram-se os seguintes objetivos específicos: compreender a estrutura organizacional da referida universidade, descrever os principais sentidos da ideia de serviço público, estabelecer relações entre valores institucionais e a ideia de serviço público.

## Metodologia

Trata-se de um estudo descritivo exploratório com abordagem qualitativa realizado com servidores administrativos da Universidade estadual do Ceará. Aplicaram-se dois

instrumentos de coleta de dados: um questionário caracterização do sujeito e um roteiro semiestruturado, ambos por meio de entrevista.

Participaram da pesquisa 10 servidores atuantes nos seguintes setores: Pró-Reitoria de administração, restaurante universitário, secretaria de curso de graduação, secretaria de curso de pós-graduação, biblioteca central, departamento de gestão de pessoas e departamento de ensino e graduação, ligados à Pró-Reitoria de graduação. Encontraram-se dificuldades para coletar dados, tendo em vista o período de pandemia da COVID-19, em que o trabalho na Universidade está acontecendo com a carga horária de trabalho reduzida (6 horas/dia em regime de revezamento).

Além disso, em toda a história, a UECE somente realizou um concurso público para servidores técnico administrativos efetivos, tendo no quadro, atualmente, 371 servidores em todo o Estado, enquanto o número de trabalhadores terceirizados é de 607 funcionários, sendo assim, em todos os campi, há predominância de trabalhadores terceirizados em comparação com o número de servidores efetivos do quadro da Universidade.

Godoy (2005) afirma que a entrevista é um dos meios de coletas de dados mais utilizados na pesquisa qualitativa. Segundo Minayo (2010), na modalidade de entrevista semiestruturada, o autor utiliza um roteiro fisicamente adequado.

A diferença para não estruturada reside apenas em grau, tendo em vista que, em interações para fins de pesquisa, não se pode ter interação totalmente aberta ou fechada. Para pesquisadores com menos experiência, é uma modalidade de entrevista que ajuda a garantir que hipóteses ou pressupostos sejam cobertos no diálogo. Em contrapartida, para estes pesquisadores, há o risco de focar apenas na análise dos temas previamente estabelecidos, deixando passar as estruturas de relevância dos investigados, trazidas do campo. A utilização de meios eletrônicos para esse tipo de pesquisa é bastante relevante, tendo em vista a realidade que se vive no mundo, em que a informática passa a ser cada vez mais presente na vida das pessoas.

As entrevistas foram gravadas, com a finalidade de não ter perda de informação. Transcreveram-nas, logo depois de encerradas, para conferência de fidedignidade: ouvir a gravação, tendo o texto transcrito em mãos, acompanhando e conferindo cada frase (DUARTE, 2004). Com os dados coletados, utilizou-se da técnica de Análise de Conteúdo Categorical Temática de Bardin (2011), técnica que favorece codificação efetiva das mensagens, por possuir etapas bem definidas e sistêmicas e utilizar sequência lógica de leitura do material coletado. Por intermédio dessa codificação, criam-se categorias, as quais são estabelecidas e agrupadas, para que haja inferência e interpretação embasadas no referencial teórico (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Esse método não possui um roteiro, isto possibilita que a técnica seja alterada a qualquer tempo, a depender da fala, interpretação, objetivo e outros fatores que interfiram diretamente na entrevista. No entanto, algumas normas básicas devem ser respeitadas para garantir a eficácia desse método, excluindo dessa exigência o caso de aspectos simples e generalizados, como no caso de respostas a perguntas abertas de questionários com conteúdo de avaliação rápida e por temas (BARDIN, 2011).

## Resultados e discussões

Em estudo produzido pela Fundação Getúlio Vargas/DAPP aponta que os funcionários públicos vinculados à esfera municipal mais que duplicaram nos últimos 16 anos, crescimento muito acima das instâncias estaduais e federal. Entre 1998 e 2014, observou, ainda, que são 24 funcionários públicos municipais por mil habitantes no Brasil, contra 15 estaduais e 5,2 federais. Essas primeiras conclusões fazem parte do Mapeamento do Funcionalismo Público Brasileiro, estudo da FGV/DAPP que inaugura a nova linha de pesquisa aplicada “Estado Brasileiro” (FGV, 2014).

Apesar do número de contratações de funcionários municipais, o rendimento médio anual desses servidores foi de R\$ 28 mil em 2014, inferior aos dos estaduais, que receberam

quase o dobro, R\$ 54,1 mil, e dos federais, que ganharam mais que o triplo, R\$ 85 mil. No recorte por poderes, há diferença significativa entre a remuneração do Judiciário e do Legislativo — médias de R\$ 138,4 mil e R\$ 128,4 anuais - contra os R\$ 68,9 mil por ano recebidos pelos funcionários do Executivo. A análise da DAPP ainda traçou o perfil do funcionário hoje. De acordo com o estudo, hoje os servidores no Brasil são majoritariamente homens (62%), entre 30 e 50 anos (45%), com ensino superior (52%) e a menos de quatro anos no emprego (30%) (FGV, 2014).

No Ceará, há 165.055 servidores estaduais, total de 2.502 na Universidade Estadual do Ceará, considerando todos os campi universitários e as extensões (CEARÁ, 2021). O Estatuto do Servidor Público Estadual para o recrutamento de novos servidores segue a legislação da Constituição de 1988. No dia 5 de outubro de 2016, foi publicado o edital nº01/2016 - Secretaria de Planejamento (SEPLAG)/Secretaria de Ciências e Tecnologia-SECITECE. O secretário de planejamento e gestão - SEPLAG e o secretário da ciência, tecnologia e educação superior - SECITECE, do Estado do Ceará, tornou público esse edital que regulamentou o concurso público de provas e títulos e de provas para provimento de cargos efetivos, com atuação na área técnico-administrativa, integrantes do Quadro de Pessoal Permanente da FUNECE e formação de cadastro de reserva, uma vez que a Lei Nº15.816, de 27 de julho de 2015, criou cargos efetivos, com lotação na Fundação da Universidade Estadual do Ceará. O candidato aprovado no concurso público, quando estiver no exercício das atribuições do cargo, é submetido ao regime jurídico estatutário, regido pela Lei Estadual Nº 9.826, de 14 de maio de 1974 (CEARÁ, 2001).

Esse foi o primeiro concurso público para servidores técnicos administrativos da FUNECE, desde a incorporação de servidores públicos, a partir da Constituição de 1988. Ressalta-se que a contratação de pessoal também ocorre por vínculo celetista, mediante a terceirização de mão de obra.

Para esta pesquisa, selecionou-se o campus Itaperi, tendo em vista que é local da sede da Administração Superior da Universidade e abriga trabalhadores que vivenciaram todas as realidades históricas das relações de trabalho abordadas no estudo. No campus Itaperi, além da reitoria, estão situadas as pró-reitorias da UECE: Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROGPq); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PRAE).

Entrevistaram-se 10 servidores técnicos administrativos atuantes em diferentes segmentos dentro do ambiente universitário. Neste estudo, dividiram-nos em dois grupos para facilitar a coleta de dados: 1) Administração Superior, com ocupação de cargo em uma das pró-reitorias; 2) Coordenação de curso de graduação e de pós-graduação, ocupação de cargo vinculado ao ensino. Na apresentação dos dados, há nomes fictícios.

Os dez entrevistados são servidores públicos, com diferentes formas de ingresso: um por transferência, provocada pela extinção do órgão de origem; quatro por indicação antes da Constituição de 1988; e cinco por concurso público. Participaram servidores de setores operacionais, secretarias de cursos de graduação e pós-graduação e da administração superior. Quatro dos entrevistados já passaram por diferentes cargos na gestão. Foram 4 entrevistados com idade superior a 50 anos com mais de 30 anos de universidade, 6 com idade inferior a 40 com menos de 5 anos de Universidade, sendo 7 com pós-graduação, 2 com graduação e 1 com nível médio.

Sobre a percepção de serviço público, observaram-se características de um serviço voltado para comunidade, em busca da equidade para os menos favorecidos economicamente. Além disso, apresenta-se reflexão de eficiência e qualidade no serviço público.

*(...) Dar meios para a população em geral, assim, mais os desfavorecidos, porque também é um meio de conviver em sociedade como todos não vão*

*sentir igual, um que seja mais rico que seja ter um padrão de vida melhor. Mas, nunca fique muito lá embaixo porque tem assistência médica, que tenha todo apoio do governo, que não tem condição de pagar, que tenha esse apoio na saúde, na educação. Eu acho que deve ser isso da parte aí que ele auxilia o povo. Quer dizer, mais o povo assim que é no geral que tem necessidade de que não tem condição de manter o filho numa escola particular, ter um plano de saúde. Essa parte sim eu acho que tem que ser isso. (Marcos)*

*Serviço público é como o próprio nome já diz, servir ao público. Servir aos cidadãos, às pessoas de fora sempre tratando com, como diz nosso código de ética, né. Sendo muito respeitador, procurando ser a melhor pessoa possível, tratar da melhor forma, com a maior eficiência, passar as informações de maneira clara, concisa. (Matheus)*

Na fala do Marcos, verifica-se que o serviço público deve ser ofertado para todos de maneira igualitária, em que todos possam ter oportunidade de saúde e educação como foi exemplificado. Ele cita também a desigualdade social, em que famílias não conseguem manter os filhos em escolas particulares e com plano de saúde. Cabe a reflexão sobre as políticas públicas para as crianças, que proporcionam serviços de saúde e educação, sem a necessidade de pagar por tais serviços. Contudo, a sociedade se desenha da forma que quem tem melhor condição financeira, paga por esses serviços e os que não possuem condições financeiras, recorrem aos serviços disponibilizados pelo governo.

Outro item na fala de Marcos é a equidade. Importante destacar que o conceito de equidade está presente na política pública de saúde do Brasil, o Sistema Único de Saúde (SUS). O conceito de equidade no SUS, segundo Campos (2006), é equivalente ao conceito de justiça e igualdade e se refere também à capacidade de estabelecer julgamento e tratamento, conforme a singularidade de cada situação, relacionando com as políticas sociais.

Ao discutir sobre qualidade, os servidores pontuaram a eficiência de forma enfática como necessária ao serviço público, com ética e retorno para sociedade, proporcionando serviço de qualidade, retornando para sociedade os investimentos dela.

A Emenda Constitucional no.19, de 4 de junho de 1998, enfatiza melhoria da qualidade, eficiência e redução de custos na prestação do serviço público e o estímulo à participação popular. Importante destacar que a eficiência, como princípio constitucional da administração pública, não corresponde a simples busca pela otimização dos resultados, não é uma eficiência puramente econômica, mas uma eficiência com compromisso ético e dos demais princípios constitucionais (MENEZES, 2005).

Assim, o princípio da eficiência que compõe a Emenda Constitucional n. 19/98 foi um dos pilares da Reforma Administrativa que buscou praticar um modelo de administração pública gerencial voltada para o controle de resultados (MAZZA, 2011).

Em uma pesquisa realizada com 207 cidadãos sobre qualidade verificou o destaque para o item que considera serviço público de qualidade aquele serviço público que cumpre os princípios da lei contidos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade (obediência a lei), impessoalidade (não faz acepção de pessoas), moralidade (valores de aceitação pública), publicidade (ser transparente) e eficiência (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível)", refere-se ao estado de direito da administração pública (NOVAES; LASSO, 2015).

Na fala do Matheus, verifica-se o código de ética do servidor público, no que implica obrigações destes, dentre elas, há a percepção do respeito ao usuário. Também retoma a eficiência. Rafaela reflete sobre a atuação de colegas, como a falta de conscientização sobre o que o serviço é para o povo.

Schwartzmann (1987) afirma que existe um mecanismo alternativo ao mercado para aumentar a eficiência das instituições, que o protesto do público diretamente

interessado em seu desempenho, visto que o setor público não estar sujeito às pressões do mercado competitivo.

Luana traz uma percepção nova sobre serviço público, no qual coloca o servidor público como agente mediador dos direitos do cidadão. Logo, a Administração Pública realiza a prestação dos serviços necessários ou úteis à coletividade, assim fora desta função, não é justificável a presença deste serviço, pois é pela prestação dos serviços que envolve os serviços essenciais à vida da comunidade (FANUCKM, 1986).

*Serviço público é o dar o meu melhor ao cliente que é a população, né. É o prestar um serviço de qualidade, ali com moral com ética. Dando o meu melhor todos os dias dando as informações que o público precisa. (Sarah)*

Percebeu-se a compreensão de qualidade relacionada à oferta do melhor serviço, de forma a resolver os problemas com ética e moralidade. A fala da Lara também expressa a obrigatoriedade do servidor público em atender às demandas e demonstra que o processo de resolução é pausado ou demorado, devido aos colegas não terem postura em compreender que a obrigação é servir o povo.

*Eu acho que o funcionário público ele tem obrigação de servir. Aqui, é educação. Então, a gente tem que passar o melhor que a gente tem para as outras pessoas. Se é uma informação, o que eu sei o que eu senti muita dificuldade. As pessoas ligavam querendo uma informação, por pequeno que seja, que não sabia não tem noção. Então, a gente tem que dar essa informação, procurar, orientar direitinho. (Lara)*

Lara retificou as falas anteriores no que envolve o comportamento no serviço público que, muitas vezes, não há resoluções simples, como o esclarecimento por meio de informação, colegas sem atitude de resolução de problemas.

Mediante as falas sobre qualidade, os servidores entrevistados demonstraram preocupação em ofertar serviço de qualidade para sociedade e citaram situações que envolvem a necessidade do servidor ativo nesse processo.

*[...] E quando a gente não sabe a gente diz: oh, eu vou procurar essa informação direitinho. Já aconteceu comigo várias vezes. Eu não tenho, mas vou ver onde é que tem, dentro das bibliotecas universitárias do Estado e ele sai todo satisfeito. (Rafaela)*

*É, serviço público, primeiro lugar ele é feito para atender a sociedade e o cidadão, no particular. Acaba-se que, por muitas vezes, as pessoas tendem a não ter esse entendimento e achar que o que é público, é, não zelar, não ter o devido cuidado com o que é de todos, da coletividade. E é essa, essa falta de consciência, eu acho que é o que é mais danoso, para o serviço público. O serviço público é isso, para atender à coletividade. Não para a individualidade é para o bem comum além de todos, mas a gente vê tanto internamente como externamente uma deturpação desse conceito. (Eduardo)*

Rafaela demonstrou sua conduta em buscar a informação aos usuários quando solicitada, ofertando o melhor e empenho em resolver demanda do trabalho. Destaca-se na fala do Eduardo o serviço público para coletividade, uma vez que, de forma histórica, houve o envolvimento com interesses individuais. Assim, o patrimonialismo é visualizado.

*Bem, entramos, entrei aqui em 2018. Desde então, desenvolvi meu, como foi tipo meu primeiro emprego e desenvolvi muitas habilidades. Questão de sistemas. Trato com pessoas desenvolve muito essa parte arquivística. Como se trata de um mestrado. Sempre precisa muito dessa parte arquivística. Desenvolvi muito minha habilidade interpessoal também de organização, devido à, enfim as, as. O máximo que é necessário para ser um secretário de cursos de mestrado. (Mateus)*

Inferiu-se o serviço público como oportunidade de desenvolvimento de habilidades pessoais para atender às demandas do serviço. Ademais, citou-se o empenho individual para atender às demandas do setor com qualidade, bem como o crescimento pessoal e profissional no desempenho de ações.

Nas falas seguintes, aborda-se o concurso público, ou seja, a valorização do concurso público para ocupação de cargos, uma vez que existe edital, instrumento que impõe regras e requisitos para selecionar pessoas capacitadas para serem inseridas no quadro de servidores do Estado, visto que são submetidos a um exame de conhecimentos. Também relatou a existência de pessoas no serviço público que ingressaram por meio de indicação política.

*[...] Concurso público. Tem que ter concurso público. Eu não consigo ver a administração como um serviço público sendo carregado por político que passa um período de quatro anos e pessoas com indicação política que não tem um mínimo de responsabilidade com serviço público. Então, para que se tenha eficiência no serviço, há necessidade de servidores. Servidores capacitados. Pessoas que estudam, que conhecem. Que entram na administração pública já sabendo que a administração pública e para que ele está entrando lá. Então, administração pública para mim é eficiência. Sinônimo de eficiência. (João)*

Di Pietro (1999), Meirelles (1991), Mello (2005) salientam que o concurso é o meio que legitima a garantia de igualdade relativa ao acesso às vagas de empregos públicos para aqueles que atendam aos requisitos estabelecidos em lei, pois, diante dos critérios do edital, quando bem-elaborado, garante a escolha do profissional mais apto, dentre os que estão em busca da vaga.

Para Pelá (2013), os cargos de livre nomeação e exoneração conferem à administração pública, segundo os defensores, agilidade e circulação de ideias, difícil de conseguir sem sua existência. Contudo, o serviço público precisa ser profissional e impessoal. Logo, o concurso é um instrumento para isso.

*É uma grande verdade, é o que eu acabei de dizer, é o serviço público ele tem, ele tem as castas, que nós sabemos que existem as castas, é, existem um grupo de empresários, um grupo de agricultores, não só aqui no Ceará, mas no Brasil, existe a bancada da bala, existe a bancada da Igreja Católica, a evangélica, a bancada do agronegócio, a bancada dos empresários industriais. Então, a gente tem que ver que eles estão defendendo os interesses pessoais deles, mas o serviço, ele tem que ser destinado, o objetivo do serviço público à sociedade. (Alexandre)*

O servidor Alexandre destacou: “Então, a gente tem que ver que eles estão defendendo os interesses pessoais deles, mas o serviço, ele tem que ser destinado, o objetivo do serviço

*público à sociedade*”. Percebe-se a clareza que o serviço público deve ser para o povo. Relatou como o serviço público deve servir às necessidades da coletividade.

Ainda sobre a fala do servidor João, observou-se a presença do clientelismo. Carvalho (1997) explica que o clientelismo envolve a relação entre atores políticos que ofertam concessão de benefícios públicos, na forma de empregos, como outras vantagens em troca de apoio político.

Na fala do Marcos, observou-se que o serviço de qualidade é executado quando se pratica a empatia em colocação pessoal, em que é preciso fazer o exercício de se colocar na condição do outro.

*A administração pública. Ela tem a finalidade de servir à coletividade, é servir às pessoas. Se eu tenho um servidor que oferece um serviço de qualidade, esse serviço retorna para mim também. Então, a administração pública, o serviço público, ele não é para ele, não está a serviço da política, mas ele está a serviço do povo. Dá ao próximo como tivesse para mim. E isso. Eu acredito que todo servidor deveria ter esse entendimento, está entendendo? De se colocar no lugar do outro. Procurar saber a necessidade. Porque hoje a pessoa. Amanhã pode ser eu. Então, serviço público é isso. É você se colocar no lugar da pessoa que está vindo até você atrás de um atendimento. Se fosse você. A pergunta é: Se fosse você que tivesse lá? Você não queria ser bem tratado? Você não queria ter um atendimento de qualidade? Então, isso é serviço público. É se colocar no lugar da outra pessoa. (Marcos)*

A empatia refere-se às habilidades que envolvem a compreensão de experiências, preocupações e perspectivas do outro, combinada com a capacidade profissional de comunicar esse entendimento e a intenção de ajudar (KLEINBAUM; KLEIN, 2010). A partir do conceito de empatia do servir, associado ao entendimento de que o serviço público é para o povo, com a finalidade de atender às necessidades deste.

Percebeu-se que qualidade, para os servidores entrevistados, foi definido como a obtenção de resultados favoráveis, ou seja, atender às demandas que cada setor possui, bem como ofertar o serviço público à sociedade da melhor forma possível.

A qualidade na administração pública tem como foco o cidadão, assim o cidadão difere do consumidor, pois a cidadania é um conceito mais abrangente que envolve dimensão ativa de participação e responsabilização (MENEZES, 2005).

Como afirma Carbone (2000), os gestores das instituições públicas que atuam diretamente no governo, com objetivo de obter sucesso no setor público, não estão diretamente relacionados com capacidade de inovação, empreendedorismo, ousadia ou competência técnica, uma vez que na construção histórica da sociedade brasileira, conciliar interesses e apaziguar conflitos constituíram elementos de sucesso a estes gestores.

Em estudo sobre qualidade no serviço público verificou-se que as ferramentas da Qualidade Total auxiliam esse sistema na busca constante de melhorias nas rotinas de trabalho de cada área operacional, aumentando sua eficiência/eficácia e promovendo instrumentos de controle de processos que facilitam a criação de espaços para novos esforços criativos para cada setor dentro do serviço (RUTKOWSK, 1998).

Na fala de Alan sobre qualidade, são necessários estrutura física e servidores capacitados. O entrevistado afirmou que a UECE é carente no que diz respeito a um programa de capacitação para servidores, bem como destaca a necessidade de organização dos setores.

*Na verdade, é a prestação com qualidade à comunidade. Acho que é mais ou menos isso. É assim, é você prestar um serviço de qualidade você tem que ter, quando se fala qualidade você tem que ter uma percepção de estrutura, de*



*servidor capacitado. A verdade é essa. A UECE precisa melhorar nesse ponto e criar um mecanismo mais robusto de capacitação de servidores. Porque a gente, eu acho que a gente não tem programa de desenvolver treinamentos, nós não temos. Nós somos. Como é que eu posso dizer. Nós reproduzimos aqui os que já existem dentro da universidade. Tudo que eles fazem, a gente acaba reproduzindo. E, muitas vezes acaba, a gente acaba desenvolvendo certas habilidades em paralelo, porque a gente acaba procurando minimizar certas atividades, procurar uma forma mais eficiente. Então, a gente acaba dando um direcionamento paralelo nas nossas atividades. Eles podem. O resultado pode ser o mesmo. Mas, eu tenho uma forma particular de trabalhar e você tem uma forma particular de trabalhar. Então, é muito isso. (Alan)*

Na fala do servidor Alexandre, percebe-se a burocracia como fator desafiador e, no relato de Eduardo, a necessidade de padronização.

*Os grandes desafios que a gente encontra são, primeiro a burocracia, ela não é um coisa ruim, a burocracia ela é uma metodologia de trabalho que ela serve para nós normatizarmos as ações e os processos, né. Isso aí tem que cumprir. Nós temos que cumprir leis, nós temos que cumprir decretos, nós temos que cumprir fluxogramas, nós temos que cumprir processos. Mas os burocratas, né, que dificultam, através da burocracia, é que eu acho que são os grandes entraves. Pela minha experiência de que, eu entrei no serviço público em 84, já vou fazer... (Alexandre).*

*Desafio, um setor novo e passou a estar fazendo, organizando, padronizando, para poder ter o funcionamento adequado. (Eduardo)*

Alexandre demonstrou consciência acerca dos trabalhos normatizados e legislados por cada lei específica, gerando passo a passo a ser cumprido, para que os processos tenham um padrão e resulte em julgamento pessoal e diversificado. Percebe-se que, embora seja desafiadora, a burocracia permite desenhar um processo de trabalho único para todos, mesmo que necessite mais tempo.

Eduardo expressou necessidade de organizar o setor por meio da padronização, otimizando o trabalho para gerar mais qualidade no atendimento às pessoas, bem como facilitar a comunicação interna. Verifica-se a ênfase de deixar o ambiente organizado para ocorrer com qualidade. Portanto, a padronização é um item destacado. Sabe-se que a burocratização é uma ferramenta que permite essa ordenação.

Segundo Weber (1999), a burocracia está baseada em uma perspectiva de racionalidade, podendo ser em relação aos fins; quando uma determinada condição considerada adequada, em relação aos valores; associado a valores ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação, em relação ao emocional; por afetos ou estados emocionais; e, por fim, em relação à tradição e aos costumes.

Ainda no pensamento de Weber (1997), a burocracia representa estratégia com tendência à racionalização, assim em todas as instituições sociais, com finalidades materiais ou ideais, a burocracia está presente, sendo instrumento cada vez mais universal e eficaz. Pelá (2013) afirma que a burocracia brasileira é vagarosa, de alto custo, centrada em si, focada demais nos aspectos formais e de menos em resultados.

Bresser-Pereira (2006) descreve que a burocracia pode ser utilizada como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção, fugindo da administração patrimonialista, favorecendo os princípios administrativos de impessoalidade, formalidade e racionalidade. Holanda (1995) e Freyre (2002) fazem crítica sobre a cultura do “jeitinho”, permissividade social e cultural, fato que não permite, muitas vezes, aplicação mais rigorosa da burocracia no cotidiano público.

Em ambiente altamente burocratizado na administração pública, a postura ética e comprometida do servidor para com os fins públicos favorece alta centralidade para a qualidade e o eficiente desempenho do serviço público, permitindo maior celeridade na tramitação de processos (NASCIMENTO, 2013).

*Sempre procura surgir melhorias, mas acaba meio que esbarrando numa cultura de não aceitação a mudança. A verdade é essa. Então, é muito difícil. Como só sou eu que estou aqui, como novato, digamos assim, é muito mais difícil. Eu não tenho o suficiente para dar um direcionamento de como as atividades realmente deveriam ser desenvolvidas. Assim, é mais complicado...*  
(Alan)

Alan, diante da reflexão de propor modificações, relatou a resistência a mudanças por parte dos servidores. Sabe-se que sair da zona de conforto gera muito movimento e, muitas vezes, insegurança, logo permanecer como está é mais viável, sendo a palavra mudança, por alguns, sinônimo de incômodo.

Em estudo realizado com 679 servidores de Minas gerais verificou-se que os servidores que apresentam reações positivas à mudança organizacional tendem a apresentar níveis de satisfação no trabalho significativamente mais elevados, logo, quanto mais positiva for a reação do servidor com a mudança organizacional maior é a satisfação com o trabalho (MARQUES; BORGES; REIS, 2016), sendo uma mudança que gera melhores resultados.

*E, às vezes, tem uma burocraciazinha aqui dentro mesmo para que a gente não consiga usufruir desse tipo de coisa que existe. Então assim, não vejo oportunidade de melhoria para a gente aqui dentro. É tanto que há um grande fator de desmotivação e uma razão para que muitos estejam fazendo concurso pra sair daqui. Porque são poucas oportunidades e, infelizmente, as oportunidades só vêm para alguns.* (Luana)

Luana descreveu que a burocracia na instituição impede as oportunidades individuais de qualificação. Sabe-se que os afastamentos para qualificação obedecem à legislação, bem como a liberação do chefe imediato, se haverá pessoas para realizar o trabalho do afastado e se a ausência deste no período solicitado é possível. Também demonstrou desmotivação por não sentir que poderá ter outras oportunidades. Reflete-se que o serviço público para esses entrevistados não se referiu a oportunidades, mas quando se ingressa no serviço público, sabe-se do cargo que irá assumir, precisa conhecer o organograma da instituição e compreender que nem todos ocuparão cargos de gestão.

Alan destacou a necessidade de instrumentos que avaliem a qualidade do serviço prestado.

*A gente só reproduz o nosso trabalho, faz o nosso trabalho. Mas, a gente não tem o retorno. Nós não recebemos uma garantia de que a gente está prestando um serviço de qualidade. Aqui, não tem ferramentas que a gente possa mensurar isso. Até porque quando se trata de qualidade de serviço público é algo que é muito subjetivo. Para você mensurar é muito difícil.*  
(Alan)

Na fala do servidor João, observa-se meritocracia. A reflexão de que “*se eu me qualificar poderei ser indicado para um setor compatível com meu desempenho, terei assim reconhecimento, benefício financeiro e motivação*”.

Em estudo realizado por Silva e Silva (2014), o PCCV mostrou-se como importante motivador para os servidores buscarem aperfeiçoamento profissional e progressão na carreira dentro das instituições. Além do que manutenção de benefícios constantes no PCCV, como conquistas em prol dos servidores públicos, cria oportunidades, além do incentivo e do reconhecimento ao aperfeiçoamento acadêmico.

*Serviço público na UECE ele se torna um pouco delicado por alguns fatores não só não só financeiros. A gente sabe que a gente tem a luta pelo nosso PCCV mas a gente nota que há uma cultura que nos trava, sabe? Uma cultura que não nos permite a gente dar o nosso 100%. Quando a gente tenta elevar um pouquinho nosso nível a gente se sente cortado ou com algumas pessoas ou pela situação ou pela própria estrutura da UECE que, às vezes, não nos dá condições e é basicamente isso. (Mateus)*

*Minha história de trabalho na UECE, sempre foi um sonho entrar no serviço público. Quando eu entrei na UECE, foi uma realização pessoal, realização profissional. Porém, a gente ainda encontra muitos problemas aqui que precisam ser superados, né. Problemas na cultura, problemas no próprio trabalho mesmo. E é isso a gente tenta todo dia dar o nosso melhor, tentar mudar algumas coisinhas não tão corretas. Cultura. A cultura totalmente, totalmente não, mas muito errada. As funções às vezes não são tão definidas aqui. A gente entra sendo assistente da gestão em educação superior, mas, às vezes, as funções na prática não são tão claras. Acabam que divergindo um pouquinho. E é isso. (Sarah)*

Mateus relatou a cultura organizacional da instituição como fator que engessa as ações, colocando em situação que não permite colocar todo potencial, além de questões estruturais. Sarah destacou que não há definição clara de obrigações, não tendo clareza em atividades, demonstrando cultura organizacional desorganizada.

Na fala do servidor João, destacou-se o nepotismo e a meritocracia.

*É. Então, quebrar aquilo que nós temos dentro da UECE do passado onde famílias assumiu cargos de chefia e servidor não tinha nenhuma oportunidade. Que isso aconteceu na UECE. Então isso eu acredito que é um grande desafio. É tirar as famílias de dentro dos cargos que cargos é para estar, esses de confiança cargos de chefia. Onde é para estar. Que os, a gente sabe que tem. Direção, eu acredito que esteja sendo servidor. Mas a gente tem muitos cargos bons dentro da universidade que só assumiu por terceirizado. Então eu vejo um grande desafio. A gente conseguir ser colocado dentro desses locais. Por exemplo. Eu estou quatro ano e nunca fui, eu não, não recebi uma oportunidade ainda de assumir um cargo de confiança. E eu sei do meu potencial. Eu sei da minha capacidade. Eu sei que eu teria capacidade de fazer mais pela universidade. Mas, as oportunidades não vêm, está entendendo? (João)*

Para Tourinho (2011), o nepotismo pode ser analisado de duas formas, primeiramente, de maneira objetiva ou de forma subjetiva, logo, o aspecto objetivo do nepotismo concentra-se na efetiva relação de parentesco existente entre o nomeante e o nomeado; já o elemento subjetivo, por sua vez, consiste em atender a interesses pessoais com a nomeação do familiar ou de privilegiar o vínculo sanguíneo.

O Conselho Nacional de Justiça (2008) explica que o nepotismo é o favorecimento dos vínculos de parentesco nas relações de trabalho ou emprego, sendo prática que viola as garantias constitucionais de impessoalidade administrativa, pois favorece a privilégios em função de relações de parentesco, desconsiderando a capacidade técnica para o exercício do cargo público.

Sobre a terceirização que surgiu também na fala supracitada, afirmou que é um fenômeno velho e novo, ao mesmo tempo, cita que Universidade Federal da Bahia (UFBA) que fez 70 anos, em 2016, possui 3.195 servidores técnico-administrativos e 2.161 trabalhadores terceirizados, servidores terceirizados não é uma particularidade da UFBA, nem do serviço público em geral, pois é um limite em todas as áreas de atividade (DUCK; SENA; PINTO, 2018).

Acerca da meritocracia, Barbosa (2014) afirma dilemas desse processo como ação minoritária na maioria das organizações, reflexo da cultura "paternalista brasileira" que, segundo ele, perpetua-se nas organizações e promove valores inversos aos meritocráticos, como apadrinhamento, relações pessoais, inexistência de cobrança, QI, nepotismo, entre outros.

Viola (2020) destaca que para aplicação da meritocracia no Brasil, é importante verificar as relações deste método e condições de trabalho no processo de satisfação e insatisfação dos indivíduos que atuam sobre as legislações que regem as instituições públicas, sendo ressaltado que qualidade dos serviços ofertados para população, por meio das instituições públicas deve ser o foco.

Na fala da Luana, verifica-se a versatilidade de estratégias de atuação que o servidor público desempenha para ofertar com qualidade um serviço a comunidade, afirmando gerar multiplicadores diante de situação vivenciada.

*Eu tive que ficar à frente. Não tinha quem ficasse e acaba que tinha que bolar ali. A partir do treinamento recebido analisei lá a questão de não vou ter como abarcar, assim, não vou ter como dominar tudo sozinha. Principalmente porque a universidade tem os Campus no interior e aí eu pensei. Não, é melhor fazer multiplicadores do conhecimento. É aí que a gente resolveu descentralizar que eu achei uma forma mais eficaz. (Luana)*

Proatividade, resolução de problemas, descentralização de tarefas são palavras que emergiram da fala da Luana, observa-se que esses itens permitem mais resultados, pois deixam as pessoas envolvidas cientes dos processos entre setores, recordando, assim, que os servidores que fazem o serviço público.

A gestão do ambiente universitário precisa estar em harmonia com servidores alinhados em prol do melhor da universidade, resolvendo problemas de baixa complexidade até adentrar em desafios que modifiquem uma comunidade.

## **Considerações finais**

O serviço público foi percebido como ação voltada para coletividade que precisa ter qualidade, reflexo de como o servidor executa as ações. Assim, o comportamento no serviço público tem resoluções de demandas simples, como esclarecimentos de dúvidas até tomada de decisão compartilhada, mas o empenho em solucionar e a postura profissional reflete na qualidade. Percebe-se que a imagem do serviço público é formada pelo desempenho das pessoas no serviço.

O entendimento que o servidor público tem sobre direitos e deveres, estando os estes associados ao atendimento às demandas da coletividade com eficiência, eficácia e

transparência. Por vezes, há servidores que não executam ações voltadas para o povo, mas para benefício próprio.

A acomodação é algo que os servidores participantes colocaram, seja pelo tempo de serviço ou pela estabilidade. Sabe-se que no Congresso Nacional está ocorrendo a discussão da perda dessa estabilidade com a reforma administrativa, contudo reflete-se que o tempo de serviço ajuda a conhecer mais sobre os processos na instituição, contudo, pode também resultar em conduta de relapso nas ações laborais.

Outro ponto dessa acomodação é a resistência às mudanças que os servidores antigos possuem. Mudar é sair da zona de conforto, gera movimento desconhecido inicialmente e isso acarreta mal-estar no setor.

Existem no serviço público ações motivadoras pelas relações interpessoais construídas, memórias afetivas com os colegas de trabalho, como também situações desafiadoras e vistas como desmotivadoras, como carência de infraestrutura (computadores, insumos). Em contrapartida, a instituição desenvolve grandes tecnologias, refletindo a necessidade de ajustar os processos na gestão.

A universidade se insere dentro de espaço político de reflexões no campo econômico, tecnológico, educacional, sendo centro de desenvolvimento, em que os servidores percebem a instituição, desta forma, e o poder dentro da sociedade.

Ademais, relataram como desafio estabelecido os vencimentos dos servidores oriundos do concurso público, no momento, encontra-se abaixo do perfil dos servidores de outras universidades estaduais. O Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos (PCCV) é afirmado como fator desafiador, uma vez que o documento mesmo está em processo de reformulação, em que se tornou causa de luta e item de muita discussão na categoria dos servidores da UECE.

Há paradigmas antigos de clientelismo e patrimonialismo, ainda dentro da instituição, em que se encontram mais terceirizados do que servidores públicos. Enfatiza-se a necessidade de concurso público, pois uma vez que existe um edital, instrumento que impõe regras e requisitos para selecionar pessoas capacitadas para serem inseridas no quadro de servidores do Estado, visto que são submetidos a um exame de conhecimentos.

O serviço público encara a burocratização de duas formas, na ótica dos entrevistados: organização e padronização, ao mesmo tempo, estas tornam-se impasses na resolução de problemas.

Há necessidade de organizar o setor por meio da padronização, de modo a otimizar o trabalho para gerar mais qualidade no atendimento às pessoas, bem como facilitar a comunicação interna. Verifica-se a ênfase de deixar o ambiente organizado para ocorrer o trabalho com qualidade. Acrescente-se que a burocratização é uma ferramenta que permite essa ordenação, refletindo na celeridade da resolução dos processos.

A padronização direciona os processos normatizados e legislados por cada lei específica, trazendo um padrão. Percebeu-se que os servidores entrevistados colocavam a burocracia como impasse para resolução de problemas e a padronização como oriunda da burocracia, sendo ferramenta que auxilia a trazer uma linguagem única dentro dos setores.

Percebeu-se desvalorização do servidor público técnico-administrativo. A comunidade universitária é formada por alunos, professores e técnico administrativos, cuja atividade fim é o ensino, a pesquisa e extensão, porém as atividades envolvem a estrutura para conquista desta. Observa-se que, na universidade, o destaque é para professores e alunos, e os servidores não se sentem valorizados.

A universidade, ao mesmo tempo que oferta cursos de qualificação, não tem programas de incentivo à capacitação e não os servidores são reconhecidos pelos trabalhos, ao mesmo tempo que vivem a dualidade no acreditar que se qualificar terá oportunidades, meritocracia, mas não acham que podem crescer dentro do serviço público.

Existe curso de pós-graduação para comunidade, havendo motivação para participação de servidores. A UECE, por ser instituição de educação, gera ambiente motivador para capacitações. Percebeu-se, também, que essas capacitações podem gerar oportunidades dentro da instituição, como também para o desenvolvimento pessoal.

Diante das falas dos servidores mais antigos e novos que ingressaram pelo concurso, percebeu-se a valorização dos vínculos interpessoais construídos ao longo da vida profissional, enquanto para os mais jovens, predomina perspectiva mais financeira pelo desconforto salarial tanto pelo valor como também pelo não estabelecimento do PCCV que já está há quatro anos em discussão. Ressalta-se que muitos servidores do concurso pediram exoneração para assumir outros concursos com vencimentos mais atrativos. Fato que também não é positivo, devido à rotatividade de pessoas.

Políticas internas de combate ao clientelismo e patrimonialismo são necessárias. São urgentes, também, capacitações que envolvam a compreensão das atribuições do servidor público, direitos e deveres, projetos de cursos de capacitações que gerem certificações e envolvam o processo de progressão funcional, vagas de pós-graduação *lato-senso* e *stricto senso* para concorrência entre servidores, política interna para melhoria contínua, de forma colegiada para estabelecer padronização do setor e dos intersetores.

## Referências bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública**. Gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 21-38.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento de cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.1-5, 2000.

CARVALHO, J. M. Mandonismo, coronelismo, clientelismo: uma discussão conceitual. **Dados**, Rio de Janeiro, v.40, n.2, p.229-250, 1997.

CEARÁ. **Lei 9.826, de 14 de maio de 1974**. Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado. Disponível em: [http://www.uece.br/depes/index.php/arquivos/doc\\_view/126-lei9826?tmpl=component&format=raw](http://www.uece.br/depes/index.php/arquivos/doc_view/126-lei9826?tmpl=component&format=raw). Acesso em: 1 jan. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **O que é nepotismo?** 2008.

Disponível: <https://www.cnj.jus.br/o-que-e-nepotismo>. Acesso em: 12 out. 2020.

MEIRELLES TRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DRUCK, G. *et al.* **A terceirização no serviço público: particularidades e implicações**. 2018. Disponível: <dhttp://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8709/1/A%20Terceiriza%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em: 5 set. 2021.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

FGV-DAPP. **Estudo da FGV/DAPP analisa a estrutura do funcionalismo público brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV-DAPP, s/d.

FREYRE, G. **Casa Grande & Senzala**. 46. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FROTA, F.H.S.; SILVA, M.A.L. Mass Media e Política Industrial no Ceará. **O público**  
GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Pernambuco, v. 3, n. 2, p. 81-89, 2005.

- HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- KLEINBAUM, D.G.; KLEIN, M. **Logistic regression**. New York: Springer, 2010.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.50, n.1, p.41-58, 2016.
- MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.
- MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2005.
- MENEZES, J.B. O princípio da eficiência na administração pública brasileira: instrumentalização, destinação e controle. **Pensar**, Fortaleza, v. 10, n. 10, p. 57-66, 2005.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Editora HUCITEC, 2010.
- NASCIMENTO, T. A. C.; Oliveira, S. R. Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 37, Rio de Janeiro/RJ, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2013.
- NOVAES, C.; LASSO, S.; MAINARDES, E.W. Percepções de qualidade do serviço público. *RPCA*, v. 9., n.1, p.107-123, 2015.
- PELÁ, G. **Ocupação no serviço público federal: a herança patrimonialista e as nomeações aos cargos em comissão**. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/49724/R%20-%20E%20-%20GERSON%20PELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 7 jul. 2021.
- RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público – um estudo de caso. **Gestão e produção**. v.5, n.3, p. 284-297, dez. 1998
- SCHWARTZMANN, S. "**A abertura política e a dignificação da função pública**", Estado e Administração Pública: reflexões, SEDAP-PR/FUNDEP, 1987.
- SILVA, A.H.; FOSSÁ, M.I.T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas**, Campina Grande, v.17, n.1, 2015.
- TOURINHO, R. **O Combate ao Nepotismo e a Súmula Vinculante. n.13: Avanço ou Retrocesso?** 2011. Disponível em: [http://www.mpggo.mp.br/portaWeb/hp/6/docs/o\\_combate\\_ao\\_nepotismo\\_e\\_a\\_sumula\\_vinculante\\_no\\_13\\_avanco\\_ou\\_retrocesso.pdf](http://www.mpggo.mp.br/portaWeb/hp/6/docs/o_combate_ao_nepotismo_e_a_sumula_vinculante_no_13_avanco_ou_retrocesso.pdf). Acesso em: 4 jun. 2020.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. **Reitora pro tempore Josete Sales assume Reitoria da Uece**. 2020a. Disponível em: <http://www.uece.br/noticias/reitora-pro-tempore-josete-sales-assume-reitoria-da-uece/>. Acesso em: 5 ago. 2021.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. **Professor Hidelbrando Soares é nomeado reitor da Uece pelo governador Camilo Santana**. 2021. Disponível em:

<http://www.uece.br/pronatec/2021/01/14/professor-hidelbrando-soares-e-nomeado-reitor-da-uece-pelo-governador-camilo-santana/>. Acesso em: 5 ago. 2021.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n.2, p.181-200, 2004.

VIOLA, J. R.; SCATOLIN, H. G. As possibilidades de (in)satisfação no trabalho do Servidor Público. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, Ano 5, Ed 3, v.8, p. 115-130, 2020.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 2. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.