

## **BUROCRACIA E QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS: um estudo em uma Universidade Federal**

### **Autoria**

Ulisses Medeiros Barbosa Leite - [ulissesmblf@gmail.com](mailto:ulissesmblf@gmail.com)

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UFPB - Universidade Federal da Paraíba

Joaquim Monteiro Reis Pacheco - [joaquim\\_pacheco@outlook.com](mailto:joaquim_pacheco@outlook.com)

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UFPB - Universidade Federal da Paraíba

Italo Simplicio de Freitas Paiva - [simplicio.italo@gmail.com](mailto:simplicio.italo@gmail.com)

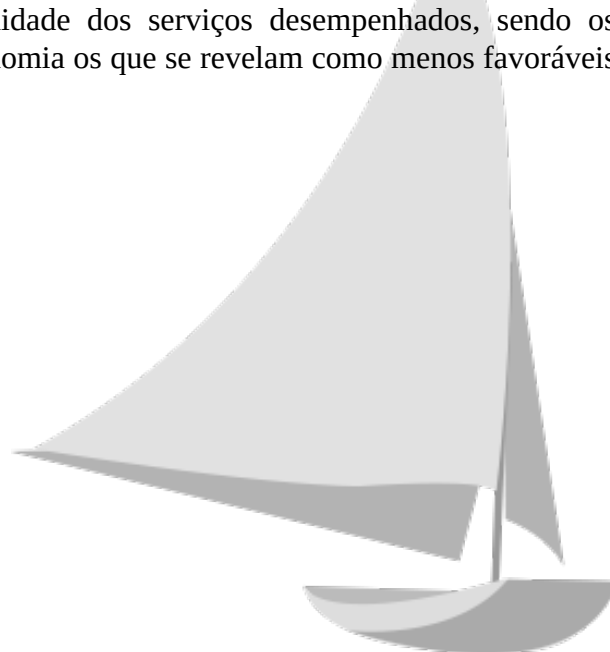
Programa de Pós em Gestão nas Org. Aprendentes/UFPB - Universidade Federal da Paraíba

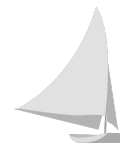
Elton Gonçalves Veras - [e\\_goncalvess@yahoo.com.br](mailto:e_goncalvess@yahoo.com.br)

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UFPB - Universidade Federal da Paraíba

### **Resumo**

O presente estudo propôs uma análise da percepção de servidores públicos federais a respeito dos impactos da burocracia na qualidade dos seus serviços desempenhados. Foram entrevistados 101 servidores públicos técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por meio de um questionário que consiste em uma adaptação da escala SERVQUAL. Foi identificado que 13 das 20 afirmativas apresentaram valores próximos de 5, representados pela diferença entre 5 e a média dos escores obtidos (distância menor que 1), indicando uma boa influência da burocracia na qualidade dos serviços prestados, e 7 apresentaram distância maior que 1, o que foi considerado como uma influência menos favorável. Os resultados mostram que, em linhas gerais, os servidores da UFPB percebem uma boa influência da burocracia na qualidade dos serviços desempenhados, sendo os aspectos relacionados a tangibilidade e autonomia os que se revelam como menos favoráveis para o desempenho ótimo da função.





## **BUROCRACIA E QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS: um estudo em uma Universidade Federal**

### **Resumo**

O presente estudo propôs uma análise da percepção de servidores públicos federais a respeito dos impactos da burocracia na qualidade dos seus serviços desempenhados. Foram entrevistados 101 servidores públicos técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por meio de um questionário que consiste em uma adaptação da escala SERVQUAL. Foi identificado que 13 das 20 afirmativas apresentaram valores próximos de 5, representados pela diferença entre 5 e a média dos escores obtidos (distância menor que 1), indicando uma boa influência da burocracia na qualidade dos serviços prestados, e 7 apresentaram distância maior que 1, o que foi considerado como uma influência menos favorável. Os resultados mostram que, em linhas gerais, os servidores da UFPB percebem uma boa influência da burocracia na qualidade dos serviços desempenhados, sendo os aspectos relacionados a tangibilidade e autonomia os que se revelam como menos favoráveis para o desempenho ótimo da função.

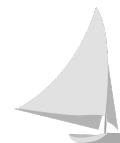
**Palavras-chave:** Burocracia; Disfunções burocráticas; Modernização do serviço público; Qualidade em Serviços.

### **Introdução**

Os usuários de serviços públicos esperam, naturalmente, um atendimento de acordo com o padrão ao qual consideram como satisfatórios. Johnston e Clark (2011) comentam que a qualidade do serviço é percebida com o significado de satisfação. Infelizmente, no cotidiano brasileiro não são raras as notícias e relatos de consequências negativas decorrentes de negligências de servidores públicos, efetivos ou não, nas diversas áreas de atuação. Essas ocorrências estão inclusas nos fatores que levaram o termo Burocracia a uma associação com suas disfunções, como ineficiência e ineficácia em múltiplos aspectos, e as organizações modernas, com suas novas propostas de gestão, passaram a ser descritas como rupturas a tal cenário (VASCONCELOS, 2004).

No âmbito da Administração Pública brasileira, diversas iniciativas foram empreendidas por múltiplos agentes ao longo do tempo para mudar o cenário do serviço público no país, saindo da característica de clientelismo e ou patriarcalismo para o recrutamento de indivíduos com base em competências e méritos (SOUZA, 2017). Ao servidor público foi atribuída a missão de contribuir para a melhoria do serviço público em relação a eficiência e eficácia, diante de desafios de múltiplos aspectos, apresentando resultados à instituição na qual está presente, como também serviços considerados satisfatórios para cidadãos que apresentam níveis de exigências crescentes (MAIA et al., 2012).

Diante do cenário exposto, o objetivo deste trabalho é analisar a percepção dos servidores públicos de nível técnico-administrativo da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em relação aos impactos que a burocracia exerce na qualidade de seus serviços prestados. Este trabalho está estruturado com uma fundamentação teórica abordando sobre a burocracia e a qualidade em serviços. Seguidamente, são comentadas a metodologia e a



análise dos resultados, bem como as demais considerações finais a respeito dos achados, limitações e recomendações de pesquisas futuras.

### **Burocracia: características e dimensões**

Max Weber propôs a burocracia como um tipo ideal de organização que apresenta um quadro de funcionários devidamente organizados em uma estrutura hierárquica e submetidos às normas, como também uma autoridade legal (OLIVEIRA, 1970). Para Ferreira (1996), o modelo de Administração Pública burocrática foi proposto como forma de combate aos excessos do patrimonialismo, em um contexto no qual interesses públicos e privados eram confundidos. Faria e Meneghetti (2011) comentam que Weber propôs uma regência de jurisdições fixas e oficiais em organizações burocráticas, e relações de autoridade delimitadas por normas estabelecidas.

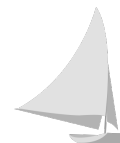
No modelo burocrático de organização proposto por Weber (1978), a efetividade da gerência exige que as normas legais sejam estabelecidas por meio de acordos ou imposições, e que o Direito seja compreendido como um sistema integrado de normas abstratas e administráveis. Os cargos devem ser ocupados por pessoas que representam algum tipo de autoridade, e aqueles que obedecem à autoridade o fazem como membros de uma associação, obedecendo a uma lei estabelecida e à ordem impessoal, e não ao indivíduo em si que ocupa o cargo (WEBER, 1978).

Para Weber (1978), o emprego de um quadro administrativo burocrático resultaria no tipo mais puro de exercício de autoridade legal, consistente em um âmbito de competência estabelecida. Esse quadro, no estado ideal, deve ser formado por funcionários nomeados, atuantes seguindo os critérios de liberdade individual, obediência a respeito de suas obrigações oficiais, organização hierárquica, atribuição de competências, livre relação contratual e qualificação técnica. Deve haver liberdade para o empregado se desligar da função segundo a sua vontade. Além disso, a remuneração deve ser paga por meio de salários fixos em dinheiro, delimitados por meio de uma escala hierárquica. O cargo é considerado como ocupação única ou principal do funcionário, e deve estabelecer as bases da carreira. O controle e disciplina na execução do cargo devem ser sólidos e sistemáticos (WEBER, 1978).

Weber (1978) diz que o modelo burocrático seria, a certo ponto, aplicável com facilidade a diversos âmbitos organizacionais, com ou sem fins lucrativos, de corporações a hospitais e instituições religiosas. A burocracia mais pura, segundo o autor, seria o tipo monocrático de burocracia, que permitiria, em uma perspectiva puramente técnica, atingir o melhor nível de eficiência. Consequentemente, seria o meio mais conhecido e racional de exercer dominância sobre os homens, visto que, para o autor, seria imbatível em relação a confiança, estabilidade, precisão e rigor disciplinar.

Para Richard Hall (1978), o conceito de burocracia seria mais válido empiricamente quando abordado como uma série de dimensões em um contínuo, e não como um rígido modelo ideal, opinião também compartilhada por Stanley Udy (1978). Hall (1978) afirma que o termo burocracia passou a ser utilizado de uma forma sem que houvesse uma devida comprovação de que a organização apresentasse características burocráticas sólidas, o que consequentemente o levou a afirmar que o modelo passou a ser considerado como acabado, não ocorrendo verificações de seus pressupostos como hipóteses em levantamentos empíricos.

No estudo de Hall em organizações (1978), foram consideradas seis principais dimensões burocráticas, considerando a frequência de citação e importância teórica: divisão especializada do trabalho, hierarquia definida, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade das relações e fatores técnicos para seleção e promoção. O autor constatou que essas dimensões, nas organizações estudadas, existiam de forma independente, como contínuos. Além disso, verificou-se variação no grau de burocratização em relação a



diferentes tipos de atividade organizacional, expressos em valores relacionados às dimensões estudadas.

De acordo com Hall (1978), os achados do seu estudo tornaram possíveis análises mais detalhas dos problemas de burocracia ao compreender a natureza ou contexto de cada organização. Também permitem a elaboração de um desenho organizacional mais adequado, em relação à racionalidade, para cada objetivo específico. Dessa forma, configurações particulares da burocracia poderiam ser mais eficientes dentro de contextos específicos do que o modelo exato ou puro proposto por Weber.

## Qualidade em Serviços

A burocracia, naturalmente por não constituir um modelo perfeito, pode promover ocorrências desfavoráveis, relacionadas ao que são chamadas de disfunções (CAILLIER, 2016; COELHO, 2008). Almeida (2013) afirma que apego demasiado a normas, formalização e registros excessivos, resistência a modificações, carência de inovação, relacionamentos não humanizados e dificuldade no atendimento ao público são características consideradas como disfunções da burocracia.

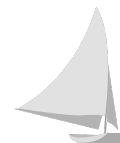
Uchimura e Bosi (2002) comentam que a iniciativa de avaliação de programas públicos surgiu em âmbito global após a Segunda Guerra Mundial, em consequência da demanda por uma aplicação de recursos públicos de maneira efetiva. As autoras comentam também que foram desenvolvidos diversos métodos que viabilizaram a análise dos custos e benefícios dos programas.

Em termos de qualidade no serviço público, Mozzicafreddo (2017) diz que, para servir ao público, é preciso dispor de uma organização administrativa que esteja preparada para servir às diferentes necessidades dos usuários, bem como considerar o tempo de espera e dos processos, além de profissionalismo no tratamento do usuário e aptidão para lidar com o problema buscando a solução. No processo de prestação de um serviço ocorre interação em tempo real entre o fornecedor/servidor e o cliente/usuário, envolvendo elementos comportamentais e psicológicos como atitude, confiança, proatividade, demonstração de interesse e cooperação (SPILLER, 2015). Outras características de serviços citadas pelo autor são: predominância de intangibilidade, maior dificuldade de padronização nos resultados e estabelecimento de custos, bem como maior probabilidade de serem copiados e desempenhados por outros indivíduos.

Considerando a complexidade dos serviços, entende-se que a qualidade destes também compartilha dessa característica. De forma a tornar viável o gerenciamento dos resultados, se faz necessário compreender o que os consumidores esperam e como realizam suas avaliações (HOFFMAN et al., 2009). Segundo Soares e Sousa (2015), um elemento chave para avaliar a qualidade do serviço é a percepção a respeito dos serviços oferecidos, considerando que envolvem vários aspectos relativos a experiências dos indivíduos relacionados a um determinado serviço prestado.

Tironi et al (1991) argumentam que a busca pelo que se entende como qualidade total tem como resultado o aumento da produtividade, relacionada ao que a organização oferece como produto ou serviço, como também ao seu desempenho global. Para os autores, os benefícios alcançados por instituições privadas são refletidos na apresentação de melhor desempenho tecnológico, lucratividade, elevação no posicionamento de mercado e melhoria da satisfação dos consumidores e nas relações de trabalho. Resultados análogos, segundo os autores, podem ser alcançados por instituições governamentais.

Portanto, partindo do princípio de que o perfil do servidor tem mudado desde o início dos anos 2000, e que um servidor bem qualificado, capacitado e motivado é capaz de auxiliar na elaboração das políticas públicas, esse artigo busca entender como os servidores percebem



a qualidade do serviço prestado por eles, considerando que, por atuarem junto ao público, eles interagem e conhecem mais as necessidades dos usuários (HOFFMAN et al., 2009), de maneira que conhecer essa percepção pode fornecer informações importantes para auxiliar na elaboração de políticas e processos mais eficazes para a população.

No presente artigo, propõe-se a abordagem da percepção dos próprios servidores a respeito da influência da burocracia na qualidade dos serviços que prestam. Considera-se que as informações geradas pelas perspectivas dos agentes atuantes podem estimular a promoção de melhorias no contexto da estrutura em que desempenham as suas atividades, de acordo com os critérios de avaliação considerados, resultando consequentemente em maior produtividade e menor desgaste.

É ressaltado também que esta pesquisa pode promover contribuição ao conhecimento relacionado a avaliação de estruturas burocráticas e pesquisas sobre qualidade de serviços no âmbito da Administração Pública. Souza (2017, p. 36) argumenta que “na ausência de estudos que avaliem a qualidade da burocracia brasileira, o aumento do número de servidores com curso superior pode ser usado como proxy da sua crescente profissionalização e qualificação”. Dessa forma, entende-se que o estudo proporciona uma base para reflexões e construção de posterior conhecimento sobre a situação da qualidade relacionada à burocracia no serviço público brasileiro.

## Metodologia

Este artigo se trata de uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo, que visa identificar como os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba percebem a influência da burocracia na qualidade dos serviços que desempenham, propondo uma análise dos dados coletados por meio de um questionário. A pesquisa descritiva visa a “descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda fazer relação entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28), “através da coleta de dados sobre os diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno pesquisado” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p.101).

O questionário elaborado tem como base a escala SERVQUAL, que avalia a qualidade de um serviço prestado ao longo de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, com quatro perguntas para cada dimensão seguindo a ordem apresentada acima, totalizando 20 afirmativas. Além disso, constam perguntas a respeito de um breve perfil do servidor (gênero, faixa etária e escolaridade).

Para a mensuração das dimensões da qualidade foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, com o valor um (1) indicando “Discordo Totalmente” com a afirmativa realizada, e o valor cinco (5) indicando “Concordo Totalmente”. A escolha da Escala Likert de 5 pontos deu-se segundo Dalmoro e Vieira (2014), que afirmam que a escala de 5 pontos possui maior velocidade de aplicação e maior capacidade de entendimento que a escala de 7 pontos, além de ter a mesma precisão média, e possui também maior confiabilidade que a escala de 3 pontos.

Para a elaboração das afirmativas referentes às dimensões da qualidade, com base em Hall (1978), foram realizadas adaptações para o serviço público de afirmativas que diversos autores, como Hoffman et al. (2009) e Stefano (2010), recomendam para a medição das dimensões. Também foram utilizadas normas legais, como a própria Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a Lei 8112/90 (BRASIL, 1990), o Decreto 5707/06 (BRASIL, 2006), e o Guia de satisfação do programa GESPÚBLICA (BRASIL, 2013) para auxiliar na elaboração das afirmativas.

Os questionários foram aplicados a 101 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba ao longo dos três turnos de funcionamento (manhã, tarde e



noite). A escala SERVQUAL procura avaliar a distância, o *gap* entre as expectativas e as percepções em relação à dimensão de qualidade em serviços avaliada. Como buscou avaliar apenas a percepção do servidor, este artigo utilizou a sugestão de Hoffman et al. (2009) para comparar a pontuação obtida com o valor máximo da escala (média = 5), de maneira a reduzir a extensão do questionário.

## Análise dos Resultados

Ao longo dos anos, a administração pública brasileira passou por diversas reformas, principalmente a partir do século XX, com o estado começando a se tornar mais burocrático, eliminando o caráter paternalista e profissionalizando o serviço público (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Mesmo com as reformas realizadas, a burocracia federal brasileira apresenta as principais características do tipo burocrático weberiano (SOUZA, 2017), servindo de ponto de partida para investigar a percepção do servidor público da UFPB sobre a influência da burocracia na qualidade do serviço por ele desempenhado.

Foi percebido que as afirmativas presentes no questionário se relacionavam com as dimensões burocráticas delineadas por Hall (1978), baseadas em Max Weber, com exceção das quatro primeiras, relacionadas a aspectos tangíveis. O quadro a seguir mostra as estatísticas descritivas para a primeira etapa do questionário.

**Quadro 1**

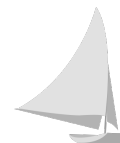
| Afirmativa | Média  | Mediana | Moda | Desvio Padrão | Distância | Dimensões Burocráticas   |
|------------|--------|---------|------|---------------|-----------|--------------------------|
| 1          | 3,4257 | 4       | 4    | 1,1432        | -1,5743   | Tangibilidade*           |
| 2          | 3,4752 | 4       | 4    | 1,1966        | -1,5248   | Tangibilidade*           |
| 3          | 3,7030 | 4       | 4    | 1,2534        | -1,2970   | Tangibilidade*           |
| 4          | 4,5941 | 5       | 5    | 0,7769        | -0,4059   | Tangibilidade*           |
| 5          | 4,5545 | 5       | 5    | 0,8182        | -0,4455   | Competência Técnica      |
| 6          | 4,1485 | 4       | 4    | 1,0039        | -0,8515   | Competência Técnica      |
| 7          | 4,5248 | 5       | 5    | 0,9121        | -0,4752   | Divisão de trabalho      |
| 8          | 3,7822 | 4       | 4    | 1,0918        | -1,2178   | Normas/Procedimentos     |
| 9          | 4,4158 | 5       | 5    | 0,9409        | -0,5842   | Normas/Procedimentos     |
| 10         | 4,2871 | 4       | 5    | 0,9202        | -0,7129   | Normas/Procedimentos     |
| 11         | 4,7921 | 5       | 5    | 0,6974        | -0,2079   | Normas/Procedimentos     |
| 12         | 3,7500 | 4       | 4    | 1,2503        | -1,2500   | Procedimentos            |
| 13         | 4,4851 | 5       | 5    | 0,8199        | -0,5149   | Impessoalidade           |
| 14         | 4,2376 | 5       | 5    | 0,9914        | -0,7624   | Normas/Procedimentos     |
| 15         | 4,2475 | 4       | 5    | 0,9634        | -0,7525   | Competência Técnica      |
| 16         | 3,3960 | 4       | 4    | 1,0400        | -1,6040   | Hierarquia de Autoridade |
| 17         | 3,8317 | 4       | 4    | 1,2006        | -1,1683   | Divisão de trabalho      |
| 18         | 4,2277 | 4       | 5    | 0,9786        | -0,7723   | Impessoalidade           |
| 19         | 4,3564 | 5       | 5    | 1,1540        | -0,6436   | Normas                   |
| 20         | 4,5842 | 5       | 5    | 0,7651        | -0,4158   | Impessoalidade           |

\* Tangibilidade não consta entre as dimensões propostas por Hall (1978)

Das 20 afirmativas, 13 apresentaram o valor da distância ( $= 5 - 1$ ) menor que 1, o que pode ser considerado como uma boa influência da burocracia na atividade da instituição. As outras 7 afirmativas obtiveram valor acima de 1, indicando uma influência da burocracia menos favorável, porém ainda revelando uma percepção de caráter positivo.

As quatro primeiras alternativas referem-se à dimensão de tangibilidade. Essa dimensão trata dos componentes tangíveis da instituição, como instalações, equipamentos e aparência do pessoal (HOFFMAN ET AL., 2009). Apesar de não ter sido encontrada uma



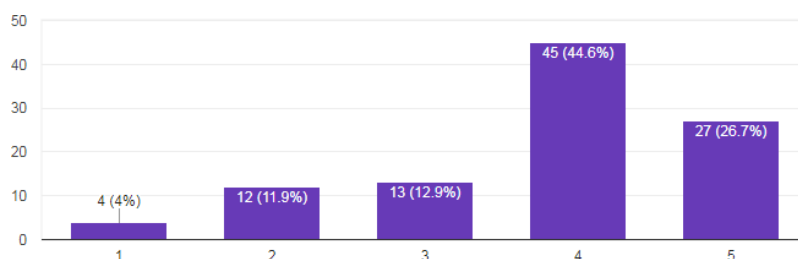


relação das afirmativas dessa dimensão com as dimensões elaboradas por Hall (1978), e nem nas características da estrutura burocrática propostas por Weber (MOTTA; VASCONCELOS, 2009), considera-se que era esperado que fosse apresentado um menor valor de distância, indicando boas condições de equipamentos e estrutura para o desempenho do serviço.

As duas primeiras afirmativas sobre tangibilidade apresentaram o segundo e o terceiro maior valor de distância entre todas as 20 afirmativas. Considera-se que os servidores apontam para a necessidade de iniciativas que melhorem a qualidade dos equipamentos utilizados e das instalações. Apenas a afirmativa 4, que trata da postura profissional, obteve valor de distância menor que 1, o que mostra que os servidores da UFPB se percebem com uma boa postura condizente ao devido exercício das atividades profissionais.

As afirmativas 5 a 8 estão relacionadas com a dimensão da confiabilidade, que mede a consistência e a confiança com que a organização presta o seu serviço (HOFFMAN ET AL., 2009). É destacado que a afirmativa 8 foi a única da dimensão que apresentou o valor da distância acima de 1. Essa afirmativa trata do registro das atividades realizadas dentro do setor, e na figura 1 a seguir é demonstrada a distribuição das respostas.

**Figura 1:** “O registro das atividades é feito de forma adequada e segura”

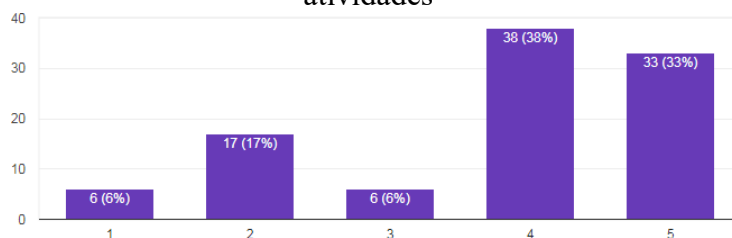


Fonte: Dados coletados.

Com base no exposto na figura 1, percebe-se que aproximadamente 30% dos respondentes indicaram de indiferença ou algum grau de discordância, o que contraria Weber (1978), que diz que atos administrativos, normas e decretos devem ser registrados, até mesmo nos casos em que as discussões e as deliberações são feitas por via oral. Ainda assim, a maioria (> 70%) dos respondentes demonstrou algum grau de concordância, indicando que esse registro contribui para a qualidade do serviço.

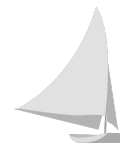
A dimensão seguinte, correspondendo às assertivas 9 a 12 é a da presteza, que procura medir a capacidade da organização de prestar o serviço prontamente (GRÖNROOS, 2009). Apenas a afirmativa 12 obteve uma distância maior que 1. Essa afirmativa trata do acesso às informações necessárias para o desempenho das atividades, e obteve 29% dos respondentes afirmando indiferença ou discordância em relação à afirmativa, conforme a figura a seguir.

**Figura 2:** “Tenho fácil acesso às informações necessárias para o desempenho de minhas atividades”



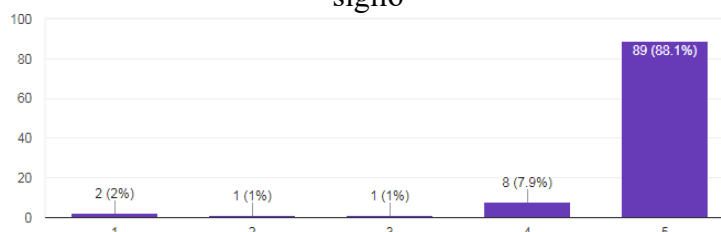
Fonte: Dados coletados

Essa afirmativa relaciona-se com a dimensão de procedimentos elaborada por Hall (1978), e a parcela de 29% dos respondentes demonstrando de indiferença a algum nível de discordância informa que há um quantitativo considerável que se queixa do acesso a informações. Considera-se que ações para verificar os motivos dessa dificuldade atestada podem promover uma melhoria do desempenho do serviço prestado.



Entretanto, a afirmativa 11, que trata da prestação das informações requeridas pelo público, excetuando-se as protegidas por sigilo, relaciona-se ao que consta na lei 8112/90 a respeito do dever do servidor de prestar informações. Essa afirmativa foi a que obteve a menor diferença, com 89% dos respondentes concordando totalmente com ela, conforme a figura 3.

**Figura 3:** “Presto as informações requeridas pelo público geral, excetuando as protegidas por sigilo”

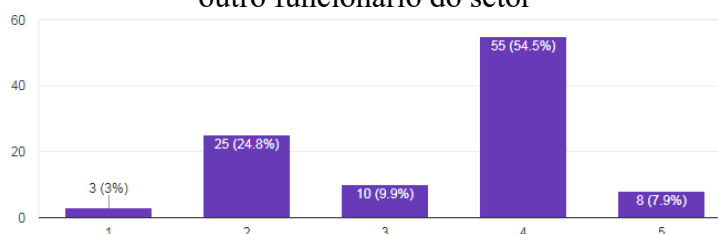


Fonte: Dados coletados

É ressaltado que, mesmo com uma parte dos respondentes indicando que o acesso às informações não é fácil para o desempenho das atividades (figura 2), ainda assim a ampla maioria demonstra concordância em relação à prestação das informações requeridas.

As dimensões de 13 a 16 tratam da segurança demonstrada pela organização a respeito da prestação de serviços da maneira mais profissional possível (HOFFMAN ET AL., 2009). Nessa dimensão, apenas a afirmativa 16, que fala sobre a autonomia do servidor para a resolução de problemas, apresentou uma diferença acima de 1, como também a diferença de maior valor entre as 20 afirmativas que compõem o questionário. A distribuição dos escores apresenta-se na figura a seguir:

**Figura 4:** “Tenho autonomia para resolver problemas sem recorrer ao meu superior ou a outro funcionário do setor”



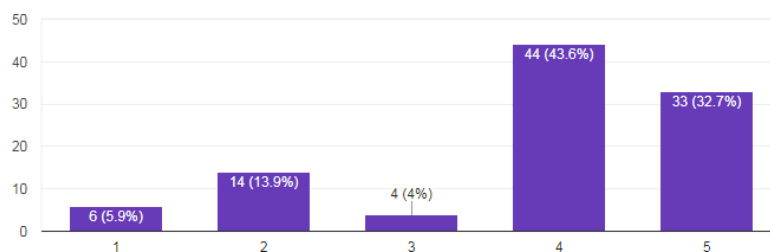
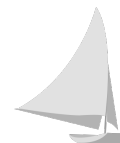
Fonte: Dados coletados

Cerca 28% dos respondentes discordaram da afirmativa. Considera-se que, de acordo com as percepções identificadas pelos servidores, revisões processuais que venham a promover uma maior autonomia para os mesmos podem contribuir para a fluidez dos processos administrativos e na qualidade do serviço desempenhado.

As últimas 4 afirmativas (17 a 20) estão relacionadas à dimensão empatia, que trata da capacidade da organização de se colocar no lugar dos clientes (HOFFMAN ET AL., 2009), mas que para a Administração Pública pode se relacionar ao tratar ao cidadão com urbanidade e presteza no atendimento, apresentando conduta compatível com a moralidade administrativa (BRASIL, 1990).

**Figura 5:** “Consigo prestar um atendimento individualizado (sem distrações ou sem dividir o atendimento com terceiros ou com outras tarefas) aos clientes internos e externos da instituição”





Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a figura 5, quase 24% de respondentes demonstraram não concordar com a afirmativa de prestar um atendimento individualizado, o que pode indicar um desenho inadequado das funções do servidor, fazendo com que ele precise acumular diversas funções ou dispendar tempo com problemas e processos complexos, que podem vir a atrapalhar a sua atividade junto ao cliente interno e/ou externo.

Sobre um breve perfil do servidor, com gênero, grau de escolaridade e faixa etária. A pesquisa informa que cerca de 55% dos servidores são mulheres, indicando uma boa participação do público feminino na Instituição. Comparando com os dados fornecidos pelo Informativo de Pessoal elaborado pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, que visa dar transparência à Administração Pública Federal (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2018), percebe-se que a situação da amostra coletada na UFPB é inversa à situação nacional, que apresenta cerca 55% de homens na composição do quadro de pessoal do Poder Executivo.

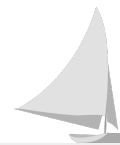
Em relação ao nível de escolaridade da amostra coletada, percebe-se consonância com o Informativo de Pessoal do ENAP, com cerca de 90% possuindo, no mínimo, o ensino superior. Isso demonstra que os esforços iniciados pelo Governo Federal em incentivar a qualificação dos servidores públicos no final da década de 80 têm surtido efeito (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Avaliar o grau de escolaridade é importante, pois, conforme Souza (2017, p.36), “Na ausência de estudos que avaliem a qualidade da burocracia brasileira, o aumento do número de servidores com curso superior pode ser usado como *proxy* da sua crescente profissionalização e qualificação”.

Por fim, sobre a faixa etária dos respondentes, aproximadamente 58% possuem menos de 40 anos de idade, o que se entende por indicar que está havendo renovação no quadro de servidores. Essa profissionalização da burocracia federal brasileira segue o recomendado por Weber (1978), que afirma que os candidatos devem ser selecionados com base em qualificações técnicas, comprovadas por exames ou diplomas. Na Administração Pública federal brasileira o ingresso dá-se por meio de concurso público de provas e/ou provas e títulos.

## Considerações Finais

Com base na literatura sobre os temas de burocracia, serviço público brasileiro e qualidade em serviços, foi realizada uma pesquisa para identificar como os servidores técnico-administrativos da UFPB percebem a influência burocrática nos serviços que desempenham. Foi identificado, com base nos dados e informações proporcionadas, que questões ligadas a tangibilidade e autonomia são, para os servidores, as que demandam maior atenção para que seja possível o alcance de um desempenho ótimo no serviço prestado. Em termos gerais, os servidores percebem uma influência de caráter positivo da burocracia na qualidade do serviço que prestam aos clientes internos e externos.

Como limitações da pesquisa, e conseqüentemente recomendações para estudos futuros relacionados aos temas, é citado o foco em uma instituição de âmbito federal. Acredita-se que organizações nas instâncias estaduais e municipais podem promover



informações complementares para a descrição de um cenário mais heterogêneo ou holístico sobre a situação da burocracia na Administração Pública brasileira. O estudo foi feito com servidores atuantes em diversos departamentos, o que proporciona uma descrição de um cenário geral. Entende-se que estudos que venham propor um aprofundamento nas peculiaridades de cada departamento da instituição podem promover resultados significativos em relação a robustez descritiva, de forma a enriquecer o entendimento sobre o fenômeno.

Também é citado como limitação o foco em servidores técnico-administrativos, considerando que a percepção dos profissionais docentes pode promover uma contribuição significativa. Por fim, foi identificado também que alguns servidores apresentaram alguma resistência, receio e ou se recusaram a participar da pesquisa, possivelmente devido ao receio de identificação e seus desdobramentos. Considera-se que essa informação também pode ser relevante para futuros estudos.

### Referências Bibliográficas

ALMEIDA, E. C. **Análise das disfunções da organização burocrática e suas implicações para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): o caso de uma unidade de segurança pública**, em Mato Grosso do Sul, Brasil. 2013. 90f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 10/08/2018.

BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 10/08/2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA – Pesquisa de Satisfação: Guia Metodológico**; Brasília; MP; SEGEF, 2013. Versão 1/2013. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/carta\\_de\\_servicos\\_ao\\_cidadao\\_-\\_guia\\_metodologico.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/carta_de_servicos_ao_cidadao_-_guia_metodologico.pdf)>. Acesso em 10/08/2018.

BRASIL. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em 10/08/2018

CAILLIER, J. G. Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? **Public Management Review**, v. 18, n. 2, p. 300-318, 2016.

COELHO, H. F. Estudo do impacto de práticas de governo eletrônico na redução de ineficiências causadas por disfunções burocráticas na Secretaria da Fazenda do estado de São Paulo. In: XIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires. **Anais...**

Buenos Aires: [s.n.], 2008. p.1 – 25.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.



- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Informe de Pessoal – Infogov**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública: ENAP, Brasília, mar. 2018. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3215>>. Acesso em 10/08/2018.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como Organização, Poder e Controle. **Revista de Administração Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.
- FERREIRA, C. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- HALL, R. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, E. (Org.) **Sociologia da Burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.29-47.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAIA, K.; ARAÚJO, R. M. D.; SANO, H.; ALLOUFA, J. M. Nova gestão pública e motivação no serviço público: a carreira de EPPGG como alternativa para as disfunções burocráticas. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. III, n. 6, p. 123-155, dez. 2012.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. Cap. 05.
- MOZZICAFREDDO, J. Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 2, p. 19-46, 2018.
- OLIVEIRA, G. A. A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 47-74, 1970.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLADO, C. F.; LUCIO, Pilar Baptista. Definição de pesquisa a ser realizada: Exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa. **Metodologia de pesquisa**, p. 98-117, 2006.
- SOARES, L. M. T.; SOUSA, C. V. Percepção da qualidade de serviços nas bibliotecas da Universidade Federal de Ouro Preto na perspectiva do usuário. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 2, p. 79-99, 2015.
- SPILLER, E. S. **Gestão de serviços e marketing interno**. Editora FGV, 2015.
- STEFANO, N. M. Abordagem da percepção da qualidade: na visão de clientes interno e externo em organização de serviço. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, p. 75-87, 2010.
- TIRONI, L. F.; SILVA, L. C. E.; VIANNA, S. M.; MÉDICI, A. C. **Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília: Ipea/MEFP, 1991.
- UCHIMURA, K. Y.; BOSI, M. L. M. Qualidade e subjetividade na avaliação de programas e serviços em saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 18, p. 1561-1569, 2002.
- UDY JR, S. H. “Burocracia” e “racionalidade” na teoria weberiana da organização: um estudo empírico. In: CAMPOS, E. (org.) **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.48-58.
- VASCONCELOS, F. C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 199-220, 2004.
- WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.) **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.15-28.