



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

DANILO BARBOSA GRANJA

**A IDEIA DE SERVIÇO PÚBLICO: O QUE NOS DIZEM OS SERVIDORES
ESTADUAIS?**

FORTALEZA – CEARÁ

2022

DANILO BARBOSA GRANJA

A IDEIA DE SERVIÇO PÚBLICO: O QUE NOS DIZEM OS SERVIDORES ESTADUAIS?

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Emanuel Freitas da Silva

FORTALEZA – CEARÁ

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Granja, Danilo Barbosa.

A ideia de serviço público: o que nos dizem os servidores estaduais? [recurso eletrônico] / Danilo Barbosa Granja. - 2022.

67 f. : il.

Dissertação (MESTRADO PROFISSIONAL) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Curso de Mestrado Profissional Em Planejamento E Politicas Públicas - Profissional, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Emanuel Freitas da Silva.

1. Serviço Público. 2. Gestão. 3. Servidor Público. I. Título.

DANILO BARBOSA GRANJA

A IDEIA DE SERVIÇO PÚBLICO: O QUE NOS DIZEM OS SERVIDORES ESTADUAIS?

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Aprovado em: 23 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Emanuel Freitas da Silva (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. José Cleyton Vasconcelos Monte
Universidade Federal do Ceará - UFC



Prof.^a Dr.^a Camila Holanda Marinho
Universidade Estadual do Ceará - UECE

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque é Ele quem nos capacita e sustenta!

À minha esposa, Eveline Pinheiro Beserra, que me inspira e motiva a buscar sempre mais.

Aos meus pais, Francisca e Joselito Granja que me ensinaram valores e sempre me incentivam.

Às minhas filhas, Maria Beatriz e Maria Gabriela que são motivos de tudo!

Ao meu orientador, Emanuel Freitas da Silva, pela oportunidade de muito aprendizado.

Aos professores da banca de qualificação e da defesa, pelas contribuições.

RESUMO

A presente dissertação trata da análise 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. Diante do exposto, questionam-se: quais significados os servidores públicos fazem da noção de "serviço público" e como estes significados 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, estabeleceu-se como objetivo principal: identificar a ideia de serviço público por parte de servidores de uma universidade estadual. Para alcançar o objetivo geral, traçaram-se os seguintes objetivos específicos: compreender a estrutura organizacional da referida universidade; descrever os principais sentidos da ideia de serviço público; estabelecer relações entre os valores institucionais e a ideia de serviço público. Aplicaram-se dois instrumentos de coleta de dados: um questionário de 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 do departamento de ensino e graduação, ligados à Pró-Reitoria de graduação. 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.

Palavras-chave: Serviço público. Gestão. Servidor Público.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the ideas of public servants of the State University of Ceará about public service and how they interfere in the daily work. In this perspective, the following questions emerged: What does “public service” means to public servants and how do these meanings affect the daily work? What notion of public service is expressed by active public servants of the State University of Ceará? To answer these questions, the main objective was established: to identify the idea of public service by employees of a state university. To achieve the general objective, the following specific objectives were outlined: understand the organizational structure of the university in study; describe the main meanings of public service; establish relationships between institutional values and the idea of public service. Two data collection instruments were applied: a questionnaire to characterize the subject and a semi-structured script, both through interviews. Ten public servants working in the following sectors participated in the research: Dean’s Office of Administration, University Cafeteria, Undergraduate Course Secretariat, Graduate Course Secretariat, Central Library, Department of Personnel Management, and Department of Teaching and Graduation, linked to the Dean’s Office of Graduation. Public service was perceived as an action aimed at the collectivity that needs to have quality, whose reflection involves how employees perform their own actions. Furthermore, within the public service, there are challenges related to salaries, infrastructure and accommodation of employees, besides the old paradigms of patronage and patrimonialism. From the perspective of the interviewees, public service faces bureaucratization in two ways: organization and standardization, at the same time, become an impasse in solving problems. At the university, while qualification courses are offered, the interviewees felt that there were no incentive programs for training and work recognition, concomitantly, they experienced a duality in believing that qualification implies opportunities, meritocracy, but not growth within the public service.

Keywords: Public service. Management. Public servant.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	SOCIOLOGIA DA BUROCRACIA	11
2.1	Conceito de serviço público, criação e contratação de pessoal	14
2.2	Público, privado e a ideia de serviço público no Brasil	22
3	“MODERNIZAÇÃO” DA MÁQUINA PÚBLICA NO CEARÁ E A GESTÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ	25
3.1	Universidade estadual do Ceará e o projeto “modernizador”	31
4	O QUE PENSAM OS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ A RESPEITO DO SERVIÇO PÚBLICO	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	67

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação trata da análise 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.

O autor/pesquisador deste trabalho é egresso da Universidade Estadual do Ceará, do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas. Até 2018, suas atividades laborais eram vinculadas à iniciativa privada, ocupando cargos de gestão, tendo as ações incorporadas à cultura organizacional de metas e objetivos lucrativos para empresas privadas. Percebeu que os colaboradores estavam sempre voltados para atender às demandas da empresa, focando no que esta lhes solicitava.

Em 2018, tomou posse como servidor técnico administrativo da Universidade Estadual do Ceará, após aprovação em concurso público. Durante os quatro anos de trabalho, observou a necessidade de compreender como o serviço público é entendido pelos servidores, uma vez que a máquina estatal tem funcionalidade baseada em legislação e os objetivos não estão voltados para o lucro, mas para atender às demandas sociais. Assim, iniciou o mestrado em Planejamento e Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará e teve a oportunidade de estudar esse tema, pois a partir das disciplinas Avaliação de Políticas Públicas e Governança e Análise de Políticas Públicas, houve a discussão sobre o serviço público e o servidor como agente mediador do compromisso social da garantia do direito do cidadão, que motivaram a escolha do tema e a realização desta pesquisa.

No início de 2021, foi convidado para trabalhar no Departamento Administrativo Financeiro, estando, assim, mais próximo da Administração Superior da instituição, e, ao atuar na gestão, surgiram inquietações sobre o pensamento do servidor sobre o serviço público e como que isso impacta nas atividades laborais. Com isso, o tema da pesquisa é a ideia de serviço público na ótica desses trabalhadores.

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

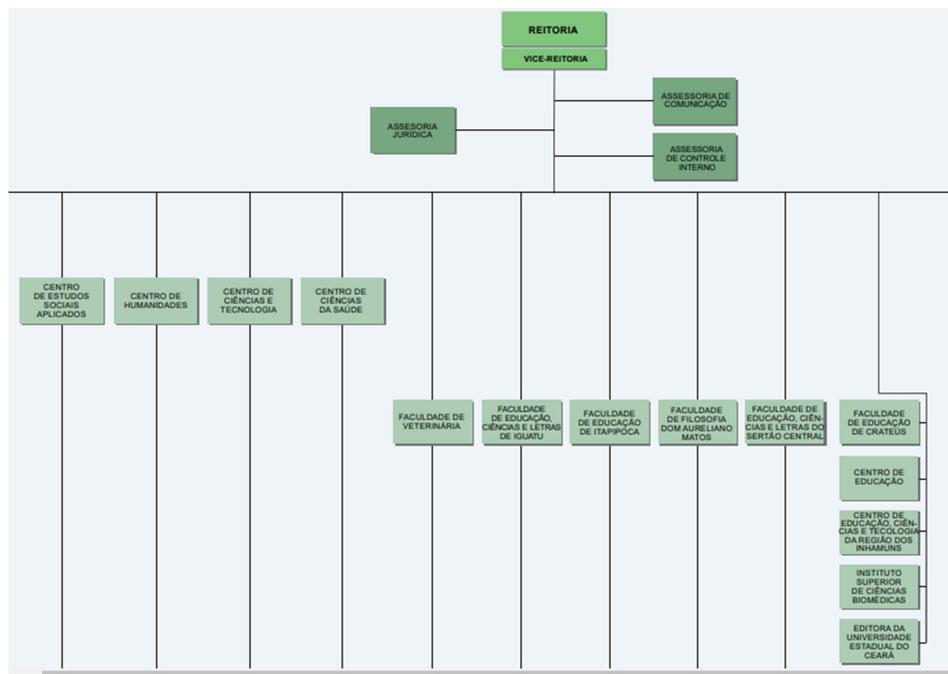
excelência e, assim, identificar-se dentro do ambiente que atua, com excelência nas atividades e contribuindo com maior eficácia para atender às demandas da sociedade.

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.

Este estudo foi realizado na Universidade Estadual do Ceará (UECE), cuja estrutura é multicampi, capital e interior do Ceará, possuindo ensino de graduação e pós-graduação (*lato e/ou stricto sensu*). Os cursos são distribuídos em cinco centros e sete faculdades, órgãos da Administração Intermediária da UECE, que têm por finalidade supervisionar, mediar, integrar e assessorar atividades de ensino, pesquisa e extensão, em campos de conhecimento específicos, delimitados administrativamente, conforme organograma que segue.

Figura 1 – Organograma dos Centros e faculdades da Universidade Estadual do Ceará



Fonte: Universidade Estadual do Ceará. Departamento de Desenvolvimento Institucional Pró-reitoria de Planejamento.

Aplicaram-se dois instrumentos de coleta de dados: um questionário caracterização do sujeito e um roteiro semiestruturado, ambos por meio de entrevista (APÊNDICE A). 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. Triviños (2008) explica que a entrevista com o roteiro semiestruturado permite questionamentos mais livres, menos estruturados, em que não há imposição de ordem rígida de questões. 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).

Na sequência, apresenta-se o Capítulo 1 que está subdividido em Sociologia da burocracia, relata conceitos de Max Weber até as reflexões atuais de burocratização; Conceito de serviço público e criação e contratação de pessoal, retratando aspectos conceituais de contratação de servidores públicos; público, privado e a ideia de serviço público no Brasil, apresenta reflexões sobre a diferença entre o público e privado. O Capítulo 2 está dividido em Modernização da máquina pública no Ceará e a gestão da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e a Universidade Estadual do Ceará e o projeto “modernizador”, em que tece discussão sobre histórica e contemporânea da UECE; e, por fim, o Capítulo 3 que apresenta o que pensam os servidores da Universidade Estadual do Ceará a respeito do serviço público, com as entrevistas dos servidores sobre a ideia destes acerca do serviço público.

2 SOCIOLOGIA DA BUROCRACIA

O sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) define a burocracia como forma típico-ideal, sendo uma forma de construção dos conceitos próprios das ciências da cultura humana. Para Weber (1991), é um encadeamento de grande quantidade de fenômenos isoladamente dados, difusos e discretos, que se podem dar em maior ou menor número ou mesmo faltar por completo, e que se ordenam e formam um quadro homogêneo de pensamento.

Queiroz (2004) elucida que a burocracia consiste em ações abrangentes, indispensáveis à vida moderna ou, em termos weberianos, universal em valor e significado. A burocracia se insere em um processo histórico mais amplo: o de racionalização, que significa a presença na modernidade ocidental de uma atitude de instrumentalização que os agentes têm para com o mundo.

Weber (1999) relata que a burocracia representou um desfecho tardio produzido pelo desenvolvimento social, pois quanto mais retrocedemos no processo de desenvolvimento, tanto mais típico é, para as formas de dominação, a ausência de burocracia e do funcionalismo, e ressalta que o desenvolvimento da burocracia gera um efeito revolucionário. Defende também que a organização burocrática se caracteriza como uma base de um nivelamento, pelo menos relativo, das desigualdades econômicas e sociais, na medida em que têm importância para ocupação de cargos administrativos.

Na burocracia, regem-se as legislações hierarquicamente ordenadas, cujo desempenho segue regras que podem ser aprendidas, assim a atividade burocrática necessita de treinamento especializado e da plena capacidade de trabalho do funcionário. Essa atividade se baseia ou se cristaliza em documentos escritos (WEBER, 1971).

Mota (1979) relata que Max Weber ora pontua as "consequências imprevistas" do modelo burocrático, ora empiricamente a organização burocrática em busca de uma coincidência ou divergência com o tipo ideal, sendo necessário discutir o pensamento de Weber antes mesmo de ser organização, burocracia é forma de poder. Logo, é importante ressaltar o pensamento de Max Weber que se centra na análise de burocrata como forma de poder, uma postura de crítica à burocracia enquanto poder, que geram itens de convergência e itens de polêmica.

Portanto, por não existir um conceito totalmente delimitado de burocracia dentro da literatura de Weber, pode-se explicar o tipo ideal weberiano de burocracia, elucidado pela exposição de características. De acordo com Weber (1971), a burocracia é regida por

princípios de áreas de jurisdição fixas e oficiais, que são implementados por meio de leis e normas administrativas, organizados por meio de deveres, distribuídos por uma autoridade que possui qualificação necessária para exercer o cargo.

Para que esses princípios sejam executados, existe hierarquia, ordenada no sistema burocrático, sendo trabalho que toma como referência documentos escritos. Para Weber (1971, p.248), “o aparato burocrático funciona com mais firmeza do que qualquer escravização legal dos funcionários”, visto que doutrina racionaliza e molda os indivíduos, de acordo com as necessidades das organizações (QUINTANEIRO *et al.*, 2003).

A burocracia pode ser vista como controle, porque as formas desta estão presentes nas organizações produtivas e no Estado. Assim, o Estado é compreendido como a organização em forma de máquina que garante o controle político-social, atingindo diretamente a reprodução das demais organizações na sociedade, podendo a burocracia estabelecer relações de controle, seja por vias objetivas ou pelo domínio subjetivo, agregando uma ideologia, criando costumes, normas informais, ideias e imaginários, tornando-se responsável pelo controle subjetivo (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Weber (1990; 1993; 2004a; 2004b) tratou o tema da burocracia em diferentes momentos sobre a relação entre política e administração, todo empreendimento de poder que pretende ter continuidade no tempo, ganhando a dimensão de um tipo de dominação e da necessidade de organizar administrativa, o qual constitui a base material e instrumental do poder estatal, como equipamentos e recursos financeiros, entre os principais elementos, que garantem que as ordens dos que mandam sejam cumpridas.

No mundo pré-moderno, a dinâmica interna da burocracia se baseava em relações pessoais de mando e obediência, fundadas na vontade do governante, o que resultava em uma forma de dominação tradicional. Assim, com a modernidade e a construção da administração pública subjacente, o Estado adotou o modelo burocrático e passou a ser pautado por regras universais e impessoais previamente estabelecidas, gerando dominação de tipo racional-legal e respectivo monopólio legítimo do uso da força (WEBER, 1990).

Existe paradoxo quando se discorre sobre burocracia, atualmente, pois é um modelo fortemente criticado, no entanto, é indispensável para a vida em sociedade e condição necessária para ordem democrática. Esses fatores tornam desafiador a análise da burocracia para as ciências sociais. O papel da burocracia na administração pública é o de impor normas e procedimentos, na busca da garantia da criação de um protocolo de atuação, tendo em vista o fim que se quer atingir e a definição de critérios de funcionamento e acesso aos serviços

públicos, tanto objetivando proteger os servidores das arbitrariedades dos gestores, como intentando garantir tratamento igualitário aos cidadãos (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

Outro paradoxo existente na burocracia é o risco deste modelo fazer da autonomia funcional um modo de direcionar ações para defesa dos próprios interesses. No entanto, mesmo com essas disfunções, o objetivo principal das reformas burocráticas era eliminar o patrimonialismo do poder estatal, de forma a direcioná-lo ao atendimento dos interesses da coletividade (WEBER, 1991).

Para Weber (1997), a meritocracia deve sempre estar presente no serviço público e os trabalhadores desse setor devem ser avaliados permanentemente durante a vida laboral. Assim, infere-se que quando Weber destaca a importância da estabilidade funcional, ele se refere aos cargos e à continuidade das políticas, e não às pessoas que os ocupam, embora a estabilidade do servidor também seja importante, para que não se tornem reféns da vontade dos governantes. Esses fatores atribuem a superioridade administrativa imputada por Weber à burocracia, pois é o que confere legitimidade diante do público e desempenho organizacional.

Wilson (2005) enfatiza que a burocracia deve ser direcionada sempre para profissionalização da administração. Desta forma, afasta qualquer risco à democracia. Assim, para que haja controle das burocracias, é necessário instrumento fundamental do tipo ex-ante: processos seletivos para ocupar cargos públicos baseados na meritocracia. O papel dos agentes ocupantes de cargos eletivos teria caráter apenas corretivo, exigido somente em situações extremas, em que fosse constatado desvio flagrante do objetivo da política na implementação.

Política e burocracia estão associadas e não podem ser entendidas apenas de acordo com os modelos de Wilson (2005) ou Weber (1997). É verdade que existe relação de complementaridade, conforme defende o discurso weberiano, no entanto, muita coisa mudou na maneira como isso se manifesta nas últimas décadas. A primeira mudança é que a administração pública tende a ser cada vez mais híbrida, em que políticos que comandam o Estado se utilizam cada vez mais do conhecimento técnico para legitimar as ações, assim como o corpo técnico precisa cada vez mais desenvolver habilidades políticas para responder aos superiores, inclusive aos próprios políticos e à sociedade, precisando sempre estar disposto a sair da zona de conforto para atender às demandas da sociedade e não ficar preso ao conhecimento técnico (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018).

2.1 Conceito de serviço público, criação e contratação de pessoal

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 às respectivas 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); empregados públicos, ocupantes de emprego público e regidos pela legislação trabalhista (CLT); servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, estes não possuem cargo nem emprego público, sendo apenas detentores de função.

Assim, funcionário Público Civil é o ocupante de cargo público que, extinto ou declarado desnecessário o cargo, é posto em disponibilidade (CEARÁ, 1974). A administração pública é a atividade desenvolvida pelo Poder Executivo brasileiro, com intuito de atender à finalidade do Estado, definida como a satisfação do interesse social e o cumprimento de obrigações fundamentais do Estado. No que diz respeito à Gestão Pública, o poder distribuído a um agente público deve ser correspondido com igual ou superior nível de eficiência e honestidade, além de ter como objetivo principal o bem comum, própria razão que fundamenta o poder conferido (FANUCK, 1986).

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

A Universidade Estadual do Ceará (UECE) começou sua história com a Lei nº 9.753, de 18 de outubro de 1973, que autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Educacional do Estado do Ceará (FUNEDUCE). Com a resolução número 2, de 05 de março de 1975, do Conselho Diretor, referendada pelo Decreto nº 11.233, de 10 de março do mesmo ano, foi criada a Universidade Estadual do Ceará, que teve incorporada ao seu patrimônio as Unidades de Ensino Superior existentes na época: Escola de Administração do Ceará, Faculdade de Veterinária do Ceará, Escola de Serviço Social de Fortaleza, Escola de

Enfermagem São Vicente de Paula, Faculdade de Filosofia Dom Aureliano Matos, em Limoeiro do Norte, além da Televisão Educativa Canal 5. Ao firmar-se como Universidade, transformou aquelas Escolas nos primeiros Cursos de Graduação aos quais outros foram somados.

A UECE, atualmente, é uma Instituição de Ensino Superior, constituída em forma de Fundação, com personalidade Jurídica de Direito Público, criada pelo Decreto nº 11.233, de 10 de março de 1975. Nesta Universidade, é possível identificar três formas de contratação para o corpo técnico administrativo. No início, os servidores administrativos da UECE foram contratados por meio de indicação, antes da promulgação da Constituição Federal de 1988. Destaca-se o governo de mudanças de Tasso, assim Tasso Jereissati, ao assumir o poder o governo do Ceará, reafirmou no discurso de posse as afirmações da campanha eleitoral: ênfase à modernização do Estado, combate ao clientelismo e visão empresarial na gerência das contas públicas (FROTA; SILVA, 2003).

Com o passar do tempo e a necessidade de complementar o quadro, a instituição adotou a contratação por meio de empresas de terceirização de mão de obra que, após passar por processo de licitação, fornecem a força de trabalho e a universidade paga salários e encargos, sem constituir vínculo empregatício entre o órgão público e a pessoa contratada, pois o vínculo deste é com a empresa que disponibiliza a mão de obra. Na atualidade, os serviços contratados são os mais diversos: trabalho de campo, trabalho administrativo, médico veterinário, nutricionista, segurança, intérprete de libras, técnico de laboratório, motorista e zeladoria.

No ano de 2017, a FUNECE realizou o primeiro concurso público para a contratação de servidores técnico administrativos para o quadro efetivo de servidores públicos do Estado do Ceará. Os candidatos aprovados no processo seletivo tomaram posse a partir de janeiro de 2018, tendo validade de quatro anos.

Identificam-se formas diferentes de contratação de pessoal para ocupação de cargos administrativos dentro da instituição, o que influencia diretamente a maneira que os trabalhadores da UECE pensam sobre o serviço público.

Inicialmente, as contratações para empregos públicos eram feitas sem a obrigatoriedade do concurso público. No período anterior à Constituição de 1988, o concurso público representava um “engessamento burocrático”. Apenas uma minoria de servidores estatutários era a exceção. O emprego público era utilizado como massa de manobra política atrelado ao resultado das eleições, quando estas aconteciam, e à vontade do administrador que houvesse sido indicado por alguém (LIMA FILHO, 2011).

A contratação por meio do regime celetista ganhou força na Administração Pública devido a uma brecha encontrada no artigo 97, § 1º, da Constituição de 1967, com redação atribuída pela Emenda Constitucional n. 1/69 que informa o seguinte: “a primeira investidura em cargo público dependerá de aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, salvo os casos indicados em lei” (BRASIL, 1967).

A administração pública vivia nesse momento forte corrente patrimonialista, cuja vontade particular de quem governava o país se sobrepunha aos interesses do Estado, o que trazia grande prejuízo à qualidade e eficiência da administração pública, em que a escolha das pessoas que iriam compor o serviço público passava distante de critérios técnicos e os servidores eram submetidos ao clientelismo caracterizado por esse tipo de relação de trabalho.

A administração pública era fortemente caracterizada pelos aspectos patrimonialistas e paternalistas. Era utilizada como instrumento de manutenção do poder tradicional e trazia consigo potenciais características desse poder. A organização das instituições públicas era caracterizada pelo loteamento político em detrimento de aspectos técnicos democráticos, a fim de manter coalizões de poder e atender a grupos preferenciais (MOTTA, 2007).

O funcionamento da administração pública, por meio de processos de apadrinhamento e clientelismo, trazia grandes prejuízos para o Estado. Conforme Motta (2007), para que o poder seja preservado, o principal mecanismo utilizado era o uso de recursos públicos. Os valores que poderiam ser aplicados para atender a demandas e necessidades reais da comunidade, na realidade, eram utilizados para satisfazer interesses particulares e troca de favores dentro do grupo que detinha o poder. O Estado sofria com o aumento dos gastos governamentais para manutenção dessas coalizões, que demonstrava fidelidade maior aos membros do grupo do que à instituição pública em si.

Nesse contexto, cargos de dirigentes também eram ocupados por meio de livre nomeação. Esse mecanismo de indicação de nomes para assumir cargos em comissão foi historicamente utilizado como meio de atingir interesses políticos, caracterizado pelo elevado índice de rotatividade. Com isso, surgiu a defesa de carreiras estruturadas e de ingresso por meio de concurso público, dando a ideia de que esses cargos deveriam ser preenchidos mediante os critérios técnicos e não interesses políticos. Com esse pensamento, acreditava-se que funcionários que ingressavam por meio de concurso público deveriam constituir a futura elite do setor público, utilizando o modelo francês como base, cujos cargos de direção deveriam ser ocupados por integrantes de carreiras (PACHECO, 2002).

Embora as práticas patrimonialistas e clientelistas existam desde os anos 1930, o Brasil vem historicamente implantando reformas, na tentativa de abolir o vício patrimonialista existente na gestão pública. A Administração Pública Burocrática surgiu quando a opinião pública criticava, de maneira efetiva, a abordagem patrimonialista e, assim, foi implantada, apesar de acertos e disfunções (FILIPPIM; ROSSETTO; ROSSETTO, 2010).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorrida em 5 de outubro desse mesmo ano, ocorrem mudanças importantes na investidura em cargos públicos nas esferas Federal, Estadual e Municipal. No artigo 37, inciso II, é descrita a regra vigente até os dias atuais para ingresso no serviço público. A lei informa que “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração” (EMENDA CONSTITUCIONAL 19, 1998).

As pessoas que ingressaram no serviço público antes da Constituição Federal de 1988 foram adequadas à nova legislação pela aplicação do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) que, no artigo 19, concede estabilidade extraordinária aos servidores civis da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, no âmbito da Administração Direta, autárquica e das fundações públicas de direito público, que estivessem em exercício na data da promulgação da Constituição, independente se esse servidor passou por concurso público ou não (LOPES, 2020). Assim, a partir desse momento, o cenário de direitos desses trabalhadores passou a ter uma mudança significativa.

No final da década de 1980 e início dos anos de 1990, a administração pública brasileira vivia um contexto de intensa burocracia, pois no século XIX, tendo em vista a necessidade de estancar a corrupção e o nepotismo que avançava naquele período, foi implementada a administração pública burocrática, caracterizada pela racionalidade instrumental e por definir rigidamente os objetivos e meios para atingi-los na lei. No entanto, o mundo passava por grandes transformações tecnológicas e sociais, e esse estilo de administração impossibilitava que o administrador tomasse decisões usando julgamento discricionário, pois era obrigado a seguir de forma rígida os procedimentos previstos em lei.

No século XX, a administração burocrática se tornou ineficiente, visto o crescimento do Estado e os novos papéis assumidos por ele. Houve, naquele período, grande necessidade de adotar novas formas de gestão da máquina pública, que fossem compatíveis com os avanços tecnológicos e as mudanças sociais daquele momento. A democracia estava avançando em todo o mundo e crescia, naquele momento, necessidade de participação mais

direta da sociedade na gestão pública. O país precisava adotar um estilo mais voltado para o controle de resultados, mais ágil e descentralizado, clamava-se por uma modernização da gestão pública. Nesse cenário, ainda na década de 1980, alguns países começaram a implementar o que se chamava na época de administração pública gerencial, foi o caso da Nova Zelândia, do Reino Unido e da Austrália, e, nos anos de 1990, dos Estados Unidos, na tentativa de modernizar a gestão pública, dando caráter de maior eficiência a esse tipo de administração (BRESSER PEREIRA, 1998).

No Brasil, as mudanças na forma de atuação do setor público iniciaram-se a partir da década de 1990, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado (MAGALHÃES; ABREU; MAGALHÃES, 2006). Essas mudanças afetam diretamente a vida do servidor público brasileiro nas esferas federal, estadual e municipal. Nesse momento, discorre-se bastante sobre flexibilização e modernização nas relações de trabalho.

Com a Reforma do Estado dos anos de 1990, cabe, cada vez menos, ao Governo Federal a prestação direta de serviços à população, em contrapartida, há crescimento das atividades de formulação e avaliação de políticas públicas, regulação e fomento. No que diz respeito aos recursos humanos, a intenção foi alterar profundamente o perfil da força de trabalho, em direção a um quadro mais qualificado de servidores (PACHECO, 2002).

Nesse contexto, surgiu o modelo gerencial de administração pública, que tem como foco substituir o modelo burocrático, atribuindo ao Estado maior excelência administrativa e foco ao cidadão. Nesse momento, acontecem significativas mudanças econômicas, como o ajuste fiscal e os procedimentos voltados para o mercado, entre eles, a privatização e a desregulamentação (CASTRO, 2006).

A administração pública gerencial trouxe consigo uma nova forma de relação de trabalho que, no Brasil, ainda não era utilizada, mas nos países mais desenvolvidos já acontecia: a terceirização. Nesse momento, esse novo fenômeno assumiu dimensão nacional, tendo como objetivos norteadores a minimização dos custos relativos ao trabalho e, como consequência, a intensificação e precariedade da produtividade do trabalhador. Surgiu no mercado uma rede de empresas especializadas ou subcontratadas para desenvolver tarefas e serviços que antes eram executados no interior das empresas (AZEVEDO, 2014).

O servidor público atuante no período da implantação de uma administração pública mais modernizada passa por grandes alterações, no sentido de que precisa entregar resultados para gestão. A meritocracia passa a ser inserida no serviço público com a ideia de trazer mais eficácia ao serviço prestado. No entanto, sabendo que o método gerencial traz muito do que é aplicado em empresas do setor privado, a lógica dominante nas relações de

trabalho permanecia ligada a uma essência exploratória e alienante, praticada pelas instituições em relação aos funcionários (BEHAR, 2019).

Os trabalhadores estáveis passam a experimentar o que Linhart (2014) chamava de “precariedade subjetiva”. Mesmo o funcionário tendo o benefício da estabilidade e não estando sujeito aos golpes repentinos do mercado de trabalho, em que a qualquer momento o trabalhador pode se ver sem emprego, surge um sentimento de não estar “em casa” no trabalho. O servidor sente que não domina a rotina profissional e precisa constantemente estar em processo de adaptação física ou moral, ao se relacionar com usuários ou clientes. A modernização do trabalho traz, neste sentido, aspecto individualista, pois todos estão em busca de mostrar o melhor resultado, estimulando inclusive a concorrência entre eles.

Com a modernização das relações de trabalho, cresce no setor político a ideia da realização de reformas nas leis trabalhistas, conhecidas como “reforma branca”, que implica fragilização dos direitos e da força da pressão popular, enfraquecimento das entidades de representação da classe trabalhadoras, deterioração de direitos sociais e implementação de programas sociais assistencialistas com perfil clientelista (LENARDAO, 2008).

Mesmo após a burocratização na gestão pública e, em seguida, a modernização implementada, inicialmente, pela reforma gerencial de Bresser Pereira (1998), fenômenos como o do apadrinhamento e o favoritismo político não deixaram de existir no serviço público. Cargos comissionados são de livre nomeação e exoneração e, em muitos casos, ainda são utilizados para favorecimento político e em busca de apoio em processos eletivos.

O apoio político evidencia o apadrinhamento, este justifica o favoritismo político e este, por sua vez, explica a criação discricionária de cargos em todas as camadas da hierarquia do setor público, pois trata-se de cultura disseminada dentro do setor público brasileiro. Essas condutas afetam negativamente a qualidade do serviço prestado à população. As escolhas para os cargos públicos de apadrinhados desprezam os aspectos técnicos e focam no apoio político que podem obter pelo emprego público oferecido (TEIXEIRA, 2018).

Atualmente, a administração brasileira, ainda, é retratada como de grande base patrimonialista, devido à relação com grupos preferenciais ainda ser realidade presente na administração pública. Esse fato é uma contradição importante tanto quando se aborda sobre gestão modernizada, como quando se refere às práticas liberais tão defendidas como opção política nos últimos anos (MOTTA, 2007).

A Universidade Estadual do Ceará, campo estudado nesta pesquisa, é um exemplo de instituição que passou por todo esse histórico de relações de trabalho e, ainda hoje, conta com servidores originários de cada um dos períodos citados anteriormente.

Da Matta (1991) procura relacionar o que considera como sendo duas leituras da realidade brasileira que seriam vistas comumente como antagônicas: uma "institucionalista", a qual destacaria os macroprocessos políticos e econômicos, segundo a lógica da economia política clássica, percebida como duas faces da mesma moeda.

Assim, a “cabeça” do servidor está vinculada à realidade institucional, aspecto macro, e a lógica clássica das relações de trabalho, o dia a dia que compõe os desafios diários laborais, sendo percebido como o micro.

A teoria de Da Matta (1991) define, por meio de pesquisas antropológicas, aspectos culturais da sociedade do Brasil muito discutido no ambiente acadêmico, mas pouco estudados empiricamente até então, assim buscando compreender o universo de um grupo (CAPISTRANO, 2008).

A sociedade brasileira apresenta particularidade que Da Matta (1991) destaca em estudos, que é o fato dela ser dual e composta por dois princípios contrários: o indivíduo das relações impessoais e a pessoa das interações de compadrio e amizade. O Estado e o mercado capitalista representam os dois poderes impessoais mais importantes em sociedades modernas. Da Matta (1991) atribui estas instituições ao mundo competitivo, hostil, com normas gerais e impessoais voltadas para competição capitalista e o aparelho repressivo do Estado. Em contrapartida, há o mundo da casa, assim denominado pela teoria de Da Matta, em que as interações são caracterizadas pela afetividade e todos são super cidadãos. Este representa o lugar de conforto para os brasileiros, na qual a característica de cordialidade se encontra (SOUZA, 2001).

O autor em questão trata da regra como um caminho para ordenar a vida em sociedade, e o descumprimento representa o caos social. Assim, o estabelecimento de normas assegura condição de igualdade entre as pessoas. O caráter relacional da sociedade brasileira motivou o discurso de flexibilização das regras. A ideia é considerar que indivíduos considerados iguais perante a lei vivem realidades particulares que os tornam diferentes e os humanizam. No entanto, gera-se um conflito, pois se destacam distorções entre regra, prática e malandragem típica do brasileiro, demonstrada pelo “jeitinho”. Este é comumente condenado por ter caráter claramente ambíguo, tendo em vista a dificuldade de definir o limite entre a utilização para resolução de demandas legítimas e a busca por obtenção de privilégios pessoais (PINTO; NAJAR, 2011).

Historicamente, não se pode negar que a administração pública brasileira esteve durante muito tempo sob as regras do patrimonialismo. No momento da emergência das classes, o poder era apropriado pelo Estado, de modo a distribuí-lo entre as elites. No

momento em que esse tipo de estrutura precisa conviver com o capitalismo, surge uma crise. No patrimonialismo, a elite é o estamento, ou seja, a camada da sociedade com comando efetivo na política, favorecendo as aristocracias. Nessa conjuntura, há também o clientelismo, em que o agente público se converte em um cliente dentro de uma grande rede clientelista. Nesta, o administrador público utiliza os poderes públicos para fins particulares e acaba por misturar a organização estatal e o erário com os bens próprios (FAORO, 2001).

Nos dias atuais, discute-se, no cenário político, possível mudança nas leis que regem o serviço público brasileiro. O congresso nacional estuda a possibilidade de realizar uma reforma administrativa, ou seja, alterar regras que modifiquem a estrutura e o funcionamento do serviço público brasileiro. Servidor público é todo aquele que trabalha atuando na administração pública e é pago por recursos dos cofres públicos, podendo ser da esfera federal, estadual ou municipal. Mudanças desse tipo ocorrem por meio de uma Proposta de Emenda Constitucional (PEC). Assim, encontra-se, no Congresso Nacional, a PEC n.º 32/2020, que tem como finalidade modificar regras na administração pública, com objetivo de aumentar a produtividade, diminuindo custos e alcançando melhores resultados. As alterações propostas na PEC 32/2020 valem para a União, os Estados e Municípios, além do Distrito Federal, abrangendo, também, servidores dos três poderes: executivo, legislativo e judiciário (BRASIL, 2011).

A linha central da proposta é a criação de novos vínculos com a administração, deixando de existir apenas o Regime Jurídico Único, passando a coexistir cinco tipos distintos de vínculos: cargos típicos de Estado, vínculo de experiência, cargos com prazo indeterminado, cargos com prazo determinado (em substituição à contratação temporária) e cargos de liderança, sendo o primeiro passo para um conjunto de ações para modernizar a administração pública (BRASIL, 2021).

O texto descreve a aplicação das alterações apenas para novos ingressantes no funcionalismo público, não atingindo servidores antigos. Entre as alterações mais relevantes propostas estão o fim da estabilidade para algumas carreiras do funcionalismo público, a extinção das progressões automáticas e de diversos benefícios, que costumam ser grandes atrativos para as carreiras públicas. O fim da estabilidade, na verdade, aplicar-se-ia tão somente para aquelas carreiras que não fossem consideradas típicas de Estado (BRASIL, 2021).

A reforma administrativa, que tramita hoje no Congresso Nacional, traz como argumento o aumento da eficiência no serviço público. Uma das ações propostas é o fim da estabilidade que, segundo o autor da proposta, gera acomodação de alguns servidores

públicos. A estabilidade foi implementada no serviço público com intuito de conferir independência e autonomia ao trabalhador, que poderia, por exemplo, sofrer pressões políticas e se sentir ameaçado em denunciar condutas inapropriadas na utilização de recursos públicos praticadas por superiores. A carência de eficiência de alguns servidores pode ser atribuída à inexistência, até os dias de hoje, de uma lei complementar que regulamente o inciso III, da Constituição Federal de 1988, que foi introduzido pela Emenda Constitucional n.º 19 de 1988, que no texto traz a seguinte redação: “o servidor público, mesmo estável, pode perder o cargo em avaliação periódica de desempenho, cujo procedimento deverá ser regulamentado por lei complementar”. Com esta regulamentação, o servidor ineficiente, que tivesse avaliação abaixo do mínimo aceitável, poderia sofrer sanções, incluindo a demissão, sem que fosse necessário retirar a estabilidade e deixá-lo vulnerável ao risco de assédio e perda de autonomia (SALES, 2021).

Assim, pode-se afirmar que a discussão sobre servidor público é temática atual e relevante para pesquisas.

2.2 Público, privado e a ideia de serviço público no Brasil

A administração pública está relacionada a atividades diretamente ligadas à direção, em virtude da organização, como também está mais relacionada ao fim pelo qual o Estado existe, ou seja, a gestão dos interesses da sociedade, no que diz respeito à garantia dos direitos fundamentais e de tudo que esteja relacionado com o bem-estar da coletividade, a fim de garantir a melhor condição de vida possível para população. Logo, o Estado atua para garantir os direitos previstos na Carta Magna, através da satisfação dos interesses dos cidadãos (SARAIVA, 2019).

Assim, a garantia dos direitos fundamentais deve ser sempre a principal característica da existência do Estado (TEIXEIRA, 2018). O papel do servidor público deve ter a gestão voltada para separar o que é público e privado, considerando uma sociedade cujos interesses privados, muitas vezes, sobrepõem-se aos interesses coletivos. Logo, os servidores devem atuar no sentido de fazer valer os interesses da coletividade. Assim, o servidor público é a personificação do Estado, ele media as respostas à população do investimento e através do pagamento de impostos e outras obrigações (SOUZA; MOULIN, 2014).

De forma histórica, o servidor público é alvo de diversos estereótipos negativos, que geram preconceitos com essa classe de trabalhadores. França (1993) e Ferri (2003) relatam, historicamente, tais caracterizações, como não trabalham, são ineficientes,

incompetentes, desestimulados, não geram resultados, são acomodados, relapsos, não são assíduos no trabalho e atrasam a resposta às solicitações e prestam atendimento sem qualidade ao público.

Matos (1994) aborda a ambivalência dos sentidos relacionados ao trabalho entre esses trabalhadores que, por vezes, são desvalorizados por lidarem com a ausência de reconhecimento e a desvalorização social do serviço público.

Sabe-se que o serviço público, em comparação com o setor privado, oferece condição de maior estabilidade ao trabalhador, o que possibilita maior planejamento e estruturação da vida. Ribeiro e Mancebo (2009; 2013) ressaltam que além dos problemas do mundo do trabalho, existem novas formas de organização do trabalho que, a exemplo do setor privado, vêm sendo utilizadas, por vezes, indiscriminadamente, no serviço público, uma vez que esses novos modelos se caracterizam por flexibilização de jornadas, intensificação do trabalho e precarização das relações de trabalho, itens que poderão colocar em risco as condições motivadoras dos servidores como fonte de sentido para o trabalho, tornando-se desafio invisível.

A flexibilização das relações de trabalho no serviço público é direcionada a uma economicidade exagerada, em que o poder público contrata empresas que terceirizam mão de obra a baixo custo. O ponto negativo disso é que a qualidade da mão de obra reduz de maneira considerável, tendo em vista que a qualificação não é uma prioridade no momento da contratação e o fato de não terem a estabilidade que é direito dos servidores públicos de carreira, causam rotatividade que não é saudável para realidade do serviço público. Além disso, as repartições públicas acabam sofrendo aquilo que foi um problema antes da obrigatoriedade do concurso público, ou seja, transformam-se em cabide de emprego para amigos, familiares e apadrinhados políticos.

Diante das relações de trabalho, pode-se verificar, na instituição pública, aspectos históricos, como patrimonialismo, expressão bastante utilizada, principalmente quando se discutem os problemas que envolvem ausência de participação política das classes populares, a concentração de poder nas mãos de algumas famílias e, até mesmo, favorecimento de indivíduos para benefício particular (SARAIVA, 2019).

Faoro (2012) descreve o patrimonialismo como influenciador das relações do indivíduo com o Estado, afirma sendo estrutura patrimonial centralizadora que cria estamentos burocráticos, que se apropriam do Estado e das funções para manter o *status quo* e satisfazer os próprios interesses.

Mendonça (2008) relata que o clientelismo é prejudicial para administração pública e interfere diretamente nas práticas patrimonialistas, que evoluiu adaptando-se às novas estruturas formadas e estabelecidas pela instituição das práticas do clientelismo e favoritismo. Essas práticas podem provocar influência na nomeação e nas promoções de cargos públicos, que se tornam moeda de troca para favorecimento pessoal.

O Brasil passou por diversas mudanças na administração pública, a fim de diminuir os riscos de influência do patrimonialismo e clientelismo na cultura. Como exemplo, cita-se a obrigatoriedade de concurso para ingressar no serviço público. Por outro lado, ainda existem formas de contratação que podem depender da vontade do administrador, o que possibilita a abertura de espaço para que práticas clientelistas e patrimonialistas aconteçam. A terceirização de mão de obra e a indicação de funções gratificadas são exemplos desse tipo de ingresso que, se forem utilizadas de forma indevida, podem caracterizar práticas prejudiciais à administração pública.

O clientelismo e/ou patrimonialismo provocou a prevalência do universalismo de procedimentos e da profissionalização e qualificação da burocracia pela via do concurso público. Contudo, a maior mudança parece ter ocorrido no fortalecimento da capacidade burocrática de controle, fiscal, da observância de regras e procedimentos, fortalecendo o amadurecimento da democracia brasileira e da inserção do país na economia globalizada, também demonstrando a prevalência dos meios, ou dos controles, sobre os fins, ou os resultados das políticas públicas (SOUZA, 2017).

O concurso público provocou maior profissionalização do trabalhador. O aspecto técnico é colocado como prioridade no processo de seleção da mão de obra, o que causa melhoria substancial na qualidade do serviço prestado à comunidade, conseqüentemente, favorece melhoria na qualidade de vida dos usuários e tenta tornar mais transparente o processo de contratação dos trabalhadores. Além disso, existe o direcionamento de capacidades, que também contribui para melhoria da qualidade da prestação de serviços à população.

3 “MODERNIZAÇÃO” DA MÁQUINA PÚBLICA NO CEARÁ E A GESTÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

Nunes (2010) define que o Brasil possui quatro principais gramáticas: clientelismo, corporativismo, insulamento burocrático e universalismo de procedimentos, definidas pelo autor como ações adotadas no Brasil como padrões de cooptação política, extremamente difundidos de forma geral, em toda a sociedade.

Uma modernização que vive o duelo entre aspectos antigos que entrelaça com o novo. Viver um modelo híbrido e dialético entre a modernização e o patrimonialismo. A contratação de pessoal por concurso público e as contratações que permitem, ainda, a existência do clientelismo.

Nunes (2010) destaca como atua o clientelismo na política brasileira, descrevendo que há existência de relação que promove o que denomina de corretagem política, desempenhada pela utilização dos recursos materiais do Estado, pois segundo o autor, o clientelismo repousa na relação de partidos políticos, burocracias e diques, relações que atravessam a sociedade de alto a baixo escalões.

A Constituição de 1988 resultou da mudança de ingressar ao serviço público. Logo, para o ingresso no serviço público, utilizou-se da burocracia, os constituintes de 1988 mantiveram a proibição de ingresso na carreira pública por via que não o concurso (SOUZA, 2017).

Essas modificações foram realizadas pelo fato de o emprego público ter sido usado como ferramenta para o clientelismo, resultando em milhares de servidores regidos pela CLT, portanto, sem estabilidade. Com as mudanças, passaram a gozar não somente de estabilidade, como também de aposentadoria integral. Outra consequência foi que cerca de 45 mil servidores, a maioria recém-incorporada ao regime estatutário, requereram aposentadoria (GAETANI; HEREDIA, 2002).

Entre 1988 e 1994, o número de servidores federais decresceu de 705.548 para 587.802, parte pelas demissões durante o governo Collor e outra pela transformação de servidores celetistas e não concursados que foram aposentados (GOUVÊA, 1994). Na tentativa de aplicar a obrigatoriedade de concurso público para contratar mão de obra, a Administração Pública se viu obrigada a enquadrar os trabalhadores que faziam parte do corpo de funcionários do Estado. Com isso, atribuiu-lhes todos os direitos inerentes aos servidores públicos de carreira, o que provocou que muitos destes optassem pela

aposentadoria integral, recém garantida, pela mudança na legislação, o que causou forte diminuição na quantidade de trabalhadores.

Essa burocratização foi complexa para implementar, assim, o concurso foi item de resistência de algumas poucas agências descentralizadas, pois sempre conservaram a forma de recrutamento do corpo burocrático por meio de processos seletivos, como era o caso do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e da Petrobras. Também sempre foi mantida a obrigatoriedade do concurso para as carreiras jurídicas do Executivo, Banco Central, carreira diplomática e Forças Armadas, órgãos que, pelas características, não criaram agências descentralizadas. A Emenda Constitucional 19, de 1988, foi uma tentativa de reformar parte da Constituição que regulava a matéria, mas ficou focada nas regras sobre aposentadoria. Assim, a alternativa encontrada pelo governo do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), para dar resposta ao diagnóstico da rigidez burocrática criada pela Constituição de 1988, foi desautorizar a participação do setor privado na provisão de serviços públicos e, portanto, contratações pela via da CLT. A Lei nº 9.637/1998 instituiu, assim, as Organizações Sociais (OS), entidades privadas sem fins lucrativos, selecionadas pelo Estado para assumirem alguns serviços públicos (SOUZA, 1976).

Com essas alterações no regramento da Administração Pública, as contratações de mão de obra para a máquina estatal passaram a ser exclusivamente por concurso público, o que, no primeiro momento, representava engessamento burocrático muito grande para o ingresso no serviço público, mas, por outro lado, atribuiu aspecto mais técnico para o recrutamento de mão de obra, na tentativa de diminuir os favorecimentos políticos.

Posteriormente, a Emenda Constitucional 41, de 2003, também criou regras mais rígidas em relação à aposentadoria dos servidores estatutários. Os Partido dos Trabalhadores (PT) e Partido Democrático Trabalhista (PDT) entraram com Ação Direta de Inconstitucionalidade contra a lei. Após sucessivos adiamentos, o mérito da ação começou a ser definido apenas em 2011, treze anos após a proposta das OS, e não foi, até esta data, concluído (SOUZA, 1976).

No Ceará, no governo Tasso (1987 - 1991), aconteceram as principais transformações na administração pública. Em 1986, quando lançou a candidatura, Tasso Jereissati liderou o chamado “grupo das mudanças”, que se baseava na instituição de metas prioritárias que envolviam o setor da educação, saúde e geração de empregos. A chapa era formada pela coligação partidária integrada pelo Partido Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), Partido da Democracia Cristã (PDC) e por setores de esquerda, como o Partido Comunista (PC) e o Partido Comunista do Brasil (PCdoB), e tinha como objetivo ser uma

alternativa à corrupção dos “coronéis” e à inoperância da “esquerda petista”. O jovem político trazia no discurso a esperança de acabar com a “pobreza absoluta” que castigava o Estado naquele período (GONDIM, 1994).

A mídia era utilizada para promover a imagem de Tasso, assim, os programas do político na TV tinham comunicação criativa e interessante e que se contrapunham ao “discurso político tradicional”: clipes, tele charges e reportagens são alguns dos dispositivos de enunciação televisual, dos quais a imagem marca de Tasso ganhava caricaturização dos opositores com todas as imagens clichês dos coronéis (CARVALHO, 1999).

A marca de Tasso foi lançada em campanha, trazendo grandes diferenças em relação às imagens dos políticos tradicionais do Ceará, pois ele mostrava ser um personagem sem vínculos com o passado, caracterizando uma nova era de luzes em oposição às trevas, do progresso que rompe as amarras do atraso; da esperança que contrasta com a descrença. A candidatura dele se justificou pela tentativa de mudar a maneira de fazer política e ser governo, tornando acessível ao povo cearense a educação, a alimentação, transformando-os em direito e não um favor, em que não seria mais necessário se rebaixar, humilhar-se e perder a dignidade ao pedir (CARVALHO, 2001).

A partir de 1987, o Ceará passou a ser governado por um grupo político denominado “geração das mudanças”. Eram jovens empresários que assumiram, em 1978, a direção do Centro Industrial Cearense (CIC) e iniciaram atuação que transformaria o CIC de órgão técnico em importante fórum de discussão sobre questões sociais, econômicas e políticas, discutindo temas de interesse regional e nacional, em oposição ao regime militar. As ações do CIC alcançaram ampla cobertura na imprensa local e nacional, apresentando empresários cearenses para além das fronteiras do estado (BARBALHO, 2001).

No período de oito anos, fortaleceu-se a coesão interna do grupo CIC, assim como criaram-se laços de confiança de diversos segmentos da sociedade, principalmente de formadores de opinião, como intelectuais, jornalistas e políticos. Eram pessoas que confiavam que o grupo, assumindo o poder, permaneceria fiel à prática adotada. Motivados por esta confiança no grupo do CIC, muitas pessoas chegaram a aderir espontaneamente à primeira campanha política de Tasso Jereissati. O então governador tinha carisma próprio e a capacidade de conquistar a confiança do público com discurso, principalmente quando se dirigia contra os coronéis (RIBEIRO *et al.*, 1999).

Martim (1993) afirma que a homogeneidade do grupo político com a maior parcela de poder durante o primeiro governo de Tasso Jereissati foi o CIC, o próprio Jereissati afirmou terem sido os empresários que o compunham todos ou filhos de pais empresários ou

executivos com formação universitária que tinham em comum o fato de serem recém-saídos da Universidade e frustrados pelo cenário da ditadura militar. Também afirmava que somente uma elite com certa homogeneidade ideológica poderia chegar a acordos sobre questões importantes e evitar conflitos internos graves, que lhe enfraqueceriam o poder.

De acordo com Barreira (1993), quando assumiu o Governo do Estado do Ceará, no final da década de 1980, Tasso Jereissati encontrou um estado em condições de falência do tesouro estadual, cuja receita não era o suficiente para pagar a folha do pessoal. O modelo de gestão iniciado por Tasso Jereissati caracteriza-se por proposta de modernização política que configurou um novo paradigma nas relações entre Estado, economia e sociedade, buscando equilíbrio orçamentário, a eficiência da “máquina administrativa” e a probidade no trato com a coisa pública, sendo totalmente contrário ao neopatrimonialismo, até então, vigente.

Ao ser eleito em 1986, Jereissati comprometeu-se com o combate ao clientelismo e patrimonialismo, com gestão do setor público direcionada aos princípios universalistas e ao combate à pobreza absoluta. Contudo, após vários anos de Governos das Mudanças, embora tenha sido alcançado relativo sucesso na política de saúde pública, os índices de desigualdade social não foram revertidos (GONDIM, 1996) e os indicadores educacionais somente, posteriormente, começaram a demonstrar sinais de melhoria (HAGUETTE, 1999).

No início da primeira gestão, em 1987, Tasso Jereissati encontrou o Estado praticamente falido. Os funcionários públicos estavam com três meses de salários atrasados e as despesas do Estado eram muito superiores à receita. Após um ano de cortes de gastos e aprimoramento da arrecadação, o Estado recuperou-se. Assim, o Ceará passou a levar vantagem na guerra fiscal, os investidores passaram a confiar na capacidade do governo de cumprir com os acordos firmados e o Estado possuía um setor público que gastava menos do que arrecadava, estando em posição de oferecer um dos melhores pacotes de incentivos fiscais do país (SILVA, 1995).

Tasso Jereissati defendia que os incentivos fiscais eram necessários porque o Estado não tinha nível de poupança elevado. O Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará (FDI) foi criado em 1979, durante a gestão do Governador Virgílio Távora, e recebeu nova redação em 1993, no decurso da gestão do Governador Ciro Gomes. Uma característica da legislação é a redação em termos genéricos, o que favorece diferentes interpretações. As mudanças frequentes na regulamentação da lei de incentivos fiscais indicam comportamento que beneficia negociações caso a caso, o que possibilita a atração de indústrias e contribuem para um plano de desenvolvimento do Estado (BANCO MUNDIAL, 1999).

Durante a gestão, Tasso realizou reformas administrativas, com intuito de modernizar, trocar ferramentas antigas por novas e adequar a estrutura pública do Ceará à nova realidade vivida naquele momento, em que mudanças estruturais eram necessárias para o bom funcionamento da máquina pública. Amaral Filho (1993) afirma que a reforma administrativa de Tasso iniciou com vários decretos moralizadores que, entre outras medidas, tratava sobre atos de nomeações, contratações, promoções e transferências praticados nos nove meses anteriores e eliminavam diversas gratificações, exigiam o registro de presença diária para todos os servidores, excetuando-se apenas alguns cargos de chefia e outros casos previstos em lei.

No que diz respeito ao recrutamento de servidores, foram combatidos o nepotismo e o empreguismo. Surgiu, nesse momento, tendência à “terceirização” da administração pública, mediante utilização mais intensa de trabalhadores sem vínculo empregatício, fosse recorrendo aos serviços de auditoria externa e empresas de terceirização de mão de obra, fosse por meio da contratação de trabalhadores temporários. Verifica-se que essa tendência é igual a utilizada no setor privado (MENELEU NETO, 1993).

Barbalho e Moreira (2021) destacam que os críticos do discurso oficial “mudancista” situam o “novo Ceará” de Tasso Jereissati e Ciro Gomes como mera “criação da mídia”, sendo novas práticas ao velho autoritarismo. Essa criação motivou ações para substituir, extinguir e/ou fundir órgãos e moralizar, de forma autoritária, a política de pessoal, objetivando o equilíbrio das finanças públicas. Assim, se os governos Tasso-Ciro-Tasso representaram grande passo na superação do clientelismo patrimonialista e criaram condições para o exercício da cidadania, ao restringir as transformações da administração pública a questões financeiras e moralizadoras, acabaram por perder a oportunidade de realizar a verdadeira reforma do estado.

O Estado do Ceará manteve alto nível de investimento nos últimos anos da gestão de Tasso, mas estava com grau de endividamento que não permitia mais manter o ritmo. Nos anos de 1997 e 1998, os investimentos ainda puderam ser mantidos com a venda da COELCE, mas a tendência para os próximos anos era de redução na média de investimentos. Os serviços das dívidas encontravam-se em torno de 12% da receita e o estado estava com baixa capacidade para novos endividamentos (BANCO MUNDIAL, 1999). Assim, a forma de desenvolvimento escolhido não tinha contribuído para redução das desigualdades sociais.

A consagração da marca Tasso face às declarações de que não pretendia ser candidato à reeleição, a grande competição, acompanhada, rumorosamente, pela mídia nos primeiros meses de 1998 e os resultados das primeiras pesquisas eleitorais não deixavam

dúvidas sobre as preferências do eleitorado: na primeira, divulgada em agosto, Tasso alcançava 62% e, na segunda, o percentual se elevou para 64% (AQUINO, 2000).

Tasso reeleger-se virtualmente, através do candidato Ciro Gomes, em 1990; retornou ele próprio como candidato vitorioso em 1994 e 1998. Em síntese, Tasso alcançou com a gestão longevidade política sempre perseguida, mas nunca alcançada pelos “chefes políticos” tradicionais no Ceará, cujos grupos políticos de 1946 até 1982 revezavam-se no controle do Estado, em campanhas eleitorais com disputas acirradas (CARVALHO, 1999).

Apesar da imagem formada na campanha e dos resultados obtidos em pouco tempo de gestão, foi possível identificar ambiguidades no discurso de Tasso. O governo dele se apoiou em uma estratégia de comunicação em que a principal bandeira era a de um “projeto mudancista e símbolo da modernidade” e focava na industrialização do Estado. No entanto, Tasso adotou política existente no governo Virgílio e, no terceiro mandato, promoveu algumas mudanças formais na legislação. Assim, o chamado Governo das Mudanças iniciou com foco em sanar os gargalos deixados pelos ditos coronéis, que castigou o Estado nos governos anteriores, deixando em situação de miséria.

As primeiras ações impostas pelo governador foram focadas em combater o clientelismo e o empreguismo na máquina pública, visando moralizar a política do governo e enxugar a máquina pública. Nesse momento, Tasso liderou movimento de precarização do serviço público estadual e de privatizações, revelando o caráter neoliberal que sua gestão teve naquele período, ou seja, o Estado dava as condições para o crescimento econômico baseado no setor privado, contrapondo, assim, as medidas tomadas no governo Távora que, apesar de também incentivar o crescimento econômico, mantinha sob o controle do estado a dinâmica do processo (BANDEIRA; SILVA NETA, 2008).

Tasso realizou mudanças importantes, como ajustes fiscais e reforma do funcionalismo, com o corte de mais de 40 mil contratos irregulares. As mudanças tiveram apelo público, pois transmitiram ideia de moralização do serviço público. Destacam-se, também, projetos de infraestrutura e industrialização: construção do Porto do Pecém; ampliação e modernização do Aeroporto Pinto Martins; Açude Castanhão e Canal do Trabalhador; perímetros irrigados, como Tabuleiro de Russas; Projeto São José; incentivos à agroindústria; fortalecimento dos setores têxtil e calçadista; além de diversos incentivos fiscais, de grandes indústrias nacionais. Essas mudanças foram semelhantes às implantadas no governo de Virgílio Távora (1979-1982), conhecida como PLAMEG I e II. É importante lembrar que até o Fundo de Desenvolvimento Industrial, que teve grande eficácia nos

governos Tasso, também foi criado no governo de Virgílio Távora (BANDEIRA; SILVA NETA, 2008).

3.1 Universidade estadual do Ceará e o projeto “modernizador”

Em 1973, instituiu-se a Lei nº 9.753, de 18 de outubro de 1973, que autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Educacional do Estado do Ceará (FUNEDUCE). Atualmente, uma Instituição de Ensino Superior constituída em forma de Fundação com personalidade jurídica de Direito Público, criada pelo Decreto nº 11.233, de 10 de março de 1975. Assim, a UECE tem o ensino como atividade por excelência, desde a origem, principalmente o de graduação, com a preocupação com a qualidade, objetivando a formação de profissionais competentes para atender às mais diversificadas demandas sociais e profissionais do estado e da região, tendo como missão: produzir e disseminar conhecimentos e formar profissionais para promover o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida da região (UECE, 2020).

O primeiro reitor da UECE foi Antônio Martins Filho que, no período de 1975 a 1977, encontrou na consolidação do projeto da Universidade do Ceará o maior desafio. Foi formulador de ideias, empreendedor, agenciador, construtor a um só tempo, repleto de ideais e imensa capacidade de arrostar dificuldades, era um homem prático. Foi fundador da Imprensa Universitária (MENEZES, 2004).

No dia 13 de maio de 1977, por meio de lista sêxtupla, foram nomeados pelo governador Aduino Bezerra, o professor Danísio Dalton da Rocha Corrêa, como reitor, e o professor João Nazareth Cardoso, como vice-reitor. Em 1981, o professor Danísio Dalton da Rocha Corrêa assumiu a Secretaria de Educação do Estado e o professor padre Luiz Moreira tornou-se o reitor *pro tempore*, sendo logo depois nomeado reitor da UECE, por ato do então governador Virgílio Távora (UECE, 2018).

O governador Virgílio Fernandes Távora designou o Prof. Padre Luiz Moreira para o Reitorado de 1981 a 1984, tendo por vice-reitor o Prof. João Nazareth Cardoso. Esse período encerrou o ciclo de governos militares e o Brasil começou a se abrir para perspectivas do funcionamento político-democrático. A UECE cresceu, ao ampliar outros cursos de graduação e adotar novas ações de extensão e as primeiras Pós-Graduação *lato sensu*, pelo Centro de Estudos Sociais Aplicados – CESA (UECE, 2014).

Foram nomeados, em 13 de abril de 1984, pelo governador Gonzaga Mota, os professores Cláudio Régis de Lima Quixadá e Perípedes Franklin Maia Chaves, para as

funções de reitor e vice-reitor, respectivamente (UECE, 2018). A quinta gestão teve como reitor o professor Perípedes Maia Chaves e, como vice-reitor, o professor Luiz Tavares Júnior, nomeados pelo governador Tasso Jereissati, em 14 de abril de 1988. No Governo de Mudanças de Tasso, ocorreram alterações no processo administrativo do estado e consolidação da estrutura física da UECE (BARREIRA, 1993).

Ato do governador Ciro Ferreira Gomes, de 12 de maio de 1992, nomeou para a sexta gestão administrativa da UECE os professores Paulo de Melo Jorge Filho e Hélio Bonfim de Macêdo, respectivamente, reitor e vice-reitor. Para o sexto reitorado, período de 1992 a 1996, foram nomeados os Profs. Paulo de Melo Jorge Filho (Petrola) e Hélio Bonfim de Macedo, para as funções de reitor e vice-reitor, respectivamente, pelo governador Ciro Ferreira Gomes. A interiorização e a graduação se consolidaram, bem como a instalação de Campis no interior (UECE, 2014).

Para o sétimo reitorado, período de 1996 a 2000, foram nomeados pelo governador Tasso Ribeiro Jereissati, para as funções de reitor e de vice-reitor, respectivamente, os Profs. Manassés Claudino Fonteles e Francisco de Assis Moura Araripe. Projetos de infraestrutura de pesquisa foram, pela primeira vez, financiados por agências federais. Concomitantemente, grande esforço normativo ensejou um novo Estatuto e Regimento Geral, do Sistema FUNECE/UECE, atualizados conforme a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior Brasileira (UECE, 2020).

No período de 2000 a 2004, para o oitavo reitorado, foram nomeados pelo governador Tasso Ribeiro Jereissati, para as funções de reitor e de vice-reitor, respectivamente, os Profs. Manassés Claudino Fonteles e Francisco de Assis Moura Araripe, por meio de processo político decorrente do novo Estatuto da UECE, que passou a autorizar reeleição e transformar as duas listas sêxtuplas, independentes, para reitor e vice-reitor, em uma única lista tríplice, com as funções de reitor e de vice-reitor integradas em chapa única (UECE, 2014).

O nono reitorado, com objetivo previsto para concluir o período previsto para o oitavo, foi exercido pelo Prof. Francisco de Assis Moura Araripe, que assumiu a Reitoria da UECE no período de outubro de 2003 a maio de 2004, após a saída do Prof. Manassés Claudino Fonteles, antes de concluir o mandato, para assumir funções junto à Universidade Mackenzie (UECE, 2018).

No período de 2004 a 2008, para o 10º reitorado, foram nomeados pelo governador Lúcio Gonçalo de Alcântara, para as funções de reitor e de vice-reitor, respectivamente, os Profs. Jáder Onofre de Moraes e João Nogueira Mota (Prof. Moraes).

Nesse período, houve profunda corrosão dos salários, no entanto, conturbou este período a ocorrência de três grandes greves docentes, que resultaram, no final do período, na implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV), por meio de ação direta entre o movimento docente (reunindo sindicatos das três universidades estaduais cearenses – UECE, Universidade Regional do Cariri (URCA) e Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)) e o Governo Estadual que tomou posse em 2007 (UECE, 2014).

Nomeados pelo governador Cid Ferreira Gomes, a administração Superior da UECE, no 11º reitorado, período 2008 a 2012, foi exercida pelos Profs. Francisco de Assis Moura Araripe e Antônio de Oliveira Gomes Neto, reitor e vice-reitor, respectivamente. Nesse período, implantou-se o PCCV e reestruturou-se a infraestrutura a serviço do ensino e da pesquisa, pela obtenção de grandes projetos estruturantes. Assim, a partir de ações político-acadêmicas, estruturou-se rotina do funcionamento democrático de todos os órgãos de deliberação coletiva (UECE, 2018).

No período de 2012 a 2016, nomeados pelo governador Cid Ferreira Gomes, no 12º reitorado da UECE, os Profs. José Jackson Coelho Sampaio e Hidelbrando dos Santos Soares, respectivamente, reitor e vice-reitor. Importante marco da gestão do processo de Planejamento Democrático da UECE, por meio da elaboração do Plano de Gestão 2012-2016 e realização do concurso público para professor efetivo que ampliou em 76 vagas o quadro docente, repondo perdas históricas decorrentes de falecimentos e exonerações. Além disto, o Governo Estadual resolveu estabelecer o investimento anual de 12,5 milhões, para o período 2013/4, com dotação antecipada, o que permitiu a Reitoria programar os gastos com mais autonomia e iniciar um programa de gestão de obras, cujo intuito era contornar as carências de infraestrutura da UECE coletiva (UECE, 2014).

Os Profs. José Jackson Coelho Sampaio e Hidelbrando dos Santos Soares, respectivamente, reitor e vice-reitor, foram novamente eleitos em 2016 para gestão da UECE até maio de 2020, sendo nomeados por ato do governador Cid Ferreira Gomes (UECE, 2018).

Em maio de 2020, A professora doutora Josete de Oliveira Castelo Branco Sales foi nomeada pelo governador Camilo Santana a assumir o cargo de reitora *pro tempore* da UECE, sendo a primeira mulher a ocupar o cargo em 45 anos de atividades da instituição, ficou nesta condição até ser possível a consulta para escolha dos novos reitor e vice-reitor, devido à suspensão de todas as atividades presenciais da instituição, por causa da pandemia do novo coronavírus (UECE, 2020).

Em janeiro de 2021, Professor Hidelbrando Soares foi nomeado reitor da UECE pelo governador Camilo Santana e como vice-reitor, Dárcio Ítalo Teixeira, para os próximos quatro anos (UECE, 2021).

A universidade possui três elementos que caracteriza a atividade-fim: o ensino (de graduação e de pós-graduação - *stricto e lato sensu*); a pesquisa tanto na graduação como na pós-graduação; e a extensão, exercendo atividades artísticas e culturais, de saúde pública, de formação para o exercício da cidadania, transferência e aplicação de conhecimentos tecnológicos e científicos, serviços à comunidade (ANDRIOLA; SULIANO, 2015), passando, assim, por profundo amadurecimento e crescimento em estrutura física e de pessoal para contemplar essas atividades.

Outro ponto destacado na fala desse servidor foi a expansão dos campi. No caso das políticas de expansão da educação superior, há diversos instrumentos que balizam a atuação do Estado e possibilitam a avaliação de políticas públicas. Entre eles, destaca-se o Plano Nacional de Educação (PNE). Para a educação superior, o plano estabeleceu a meta de elevar a taxa bruta de matrícula para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurada a qualidade da oferta. Requereu, também, a expansão para, pelo menos, 40% das novas matrículas, no segmento público. Teve também tem como foco a ampliação da oferta de vagas, por meio da expansão e interiorização da rede federal de educação superior (BRASIL, 2014).

A política de expansão teve algumas diretrizes que favoreceu o crescimento e desenvolvimento da Universidade para atender à demanda de educação superior e ofertar para sociedade formação de pessoal. Como a construção e readequação de infraestrutura e equipamentos necessários à realização dos objetivos do Programa; compra de bens e serviços necessários ao funcionamento dos novos regimes acadêmicos; e despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação (BRASIL, 2014).

A Figura 2 retrata a expansão da Universidade Estadual do Ceará no cenário atual de 2021, encontra-se em nove cidades do Ceará: Fortaleza, Quixadá, Iguatu, Guaiuba, Pacoti, Itapipoca, Limoeiro do Norte, Tauá e Crateús.

Figura 2 - Expansão da Universidade Estadual do Ceará



Fonte: <http://www.uece.br/onde-estamos/>

A UECE, como todas as instituições públicas do Governo do Estado do Ceará, tem o pessoal legislado pelo Estatuto do Servidor Público. Trata-se da Lei N. 9.826, de 14 de maio de 1974: dispõe sobre Estatuto dos funcionários públicos civis do estado do Ceará atualizada em 2001, contendo legislação do Regime Jurídico do Funcionário; do Provimento dos Cargos da Extinção e da Suspensão do Vínculo Funcional; dos Direitos, Vantagens e Autorizações; da Previdência e da Assistência e do Regime Disciplinar (BRASIL, 2021).

A UECE apresenta muitos avanços ao longo da história, atualmente, utiliza-se do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que busca a melhoria contínua desta instituição. O PDI segue como instrumento norteador para modernização dentro a instituição, por meio de padronização e planejamento e metas a serem alcançadas.

Há cerca de algumas décadas, o Ceará foi germinado por um projeto político que semeou a renovação, capaz de impulsionar o rumo de desenvolvimento socioeconômico que se associou ao processo de modernização, relacionado à universidade brasileira como um todo. Os elementos inovadores da proposta residiam, portanto, na intenção de uma Universidade com gestão racional, desburocratizada, transparente e participativa (UECE, 2017).

Segundo PID(2017-2021), as políticas organizacionais são orientações permanentes para ação e decisão dos gestores, em todas as unidades da Universidade, e foram definidas para sete temas principais: 1.Desenvolvimento sociocultural e econômico do estado, alinhamento entre os conhecimentos difundidos e produzidos na Universidade e aqueles requeridos para o progresso cultural, social e econômico de comunidades, organizações e governos, com especial ênfase para o semiárido cearense; 2.Ensino de graduação e de pós-graduação: ensino com excelência acadêmica, particularmente nos campos de educação,

cultura, saúde, segurança pública, tecnologia, desenvolvimento sustentável, empreendedorismo e melhoria das gestões privada e pública, com fins à promoção da cidadania, 3. Gestão: gestão compartilhada, favorecendo o diálogo permanente entre os diversos atores internos e externos. 4. Valorização das Pessoas: promoção de melhoria contínua da formação dos corpos docente e técnico-administrativo. 5. Infraestrutura e serviços: adequação de instalações físicas, mobiliários e equipamentos de bibliotecas, laboratórios e observatórios etc.; 6. Financiamento de terceiros: sistema de prospecção de oportunidades de cooperação e de financiamento de projetos acadêmicos e, por fim; 7. Pesquisa e extensão: acesso da população do interior a atividades de extensão de caráter cultural e esportiva promovidas pela Universidade e/ou em parceria.

4 O QUE PENSAM OS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ A RESPEITO DO SERVIÇO PÚBLICO

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 o serviço que a gente entrega à comunidade, é o retorno, é o retorno que nós damos à sociedade pelos impostos que a sociedade paga. O serviço público ele tem que ser de qualidade, o serviço público ele tem que ter eficiência, ele tem que ter responsabilidade, ele tem que ter retorno social, isso aí, para mim, é o serviço público. E o servidor público ele tem que estar engajado no retorno social que nós temos que dar à sociedade. Isso para mim é um serviço público (Alexandre).

A finalidade do serviço público é mostrar um serviço com eficiência. Se você tem uma administração, um serviço público eficiente automaticamente você vai ter um retorno da sociedade através das empresas, dos serviços, está entendendo? Porque não tem como você ter uma empresa sem você ter um serviço público eficiente. Porque o mercado, ele precisa do serviço público. Então, para mim, serviço público é sinal de eficiência, está entendendo? (João).

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).

Se todo mundo tivesse essa noção de saber o que é o serviço público. É trabalhar com uma esfera maior que são as pessoas, posso dizer, a sociedade civil ou não civil e trabalhar e atendê-los com eficácia. Porque o que a gente vê muito, vê até aqui dentro da UECE. Quando a gente vai atrás de uma informação com o próprio colega, com má vontade, com cara feia (Rafaela).

O serviço público é conjunto de serviços que o Estado tem a prestar à sociedade para a melhoria do bem comum e, aí, isso envolve de forma bem ampla tanto a parte da educação, saúde, segurança pública. São os carros chefes, assim que o Estado tem a oferecer à sociedade. E nós, enquanto servidores públicos, somos o elo que vai fazer com que o serviço se concretize ao cidadão. E, aí, tem tanto a parte do serviço público que a gente atende os próprios servidores, quando a pessoa chega no departamento de gestão de pessoas a gente vai atender aquele servidor e vai prestar um serviço a ele. Como também ao usuário final. Tem tanto o usuário meio, que são os próprios servidores, como o usuário final (Luana).

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.

Alexandre discorrer sobre ofertar o serviço à comunidade que já paga impostos para tê-los. Ou seja, o cidadão tem o retorno do que investe, então, esses serviços, ditos gratuitos, foram liquidados nos impostos que a população paga. Associando isso com o que Marcos pontuou sobre quem têm melhores condições consegue custear esses serviços, logo há o pagamento duplo, por impostos e por procurar o mesmo serviço particular. Muitas vezes, isso é motivado pela qualidade, agilidade e resolução da demanda que o particular oferece.

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.

Segundo Chiavenato (1994), eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos, uma relação entre custos e benefícios. Logo, a eficiência está voltada para melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas, com a finalidade que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível.

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 realiza 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 está 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).

Os servidores que ingressaram por concurso se dividem em ter na UECE oportunidade de qualificação, já os antigos, em maioria, não percebem como item em destaque. Na percepção de Marcos, existe a oportunidade de qualificação. Sobre as potencialidades, verificou-se que o servidor público da UECE é incentivado à capacitação, até mesmo a missão da Universidade envolve o aperfeiçoamento profissional, formação de recursos humanos capacitados para atuar na sociedade.

Por exemplo, eu acho que é. Quem é servidor público da UECE, quer dizer, você tem muita vantagem assim, entende? Flexibilidade de querer fazer um curso, universidade dá, liberava você fazer um curso, quer dizer, superior o seu curso, nível técnico. Quer dizer, que ela sempre dá um espaço, ela nunca impediu o servidor de se profissionalizar, entendeu? De crescer (Marcos).

Marcos enalteceu a oportunidade que possui para se capacitar, por meio de curso e pós-graduação. A UECE, por ter em sua atividade fim a educação, gera ambiente motivador para capacitações. João, no comentário que segue, reforça a oportunidade de realizar pesquisas de *pós-graduação stricto sensu*, como também a mudança de cargo no serviço público, por meio da qualificação e submissão à concurso para docência, além de oportunizar indicação de cargos dentro da universidade, por estar capacitado para ocupá-los.

Só um mestrado profissional. Então isso acaba quebrando porque se você não tem. Você sabe que nós trabalhamos dentro de um campo de pesquisa e se eu não tiver uma qualificação onde, como um mestrado, um doutorado, eu vou ficar sempre. As oportunidades não irão chegar. Porque se eu faço um mestrado de políticas públicas. Se eu faço um doutorado de políticas profissional eu posso ser no futuro um professor da Universidade, está entendendo? Então pensando a longo prazo. Eu acredito que o estudo. Eu sempre vi, eu sempre vi no estudo como a oportunidade em tudo. Sem conhecimento não tem como se ter oportunidade. Eu acredito que abaixo de Deus por eu estar hoje aqui na UECE foram os meus estudos que me fizeram ter essa oportunidade de hoje está dentro da UECE. E eu acredito que para eu ter uma oportunidade no futuro eu acredito que o estudo é a base de tudo. Até porque você sabe que hoje você é diretor daqui você sabe. Que para você assumir qualquer cargo de chefia existe uma qualificação. Você não, já está terminando o mestrado. Mas você já é graduado em administração. Você já é especialista. Então eu acredito que as oportunidades virão. Mas se tiver uma qualificação por meio do estudo eu acredito que o campo abre mais. Para não ficar aquilo. Só. Só da amizade, está entendendo? Não. Vou botar porque realmente o cara. Ele tem o conhecimento e ele tem. Eu conheço a pessoa e sei que ele tem habilidades para isso. Vou botar só porque é meu amigo não. Eu acredito que você pra subir aqui você assumiu por quê (João).

O Decreto 5.707/2006 relaciona-se diretamente com a necessidade de profissionalização do serviço público, o que envolve a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, a transparência e a divulgação das ações de capacitação promovidas, a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação e o planejamento e alinhamento entre as capacitações ofertadas e os objetivos das instituições (BRASIL, 2006). A qualificação traz melhorias ao serviço público, sendo ação motivadora ao servidor, principalmente, quando associada à recompensa, seja por mudança de cargo com gratificação ou pelo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV).

Um dos maiores desafio no serviço público da UECE hoje. Eu diria que seria. Primeiro, é, uma remuneração muito defasada. Você está hoje. Vai fazer quatro anos já que eu entrei na UECE, porque faz agora em janeiro. Quatro ano. Você tá com o mesmo vencimento. Porque a gente teve um aumento de 1% em cima de mil e duzentos foi para mil e trezentos. Então hoje o vencimento eu vejo como um dos

desafios, é? Isso mesmo? Um dos desafios hoje seria uma reformulação no Plano de Cargo da universidade. E uma reestruturação na universidade (João).

A gente tem um histórico, inclusive participei desse estudo, de que a UECE ela tem a pior, menor remuneração, né, das Universidades do Norte e do Nordeste. Então isso pesa muito, a gente verifica uma desmotivação, a gente verifica uma falta de apego, a rotatividade dos servidores, é, e isso acaba tendo um impacto muito negativo no interesse, na continuidade dos servidores na instituição (Eduardo).

Tanto João como Eduardo são servidores oriundos do primeiro concurso público e demonstraram preocupação com os vencimentos que por sinal são os mais baixos. Eduardo destacou a rotatividade do pessoal que implica na implementação de um processo de qualidade institucional. O Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos (PCCV) surgiu também em outros momentos das entrevistas, o documento mesmo está em processo de reformulação, após o concurso de 2017, com o salário base um pouco acima do salário-mínimo vigente, tornou-se causa de luta e item de muita discussão na categoria dos servidores da UECE. Sabe-se que a remuneração é item que gera desmotivação ao trabalhador.

O PCCV é um instrumento de gestão da política de pessoal que orienta a inserção e estabelece estímulos de desenvolvimento pessoal e profissional aos trabalhadores, como também meio de valorizar o servidor (SOARES *et al.*, 2013). Vieira *et al.* (2018) destacam que o processo de implantação de um plano de cargos e carreira deve ser ativo de discussão de caráter político, econômico, social e cultural.

Em um estudo de Marques, Borges e Reis (2016), observou-se que elementos de insatisfação do servidor público, no que se relaciona aos salários e às recompensas geram um processo de desmotivação.

O PCCV foi elencado novamente, segundo Tatiane (2018), o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) mostra-se como instrumento de motivação dos trabalhadores, contribuindo para valorização, fixação e perspectiva de carreira. Logo, a implantação de PCCV nas instituições das distintas esferas administrativas geram a valorização profissional.

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.

Sobre gestão, Lara descreve a percepção particular:

Trabalho em parceria. Reitor e governador eles têm que dar a mão. Um ajudando o outro. Porque a gente depende do governo. Então, quando o governo fecha a mão se se esguia assim e sai, a gente perde (Lara).

A universidade se insere dentro de um espaço político de reflexões no campo econômico, tecnologias, educacionais e é um centro de desenvolvimento, a parceria é de fato necessária para construir novos cenários sociais.

Na fala da Luana, verifica-se a desvalorização pessoal do técnico administrativo, voltando o reconhecimento para área acadêmica docentes e alunos. Enquanto a universidade tem como formação alunos, docentes e técnicos administrativos.

A falta de reconhecimento do nosso trabalho. Isso é notório, assim, e latente para todos os servidores. Assim. A falta de reconhecimento para mim é a pior coisa que existe dentro da universidade principalmente para o serviço técnico administrativo. É como se a gente não existisse. Como se a gente não tivesse nenhuma função aqui dentro. Se volta tudo para a parte acadêmica e de docência e se esquece o serviço administrativo que é importante fundamental para que a parte acadêmica funcione. Além da falta de reconhecimento que se configura acaba se concretizando parte da remuneração que é muito ruim (Luana).

Em estudo que buscou conhecer a percepção dos servidores públicos efetivos de um Centro de Pesquisas em Saúde sobre Qualidade de Vida no Trabalho, o qual participaram 67 servidores teve como resultado a compreensão que o incentivo e a possibilidade de crescimento profissional e pessoal, bem como valorização, reconhecimento e liberdade no desempenho no trabalho são itens que refletem a qualidade de vida no trabalho (LOPES; DE SETA, 2019).

Outro tema é o reconhecimento surgiu na fala da Luana, Alan e Lara. Eles não se sentiam valorizados pela instituição, seja por programas de capacitação e aperfeiçoamento como também o reconhecimento pelo trabalho.

Oportunidade até então eu não tive nenhuma. Não sei se é devido à minha atividade de setor, embora eu conheça muita gente aqui, muitos planos de atividade acabam passando pelo meu setor. Então eu conheço muita gente, mas não necessariamente eu estou desenvolvendo uma atividade que eu ganho conhecimento de destaque dentro da universidade. Então assim, eu acho que a oportunidade ainda não chegou (Alan).

Porque aqui não estimula, aqui não tem aqui o que foi que eu sempre percebi, que o funcionário nunca foi valorizado. Nunca (Lara).

Nas entrevistas dos servidores Marcos e Alexandre, surgiu a palavra acomodação, em dois contextos diferentes. O que o servidor público pode se acomodar pela estabilidade que ele possui. Ou não se acomodar, pelo processo dinâmico que o serviço passa para ofertar o melhor serviço para comunidade.

Quer dizer, quem não tem um curso superior, quem não quer ajudar, eu acho que é porque não quer mesmo. É o meu caso. Quer dizer, eu me acostumei aqui. Vou levando em conta que não fiz um curso superior porque eu não quis mesmo. Porque, eu aqui dentro, de ter estudado, ter feito. Então, quer dizer, eu não tenho superior. Eu digo assim, porque eu nunca fui atrás, entendeu? Fiz vestibular três vezes porque eles classificavam, mas também, no dia dos classificáveis não fui atrás para saber se dava para eu entrar ou não. Quer dizer, eu me incomodei. Mas, eu acho que é dar oportunidade, está bom até a história. Basta você ir atrás (Marcos).

Então, eu sempre, eu sempre, nos locais onde eu andei, onde eu transitei, é eu sempre tive destaque porque eu não sou aquele servidor público acomodado, não sou o servidor público que, ah, para mim tanto faz eu fazer ou não fazer, o meu dinheiro vem no final do mês do mesmo jeito, não, eu gosto de cumprir meta eu gosto de desafios, eu gosto de estar liderando, eu gosto de ensinar, eu gosto de aprender, sabe. Então, a transparência no trabalho que a gente faz é muito importante nos resultados que a gente apresenta lá na frente (Alexandre).

No estudo de Diniz *et al.* (2012), a estabilidade do servidor público configura com o fator de acomodação em algumas situações sem sentir pressionados ou motivados a fazer ações de capacitação, podendo inferir diretamente na qualidade dos serviços prestados. Já o servidor Alexandre viveu na instituição um processo dinâmico de evolução da Universidade na gestão, relatou que não se acomodou buscou crescer junto com a UECE.

E as pessoas tinham preguiça de atender ou má vontade de dar essa informação. Então eu me lembro que quando eu trabalhava, o telefone, a telefonista sempre passava o telefone pra mim e eu passava duas horas com as pessoas conversando, explicando, dizendo. Eu sempre gostei muito. Eu acho que isso talvez seja uma característica minha, assim, de enunciar e dizer tudinho o bê-á-bá. E outra coisa, minha experiência aqui (Lara).

Na fala da Lara, verificou-se a acomodação do serviço por alguns funcionários, ela possui mais de 20 anos de atuação na UECE e percebe que há servidores que se negam a solucionar demanda. Essa postura é oriunda da estabilidade, do tempo de serviço ou da desmotivação?

Garcia e Giacomossi (2013), no estudo sobre a gestão pública, afirma que fator essencial para o sucesso de qualquer atividade humana é a motivação, assim, gestor público visionário que implementa na administração caráter inovador, cumprindo as especificidades da administração pública, obtêm resultados positivos.

A satisfação de estar no serviço público surgiu de forma semelhante na fala dos dois servidores que estão há mais tempo na UECE.

É. Eu tenho até, quer dizer, o prazer de estar aqui. Como já fui convidado a ser secretário de centro. Fui para a faculdade, quer dizer, mas eu nunca fui, quer dizer, porque eu gosto, eu me realizo aqui no meu setor onde eu trabalho (Marcos).

Eu tenho um compromisso político com a UECE, que é a minha casa que é onde eu gosto, né, de fazer o que eu faço, mas eu tenho um relacionamento muito bom com todos eles. Então o que a gente espera, o que a gente plantou durante muitos anos,

é exatamente isso, as amizades que você colhe, a sua imagem profissional, o seu caráter profissional. E, e é isso a vida, a vida é feita de desafios (Alexandre).

Nas falas dos servidores Marcos e Alexandre, verifica-se o afeto construído pela instituição e pelos colegas de trabalho, além do compromisso com o ambiente de trabalho.

Nascimento e Oliveira (2013) pesquisaram os sentidos do trabalho para servidores públicos técnico-administrativos de uma universidade, considerando as diferenças entre duas gerações de servidores, uma constituída por aqueles que ingressaram antes da reforma da administração pública e outra de jovens servidores, cujas carreiras profissionais tiveram início com a retomada dos concursos públicos e, ao mesmo tempo, em contexto sociocultural de forte determinação dos princípios neoliberais, observou-se, dentre outras diferenças, que para os servidores mais antigos, os sentidos do trabalho associam-se a uma perspectiva mais subjetiva, de valorização dos vínculos interpessoais construídos ao longo da vida profissional, enquanto para os mais jovens predomina perspectiva mais financeira.

Embora na fala de Eduardo, já se verifica vínculo afetivo pela instituição pela relação histórica pessoal. Lara também demonstrou vínculo afetivo com a instituição.

[...] a instituição, ela tem a gente que consegue criar vínculo com as pessoas que trabalham, você tem, eu particularmente, tem uma identificação muito grande com a instituição porque foi aqui que eu me formei, eu sou oriundo de escola pública, então quando eu passei para cá foi uma realização de um sonho, né, do vestibular e se concretizou o sonho de eu voltar para trabalhar na profissão eu me formei na instituição (Eduardo).

Aprendi muito trabalhei com muito gosto trabalho até hoje e estou aqui na universidade prestando esse serviço que eu amo (Lara).

Em estudo realizado com 30 servidores públicos federais que atuam em uma instituição de ensino técnico e tecnológico sobre o significados e os sentidos de um trabalho observou-se como resultados a importância do trabalho na estruturação material e simbólica da vida deles, sendo que os sentidos a ele atribuídos estão relacionados ao recurso para a sobrevivência, à (re)produção de valores sociais como autonomia e independência, à integração social, à realização pessoal e sentido existencial (SOUZA; MOULIM, 2014).

A imagem do serviço público é formada pelo desempenho do serviço, assim o pensamento servidor público foi resumido na fala de Luana que envolve a percepção de qualidade, compromisso com a coletividade.

Então, assim, vem aquela necessidade de fazer a melhor prestação de serviço público possível porque tanto nós usufruímos esse próprio serviço como também é o próprio, a imagem do próprio servidor público que vai ser concretizado ali naqueles serviços oferecidos à sociedade. Se a gente pega um exemplo de professores que dão aula de qualquer forma, não dão a melhor assistência aos alunos na graduação, pós-graduação na Universidade ficam a má formação, um profissional não tão

qualificado assim entregue ao mercado de trabalho. E, aí, cadê a qualidade desse serviço? Então fica tanto o nome e a imagem da universidade como a idade daquele próprio profissional que foi professor e no próprio, a própria pessoa que vai estar ali prestando um serviço ruim. Então é tudo uma cadeia igual a questão de médicos e enfermeiros. Então assim, a imagem do serviço público e o próprio servidor público que vai estar ali executando aquele serviço para o cidadão (Luana).

Qualidade do serviço associada com compromisso profissional com a compreensão que o servidor público serve o povo, a comunidade, o cidadão que possui direitos e devem ser respeitados da melhor forma possível.

Observou-se nas falas que não houve em nenhum momento relato de servidor relatando atuação de luta de classe, por meio de mobilização da categoria seja entre eles ou por sindicato. Sabe-se que muitas conquistas são alcançadas por esse movimento.

5 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.

Este estudo traz como apontamentos para instituição refletir sobre a implementação de um plano de desenvolvimento profissional, por meio da avaliação de desempenho atrelado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); inserção de Programa de reconhecimento para servidores técnico administrativos; e elaboração de Plano de padronização dos setores atrelado ao PDI.

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

- ABRUCIO, F.L.; LOUREIRO, M.R. **Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira**. Rio de Janeiro: IPEA, 2018.
- AMARAL FILHO, J. **Dívidas estaduais, reformas e ajustes do Estado e emergência do novo regime de Ceará**. Fortaleza: Caen/UFC, 1993.
- ANDRIOLA, W.B.; SULIANO, D.C. Avaliação dos impactos sociais oriundos da interiorização da Universidade Federal do Ceará (UFC) Estudos. **Rev Bras Estud Pedagog.**, Brasília, v. 96, n.243, 2015.
- AQUINO, J.A. **Processo decisório no governo do estado do Ceará (1995-1998): o porto e a refinaria**. 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2000.
- AZEVEDO, F. C. Consultoria empresarial de Serviço Social: expressões da precarização e da terceirização profissional. **Serv Soc Soc.**, São Paulo, n.118, p.318-338, 2014.
- BANCO MUNDIAL. **Brazil: poverty reduction, growth, and fiscal stability in the state of Ceará**. Washington: Policy Report, 1999.
- BANDEIRA, R. T.; SILVA NETA, M. E. **Virgílio x Tasso: o mudancismo no Ceará**. Ceará: IPECE: s/d. Disponível em: http://www2.ipece.ce.gov.br/encontro/artigos_2008/33.pdf. Acesso em: 20 jan. 2021.
- BARBALHO, A. **A modernização da cultura nos “governos das mudanças”**. [s. l.]: 2001. Disponível: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/e277cb4cc80efacce490bf38f5237716.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2021.
- BARBALHO, A.; MOREIRA, G. Os “Governos das Mudanças” e o Uso das Tecnologias de Informação e de Comunicação (Ceará, 1987-2006). **Ação Midiática – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura**, [s. l.], p. 264-284, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARREIRA, C. *et al.* **Novos modos de pensar e fazer a política: modernidade política e exclusão social nos governos Tasso Jereissati e Ciro Gomes**. Fortaleza: Projeto de pesquisa, 1993.
- BEHAR, A. H. Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. **Organ Soc.**, Salvador, v.26, n.89, p.249-268, 2019.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Emenda Constitucional N.º 1 de 17 de outubro de 1969**. Brasília, DF: Casa Civil, 1969. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc_anterior1988/emc01-69.htm. Acesso em: 28 dez. 2019.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988a.

BRASIL. **Constituição. ADCT** (1988). Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília, DF: Câmara dos Deputados: Centro Gráfico, 1988b.

BRASIL. **Ementa Constitucional N.º 19 de 04 de junho de 1998**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Casa Civil, 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 28 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.826, de 14 de maio de 1974**: dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado. Fortaleza: INESP, 2001.

BRASIL. **Constituição da república Federativa do Brasil: 1988**: texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais de n.1, de 1992, a 38, de 2002, e pelas Emendas Constitucionais de Revisão de n.1 a 6, de 1994. 19.ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, 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. Diário Oficial da União, Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 28 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 28 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional da Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 28 dez. 2019.

BRASIL. **Reforma administrativa**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/reforma-administrativa>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo, n.45, p.49-95, 1998.

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.

CAMPOS, G.W.S. Reflexões temáticas sobre equidade e saúde: o caso do SUS. **Saúde Soc.**, São Paulo, n.15, v.2, p.23-33, 2006.

CAPISTRANO, D. Reseña de "A cabeça do brasileiro" de Alberto Carlos Almeida. **Sociedade e Cultura**, v. 11, n. 2, p.393-395, 2008.

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.

CARVALHO, R. V. A. **Transição Democrática Brasileira e Padrão Publicitário Midiático da Política**. Pontes Editores/UFC: São Paulo, 1999.

CARVALHO, R.V.A. Imagem marca e continuísmo político: a era Tasso no Ceará. In: X ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 2011. **Anais...** CD-ROM. Brasília.

CASTRO, R. B. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, Salvador/BA, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em <http://docplayer.com.br/254921-Eficacia-eficiencia-e-efetividade-na-administracao-publica-autoria-rodri-go-batista-de-castro.html>. Acesso em: 04 jan. 2020.

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. Acesso em: 1 jan. 2020.

CEARÁ TRANSPARENTE. Controladoria e Ouvidoria Geral do Ceará. **Informações sobre Servidores Públicos**. 2021. Disponível em: https://cearatransparente.ce.gov.br/portal-da-transparencia/servidores?__=__. Acesso em: 20 jan. 2021.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **O que é nepotismo?** 2008. Disponível: <https://www.cnj.jus.br/o-que-e-nepotismo>. Acesso em: 12 out. 2020.

COSTA, L.A.; NEVES, J.A.B. Burocracia e inserção social: um estudo sobre o Ministério da Saúde na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS). **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v.22, n.4, p.1117-1131, 2013.

DA MATTA, R. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.

Di PIETRO, 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.

FANUCK, L. C. O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.2, n.4, p.440-448, 1986.

FAORO, R. Os Donos do Poder – formação do patronato político brasileiro. 3. Ed. **Globo**, São Paulo, 2001. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4254333/mod_resource/content/1/Raymundo%20Faoro%20-%20Os%20Donos%20do%20Poder.pdf. Acesso em: 3 jun. 2020.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato brasileiro. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 8. ed. São Paulo: Globo, 1989.

FARIA, J.H.; MENEGHETTI, F.K. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.51, n.5, 2011. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-51-num-5-ano-2011-nid-46741/>. Acesso em: 20 jan. 2021.

FERRI, M. R. **Os saberes do funcionário público na administração municipal**: um estudo de caso em um município de pequeno porte. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2003.

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

FILIPPIM, E. S.; ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R. Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense. **Cad EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n.4, p.734-752, 2010.

FRANÇA, B. H. **O Barnabé**: consciência política do pequeno funcionário público. São Paulo: Cortez, 1993.

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 e o privado**, Fortaleza, n.1, p.221-240, 2003.

GARCIA, R.A.M.; GIACOMOSSI, M. **Motivação no setor público**. Um desafio para uma administração pública eficiente. Jus. 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>. Acesso em: 10 out. 2021.

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.

GOMES, E.G.M. Modernização administrativa e democratização do atendimento ao cidadão. **Temas de administração pública**, v.9, n.1, 2014. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6677>. Acesso em: 27 jun. 2020.

GONDIM, L. M. P. Os “Governos das Mudanças” no Ceará: Socialdemocracia ou Populismo? In: DINIZ, E.; AZEVEDO, S. (orgs.). **Reforma do Estado e democracia no Brasil**. Brasília: Editora UnB, 1996.

GONDIM, L. M. Quando "outros" novos personagens entram em cena: o modelo de gestão da socialdemocracia cearense. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.28, n.3, p. 195-210,1994.

GOUVÊA, G.P. **Burocracia e elites burocráticas no Brasil**. São Paulo: Pauliceia, 1994.

HAGUETTE, A. Contextualização da Educação Escolar no Ceará. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 30, n.1/2, p.144-162, 1999.

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.

LENARDAO, E. A relação entre "modernização" neoliberal e práticas políticas "atrasadas" no Brasil dos anos 1990. **Rev Sociol Polit.**, Curitiba, v.16, n.31, p.197-214, 2008.

LIMA FILHO, C. D. Inquérito para a apuração de falta grave e a efetivação da dispensa do trabalhador estabilizado pelo art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, v. 16, n. 3003, 2011.

LINHART, D. Modernização e precarização da vida no trabalho. *In*: ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 45-54.

LOPES, E.C.S; DE SETA, M.H. Qualidade de Vida no Trabalho segundo os servidores públicos de um Centro de Pesquisas. **Cadernos UniFOA**, v. 14 n. 39, 2019.

LOPES, L. M. E. A estabilidade extraordinária dos servidores públicos e suas consequências jurídicas **Conteúdo Jurídico**, Brasília, 2020. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/50416/a-estabilidade-extraordinaria-dos-servidores-publicos-e-suas-consequencias-juridicas>. Acesso em: 25 abr. 2020.

MAGALHÃES, E. M. *et al.* Política de treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, Salvador/BA, 2006, 1-15. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsb-1984.pdf. Acesso em: 4 jan. 2020.

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.

MARTIN, I. **Os empresários no poder: o projeto político do CIC (1978/1986)**. Fortaleza: Secretaria da Cultura e Desporto do Estado do Ceará, 1993.

MATOS, A. G. Alienação no serviço público. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.14, n.3, p. 28-33, 1994.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDEIROS, L. **Jessé de Souza**: identidade do brasileiro é fruto de três mentiras contadas pela elite. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. Disponível: <https://cee.fiocruz.br/?q=jesse-de-souza-identidade-do-brasileiro-e-fruto-de-tres-mentiras-contadas-pela-elite>. Acesso em: 19 jul. 2021.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2005.

MENELEU NETO, J. **Política de emprego e evolução do mercado de trabalho em Fortaleza**: 1986-1993. Disponível: <https://www.anpocs.com/index.php/encontros/papers/19-encontro-anual-da-anpocs/gt-18/gt16-15/7654-lindagondim-modelo/file>. Acesso em: 20 maio 2021.

MENEZES NETO, P.E. (org.). **Martins Filho de Corpo Inteiro**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2004.

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.

MOTTA, F.C.P. Sociologia da burocracia. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v.19, n.2, p.130-131, 1979.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n.spe, p.87-96, 2007.

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.

NUNES, E. O. **A gramática política do Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond. 2010.

PACHECO, R. Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, Lisboa, 2002. **Anais...** Portugal: CLAD, 2002.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.53, n.4, p.79-106, 2002.

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.

PINTO, A. M. S.; NAJAR, A. L. Cultura e instituições de saúde: estudando a participação de traços culturais da sociedade brasileira no processo de trabalho de serviços de atenção básica. **Ciênc Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.16, n.11, p.4375-4384, 2011.

QUEIROZ, R.F. A burocracia na sociologia compreensiva de Max Weber. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, Marília, v.4, n.1, p.52-62, 2004.

QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M. L. O.; OLIVEIRA, M. G. M. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. Concurso público, uma alternativa sensata frente às turbulências do mundo do trabalho? **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v.18, n.1, p.145-156, 2009.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.33, n.1, p.192-207, 2013.

RIBEIRO, F.M.; MATOS, F.L.; ALCÂNTARA, S.; DUMMAR, W.C. (coord). **Cenários de uma política contemporânea.** Fortaleza: Edições Fundação Demócrito Rocha, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público – um estudo de caso. **Gestão e produção.** v.5, n.3, p. 284-297, dez. 1998

SALES, P.C. **O que é a reforma administrativa?** 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-ago-24/pedro-sales-reforma-administrativa>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SARAIVA, F.C.M. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. **Rev Controle**, Fortaleza, v. 17, n.2, p. 334-363, 2019.

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.

SILVA, A.T.; SILVA, E.M. Uma análise da importância da motivação no cotidiano do profissional da educação dentro do contexto do PCCS. **Rev Cient Semana Acadêmica**, v.1, n.63, 2014. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/uma_analise_da_importancia_da_motivacao_no_cotidiano_do_profissional_da_educacao_dentro_do_contexto_do_pccs_2.pdf. Acesso em: 20 dez. 2020.

SILVA, R. Democracia Delegativa ou Vicissitudes da Transição? **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n.4, v.5, p.175-188, 1995.

SILVA, S.J. **Companheiros servidores**: o sindicalismo do setor público na CUT. São Bernardo do Campo, SP: EdUFABC, 2015.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n.1, p.27-45, 2017.

SOUZA, J. A sociologia dual de Roberto Da Matta: descobrindo nossos mistérios ou sistematizando nossos auto-enganos? **Rev Bras Ci Soc.**, São Paulo, v.16, n.45, p.47-67, 2001.

SOUZA, M. C. C. **Estado e partidos políticos no Brasil**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1976.

SOUZA, S.A.D.; MOULIN, M.G.B. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cad Psicol Soc Trab.**, São Paulo, v.17, n.1, p.49-65, 2014.

TEIXEIRA, A. Apoio político e apadrinhamento para cargos públicos no Brasil. **Revista ESBRASIL**. 2018. Disponível em: <https://esbrasil.com.br/apoio-politico-e-apadrinhamento/> Acesso em: 4 jun. 2020.

TOURINHO, R. **O Combate ao Nepotismo e a Súmula Vinculante. n.13**: Avanço ou Retrocesso? 2011. Disponível em: http://www.mpgp.mp.br/portalweb/hp/6/docs/o_combate_ao_nepotismo_e_a_sumula_vinculante_no_13_avanco_ou_retrocesso.pdf. Acesso em: 4 jun. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. **Histórico**. Disponível em: <http://www.uece.br/institucional/historico/>. Acesso em: 31 dez. 2019.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Fortaleza: EdUECE, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional: 2017 – 2021**. Fortaleza: EdUECE, 2018.

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. **UECE completa 45 anos contribuindo para o desenvolvimento do Ceará**. 2020b. Disponível:<https://www.ceara.gov.br/2020/03/04/uece-completa-45-anos-contribuindo-para-o-desenvolvimento-do-ceara/>
<https://www.ceara.gov.br/2020/03/04/uece-completa-45-anos-contribuindo-para-o-desenvolvimento-do-ceara/>. Acesso em: 31 dez. 2019.

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. A objetividade do conhecimento nas ciências sociais. *In*: COHN, G. (org.). **Max Weber**. 4. ed. São Paulo: Ática, 1991.

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.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1997.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nome: _____

Idade: _____ Sexo: _____

Formação: () Ensino Médio () Graduação () Pós-Graduação

Cargo: _____ Lotação: _____

Ocupou quais setores/ por quanto tempo cada:

Forma de Contratação: _____

Tempo de UECE: _____

Já ocupou cargo de gestão? () Sim () Não. Qual? _____ Quanto tempo? _____

Roteiro de entrevista semiestruturado

1. Fale sobre sua história de trabalho na UECE.
2. Na sua opinião, o que é serviço público?
3. O que vem em sua mente quando escuta essa frase “O serviço público a serviço do povo”?
4. Quais os desafios que você enfrenta como servidor público na UECE?
5. Quais as oportunidades que você possui por ser servidor público na UECE?