



MÁRCIO JOSÉ DE SOUZA

**A RELAÇÃO DA FORMAÇÃO TÉCNICA DOS BUROCRATAS
NÍVEL DE RUA E A EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO
OFERECIDO À SOCIEDADE**

**LAVRAS-MG
2022**

MÁRCIO JOSÉ DE SOUZA

**A RELAÇÃO DA FORMAÇÃO TÉCNICA DOS BUROCRATAS NÍVEL DE RUA E A
EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO OFERECIDO À SOCIEDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte
das exigências do curso de Administração
Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Renato Silvério Campos
Orientador

**LAVRAS - MG
2022**

MÁRCIO JOSÉ DE SOUZA

**A RELAÇÃO DA FORMAÇÃO TÉCNICA DOS BUROCRATAS NÍVEL DE RUA E A
EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO OFERECIDO À SOCIEDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte
das exigências do curso de Administração
Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em XX de setembro de 2022.

Dr^a Déborah Mara Siade Barbosa - UFLA

Professor Dr. Renato Silvério Campos
Orientador

**LAVRAS – MG
2022**

RESUMO

No presente trabalho, buscou-se apresentar a relação entre a formação profissional dos burocratas nível de rua e a eficiência na prestação de serviços públicos à sociedade, partindo do princípio de que não basta ter formação técnica compatível para o desempenho das funções, mas que é preciso outras características que se mostram também importantes para um bom desempenho das funções e conseqüentemente um eficiente serviço à sociedade. O presente trabalho valeu-se de uma pesquisa qualitativa do tipo descritiva e exploratória, através de pesquisa bibliográfica e também estudo de caso, onde foi aplicado um questionário para servidores municipais que ocupavam cargo de secretariado e/ou diretoria coletando dados primários, através de perguntas relacionadas ao tema proposto. Diante dos dados coletados no estudo de caso e também de pesquisa de dados secundários, os resultados sugerem haver amplo espaço para mais pesquisas, e também que a eficiência do serviço público não está somente atrelada à formação técnica, que ela por si só não é suficiente para um serviço de excelência a sociedade por parte dos burocratas nível de rua, mas que é preciso aprofundar mais em outras características do servidor que também são fundamentais para um bom serviço público.

Palavras-chave: Política Pública, Qualidade do Serviço Público, Eficácia e Eficiência.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos respondentes.	22
Gráfico 2 - Grau de escolaridade.	23
Gráfico 3 - Quanto tempo no cargo/função?	23
Gráfico 4 - Exerce cargo/função correspondente com a formação que possui.	24
Gráfico 5 - Quantos servidores possuem na secretaria?	25
Gráfico 6 - Como você considera a prestação de serviços públicos à sociedade de forma geral?	25
Gráfico 7 - Como secretário/diretor você acredita que a formação profissional do servidor público colabora para um serviço de qualidade à sociedade?	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Justificativas.	27
Quadro 2 - Em um breve relato responda de acordo com o que acredita a formação profissional por si só é o bastante para uma prestação de serviço de qualidade?	28
Quadro 3 - De acordo com o que acredita o que um servidor público precisa ter para que ele preste um serviço de qualidade à sociedade?	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	A formação dos burocratas nível de rua	10
2.2	Eficiência do serviço público	12
2.3	Modelos da administração pública	14
3	METODOLOGIA	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
4.1	Os burocratas nível de rua no Brasil: análise descritiva	18
4.2	Como tornar o burocrata de rua mais eficiente?	20
4.2.1	Estudo de caso: Prefeitura Municipal de Perdões	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A - Questionário	33

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública começou a se organizar nos séculos XVIII e XIX, época em que o patrimonialismo era o sistema de governo, de forma ainda embrionária devido ao Estado Absolutista, que anteriormente detinha todo o poder centralizado e não permitia um desenvolvimento público. Era um período em que a administração não tinha ainda uma elaboração normativa baseada nos princípios constitucionais próprios que se têm hoje, e apenas algumas obras e regras esparsas dariam início aos atuais conceitos de direitos constitucionais e administrativos (PRESTES, 2016).

Sabendo que a administração pública deu seus primeiros passos nos séculos XVIII e XIX, época de um estado absolutista e uma administração pública patrimonialista, pautada no clientelismo, onde há indefinição do que é público ou privado, os administradores tinham a visão dos bens públicos como particulares e assim, faziam o uso, por exemplo, em troca de favores que satisfaziam seus interesses particulares, pautados na concessão desses bens e serviços, conforme demonstra Campelo (2013, p. 298):

[...] um modelo como esse gera, por certo, o clientelismo, a troca de favores, o prevailecimento de interesses privados em detrimento do interesse público, faz surgir um modelo do público vinculado ao particular sem a referência de interesse público, como princípio norteador das condutas estatais.

Com o objetivo de modernizar a administração pública no Brasil, na época Vargasista, foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1936, sendo um avanço na administração pública do Brasil, buscando assim, aplicar à contratação de servidor público baseada no modelo weberiano, através de concurso público, reconhecido como a primeira grande reforma administrativa no Brasil, representando uma significativa mudança do modelo patrimonialista para o racional-legal (burocrata) (CAMPELO, 2013).

É importante entender que entre as mudanças/evolução da administração pública brasileira, ocorreram importantes avanços para uma melhor prestação de serviço público. Vale ressaltar, que um marco importante; foi à promulgação da Constituição Federal do Brasil em 1988, uma constituição cidadã, que entre tantos avanços elenca-se o artigo 37 e seus incisos, que positivaram a necessidade e a importância da qualificação técnica do funcionalismo público, incluindo a necessidade do concurso público para cargos públicos, com provas inclusive de títulos, o que representa um avanço em se falando na qualificação dos burocratas, responsáveis pela prestação de serviços públicos à sociedade brasileira.

A partir de então, se dá início a uma gestão gerencialista, como forma de evolução na prestação de serviços, ocorrendo uma busca de ferramentas do setor privado para o setor público, com o objetivo de implementar essas ferramentas e melhorar a máquina pública, e assim, prestar melhores serviços públicos à sociedade. Foi a partir de 1995 através da administração gerencialista que caminhou para substituir a burocrática, prevendo novos mecanismos de controle social no Brasil é que mudou o foco na gestão do controle, passando dos procedimentos para os resultados (SILVA *et al.*, 2018).

A busca por melhores serviços, portanto, depende não somente de mudança na forma da gestão, mas acima de tudo, mudança de cultura, de paradigmas, pois a modernização da administração pública requer a adoção de certos valores, de crenças e atitudes que sejam compatíveis com o que se espera. Assim, a administração pública precisa de mudanças estruturais, nas regras e nos processos, mas principalmente criar novos sistemas de valores, pautando pela abordagem de um cidadão-usuário que seja realmente o foco de todo o sistema (COUTINHO, 2000).

É dentro desses valores e culturas que é preciso trabalhar os burocratas no sentido de incorporar em cada servidor público, o sentimento de pertencimento ao Estado, como multiplicador de políticas públicas, de serviços públicos de qualidade, um sentimento de corresponsabilidade, pois não basta fazer o que se pede, é preciso ir além, sentir a necessidade em si próprio de prestar um serviço a mais ao cidadão, disponibilizar toda a sua formação em prol da sociedade, todo seu conhecimento e compromisso, ser um verdadeiro formador de opiniões e sentimentos de gratidão por serviços públicos prestados. Há uma forte demanda de serviços de qualidade pelo estado e é preciso, portanto, ir mais além para desvendar as nuances que permeiam as cobranças por melhores serviços (CHIAVENATO, 2014; CORRÊA, 1993; COUTINHO, 2000; RANZINI; BRYAN, 2017; SILVA; LOPES; DUTRA, 2019).

As cobranças tendem a ser maiores, e buscam a excelência na prestação de serviço a cada dia, como cita Coutinho (2000), a criação de novas ferramentas de gestão e a própria cobrança da sociedade que exige que as organizações públicas brasileiras incorporem valores, atitudes e crenças semelhantes às novas práticas empresariais estão mudando esta situação. Dentro dessa situação entram os burocratas nível de rua, os quais estão inseridos entre a organização pública e a sociedade e são os responsáveis pela implementação de políticas públicas à sociedade, ou seja, são os profissionais da ponta da linha, que fazem a interação entre organização pública e sociedade e assim são corresponsáveis pela qualidade da política pública a ser implementada.

Sendo desta forma, o presente trabalho buscará responder a seguinte problematização: Qual a relação entre a formação profissional dos burocratas nível de rua e a eficiência do serviço público? O objetivo geral, portanto, é analisar a relação entre a formação do burocrata nível de rua e a qualidade do serviço público prestado. Especificamente: i) descrever as características do burocrata nível de rua no Brasil; ii) investigar como tornar o serviço público mais eficiente.

A necessidade e conseqüentemente a importância da formação dos burocratas e a qualidade da prestação de serviços públicos requer melhores e maiores aprofundamentos. Há forte cobrança e busca pela profissionalização na prestação de serviços pelo sistema público, dentro dessa busca incansável de serviços de qualidade, é preciso entender melhor e concluir o quanto a formação técnica dos burocratas influencia na qualidade da prestação de serviços à sociedade.

Com a Administração Pública Moderna, a necessidade de um andamento mais veloz dos processos, dos procedimentos internos, e a exigência por melhores serviços públicos, aflorou a necessidade de maior eficácia e conseqüentemente efetividade para melhor atender toda a população. Assim, a qualificação dos servidores públicos é fundamental a fim de adequar os serviços públicos às necessidades da sociedade, que conforme a modernização da administração, a sociedade também evoluiu, e assim, a necessidade por melhores serviços à sociedade ficou evidente, e para que Administração Pública atinja o seu fim, é preciso atender o cidadão com serviços públicos de qualidade (SILVA; LOPES; DUTRA, 2019).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que seja possível um maior e melhor entendimento da problemática, é preciso entender os caminhos que percorrem a qualificação e conseqüentemente a posse dos burocratas nos devidos cargos públicos, isso porque mesmo diante das exigências e a evolução da administração pública, ainda se anseia por melhores serviços públicos.

Dentro do que foi exposto, para que a problemática fosse saturada buscou-se através de uma pesquisa bibliográfica em obras disponíveis nas várias plataformas digitais, como artigos científicos, periódicos, livros disponíveis online, sites ligados à administração pública, informações que pudessem enriquecer o presente trabalho com informações fidedignas e assim, expor fundamentos plausíveis que corroborem significativamente com o tema-problema.

2.1 A formação dos burocratas nível de rua

Conforme Ranzini e Bryan (2017), a capacitação e formação dos servidores públicos vêm ganhando maior expressividade no Brasil, principalmente a partir de 1990 quando ocorreram as reformas do Estado, revigorando uma nova configuração da função estatal, que demandou melhorias na prestação de serviços, gerando pressão para uma maior qualificação de servidores públicos a partir de 1995, isso foi destaque no Brasil, quando ocorreram debates sobre a modernização das funções do Estado. Com o objetivo de promover maior capacidade de governo, foram criadas “escolas de governo” voltadas à qualificação de servidores públicos nos diversos entes federativos e poderes governamentais. Essa busca de evolução na formação e capacitação dos burocratas visou de forma geral melhorar a prestação de serviços à sociedade, assim, essas escolas tinham o objetivo de aumentar a qualificação dos burocratas no sentido de melhorar a prestação de serviços, atrelando melhor formação a melhores serviços prestados.

A partir da promulgação da Constituição da República de 1988, principalmente o artigo 37 que trouxe importante ascensão para a posse em cargos públicos, foram aprovados pré-requisitos fundamentais para as funções dos burocratas, pois o presente artigo e seus incisos positivam importantes requisitos, que auxiliam na busca da prestação de um serviço de qualidade à sociedade brasileira. Assim reza o artigo:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - Os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - 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, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Ranzini e Bryan (2017) aponta que a terminologia ‘escola de governo’ foi consagrada pela Constituição da República de 1988, incluída no texto da Carta Magna através da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 (BRASIL, 1988), que incluiu em seu texto, que o Governo Federal, estados e Distrito Federal estavam obrigados a instituir e manter escolas de governo para a formação e aperfeiçoamento de servidores públicos. Nesse ínterim vê-se a relação entre a qualidade de serviços a serem prestados à formação do servidor público.

Em 1995 foi aprovado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), um processo de reconstrução do Estado, o qual traz duas mudanças importantes, sendo uma a reorganização do aparelho do Estado, através de privatizações e a publicização de atividades; e a outra, a mudança para uma administração gerencial no que tange à prestação de serviços ao público e atividades de fiscalização (BRASIL, 1988). Dentro desse movimento de busca de modernização da administração pública, já em 2005, o governo federal estabelece através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), no sentido de cada vez mais, profissionalizar a gestão pública, buscando uma melhor prestação de serviços públicos.

Em 2006 através do Decreto 5.707, se implantou o conceito de Gestão por Competência, introduzindo o serviço público por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) formalmente o qual tinha o objetivo de melhorar a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade, buscando o permanente desenvolvimento dos burocratas. Assim, se buscava atrelar a qualificação/formação profissional do servidor à melhoria dos serviços públicos prestados (BURIGO; SOUZA; RIBEIRO, 2019).

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação, entende-se as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhora da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, mais do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras (CHIAVENATO, 2014, p. 409).

Chiavenato (2014), cita que a organização deve estar preparada para a gestão do talento humano e a partir das transformações das pessoas de acordo com a organização fazê-las grandes talentos dentro da própria organização; que é preciso adequar as características das pessoas às da organização e assim transformar cada qual em um talento dentro da própria organização.

Em 2019 através do decreto 9.991 o governo federal revogou o então decreto 5.707 de 2006 e através deste renova a sua preocupação com o desenvolvimento dos burocratas quanto a sua formação profissional e o seu desenvolvimento, isto de acordo com o artigo 1º e 1º A do referido decreto:

Art. 1º - Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 1ºA - O Poder Executivo federal manterá escolas de governo com a finalidade de promover o desenvolvimento de servidores públicos (BRASIL, 2019).

É de fundamental importância aprofundar os conhecimentos quanto à formação dos burocratas no sentido de entender a ligação entre a capacitação técnica e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2.2 Eficiência do serviço público

A qualidade da prestação de serviços envolve três métodos de avaliação que precisam estar entrelaçados em harmonia e caminhando juntos, os quais se tratam da eficiência, eficácia e efetividade, portanto, primazia se faz, entender um pouco das diferenças entre esses métodos que estão presentes na prestação de serviços. Chiavenato (1998, p. 47), “a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), afim de que os recursos sejam aplicados na forma mais racional possível [...]”, estando ligada ao equilíbrio entre os custos e os benefícios; já a eficácia está voltada para os resultados, ou seja, os objetivos a serem alcançados. Também segundo Costa *et al.* (2016, p. 176), a efetividade é o mais complexo, havendo aqui a o conjunto de se fazer de forma eficaz e eficiente ao mesmo tempo, pois a “efetividade se preocupa em averiguar a real necessidade e oportunidade de determinada ação”, ou seja, atingir as metas dentro do prazo e de acordo com o orçamento planejado alcançando a meta previamente definida.

Para Alcântara (2009), a eficácia, em geral, estará relacionada à definição e possível consecução de objetivos, que muitas vezes estarão no âmbito da discricionariedade do administrador público. A eficácia está diretamente ligada à busca da qualidade do que se pretende fazer, nesse ínterim, o administrador público deverá dentro de sua discricionariedade estabelecer os critérios a serem atendidos para a prestação do serviço em si, neste caso em específico, serviços públicos prestados à sociedade.

Neves (2018), a eficiência, eficácia e efetividade estão extremamente ligadas às ações governamentais, como também à questão do desenvolvimento social. A falta de compromisso dos gestores públicos, reproduz impactos negativos na vida dos cidadãos, assim, é preciso avançar nos conceitos e conhecimentos dos métodos de avaliação, para que seja possível alcançar maiores e melhores índices de eficiência e eficácia. É preciso também, aplicar os processos corretamente para se chegar a um alto grau de cumprimento de objetivos, utilizando melhor os recursos disponíveis, cumprindo os custos estabelecidos, e não perdendo de vista os objetivos a serem alcançados. Assim, é preciso evoluir nos serviços públicos prestados à sociedade, um serviço eficiente é um caminho a ser seguido, pois requer compromisso, dedicação e acima de tudo muito profissionalismo, que busca dentro de um equilíbrio entre os custos e os recursos disponíveis, realizar um serviço de qualidade para alcançar os objetivos traçados, com alto índice de qualidade na realização dos processos frente aos gastos realizados, primando pela eficiência nos processos para se ter qualidade nos serviços prestados à sociedade.

Para uma prestação de serviços eficiente é preciso que o profissional tenha a seu dispor ferramentas/equipamentos que lhe dê condições de desenvolver o que se pede, dentro disso, equipamentos e tecnologia são fundamentais para que isso seja possível, mas não a ponto de ser mais importante que o material humano, principalmente no serviço público, uma vez que, o servidor público precisa estar atento à carência da sociedade por melhores serviços, e isso não se faz somente com equipamentos e tecnologia, é preciso profissionais engajados, habilitados tecnicamente para que este seja capaz de manusear toda essa estrutura em favor da sociedade, Corrêa (1993, p. 114), traz considerações importantes nesse sentido:

Enquanto a preocupação com a aquisição de equipamentos e tecnologia avançada tem absorvido a maior parte dos recursos públicos e privados, o elemento humano, na indústria, nas empresas, nos balcões de atendimento, continua enfrentando um ambiente de trabalho precário, condições socioeconômicas injustas, sistemas administrativos cruéis, tarefas monótonas, rotineiras e enfadonhas, e um atendimento bastante tumultuado, por vezes violenta, além de precário, moroso, ineficiente, injusto e cruel.

É importante aprofundar no tema qualidade dos serviços públicos prestados, pois o serviço público envolve todas essas adversidades ora citadas por Corrêa e com o advento da

administração gerencialista entende-se que um serviço de qualidade se presta com servidores bem qualificados, colocando toda carga nessa direção de abordagem. A teoria gerencialista entende que estando o burocrata com uma formação adequada à sua função os serviços prestados por este serão eficientes (CORRÊA, 1993).

Rutkowski (1998), expressa que cada trabalhador é o fornecedor do próximo processo, e assim, deve conhecer as demandas do seu cliente, produzindo de acordo com as especificações, tempo e quantidade requeridos, ao mesmo tempo em que controla a qualidade do produto que recebe de seu fornecedor. Isso se deve para garantir a qualidade de cada um dos processos, pois o autor entende que conhecendo essas nuances do processo e de suas etapas, cada trabalhador estaria prestando melhores serviços, sendo eles padronizados, a fim de reduzir a variabilidade.

Para Mainardes, Lourenço e Tontini (2010), o conceito de qualidade depende do ponto de vista de quem a analisa, e assim, segundo os autores, para a organização pública e a sociedade, é uma forma de compreender o cidadão quanto aos conceitos de qualidade adotados nos serviços públicos, permitindo ao gestor tomar decisões mais eficazes, realizar medidas e modificar processos que se fizerem necessários.

Neves (2018, p. 21) relata “quanto mais a organização dá importância às pessoas que nela atuam, tanto mais terá aumentada a sua capacidade produtiva e mais poderá oferecer ao mercado as respostas que este espera”, a valorização do material humano corrobora com o atingimento de metas. Raulino (2020, p. 50) corrobora citando, “por isso, os servidores devem ter conhecimento de seu papel e das estratégias da Instituição, de modo a sentirem-se inseridos, motivados e comprometidos”, complementando Neves em sua narrativa.

A cultura de organizações públicas leva essas mesmas organizações a burocracias públicas tradicionais que além de terem se tornado complexas, com características centralizadoras e estruturas rígidas, não têm sido orientadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos, ou para a eficácia e efetividade. Para tanto, difundem-se no setor público inovações consideradas exitosas no setor empresarial, sem que se considerem objetivos e valores predominantes na administração pública (PIRES; MACEDO, 2005, p. 100).

É preciso entender melhor os processos da prestação de serviços públicos, não basta apenas trazer ferramentas de sucesso do setor privado para o público e achar que essa adaptação por si só apresentará números satisfatórios de melhoras na prestação de serviços públicos, pois a implementação de políticas públicas detêm incrustadas em si, características significativas que as diferenciam das atividades do setor privado, e mais, apresentam situações que requer do

burocrata nível de rua muito conhecimento, profissionalismo, dedicação e compromisso com os objetivos traçados, o que faz com que as ferramentas adaptadas do setor privado passem a segundo plano no quesito importância para o sucesso dos serviços prestados.

2.3 Modelos da administração pública

Salm e Menegasso (2009, p. 99) definem em sua abordagem que a sociedade é formada por pessoas que englobam características e formas diferentes, ou seja, não é constituída de um modelo puro, isolado e de um único espaço linear para que a existência humana se constitua, dessa forma os autores contribuem com essa perspectiva na seguinte afirmativa:

Os modelos e as propostas emergentes de administração pública não podem ser analisados e criticados como se cada um deles fosse um fenômeno único, isolado, aplicado à sociedade como um todo homogêneo. Em outros termos, os modelos e as propostas de administração pública aplicam-se à realidade social em que há múltiplos espaços para a existência humana, cada qual com suas exigências e necessidades próprias. Considerados sob esse prisma, os modelos integram a administração pública e são necessários à sociedade politicamente articulada e ao cidadão que dela faz parte.

Mesmo diante das narrativas acima descritas, mister se faz, trazer um pouco dos modelos em si de administração pública. Para Ribeiro (2010), o termo patrimonialismo teve sua origem atribuída ao autor Max Weber, se referindo este a uma análise de legitimidade aceita das formas de poder político, fazendo uma analogia do sistema de dominação patrimonialista com a dominação tradicional pautada na santidade de ordens e poderes de senhores tradicionais, para a autora o poder das autoridades se valia analogamente de poderes de santidades, proveniente do divino, entre outros.

Para Campelo (2013) há duas abordagens para o modelo patrimonialista, uma se refere à conduta dos servidores públicos, dos chefes, através de uma conduta privatista da coisa pública, ou seja, não referência do que é público ou privado, se misturando ambos em detrimento dos interesses desses atores públicos, outra perspectiva se refere ao patrimonialismo institucionalizado no sentido de imiscuir o espírito nas próprias instituições, inclusive nas normas jurídicas, entre outras. As relações patrimonialistas são demarcadas pela dominação; porém, ela é sustentada pela aceitação dos súditos diante os soberanos. Nessa dominação não se expressa o conflito ou desejo de transformação, pelo contrário, a dependência é aceita como natural (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Já no modelo burocrático as atividades são baseadas no racional, formal, hierárquico, Motta (2010, p. 7), traz de forma bastante sintetizada o modelo em si:

De modo geral, podemos dizer que a burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Esse aparelho dirigente, isto é, esse conjunto de burocratas, é economicamente privilegiado e seus membros são recrutados de acordo com regras que o próprio grupo adota e aplica.

Bresser-Pereira (2007, p. 9) traz que “a burocracia, que era um pequeno estamento situado principalmente dentro da organização do Estado, transformou-se em uma grande, senão imensa, classe profissional ou em uma tecnoburocracia, tanto pública quanto privada” aqui se referindo à classe trabalhadora que saiu do campo e assumiu cargos em empresas e também na administração pública, passando a condição de servidor público ou profissional da iniciativa privada, rompendo com o sistema patrimonialista.

O sistema Gerencialista tomou forma há partir da Constituição Federal de 1988, representando um marco para a sociedade brasileira, com uma constituição cidadã, voltada aos direitos e garantias individuais, positivando direitos que antes se quer era visto ou até mesmo reconhecido pela administração pública e também pela sociedade brasileira. Dentro dessa afirmativa toma forma e corpo o sistema gerencialista que desponta como grande avanço da administração pública.

O gerencialismo é uma ideologia que legitimava direitos ao poder, especialmente ao direito de gerir, construídos como necessários para alcançar maior eficiência na busca de objetivos organizacionais e sociais (ver também Pollitt, 1993, capítulo 1). Em segundo lugar, o gerencialismo é uma estrutura calculista que organiza o conhecimento sobre as metas organizacionais e os meios para alcançá-las. Usualmente está estruturado em torno de um cálculo interno de eficiência (entradas-saídas) e um cálculo externo de posicionamento competitivo em um campo de relações de mercado (NEWMAN; CLARKE, 2012, p. 359).

O Gerencialismo foi uma grande mudança no sentido de se fazer e desenvolver serviços públicos, pois veio como uma ferramenta extremamente importante para a prestação de serviços públicos, especificando de forma mais importante os objetivos com ênfase numa maior eficiência, pautando os métodos a serem seguidos para se alcançar determinados objetivos, com a implementação do sistema se viu grandes avanços na administração pública como um todo.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo descritiva e exploratória. Os procedimentos técnicos foram de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, através de aplicação de questionários (Apêndice A) e, portanto, são dados primários. O método de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo com o objetivo de organizar as informações e analisar as respostas obtidas. Foram respondidos 13 (treze) questionários com os seguintes respondentes, 03 (três) Secretários Municipais, 07 (sete) Diretores e 03 (três) coordenadores municipais. O universo da pesquisa seguiu uma amostragem não probabilística, POR CONVENIÊNCIA, uma vez que a amostragem foi deliberar dos elementos da amostra, e seguiu o critério de serem servidores públicos do município de Perdões. Os questionários foram aplicados de forma online durante o período de 20/06/2022 a 05/07/2022.

De acordo com os dados coletados, o presente trabalho pretende aprofundar os conhecimentos tendo como situação problema geral “Como se dá o processo de qualificação dos burocratas de rua para a melhoria na eficiência da prestação de serviços públicos”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pensando na prestação de serviços públicos e como isso se dá no contato com a sociedade, é muito importante o conhecimento das funções desempenhadas pelos burocratas nível de rua, e o quanto esses profissionais são fundamentais na implantação e acompanhamento de políticas públicas. O perfil e a formação técnica desses profissionais corroboram para uma boa política pública a ser implementadas à sociedade, que auxiliam no processo de resolução de conflitos durante a implementação entre sociedade e servidores públicos, minimizam os erros no processo de implantação como também no acompanhamento e desenvolvimento dessas políticas.

4.1 Os burocratas nível de rua no Brasil: análise descritiva

Reportando Euclides e Silveira (2020), as políticas públicas não alcançam os objetivos a que se propõem por completo, assim, há muito no que avançar, havendo um amplo espaço para novas pesquisas, com ênfase a investigar em que medida as políticas públicas se conformam às filosofias que dizem representar o papel dos Burocratas de Rua dentro do cenário de promoção de políticas públicas.

Araújo Filho (2014) declara que a burocracia do nível de rua está imbricada num nível essencialmente problemático da burocracia e que os Burocratas de Rua sofrem pressão de dois lados, tanto internamente como externamente, e isso ocorre porque são cobrados intensamente tanto da organização à qual representam como pelos cidadãos que são alvo das políticas públicas, tal problemática existe porque esses profissionais ocupam o último nível de execução das políticas e são responsáveis pelo sucesso ou fracasso dessas políticas. Dentro dessa afirmativa reforça-se o quanto os Burocratas de Rua são fundamentais para a implantação de políticas públicas e assim merecem total atenção por parte da administração pública no recrutamento e seleção desses profissionais, os quais devem englobar perfis que trazem consigo não somente a formação profissional, mas também características mais que ditarão além do conhecimento técnico o comprometimento e dedicação para um resultado satisfatório e efetivo da política por ele implementada.

A que a falta de entendimento frente aos objetivos no momento de execução das ações pelos agentes municipais pode possibilitar a criação de novas formas de desdobramento da Política ou até mesmo novas políticas (RODRIGUES, 2016), nesse ínterim percebe-se novamente que esses profissionais exercem papel fundamental na implantação de políticas

públicas e conseqüentemente, interferem tanto para o bem como para o mal da política a ser implementada, dentro disso, é fundamental o conhecimento técnico do burocrata na implementação das políticas como também o comprometimento com os resultados e objetivos a serem alcançados.

Segundo Lipsky (1980, apud ARAÚJO FILHO, 2014) os burocratas do nível de rua readaptam suas atividades cotidianamente, quanto às suas concepções sobre o próprio trabalho como também sobre seu público, para que seja possível sobreviver naquela função. Essa afirmativa corrobora com a necessidade de que esses profissionais além de toda formação técnica que a profissão requer, também possuam características que os diferencie dos demais burocratas, uma vez que estes profissionais estão posicionados entre o estado e a sociedade e representam o elo entre ambos, tornando-os fundamentais para o sucesso das políticas públicas a serem implementadas. E ainda mais, além da necessidade da existência de profissionais capacitados tecnicamente, é fundamental que eles também tenham padrões de comportamento e ações que os distingam dos demais no quesito comprometimento com os resultados, e, além disso, um espírito sensível às causas humanas, pois há nesse profissional a necessidade do sentimento de empatia com as causas públicas, para que seja possível implantar as políticas públicas com eficiência, eficácia e efetividade.

Os agentes implementadores (Burocratas de Rua) no advento da implementação de uma política pública detém grandes poderes que influenciarão no sucesso dessa política ou até mesmo no fracasso dela, isso tudo relacionado à sua discricionariedade e outra série de fatores que estão relacionados à pessoa do agente, ou seja, suas características são fundamentais para a implementação dessa política, Lotta e Pavez (2010) traz importante contribuição nesse sentido, reforçando a necessidade de que não basta ter formação técnica, há outros fatores pessoais que ditarão conjuntamente com a formação técnica os rumos dessa política.

A discricionariedade dos agentes implementadores, para além de um julgamento normativo, transforma as políticas, adaptando-as ao contexto local. Isso fica evidente quando trabalhamos com agentes implementadores que são, ao mesmo tempo, pessoas que moram e convivem na comunidade onde implementam a política pública (LOTTA; PAVEZ, 2010, p. 111).

Na maioria das organizações os burocratas de nível de rua têm uma considerável discricionariedade para determinar a natureza, a quantidade e a qualidade dos benefícios e sanções distribuídos por suas organizações, é nesse sentido que é importante reforçar a necessidade de se buscar a compreensão das características que devem englobar um burocrata de nível de rua, pois esse profissional além da formação técnica que cada cargo requer é

importante que ele possua um sentimento de pertencimento com a causa a ser alcançada, buscando o seu melhor mesmo que a situação às vezes não lhe dê garantias de melhoras do ambiente a ser atendido pela política, mas mesmo assim, que ele seja criativo, persistente e otimista, almejando melhores condições a quem se tenha o objetivo de atender, dessa forma que se faz necessário pormenorizar o perfil do burocrata de rua, atentando para um conjunto de características que atendam os objetivos de se ter um profissional focado e atento às causas públicas e humanas da sociedade, na qual cada política busca atacar.

Lipsky (2019), reforça que de forma geral a sociedade não espera que o agente público seja somente imparcial, mas que, além disso, também tenha consigo sentimentos de compaixão para circunstâncias especiais e flexibilidade para lidar com essas situações, o que demonstra que os profissionais de ponta de linha, devem estar sempre sensíveis às causas públicas e ter empatia com cada cidadão atendido, no sentido de se colocar no lugar dele e perceber o que o cidadão espera dele como agente público, capaz de fornecer condições de melhora de vida, de acordo com a circunstância em cada caso que ele intervier.

Segundo Araújo Filho (2014, p. 56), “as pesquisas e discussões teóricas que trazem à tona a perspectiva da burocracia do nível de rua, desmascaram burocratas do nível de rua como meros aplicadores das leis, como se fossem pontes infalíveis e plenas que conectam as instituições públicas e o corpo de cidadãos”, essa contribui com a necessidade de se ter um olhar criterioso para quem desenvolve e implanta as políticas na ponta da linha, pois se tratam de profissionais que influenciarão na qualidade dessas políticas à sociedade.

4.2 **Como tornar o burocrata de rua mais eficiente?**

Segundo Ferreira e Medeiros (2016), existem muitos fatores que podem influenciar o comportamento do agente na função de burocrata de rua; que as relações estabelecidas entre o implementador e os usuários merecem destaque e que os fatores pessoais, tais como as crenças, valores e autointeresse, como também fatores gerenciais, que envolvem recursos, sistemas de controle, accountability, padrões de desempenho, entre outros, além de fatores institucionais também influenciam na implementação e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Dentro dessa perspectiva é importante atrelar a formação à predisposição, o sentimento de pertencimento com a implementação da política pública, para que o burocrata de rua preste um serviço eficiente, eficaz e efetivo.

Reis (2017) afirma em um levantamento que foi realizado dentro do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento-SNIS, que mesmo após a capacitação fornecida aos

burocratas de nível de rua, não foi possível afirmar com precisão que esses profissionais obtiveram melhora na prestação de serviços, atrelando também a melhora dos serviços prestados a fatores quanto a antiguidade do sistema, melhor domínio dos gestores e colaboradores do sistema no atendimento aos burocratas de nível de rua, como também um melhor domínio dos burocratas do sistema em si, reforçando que não basta a formação, mas que atrelado a essa, outros fatores influenciam na qualidade da prestação de serviços por esses profissionais.

Oliveira (2012) diz que quando a função que o agente desempenha não pode ser claramente definida e a execução da tarefa é muito dependente da situação, e quando o agente detém o poder de selecionar os eventos que merecem sua atenção, o processo de trabalho é mais importante do que o produto, sobretudo, quando os princípios e os valores individuais e de grupo, jogam papel relevante na execução do ofício; nesse caso, foi analisado o desempenho de policiais, os quais lidam com assuntos que agredem a ordem moral, e o modo como tratar os acusados envolve a apreciação subjetiva orientada pelos valores dos burocratas das esquinas. Diante dessa afirmativa, o autor trás que por causa disso, talvez, o apelo à virtude do agente da linha de frente torne-se essencial, e a questão de sua regulação seja tão complexa. Nesse caso concreto dos policiais, é plausível que centenas de outras atividades desenvolvidas pelos burocratas de rua também se enquadrem nessa situação, podendo, por exemplo, trazer as atividades desenvolvidas por profissionais que atendem dependentes químicos, pessoas com problemas psicológicos, entre outras, o que faz com que o burocrata de rua tenha maior envolvimento com o caso do que um simples desenvolvimento de suas funções, É preciso compromisso com a causa, com os resultados a serem alcançados, enfim, um maior envolvimento com as atividades desenvolvidas buscando através do seu auto comprometimento os resultados almejados, uma vez que não basta somente a disponibilidade dos seus conhecimentos técnicos profissionais, mas sim, o envolvimento com a causa e o compromisso com os resultados.

Bonelli *et al.* (2019) referendam que é possível aplicação de uma construção teórica que pode consistir na análise da relação entre competências/características, intelectuais, emocionais, cognitivas e outras, que também são importantes e que possam analisar o perfil de um burocrata nível de rua e o tipo de política pública a que esse profissional estará envolvido na sua implementação. Os autores trazem também que no plano empírico é importante analisar comparativamente os diferentes programas de políticas públicas nacionais, comparadas aos diversos perfis de burocratas existentes, levando em consideração suas capacidades, formação, modalidades de ingresso no serviço público, rotinas de trabalho, constrangimentos externos,

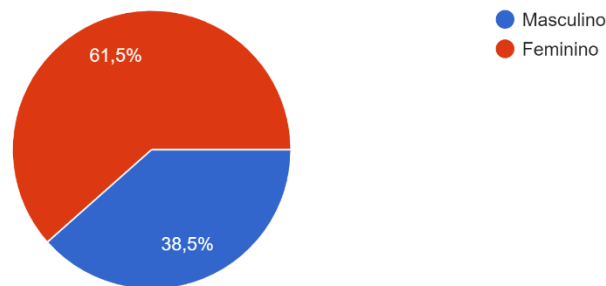
entre outros, que são fundamentais para melhor entender a qualidade dos serviços prestados por esses profissionais. Uma vez que os perfis deles e suas atuações no processo de implementação, poderão ser mais bem compreendidos e avaliados, levando-se em conta sua maior ou menor proximidade com o cidadão; considerando especialmente o tipo de poder exercido, o qual, a depender da política, pode oscilar entre a garantia de benefícios e a entrega de serviços aos usuários, como também a inibição e/ou repressão de irregularidades/ilícitos mediante o exercício da fiscalização e da coerção.

4.2.1 Estudo de caso: Prefeitura Municipal de Perdões

O presente estudo de caso foi realizado com secretários/diretores da Prefeitura Municipal de Perdões, com o objetivo de buscar informações junto a esses profissionais quanto ao nível de capacitação e conhecimento técnico dos burocratas de rua de cada setor pertencente. O estudo de caso foi realizado juntamente com esses profissionais na forma de um questionário semiestruturado na coleta de informações, que têm o objetivo de subsidiar o presente trabalho no sentido de suporte para a conclusão de informações relativas a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Gráfico 1 - Sexo dos respondentes.

13 respostas

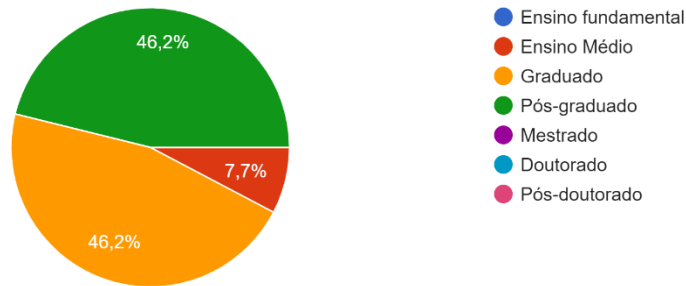


Fonte: Do autor (2022).

A presente pergunta teve como objetivo saber quantos respondentes são do sexo masculino e quantos do sexo feminino. Sendo 61,5% do sexo feminino e 38,5% do sexo masculino.

Gráfico 2 - Grau de escolaridade.

13 respostas



Fonte: Do autor (2022).

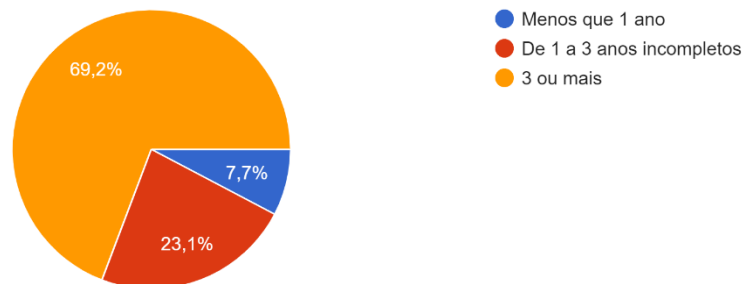
A pergunta possui o objetivo de entender e conhecer o grau de escolaridade/formação dos respondentes o que trouxe a seguinte informação: Dos 13 (treze) respondentes 46,2% (06 pessoas) possuem pós-graduação, 46,2% (06 pessoas) são graduados e 7,7% (01 pessoa) possui o ensino médio.

Cargo/função que exerce no executivo municipal de Perdões.

Com essa pergunta foi possível saber o cargo/função dos respondentes do presente questionário o que trouxe o seguinte resultado: 04 (quatro) ocupam o cargo de Diretor(a) em escolas, com observação para uma respondente que é professora e está no cargo provisoriamente, 03 (três) ocupam o cargo de Secretário Municipal, 04 (quatro) ocupam cargo de diretoria de departamento, 01 (um) coordenadoria de centro especializado municipal e 01 (um) sem identificação de cargo/função.

Gráfico 3 - Quanto tempo no cargo/função?

13 respostas



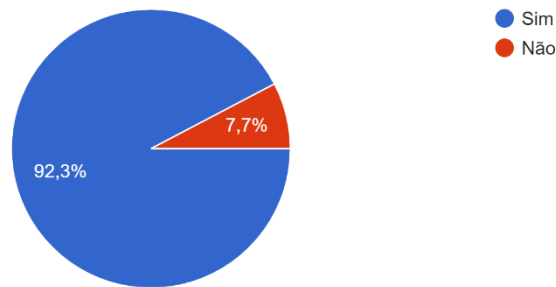
Fonte: Do autor (2022).

Foi estipulada uma margem mínima e máxima para três classes criadas, sendo menos que 01 (um) ano, de 01 (um) a 03 (três) e 03 (três) anos ou mais.

O que se obteve de resultado é que 69,2 (09) dos respondentes possuem 03 (três) ou mais anos no cargo/função, 23,1% (03) respondentes possuem de 01 (um) a 03 (três) anos incompletos na função e apenas 7,7% (01) possuem menos que 01 (um) ano no cargo/função, o que dá uma margem boa de segurança quanto ao conhecimento das funções que são desenvolvidas por esses profissionais, como também da equipe à qual chefia/coordena, elevando o nível de confiabilidade das respostas obtidas.

Gráfico 4 - Exerce cargo/função correspondente com a formação que possui.

13 respostas

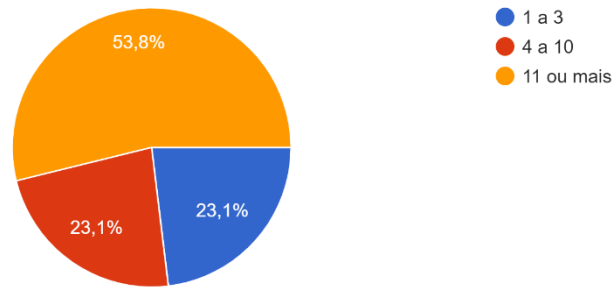


Fonte: Do autor (2022).

Um dado bastante relevante é que nessa pergunta 92,3% responderam que estão desenvolvendo funções compatíveis com a formação que possuem, ou seja, a grande maioria dos respondentes, e apenas 7,7% não ocupa cargo compatível com a formação que possui. Isso reforça conforme desenvolvido no trabalho, que a administração busca profissionais capacitados e com formação específica para assumirem cargos públicos, na busca de melhores serviços, atrelados à formação profissional de cada um, de acordo com o cargo/função, conforme traz a seção 2.1 do presente trabalho na obra de Ranzini e Bryan (2017), os quais trazem que a capacitação e formação dos servidores públicos vêm ganhando maior expressividade no Brasil, isso confirma os 92,3% dos respondentes.

Gráfico 5 - Quantos servidores possuem na secretaria?

13 respostas

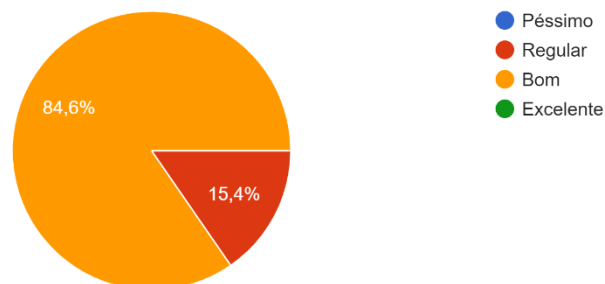


Fonte: Do autor (2022).

As respostas dessa pergunta demonstraram que os cargos/funções ocupados pelos respondentes se tratam de equipes maiores, ou seja, 53,8% estão na função de chefia, diretoria de equipes com 11 (onze) ou mais pessoas, corroborando com o trabalho no sentido de proporcionar a esse profissional maior conhecimento e melhor entendimento de uma porção maior de burocratas no exercício de suas funções dentro da prefeitura; 23,1% em equipes de 04 (quatro) a 10 (dez) pessoas e 23,1% de 01 (uma) a 03 (três) pessoas.

Gráfico 6 - Como você considera a prestação de serviços públicos à sociedade de forma geral?

13 respostas



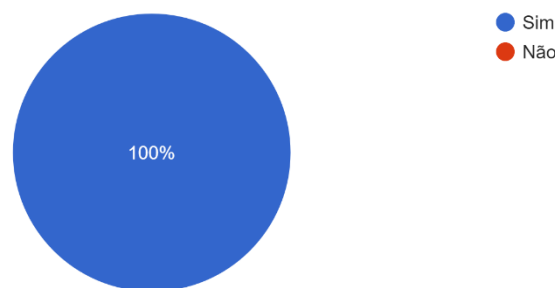
Fonte: Do autor (2022).

Nesta pergunta o objetivo era que fosse possível captar dos respondentes como cada um percebe a prestação de serviços públicos à sociedade, dando como possibilidade de respostas os índices de qualidade previamente estipulados como Péssimo, Regular, Bom ou Excelente. Nenhum dos respondentes classificou como excelente a prestação de serviços públicos, obtendo os índices de 84,6% como de boa qualidade e 15,4% de qualidade regular; nos leva a refletir porque nenhum dos respondentes considerou como excelente os serviços prestados, se temos

92,3% com formação profissional exercendo atividades compatíveis com sua formação, o que pode estar faltando para se alcançar uma prestação de serviços públicos com excelência? É exatamente isso que o presente trabalho buscou trazer de informação para que possamos entender um pouco melhor o que pode estar faltando para uma prestação de serviço com eficiência, eficácia e efetividade das organizações públicas. Conforme trouxe o item 2.2 do presente trabalho Pires e Macêdo (2005), as estruturas públicas não têm sido orientadas para atender as necessidades dos cidadãos, ou seja, há ainda muito em se construir para uma efetividade por excelência, os serviços públicos não alcançam a excelência porque estão voltados para a estrutura e não para o cidadão, mesmo com as inovações do setor empresarial, é preciso mais para se ter uma prestação de serviços públicos com excelência.

Gráfico 7 - Como secretário/diretor você acredita que a formação profissional do servidor público colabora para um serviço de qualidade à sociedade?

13 respostas



Fonte: Do autor (2022).

Todos os respondentes, ou seja, 100% consideraram que a formação profissional do servidor público colabora para que se tenha um serviço público de qualidade, conforme traz o item 2.1, com Ranzini e Bryan (2017), houve melhorias na prestação de serviços após avanços na capacitação e formação dos servidores públicos a partir de 1995, o que demonstra a ligação da qualidade na prestação de serviços com a formação/capacitação profissional dos servidores públicos. Nessa época ocorreram grandes debates quanto a necessidade de promover maior capacidade do governo e viam que isso poderia ocorrer pautado numa evolução da formação e qualificação dos servidores públicos nos diversos entes federados, o que representaria melhora na prestação de serviços públicos à sociedade.

Seguem as justificativas dos respondentes na íntegra do Gráfico 8:

Quadro 1 – Justificativas.

Respondente	Justificativa
1	Para ter mais capacidade e conhecimento de exercer sua função.
2	Um servidor mais capacitado, lida melhor com problemas, se relaciona de forma mais assertiva, realiza tarefas da forma correta, assim prestando um serviço de qualidade e tornando os resultados do local de trabalho mais positivos.
3	Melhor nível de instrução.
4	Conhecimento teórico e aumento do nível de escolaridade, favorece no desenvolvimento e na qualidade dos processos envolvidos.
5	Quando se tem formação específica para desempenhar os cargos, a qualidade de prestação de serviços aumenta.
6	Quanto maior o conhecimento, maior será a habilidade de manejar os recursos em prol dos objetivos da Prefeitura. Para além, permite levar a população as informações corretas, coerentes e justas conforme necessidade do povo. Portanto, o conhecimento abre caminhos internos, que por sua vez se bem conduzidos aprimoram o ambiente externo. Um ciclo de evolução se inicia.
7	O profissional qualificado tem uma condição melhor de exercer sua função.
8	Porque a formação profissional contribui com uma técnica pautada em teorias comprovadas cientificamente e também com a responsabilidade ética profissional.
9	A qualificação profissional e o aprimoramento dos servidores auxiliam em muito no exercício das funções públicas em benefícios da qualidade da prestação de serviços a população em geral.
10	Saber a formação técnica é preciso. Junto com a aptidão dos profissionais e um bom plano de trabalho das secretarias e demais órgãos o serviço de qualidade acontece. Formação por formação não resolve.
11	Melhora a eficácia e eficiência dos serviços públicos que são prestados.
12	O servidor público exercendo um cargo que seja correspondente ou o mesmo da sua profissão nos ajuda a colaborar de forma mais adequada e correta com a população.
13	Aumento de conhecimento e mais qualidade de serviços.

Fonte: Do autor (2022).

As justificativas acima corroboram o que foi abordado no item 2.2, reportando Corrêa (1993), e correlacionando com a administração gerencialista, um serviço de qualidade se presta à partir de profissionais bem qualificados, conhecedores da função a qual exerce, que possui conhecimento técnico dos assuntos os quais devem por ele ser resolvidos e administrados, entendendo que um burocrata bem qualificado e ocupando um cargo/função compatível com sua formação técnica, os serviços prestados por ele terão com certeza melhor qualidade. Cabendo aqui uma observação para o respondente 10, o qual termina sua justificativa com a expressão “formação por formação não resolve”, o que levanta uma interrogação quanto à máxima de que um profissional bem qualificado prestará um serviço de qualidade à sociedade, acrescentando ainda, que deve haver aptidão profissional, levando a crer, na concepção deste respondente, que a formação por si só não basta para que se tenha uma prestação de serviço de qualidade, e que é preciso mais desse profissional.

Quadro 2 - Em um breve relato responda de acordo com o que acredita a formação profissional por si só é o bastante para uma prestação de serviço de qualidade?

Respondente	Justificativa
1	Não, pois não adianta apenas ser formado, precisa ter conhecimento, prática e iniciativa em sua função.
2	Não. Além da formação profissional é preciso amor pelo que faz, compromisso e buscar se aprimorar sempre.
3	Não. A formação e a índole são primordiais.
4	Não, é necessário a pessoa gostar e ter interesse pelo que se propõe a fazer.
5	Não basta apenas a formação básica, é necessária a formação continuada para uma melhor qualificação de serviços.
6	Não. A formação profissional é um dos pilares fundamentais, mas a formação pessoal é tão importante quanto. Conhecer a si mesmo, as nuances da vida, conciliar aspectos do ser interno com o mundo externo são fatores determinantes para um serviço de qualidade. De quase nada vale um grande técnico com pouca disposição a utilizar de suas habilidades em favor do próximo e ao seu cargo, consecutivamente os serviços e aos atendidos.
7	O bom profissional está sempre buscando a qualificação para o bom desempenho de suas funções.
8	Não, a formação profissional é um norteador do servidor, mas não garante que este será de qualidade.
9	Além da formação profissional, o servidor público deve pautar-se pela ética, dedicação e respeito em relação à coisa pública, vimemos em função de uma sociedade melhor, lidamos o patrimônio comum e somos pagos pela coletividade, assim prestar um serviço de qualidade é um dever de todo servidor público.
10	Não. Existem muitos diplomados em vários cargos e o serviço público ainda não está bom.
11	Não, é preciso conhecer o local de trabalho e suas necessidades, assim conquistar experiência, por isso muitas das vezes é oferecido um treinamento aos servidores para que possa atuar com qualidade.
12	A formação profissional com certeza é muito importante para um serviço de qualidade, mas também devemos lembrar do comprometimento com a população e perseverança pra resolução de problemas, pois no serviço público trabalhamos para o bem comum.
13	Não.

Fonte: Do autor (2022).

Dos 13 (treze) respondentes 10 (dez) foram taxativos ao afirmarem que a formação técnica somente, não é o suficiente para que a administração pública entregue à população um serviço de qualidade, elencando vários quesitos que se colocam como também importantes para se ter uma prestação de serviços públicos de qualidade. Dentro dessa lógica elencaremos os quesitos que os respondentes também acreditam ser importantes para que se tenha um serviço de qualidade da administração pública.

Dentro das respostas elencadas na presente pergunta, podemos encontrar alguns pré-requisitos importantes para um serviço de qualidade na concepção dos respondentes. Aqui há

espaço para uma reflexão importante, até que ponto o conhecimento técnico profissional é preponderante para se ter uma prestação de serviço de qualidade no setor público? Os respondentes elencaram outros quesitos que também são julgados como importantes, como o amor pelo que se faz, o compromisso, a índole, o gostar e ter interesse pelo que se faz, ter conhecimento e prática no que faz, ter iniciativa, buscar uma formação continuada, ter uma boa formação pessoal e disposição para colocar à disposição do cargo/função suas habilidades em relação ao próximo, ter ética, dedicação e respeito em relação ao patrimônio público, ter comprometimento com a população e perseverança para a resolução de problemas; essas qualidades apresentadas pelos respondentes vêm complementar o que foi dito no item 2.1 no qual Chiavenato (2014), cita que a organização deve estar preparada para a gestão do talento humano e a partir das transformações das pessoas de acordo com a organização fazê-las grandes talentos dentro da própria organização; que é preciso adequar as características das pessoas às da organização e assim transformar cada qual em um talento dentro da própria organização; essas afirmações complementam o que os respondentes declararam, que além da formação é preciso outros valores pessoais, morais e éticos que vão predizer como esse profissional exercerá suas funções dentro do sistema público, com possibilidades de fornecer uma serviço de qualidade à sociedade ou não.

Quadro 3 - De acordo com o que acredita o que um servidor público precisa ter para que ele preste um serviço de qualidade à sociedade?

(continua)

Respondente	Justificativa
1	Determinação e persistência.
2	Formação profissional, amor pelo que faz e compromisso.
3	Competência, sabedoria, paciência e principalmente saber ouvir.
4	Mínimo de formação na área de atuação, processos e procedimentos bem definidos de forma que possam ser avaliados.
5	Boa qualificação e compromisso e responsabilidade ética.

Quadro 3 - De acordo com o que acredita o que um servidor público precisa ter para que ele preste um serviço de qualidade à sociedade?

(conclusão)

Respondente	Justificativa
6	3 pontos de suma importância: Primeiro, construção de um leque de conhecimento cada vez mais vasto através sua formação e atualização contínua dos processos de área técnica pertinente, bem como o setor e rede ao qual está inserido. Ou seja, estar sob a luz de um lugar de fala embasado. Segundo o desenvolvimento pessoal, ou seja, a capacidade de ser acessível, não em um nível apenas de acessibilidade, mas de uma construção de características que envolvem, disposição a ouvir, inclinação a fazer o melhor possível dentro das possibilidades ao outro (seja ele membro da equipe ou atendido), diplomacia, gentileza e cordialidade. Dentro desse campo também vale destacar o autoconhecimento e a saúde emocional, o cuidado com a mente vem se tornando cada vez mais perceptível. Pesquisas indicam que a qualidade e forma dos pensamentos e emoções influenciam em grande escala nosso comportamento, por isso, se conhecer se faz fundamental para um balancear do técnico com a disponibilidade de utiliza-lo em prol do processo. Por fim, a capacidade de estar disposto, conhecer e ser acessível são fundamentais, mas é preciso entrelaçar as instâncias, modificar estratégias, saber ceder, misturar ciência e vivência, teoria e prática, e para tal tem que haver disposição para fazer acontecer.
7	Capacitação sempre.
8	Vontade de contribuir com a sociedade, pensando no macro. E entendendo que o servidor também faz parte da sociedade. O desejo de agregar à sociedade, tem que estar para além de uma ambição egóica.
9	Qualificação, respeito, ética e comprometimento com a função pública.
10	Responsabilidade e Consciência.
11	Aperfeiçoamento e qualificação continuada para que possam estar constantemente atualizados na prestação dos serviços.
12	Responsabilidade e comprometimento com a população e com seu município.
13	Amor e respeito pelo que faz.

Fonte: Do autor (2022).

O presente questionário foi construído no sentido de colher informações a campo com profissionais já empossados no serviço público e atuantes em cargos de secretários/diretores municipais, os quais exercem funções de coordenação de equipes de serviços, que pudessem agregar informações fidedignas provenientes de profissionais que na prática, estejam engajados na prestação de serviços à sociedade, e que esses, pudessem fornecer seu conhecimento pessoal e profissional com o desenvolvimento desse trabalho. A perspectiva com a 11ª pergunta era colher com esses profissionais qual(is) valores eles acreditam ser importantes além da formação profissional para que se alcance um serviço de excelência dos setores públicos, uma vez que, obtivemos que os serviços públicos segundo eles possuem uma boa qualidade, ou então regular, contudo, nenhum dos respondentes qualificou como excelente os serviços públicos prestados à sociedade; dentro disso, buscou-se em cada um, retirar sua percepção quanto às qualidades

necessárias para uma prestação de serviço de melhor qualidade pelos burocratas nível de rua. Nesse ínterim, e também acrescentando o que foi extraído na 10ª questão, os respondentes elencaram características que julgaram ser importantes para uma prestação de serviço melhor qualificada.

O que as questões 10 e 11 trouxeram para o trabalho foi reforçar a tese de que não basta apenas filtrar profissionais com boa ou ótima qualificação técnica, é preciso mais informações desses profissionais, principalmente sua formação pessoal, pois exatamente de acordo com os respondentes e também o item 4.1, Lotta traz que não basta ter formação técnica, há outros fatores pessoais que ditarão conjuntamente com a formação técnica os rumos dessa política; Lipsky apud Filho, também trazem que os burocratas do nível de rua readaptam suas atividades cotidianamente, quanto às suas concepções sobre o próprio trabalho, como também sobre seu público, isso para ser possível sobreviver naquela função, ou seja, a formação pessoal, moral e ética desses profissionais são fundamentais no dia-a-dia para que os níveis de eficiência, eficácia e efetividade sejam alcançados.

Lipsky ainda declara conforme descrito no item 4.1, que a sociedade não espera que o agente público seja somente imparcial, mas que além disso, também tenha consigo, sentimentos de compaixão para circunstâncias especiais e flexibilidade para lidar com essas situações, isso demonstra o quanto esses profissionais devem ser sensíveis às causas públicas, no sentido de buscar sempre fornecer à sociedade um padrão de qualidade por excelência, e não um simples cumpridor de ordens e determinações. O que os respondentes descreveram na presente pergunta é exatamente isso, que não basta ter formação profissional, é preciso mais, é preciso ter compromisso, dedicação, sensibilidade, entre outras características, que os farão ser sensíveis às causas públicas, para que seja possível prestar um serviço por excelência, com efetividade, eficácia e efetividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada possibilitou trazer contextos e informações que corroboraram para um melhor entendimento quanto ao papel da formação técnica profissional dos burocratas, mas principalmente demonstrar que ela por si só, não é o bastante para uma prestação de serviços públicos de qualidade; mostrou que é preciso avançar e muito no conhecimento e entendimento do perfil de cada burocrata de rua e o entrelaçamento de suas características com as demandas apresentadas por cada política a ser implementada, o que nos leva a crer que há a necessidade de maior e mais profundos estudos quanto aos perfis necessários para cada função dentro do ordenamento público da prestação de serviços públicos.

O presente trabalho buscou também contribuir para um melhor entendimento da necessidade de se evoluir na qualidade da implementação de políticas públicas, levando-se em conta não o projeto em si da política a ser implementada, mas sim, o papel dos profissionais que desempenham as atividades fins na implementação dessa políticas, trazendo informações da construção de rotinas de como buscar e filtrar o melhor perfil de cada burocrata de rua de acordo com cada política a ser implementada e também cada cargo/função pública a ser desempenhada.

De acordo com o que foi construído no presente trabalho não há dúvidas que o assunto precisa ser mais e melhor aprofundado, isso, de acordo com cada nível de exigência de formação profissional e também pessoal exigidos em cada cargo ou função da administração pública, pois o que restou comprovado, é que não basta ter formação profissional para se alcançar uma prestação de serviço com excelência, mas sim, um conjunto de características pessoais que conjuntamente com a formação técnica profissional, é que ditará o quão esse profissional será engajado e sensível às causas públicas, e se colocará como parte do problema e também da solução na implementação e construção de políticas públicas, que atacam as consequências dos problemas públicos, mas principalmente suas causas, se tornando uma ferramenta fundamental no processo de solução de problemas.

REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, C. M. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. **Constituição, Economia e Desenvolvimento: revista eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 24-29, ago./dez. 2009.
- ARAÚJO FILHO, T. P. Burocratas do nível de rua: uma análise interacionista sobre a atuação dos burocratas na linha de frente do Estado. **Áskesis - Revista des discentes do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar**, São Carlos, v. 3, n. 1, p. 45-57, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.46269/3114.123>. Acesso em: 17 jun. 2022.
- BONELLI, F. *et al.* A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 17, nesp, p. 800-816, nov. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/wt3kd4KCtSJB39TwQTjpVFfn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 jul. 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 fev. 2022.
- BRASIL. Decreto nº 2.794, de 1 de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 5, 2 out. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2794.htm. Acesso em: 27 fev. 2022.
- BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 1, 29 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 16 set. 2022.
- BRASIL. Portaria nº 2.488, de 21 de outubro de 2011. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes e normas para a organização da Atenção Básica, para a Estratégia Saúde da Família (ESF) e o Programa de Agentes Comunitários de Saúde (PACS). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 out. 2011. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt2488_21_10_2011.html. Acesso em: 27 fev. 2022.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no país. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 28, p. 9-30, jun. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/pQN8bBHLdspnXdFKGPJGg9p/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 abr. 2022.

BURIGO, C. C. D.; SOUZA, G. M. de; RIBEIRO, P. da S. (org.). **Formação no contexto da gestão por competências**. Florianópolis: UFSC, 2019. 126 p.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2013. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 25 mar. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-123, jan./mar. 1993. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8707/7437>. Acesso em: 7 abr. 2022.

COSTA, A. P. F. S. da *et al.* Métodos de avaliação nas unidades de conservação no Brasil: um olhar sobre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO AMBIENTAL E BIODIVERSIDADE*, 5., 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2016. p. 172-178.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 3, p. 40-73, jul./set. 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331/337>. Acesso em: 17 mar. 2022.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. de F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3-25, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/fsJhVDkhWY3n3HYXpJwcT9d/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 abr. 2022.

EUCLYDES, F. M.; SILVEIRA, S. de F. R. Os burocratas de nível de rua a partir dos modelos de administração pública. **Desenvolvimento em Questão**, Unijuí, v. 18, n. 51, p. 33-48, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.33-48>. Acesso em: 17 jun. 2022.

FERREIRA, V. da R. S.; MEDEIROS, J. J. Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. **Cadernos EBAP. BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 776-793, jul./set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/wkv5MwdYXMvzVYFLtmyqpjN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jun. 2022.

LIPSKY, M. **Burocracia em nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos**. Brasília, DF: ENAP, 2019. 430 p.

LOPES, Z. M. V.; ANDRADE, T. de; TREVISAN, M. **A qualidade de vida no trabalho e a capacitação do servidor público municipal**. Santa Maria: UFSM, 2011. 15 p. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2546/Lopes_Ziliane_Medianeira_Verardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 27 fev. 2022.

LOTTA, G. S.; PAVEZ, T. R. Agentes de implementação: mediação, dinâmicas e estruturas relacionais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 15, n. 56, p. 109-125, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/3205/2099>. Acesso em: 17 jun. 2022.

MAINARDES, E. W.; LOURENÇO, L.; TONTINI, G. Percepções dos conceitos de qualidade e gestão pela qualidade total: estudo de caso na universidade. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Pernambuco, v. 8, n. 2, p. 279-297, maio/ago. 2010.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Hedra, 2017. *E-book*.

NEVES, G. G. **Motivação para uma maior eficácia no serviço público**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2018.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/D9rWCZq8yqtBmtCTQSCjnPk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 abr. 2022.

OLIVEIRA, A. Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 1551-1573, dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/VRzz7XgfmWcbGHPy6K7CdXP/?lang=pt>. Acesso em: 4 jul. 2022.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 abr. 2022.

PRESTES, B. R. Administração Pública, um breve histórico. **Jus Brasil**, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://bibianarp.jusbrasil.com.br/artigos/304019927/administracao-publica-um-breve-historico#:~:text=A%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20come%C3%A7ou%20a,n%C3%A3o%20permitia%20um%20desenvolvimento%20p%C3%BAblico>. Acesso em: 16 mar. 2022.

RANZINI, M. de S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 417-438, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004>. Acesso em: 4 abr. 2022.

RAULINO, C. E. **Cultura organizacional, recursos humanos e a sustentabilidade: o papel estratégico da gestão de pessoas no Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Jaraguá do Sul – Centro**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

RIBEIRO, I. L. Patrimonialismo e personalismo: a gênese das práticas de corrupção no Brasil. *In*: CONSELHO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO, 19., 2010, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: UFSC, 2010. p. 8411-8427.

RODRIGUES, L. P. D. **Análise de políticas públicas: a influência dos street level bureaucrats (burocratas de nível de rua) no processo de implementação da política habitacional do estado de Minas Gerais.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2016.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público um estudo de caso. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 284-297, dez. 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/yHjYVTB3vF5rkTSjkhXcjTK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 abr. 2022.

SÁ, G. M. da S. **Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor público.** [20--]. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, [20--]. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/2214/Glauria%20Marques%20da%20Silva%20S%20E1.pdf;jsessionid=7B7908F9E590AD8A88D423625A61A84E?sequence=1>. Acesso em: 16 mar. 2022.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-120, set./dez. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83>. Acesso em: 8 abr. 2022.

SILVA, M. V. G. da *et al.* A Administração Pública Societal: um instrumento de controle e participação social. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v. 22, n. 1, p. 371-394, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3211/321158843019/html/#:~:text=A%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20societal%20apresenta,novo%20perfil%20do%20gestor%20p%C3%BAblico>. Acesso em 17 mar. 2022.

SILVA, R. de P.; LOPES, L. C. A.; DUTRA, R. S. A importância da qualificação dos servidores públicos para a administração pública. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, 2019. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_importancia_da_qualificacao_dos_servidores_publicos_para_a_administracao_publica.pdf. Acesso em: 24 mar. 2022.

VENTURA, K. S.; ALBUQUERQUE, L. R. Avaliação de planos de saneamento básico em municípios do sudeste Brasileiro. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, São Paulo, v. 8, n. 56, p. 18-34, 2020.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

- 1) Sexo.
- 2) Escolaridade.
- 3) Cargo/função profissional.
- 4) Tempo de cargo/função.
- 5) Exerce cargo/função correspondente à sua formação?
- 6) Quantos servidores possuem a secretaria?
- 7) Como você considera a prestação de serviços públicos à sociedade de forma geral?
- 8) Como secretário/diretor você acredita que a formação profissional do servidor público colabora para um serviço de qualidade à sociedade?
- 9) Justifique a resposta anterior.
- 10) Em um breve relato responda de acordo com o que acredita, a formação profissional por si só é o bastante para uma prestação de serviço de qualidade?
- 11) De acordo com o que acredita o que um servidor público precisa ter para que ele preste um serviço de qualidade à sociedade?