

# PERCEPÇÃO E COMPREENSÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS SOBRE COMPORTAMENTO SERVIDOR

**Cristina Maria de Araujo Medeiros Santos**

Mestre em Administração. Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.  
E-mail: cristinamsantos@bol.com.br

**Kleber Cavalcanti Nobrega**

Doutor em Engenharia de Produção. Professor do Mestrado Profissional em  
Administração Universidade Potiguar.  
E-mail: klebercn@unp.br

**Patrícia Whebber Souza Oliveira**

Doutora em Educação. Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.  
E-mail: patriciawhebber@gmail.com

**Envio em:** Abril de 2015

**Aceite em:** Maio de 2015

**RESUMO:** O comportamento servidor visa a melhorar a execução dos serviços e proporcionar melhor qualidade e resultados. O objetivo deste trabalho é identificar a compreensão de funcionários públicos sobre seu papel, enquanto servidor, e a avaliação deste entendimento à luz dos atributos do comportamento servidor. Foi realizado através de um estudo de caso, em que foram aplicados questionários com questões abertas, junto a funcionários públicos. As respostas foram tratadas e analisadas através de análise de conteúdo. Os resultados indicam que, para os funcionários pesquisados, ser servidor é ter comportamento de disposição e ajuda, ao mesmo tempo que ser contratado para servir. Na comparação com o construto teórico de comportamento servidor, as dimensões mais citadas foram a responsabilidade, a bondade, a iniciativa, a simplicidade, a renúncia, a utilidade e a ajuda.

**Palavras chave:** Comportamento Servidor. Servidor Público. Gestão de Serviços. Qualidade em Serviços

## PERCEPTION AND UNDERSTANDING OF PUBLIC EMPLOYEES ABOUT SERVER BEHAVIOUR

**ABSTRACT:** Servant behavior aims to improve performance of services and provide better quality as well as other results. The objective of this work is to identify the understanding of public employees about their role at work, and the evaluation of this understanding according to servant behavior attributes. A case study was conducted, in which questionnaires with open questions were applied to employees. Responses were processed and analyzed using content analysis. The results indicate that, according to the employees surveyed, to be servant is considered to demonstrate willingness and helping behavior, as well as being hired to serve. In comparison with the theoretical construct of servant behavior, the most cited dimensions were the responsibility, kindness, initiative, simplicity, resign, utility and help.

**Key words:** Servant behavior. Public Employee. Service Management. Service Quality.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de comportamento servidor foi desenvolvido a partir da observação da necessidade de implementação de serviços mais eficientes e atrativos, de tal forma que proporcio-

nem um alto índice de satisfação aos clientes. Uma vez que os serviços públicos são estigmatizados e considerados de má qualidade, e que os funcionários públicos “não prestam um bom serviço”, percebeu-se a necessidade de abordar reflexões sobre o comportamento servidor nesta pesquisa.

Para Albrecht (2003), um senso comum sobre o serviço público é que “se há algo que os funcionários públicos odeiam, é servir ao público”. De outro lado, alguns esforços têm sido feitos para melhorar a qualidade de serviço público, e isso pode incluir a forma como as pessoas pensam e agem nesse segmento. A imagem de má qualidade associada ao serviço público requer que qualquer esforço para mudar isso proporcione um melhor serviço para o público, com redução de gastos e, manutenção dos bons funcionários (FERREIRA, 1999).

Kissler (1998) argumenta que “aqueles que chegam a um órgão público não esperam encontrar a personificação de um Estado autoritário, mas, aquele que vê o cidadão como um cliente, tratando-o com respeito e seriedade”.

Uma questão que pode ser usada para discutir esse tipo de assunto é o comportamento servidor em serviço público. Devido a isso, esta pesquisa lida com o conceito de comportamento servidor. Este conceito foi desenvolvido a partir da observação da necessidade de implementar serviços mais eficientes e atraentes, de tal forma que forneçam um alto nível de satisfação aos clientes.

Neste contexto, Nóbrega (2009, p.19), com o propósito de desvendar novas fronteiras dos conhecimentos em serviços, realizou pesquisas empíricas e construiu a base dos atributos do comportamento servidor, apontando sete dimensões a serem observadas, quando se pretende estudá-lo: responsabilidade, simplicidade, renúncia, iniciativa, disposição para ajudar, práticas do bem e utilidade.

Considerando que o comportamento humano deriva do que as pessoas pensam e como pensam sobre os conceitos e princípios, esta pesquisa teve como objetivo verificar qual é a compreensão dos funcionários públicos sobre o seu papel, confrontando com os atributos do comportamento servidor. A partir dessa identificação das dimensões, foi possível atender esse objetivo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO

---

### 2.1. SERVIÇOS

Nos últimos tempos, verifica-se um crescimento acentuado no setor de serviços. A sociedade contemporânea vivencia a era dos serviços, em função do volume de recursos financeiros movimentados e do número de empregos gerados pelo setor (GRÖNROOS, 2003, p.66).

Nesse constante processo, criam-se novos cenários competitivos para as organizações, exigindo delas respostas rápidas às mudanças que ocorrem. Essas estão revolucionando o modo de gerenciamento das organizações, principalmente no que se refere às relações com os clientes. Cada vez mais, concentram-se esforços para transferir valor aos clientes, através de produtos que correspondam às suas necessidades e desejos (DAHMER; ES-

TRADA, 2002). Para Dias e Mello (2001), a satisfação do cliente é considerada importante para o bom funcionamento da empresa, uma questão de sobrevivência.

Assim, Kotler (2000, p.440) considera que as organizações com características predominantes em serviços necessitam favorecer e aperfeiçoar o relacionamento entre as pessoas que estão envolvidas na prestação desses serviços, bem como realizar e desenvolver capacitações e treinamentos para que as equipes sejam capazes de alterar as práticas existentes, no que se refere ao relacionamento com o cliente, possibilitando melhor interação e, conseqüentemente, a sua satisfação.

Ainda, segundo Kotler (2000, p.441), “satisfação é o resultado da experiência de uma pessoa quando um desempenho ou resultado atendeu a suas expectativas”. Assim, a satisfação é uma função relativa de expectativas e desempenho percebido. Dessa forma, se o serviço ou bem atinge as expectativas, o consumidor fica satisfeito e, se as expectativas são excedidas, fica muito satisfeito e, se o bem ou serviço não atinge as expectativas, o cliente fica insatisfeito.

Desta forma, a prestação de serviço implica relacionamento entre fornecedor e cliente, podendo ser interno, entre os próprios funcionários, ou externo, entre os funcionários e o cliente. Entender e criar o ambiente ideal para prestação do serviço constitui a primeira condição para a organização adotar o gerenciamento do relacionamento com clientes (MEDEIROS, 2010).

## 2.2. SERVIÇO PÚBLICO

Serviço Público, em um conceito amplo, é entendido como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas ou controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado” (MEIRELLES, 1988: 290). Tal definição mostrou-se adequada pelo seu aspecto dinâmico e flexível às exigências de cada povo, ou seja, dos clientes. Por outro lado, também expressa uma situação não ideal, mas real, que são as atividades realizadas por simples conveniência do Estado.

Sendo o titular dos serviços públicos, o Estado deve prestá-los da melhor forma possível. No atual Estado brasileiro, que tem como inspiração a noção de Estado do bem estar social, a Constituição prevê várias atribuições que cabem ao Estado prestar, consubstanciando-se, tais atividades, nos chamados serviços públicos.

Na opinião de Main (1994) apud Ferreira (1999), o governo, normalmente, não tem como avaliar seu desempenho e, quando os parâmetros de avaliação são incorretos, os incentivos são incorretos. A escassez e a baixa qualidade dos serviços que são oferecidos à população fazem com que a mesma revolte-se com o único representante desse setor com o qual mantém contato direto, ou seja, o servidor.

## 2.3. SERVIDORES PÚBLICOS

A palavra servidor público possui um vasto leque de informações, pois, conforme a doutrina adotada, terá um sentido amplo ou restrito. Segundo Filho (2012), a expressão mais ampla é “agente público” que, para os efeitos da Lei 8429/92, é todo aquele que exerce,

ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades públicas, ou seja, todos os agentes da União, Estados, Distrito federal e Municípios, bem como a qualquer dos Poderes dessas pessoas federativas.

Para Chahad (1993, p.17),

Os funcionários públicos são um grupo transparente, que acaba sendo penalizado pelos males estruturais das finanças públicas, ainda que delas sejam apenas uma parte. A isso se associa o quadro de desigualdades e a forte dose de corporativismo existente em determinados segmentos do funcionalismo público.

Assim, os servidores públicos com os quais os clientes-cidadãos interagem exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Dos servidores públicos, dependerá a satisfação dos clientes. Evidentemente, o homem é o elemento chave no processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática (ESTEFANO, 1996).

Na área da saúde, coexiste uma série de profissionais com formação diferente, cada um com suas normas, parâmetros, visões de mundo e noções de ética. Em algumas instituições, isso pode ser considerado o começo da formação da equipe multiprofissional; em outras, explica-se, a partir daí, a inviabilidade do trabalho multiprofissional; ainda, em outras, admite-se que é possível trabalhar com equipe multiprofissional, desde que seja sem o médico (entendido como categoria à parte).

Em relação à atuação no campo da realização dos serviços públicos, pode-se concluir que a finalidade precípua da administração pública deve ser prestar e atender, com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e as demandas que lhes são, legalmente, requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana. Adotar procedimentos dirigidos à consecução dessas finalidades constitui dever primordial dos administradores públicos. Omitir, inibir ou frustrar esses procedimentos ferem os princípios da supremacia do interesse público e da legalidade, pois, conforme Mello (2012), “as pessoas administrativas não têm disponibilidade sobre os interesses públicos confiados à sua guarda e realização”.

Dessa forma, entende-se que o servidor público, muitas vezes, está preso às dificuldades imiscuídas no serviço público, mas, com boa vontade e criatividade, é possível ultrapassar os obstáculos e prestar um serviço eficiente e de excelência.

## 2.4. COMPORTAMENTO SERVIDOR NA ÁREA DE SAÚDE

O comportamento dos indivíduos, em relação à saúde, depende da suscetibilidade a um determinado problema nessa área, se acreditam na gravidade do problema e se acreditam que as ações de saúde disponíveis podem trazer-lhes benefícios. A suscetibilidade percebida refere-se à percepção subjetiva do risco de ter doença. A gravidade percebida refere-se aos sentimentos e preocupações com relação a uma doença e suas consequências na saúde (morte, dor ou incapacidade) e nas condições de vida (condições de trabalho, vida familiar e relações sociais) (TEIXEIRA, 2002, p.6).

Nesse mesmo contexto, insere-se, no comportamento humano, a importância do acolhimento, pois este, se realizado de forma adequada, já abre as portas para um atendimento mais eficiente e eficaz.

O “acolhimento” significa a humanização do atendimento, o que pressupõe a garantia de acesso ao serviço. Diz respeito, ainda, à escuta de problemas de saúde do usuário, de forma qualificada, dando-lhe sempre uma resposta positiva e responsabilizando-se pela resolução do seu problema. Por consequência, o acolhimento deve garantir a resolutividade, que é o objetivo final do trabalho em saúde, resolver, efetivamente, o problema do usuário. A responsabilização para com o problema de saúde vai além do atendimento propriamente dito, diz respeito, também, ao vínculo necessário entre o serviço e a população usuária (CAMPOS et al., 1998, p.8).

Teixeira (2002, p.9), sistematizando propostas que têm tentado dar conta da problemática do modelo assistencial, considera que as propostas que visam a incorporar o ‘acolhimento’ e o ‘vínculo’ entre usuários e trabalhadores da saúde também têm contribuído para problematizar a ‘(des)humanização’ do atendimento, determinada, principalmente, pela tecnificação do cuidado à saúde. Dessa forma, a introdução do ‘foco no cliente’ e a incorporação de alterações substantivas nos processos de trabalho nos serviços de saúde poderiam “problematizar aspectos críticos do modelo médico hegemônico, como a relação médico-paciente (em suas dimensões éticas e culturais) ou mesmo os limites dos conhecimentos e tecnologias utilizadas tão intensamente no âmbito deste modelo”.

Silva Júnior e Mascarenhas (2004), desenvolvendo aspectos conceituais e metodológicos da avaliação da atenção básica em saúde, identificam quatro dimensões do ‘acolhimento’: ‘acesso’ – geográfico e organizacional; ‘postura’ – escuta, atitude profissional-usuário e relação intraequipe; ‘técnica’ – trabalho em equipe, capacitação dos profissionais e aquisição de tecnologias, saberes e práticas; ‘reorientação de serviços’ – projeto institucional, supervisão e processo de trabalho. Para esses autores, trabalhar o ‘acolhimento’, enquanto postura, pressupõe uma atitude de saúde que permita receber bem os usuários e escutar, de forma adequada e humanizada, as suas demandas, inclusive, solidarizando-se com o sofrimento. Dessa maneira, é possível construir relações de confiança e apoio entre trabalhadores e usuários. A discussão sobre acolhimento nas unidades levanta questões relativas à qualidade do acesso e da recepção dos usuários e determina uma mudança do foco de tensionamento para dentro dos serviços, estabelecendo a relação médico-paciente como o caso mais emblemático. Neste elemento, o acolhimento como postura, também se situam as relações no interior da própria equipe de saúde e entre níveis de hierarquia na gestão.

Assim, a partir dos conceitos mais correntes sobre ‘acolhimento’, anteriormente sistematizados e das principais experiências de implantação desenvolvidas, o ‘acolhimento’ aparece como: a) postura/prática do profissional de saúde frente ao usuário, em seu processo de trabalho individual e coletivo (em equipe); b) ação gerencial de reorganização do processo de trabalho da unidade de saúde, visando a melhor atender aos usuários e ampliar a capacidade de identificar e resolver os problemas; c) diretriz para as políticas de saúde, objetivando criar, nos diversos pontos de atenção do sistema de saúde, capacidade para dar respostas às demandas apresentadas pelos usuários, disponibilizando-lhes as alternativas tecnológicas mais adequadas.

Dessa forma, percebe-se que as relações interpessoais precisam ser trabalhadas, administrando os ressentimentos, devendo o profissional se colocar no lugar do outro. Esse aspecto ajuda a aumentar de autoestima, favorecendo o reconhecimento, o prestígio e a autonomia profissional, bem como possibilita o desenvolvimento de habilidades emocionais de enfrentamento, criando alternativas para a superação de frustrações presentes nesse ambiente (AMESTOY; SCHWARTZ; THOFEHRN, 2006).

O trabalhador valorizado articula e harmoniza seu ambiente de trabalho e consegue o máximo de rendimento com prazer e realização (BACKES; LUNARDI FILHO; LUNARDI, 2006). Colaborar para saúde e bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores e do espaço favorece uma melhora da produtividade e do serviço prestado ao paciente (CAVALCANTI, 2002). Humanizar é garantir a dignidade ética, reconhecer as necessidades, o sofrimento, a dor e o prazer do outro (BECK et al., 2007).

As relações devem acontecer de forma horizontal, de pessoa a pessoa, reconhecendo e valorizando cada um, em sua esfera de trabalho, estimulando o potencial de criatividade e liberdade para a construção e transformação da realidade do ambiente vivenciado. Para que essa transformação ocorra, torna-se necessário que haja reflexão, diálogo, escuta e autossensibilização em forma de ações democráticas e participativas, envolvendo toda a equipe (BACKES; LUNARDI FILHO; LUNARDI, 2006).

O trabalho em equipe é um instrumento básico na arte de cuidar, uma vez que não há como desenvolver uma assistência em saúde de qualidade, se não houver um trabalho em equipe. Nesse contexto, as relações devem aprimorar a confiança, o respeito, a compreensão, a cooperação, a comunicação, enfim, a integração dos indivíduos que formam o ambiente de trabalho (ABREU; MUNARI; QUEIROZ; FERNANDES, 2005).

As reuniões de equipe são utilizadas e validadas com vistas à proposta de crescimento profissional e melhora do desenvolvimento de eficácia no ambiente de trabalho. Elas proporcionam aos trabalhadores discussões, reflexões, troca de ideias e divulgação do conhecimento, ou seja, uma comunicação adequada que pode, além de tentar resolver problemas, transformar a realidade e diminuir os conflitos mal-entendidos entre os trabalhadores (ABREU et al., 2005).

## 2.5. CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO SERVIDOR

Nóbrega (2009, p.19) realizou pesquisas empíricas e construiu a base dos atributos do comportamento servidor, apontando sete dimensões a serem observadas, quando se pretende estudar o comportamento servidor: responsabilidade, simplicidade, renúncia, iniciativa, disposição para ajudar, práticas do bem e utilidade.

No entendimento de Nóbrega (2010, p.11), as dimensões assumem os conceitos e referências apresentadas no quadro abaixo.

**Quadro 1:** Conceito de comportamento servidor

Conceito de Comportamento Servidor		
Elemento	Conceito	Referências
Responsabilidade	É agir com responsabilidade, compromisso, consistência e desempenho desejado	Berry & Parasuraman (1992); Berry (1999); Normann (2001); Motta (2003); Molnar (2007); Nóbrega (2009)
Utilidade	É dar significado às atividades, objetivando fazer coisas úteis, proporcionando resultado, valor e produtividade	Molnar (2007); Barbuto e Wheller (2006); Covey (2006); Nóbrega (2009)
Bondade	É agir com prazer e disposição, fazendo o bem para as pessoas e comunidade	Greenleaf (1977,1988); Berry (1999); Molnar (2007); Barbuto e Wheller (2006); Nóbrega (2009)
Renúncia	É agir com renúncia, abrindo mão de desejo, espaço ou valorização pessoal, visando cuidar do outro	Greenleaf (1977,1998); Covey (2006); Molnar (2007); Barbuto e Wheller (2006); Barros Neto (2006); Nóbrega (2009); Berry (1999); Zeithaml & Bitner (2003)
Iniciativa	É tomar iniciativa e agir proativamente, executando atividades com presteza	Berry & Parasuraman (1992); Berry (1999); Normann (2001); Motta (2003); Zeithaml & Bitner (2003); Covey (2006); Nóbrega (2009)
Simplicidade	É fazer coisas simples, mas necessárias, de valor, sem temor de que isto cause qualquer sentimento de inferioridade	Greenleaf (1977,1988); Motta (2003); Covey (2006); Nóbrega (2009)
Ajuda	É agir com senso de proximidade, cumplicidade e reciprocidade, visando dar atenção e ajudar o outro	Greenleaf (1977,1988); Motta (2003); Covey (2006); Nóbrega (2009); Berry (1999); Zeithaml & Bitner (2003)

Fonte: NÓBREGA, K.C. (2010)

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa, um estudo de caso, fez uso da abordagem qualitativa, tendo como universo um grupo de 38 funcionários públicos efetivos, que trabalham no ambulatório de uma Maternidade Pública de Natal/RN. Isso corresponde ao total de funcionários efetivos que trabalham nesse local.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, com duas questões abertas, indagando, na primeira, sobre o que significa ser servidor, e, na segunda, para um funcionário público, o que significa ter comportamento servidor; além de 24 questões fechadas, que foram analisadas posteriormente. A aplicação dos questionários ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2012 e janeiro de 2013.

Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, delimitando as unidades de codificação em palavras e/ou frases que refletem os discursos dos autores, tratando-os através da frequência de itens que faziam sentido para dimensões do servidor e do comportamento servidor, pela abordagem semântica.

Assim, a análise temática foi quantitativa e baseada na frequência.

Vale ressaltar que o trabalho foi submetido ao Comitê de Ética do HUOL/UFRN, em virtude da realização do mesmo ser em um ambiente da área da saúde da UFRN. E foi devidamente aprovado em 26/10/2012, sob o parecer n. 132190 e, CAAE 07760012.9.0000.5292, do sistema plataforma Brasil do Ministério da Saúde – Conselho Nacional de Saúde – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP.

Para a realização do estudo, os quatro princípios da bioética foram respeitados: autonomia, beneficência, não maleficência e justiça, como preconizados pela Resolução n.196/96, do Conselho Nacional de Saúde, que contém diretrizes e normas regulamentadoras para pesquisa envolvendo seres humanos, de forma direta ou indireta, individual ou coletiva, sejam elas realizadas por quaisquer categorias profissionais, no campo biológico, psíquico, educacional, cultural ou social, incluindo o manejo de informações e materiais (BRASIL,1996).

A autonomia foi garantida aos sujeitos, esclarecendo sobre sua total liberdade de escolha de participação nos distintos momentos, tendo em vista que a participação seria voluntária e que, a qualquer momento, eles poderiam se negar a responder a qualquer um dos questionamentos e desistir do estudo, ficando esses termos evidenciados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que é exigido pelo Comitê de Ética, para garantir a participação voluntária na pesquisa e esclarecer ao participante todos os trâmites da pesquisa.

Considerando que o objetivo geral da pesquisa é a compreensão dos funcionários públicos sobre o seu papel, confrontando com os atributos do comportamento servidor, foram analisados os dados obtidos para a conclusão da pesquisa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1 apresenta as respostas à questão: o que significa ser servidor? Os dados são apresentados em ordem decrescente e frequência. E será analisada para uma maior compreensão.

**Tabela 1:** Respostas dos entrevistados à questão “Para você, o que significa ser um servidor?”

Item	Resposta	Frequência	Percentual
1	Contratado para servir: servir a algo ou a alguém; servir ao público; ser capaz de servir	12	21,4
2	Atender a população com empatia; trabalhar para a comunidade	10	17,9
3	Executar o que é solicitado: resolver as questões e problemas inerentes ao seu trabalho.	6	10,7
4	Ser funcionário	5	8,9
5	Ajudar ao máximo; ajudar na formação de novos profissionais	4	7,1
6	Ser honesto, assíduo, pontual	4	7,1
7	Ter mais deveres e obrigações que direitos	3	5,4
8	Trabalhar com prazer	2	3,6
9	Cuidar do local e equipamentos	2	3,6
10	Entender que o serviço público é de todos	2	3,6



11	Ter um emprego estável	2	3,6
12	Cooperar com todos	2	3,6
13	São profissionais contratados através de concurso público	1	1,8
14	Servir a administração pública	1	1,8

Fonte: MEDEIROS, C. (2013)

Os dados permitem observar que, dentre as respostas mencionadas pelos funcionários, a que teve maior frequência e percentual foi a que servidor é aquele “contratado para servir: servir a algo ou a alguém; servir ao público; ser capaz de servir”, com 21,4% das respostas. Em seguida, “atender a população com empatia; trabalhar para a comunidade”, com 17,9%. E, em terceiro lugar, “executar o que é solicitado: resolver as questões e problemas inerentes ao seu trabalho”, com 10,7%, portanto, as três respostas com maiores frequências representaram um percentual de 50%, dentre as catorze demais respostas.

Entendendo que o papel do servidor é servir o público, trabalhando para a comunidade, de alguma forma, aumenta a possibilidade de transferência de valor para os clientes, através do cumprimento das suas necessidades e desejos, defendido por Dahmer e Estrada (2002) como a essência do serviço, e que Meirelles (1998) menciona como satisfação de necessidades essenciais e secundárias de uma comunidade.

É de salientar que, na maior parte das respostas, os servidores apontaram para a percepção do seu trabalho, refletindo a importância do papel do servidor (função), que implica “o que fazer”, no sentido estrito, como relatou: “contratado para servir”, “executar o que é necessário”, “resolver questões e problemas inerentes ao trabalho”.

Outras dimensões podem ser categorizadas como não representando o complemento do papel, ou seja, comportamento esperado no trabalho (como fazer), como nas palavras “ajudar mais”, “ser honesto, pontual e diligente”, “trabalhar com prazer” e inerente nas condições de trabalho, tais como: “ter um emprego estável”, “ser contratado para o serviço público”. As inter-relações entre as dimensões, ou seja, o papel do servidor, comportamento e condições de trabalho, coadunam-se com as contribuições de Estefano (1996).

Em outra análise, foi feita uma inter-relação entre as respostas dos funcionários, ainda sobre o que é ser servidor e as dimensões de Nóbrega, que resultaram na tabela 2.

**Tabela 2:** Comparativo entre respostas das entrevistas e os elementos do Comportamento Servidor

Elemento	Resposta	Frequência agrupada	Percentual
Responsabilidade	Ser funcionário (5) Cuidar do local e equipamentos (2) Ter deveres e obrigações (3) Entender que o serviço público é de todos (2) Ser honesto, assíduo e pontual (4)	16	28,6
Utilidade	Executar o que é solicitado (6) Trabalhar com prazer (2) Servir a administração pública (1)	11	16,1
Bondade		0	0,0

Renúncia		0	0,0
Iniciativa	Atender com empatia (10)	10	17,9
Simplicidade		0	0,0
Ajuda	Servir algo a alguém (12) Ajudar ao máximo (4) Cooperar com todos (2)	18	32,0
Outros	Ter emprego estável (2) Contratado por concurso público (1)	3	5,4

Fonte: MEDEIROS, C. (2013)

A partir dos dados, observa-se que, dentre as respostas mencionadas pelos funcionários, a que teve uma maior frequência e percentual foi a que servidor é aquele “contratado para servir: servir a algo ou a alguém; servir ao público; ser capaz de servir”, ou seja, que, na tabela 2, está enquadrado no elemento ajuda, com 32% das respostas. A segunda colocada se refere a “ser funcionário; cuidar do local e equipamentos; ter deveres e obrigações; entender que o serviço público é de todos; ser honesto, assíduo e pontual”, que está no elemento responsabilidade, com 28,6%. Em terceiro lugar, está “atender a população com empatia; trabalhar para a comunidade”, que, na tabela 2, enquadra-se em iniciativa, com 17,9%. E, em quarto, “executar o que é solicitado: resolver as questões e problemas inerentes ao seu trabalho”, que, na tabela 2, está no elemento utilidade, com 16,1%. Assim, percebe-se que as respostas estão coerentes com as pesquisas de Nóbrega, quanto ao que seja servir, “servir é conduzir atividades que proporcionam benefícios àquele, a quem servimos”. (NÓBREGA; RIBEIRO; MARQUES, 2006, p.3). Assim sendo, são atividades, e/ou atitudes criativas, dinamizadoras, que podem direcionar o atendimento prestado para satisfazer às necessidades do cliente, estimular o reconhecimento e aceitação dos serviços oferecidos, bem como facilitar a relação entre funcionário e cliente.

Portanto, neste trabalho, os resultados mostraram que servidor é aquele que ajuda, tem responsabilidade, iniciativa e é útil.

Ainda nesta esfera, Mello (2012) enfatiza que a finalidade precípua da administração pública deve ser prestar e atender, com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e as demandas que lhe são, legalmente, requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana, o que ratifica o resultado da pesquisa.

Continuando a análise, passa-se a comentar os resultados obtidos na segunda pergunta: um funcionário público com comportamento servidor é aquele que? Isso pode ser visto na tabela 3.

**Tabela 3:** Respostas dos entrevistados à questão:  
“um funcionário público com comportamento servidor é aquele que?”

Elemento do Comportamento Servidor	Resposta	Frequência agrupada	Percentual
Responsabilidade	Atinge metas (11)	27	31,4
	É pontual (9)		
	Age com Responsabilidade no trabalho (7)		

Utilidade	Tem Efetividade (5)	5	5,8
Bondade	Age para o Bem da coletividade (13)	25	29,1
	Respeita os colegas (5)		
	Coloca-se no lugar do outro (2)		
	É cordial (5)		
Renúncia	Trabalha em qualquer setor (5)	5	5,8
Iniciativa	Está Apto a agir (10)	11	12,8
	Tem iniciativa (1)		
Simplicidade	Trabalha com carinho e amor (7)	7	8,1
Ajuda	Colabora com a instituição (3)	3	3,5
Outros	Trabalha na administração direta (2)	3	3,5
	Tem ocupação permanente e remunerada (1)		
Total de respostas		86	100

Fonte: MEDEIROS, C. (2013)

A partir dos dados obtidos, o entendimento sobre o que seja um funcionário público com comportamento servidor, para os pesquisados, evidenciou que, dentre as dimensões desenvolvidas nos estudos de Nóbrega (2009), o elemento que obteve o primeiro lugar foi a responsabilidade, com 31,4%; seguida pela bondade, com 29,1%; a iniciativa, com 12,8%; a simplicidade, com 8,1%; a renúncia e utilidade, com 5,8% cada uma; e a ajuda e outros, com 3,5% cada.

Complementando sobre responsabilidade, que tem a maior frequência, de acordo com o serviço pesquisado, os funcionários parecem sentir-se responsáveis. Alguns de seus relatos são mostrados: “atua com responsabilidade com o trabalho, contribui para a efetividade do serviço público e sua missão social”; “cumpre com rigor, responsabilidade e presteza suas atribuições diárias”; “comparece ao serviço com regularidade e pontualidade; atende ao público com atenção e cordialidade”; “cumpre as suas tarefas com responsabilidade”; “é responsável, atencioso, trata bem, informa corretamente, presta um serviço de excelência”; “tem compromisso com o serviço público, realiza as tarefas diárias, sendo pontual, cuidadoso, atendendo bem a clientela”; “tem conhecimento na sua função, é pontual, respeita a todos e trabalha com amor”.

É digno de notar que o elemento responsabilidade, mais citado como referência para o comportamento servidor, refere-se à representação do que é mais importante no comportamento servidor. Isso corrobora o ponto de vista de que o papel do servidor é servir a comunidade e, para isso, é necessária muita responsabilidade, divergindo de Albrecht (2003), que afirma que “se algo que os funcionários públicos odeiam, é servir ao público”, porque, neste caso, há muitos funcionários públicos que conhecem sua verdadeira função, que é servir ao público.

O segundo elemento mais citado foi a bondade, que apresentou 29,1% das respostas. Vale lembrar que o conceito de bondade, nos estudos de Nóbrega (2009), é agir com prazer e disposição, fazendo o bem para as pessoas e comunidade, portanto, é um conceito que se coaduna, perfeitamente, com o exercício de um comportamento servidor. Sendo assim,

os resultados apontam que, para os pesquisados, a bondade é o segundo elemento mais importante para o comportamento servidor.

Vale destacar que o elemento iniciativa obteve a terceira colocação, tanto na questão sobre o que seja servidor, como na do que é um funcionário público com comportamento servidor. Isto faz lembrar que, no serviço público, muitas vezes, para se desempenhar um serviço bom, precisa-se ter iniciativa para se adequar a certas situações e resolver os problemas, sem prejudicar o serviço.

Por fim, cabe ressaltar que as dimensões responsabilidade e bondade, na questão sobre o comportamento servidor, apresentaram um percentual de 60,5% das respostas, sendo, então, afirmações significativas dentre os pesquisados.

## 5. CONCLUSÕES

---

Captar a compreensão de servidores públicos sobre o seu papel enquanto servidor e comparar as percepções com um modelo estruturado constituiu o desafio da presente pesquisa.

O entendimento dos funcionários pesquisados permitiu concluir que as respostas mais frequentes à questão sobre seu papel enquanto servidor giraram em torno de ser contratado para servir; servir ao público; ser capaz de servir; atender à população com empatia; trabalhar para a comunidade; executar o que é solicitado, bem como ser funcionário. Percebeu-se, na maior parte das respostas, que os servidores apontaram para a percepção do seu trabalho como associado a ser servidor.

Na indagação sobre que características um funcionário público com comportamento servidor apresenta, foram relacionadas, com maior frequência, as seguintes respostas: agir para o bem da coletividade (13); estar apto a agir (10); atingir metas (11); ser pontual (9); agir com responsabilidade no trabalho (7). Assim, foi possível identificar relações espontâneas relacionadas ao construto teórico de comportamento servidor.

Ao se comparar as respostas dos entrevistados com a compreensão de comportamento servidor conforme construto de Nóbrega (2009), os elementos mais frequentes foram a responsabilidade, a bondade e a iniciativa. Por outro lado, os elementos menos citados foram a utilidade e a vontade de ajudar.

Em termos de implicações gerenciais, a pesquisa permitiu identificar a presença parcial de elementos do construto teórico na compreensão dos profissionais entrevistados. Isso, conseqüentemente, pode ser utilizado para reforçar a compreensão de elementos presentes, assim como a incidência de elementos ausentes, podendo, assim, apontar caminhos para reverter, ou minimizar, a percepção generalizada de baixa qualidade e produtividade no serviço público. A utilização dos elementos do comportamento servidor pode diagnosticar e orientar trabalhos organizacionais que permitam a melhoria dos serviços.

Limitações da pesquisa estão relacionadas a um estudo de caso simples e particular, não permitindo sua generalização, assim como o fato de que o número de funcionários não conduziu a uma análise mais profunda, fazendo uso de uma ferramenta estatística como análise fatorial, uma vez que esta pesquisa foi, essencialmente, qualitativa e exploratória.

## 6. REFERÊNCIAS

---

- ABREU, L.O.; MUNARI, D.B.; QUEIROZ, A.L.B. & FERNANDES, C.N.S. O trabalho de equipe em enfermagem: revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.58, n.2, p. 203-207, 2005.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes; tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- AMESTOY, S.C.; SCHWARTZ, E.; THOFEHRN, M.B. A humanização do trabalho para os profissionais de enfermagem. **Acta Paul. Enferm.**, v.19, n.4, p.444-9, 2006.
- BACKES, D.S.; LUNARDI FILHO, W.D.; LUNARDI, V.L. A construção de um processo interdisciplinar de humanização à luz de Freire. **Texto Contexto Enferm.**, v.14, n.3, p. 427-34, 2006.
- BECK, C.L.C. et al. A humanização na perspectiva dos trabalhadores de enfermagem. **Texto Contexto Enferm.**, v.16, n. 3, p.503-10, 2007.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Normas de pesquisa envolvendo seres humanos**. Res. CNS 196/96. Bioética 1996.
- CAMPOS, C.R. A produção da cidadania – construindo o SUS em Belo Horizonte. In: CAMPOS, C.R, et al **Sistema Único de Saúde em Belo Horizonte**: reescrevendo o público. São Paulo: Xamã, 1998. p.11-30.
- CARVALHO FILHO, J. dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 23.ed., Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.
- CAVALCANTI P.B. **Qualidade da iluminação em ambientes de internação hospitalar**. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Porto Alegre, 2002.
- CHAHAD, J.P.Z. Recursos Humanos e Gastos com Pessoal no Setor Público Brasileiro. **Revista de Administração Pública**, FGV – Rio de Janeiro, v.27, p. 15-27, 1993.
- DAHMER, L.V.; ESTRADA, R. J. S. A relação existente entre o grau de satisfação dos clientes e dos consumidores de uma indústria alimentícia do Rio Grande do Sul, ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, **Anais...** Curitiba, 2002.
- DIAS, C.de M.; MELLO, S.C.B. Qualidade dos serviços de saúde do SESI em Pernambuco. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21. **Anais...** Salvador, 2001.
- ESTEFANO, E.V.V. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho**: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- UFSC, Florianópolis, 1996.
- FERREIRA, F.G. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KISSLER, L. Modernização do Serviço Público: caminhos e impasses na reforma administrativa alemã. **Revista de Negócios FUR**, Blumenau, v.7, 1998.

MEDEIROS, C. M.A.M.; NOBREGA, K.C.; WHEBBER, P. Percepção do comportamento servidor de funcionários públicos. **Anais do SIMPOI 2013**. São Paulo, 2013.

MEDEIROS, J.C.de. **Comportamento Servidor em organização de educação pública federal: o caso do IFRN**. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Potiguar, Natal, 2010.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. 16 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

MELLO, C.A.B. **Curso de Direito Administrativo**. 29 ed. São Paulo, Malheiros, 2012.

NÓBREGA, K.C.. Servant Organization: a comprehensive approach about the servant behavior from the customer point of view. **POMS 21<sup>st</sup> Annual Conference** Vancouver, Canadá, 2010.

\_\_\_\_\_. Servant Organization: how individual behavior can be expanded to a business approach. **POMS 20<sup>th</sup> Annual Conference**, Orlando, Flórida, EUA. 2009.

\_\_\_\_\_; RIBEIRO, S.R.M.; MARQUES, V. O senso do SERVIR fortalecendo a competitividade empresarial: o caso de um supermercado. **XXVI ENEGEP** – Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.

SANTOS, C. M. M. **Comparação da percepção do comportamento servidor entre os funcionários e usuários de um ambulatório em uma maternidade pública de Natal/RN**. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Potiguar, Natal, 2013.

SILVA JÚNIOR, A. G., Mascarenhas, M.T.M. Avaliação da Atenção Básica em Saúde sob a ótica da integralidade: aspectos conceituais e metodológicos. In: PINHEIRO R, MATTOS R.A, (Orgs.). **Cuidado: as fronteiras da integralidade**. Rio de Janeiro: HUCITEC; 2004. p. 241.

TEIXEIRA, C.F. Modelos de Atenção voltados para a qualidade, efetividade, equidade e necessidades prioritárias de saúde. In: TEIXEIRA, C.F. (Org.). **Promoção e vigilância da saúde**. Salvador: CEPS, ISC; 2002. p.79-99.