



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TERESA JÚLIA DE ARAÚJO MELO

**INTERFERÊNCIAS E DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE UM ÓRGÃO DO SETOR PÚBLICO E UMA EMPRESA
DO SETOR PRIVADO.**

MOSSORÓ/RN
2014

TERESA JÚLIA DE ARAÚJO MELO

**INTERFERÊNCIAS E DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE UM ÓRGÃO DO SETOR PÚBLICO E UMA EMPRESA
DO SETOR PRIVADO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semi Árido – UFERSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Elisabete Stradiotto Siqueira – UFERSA

Co-orientador: Prof. Me. Marcos Fernando Machado de Medeiros – UFERSA

M732i Melo, Teresa Júlia de Araújo.

Interferências e disfunções da burocracia: um estudo comparativo entre um órgão do setor público e uma empresa do setor privado. / Teresa Júlia de Araújo Melo -- Mossoró, 2014.

49f.: il.

Orientadora: Prof.^a Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira.

Co-orientador: Prof.^o Me. Marcos Fernando Machado de Medeiros.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação.

1. Administração pública. 2. Burocracia. 3. Disfunções Burocráticas. 4. Gestão Burocrática. 5. Setor Privado. I. Título.

RN/UFERSA/BCOT /250-14

CDD: 658.4

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

TERESA JÚLIA DE ARAÚJO MELO

**INTERFERÊNCIAS E DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE UM ÓRGÃO DO SETOR PÚBLICO E UMA EMPRESA
DO SETOR PRIVADO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao curso
de Administração da Universidade Federal Rural do Semi
Árido – UFERSA, Departamento de Agrotecnologia e
Ciências Sociais, para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

APROVADO EM : 28 / 02 / 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Elisabete Stradiotto Siqueira - UFERSA
Presidente

Prof. M.^c. Marcos Fernando Machado de Medeiros - UFERSA
Examinador

Prof.^a M.^a. Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda - UFERSA
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, como se pode imaginar, sem a sua infinita força e bondade nada seria capaz. Eu, provavelmente, sem sua luz, não teria tido metade da sabedoria e paciência que tive durante a realização desse projeto, seja nos momentos onde tudo se tornava mais difícil e nada parecia que iria dar certo ou finalmente nos momentos de felicidade quando as palavras pareciam estar sendo sopradas em minhas mãos.

Queria agradecer aos Professores Elisabete e Marcos Fernando, que tanto se esforçaram para que esse trabalho fosse conduzido da melhor forma possível, apesar de todas as reviravoltas que aconteceram, foi pelo imenso auxílio e compreensão inigualável de vocês, que eu consegui chegar até o fim, meus sinceros agradecimentos! A Professora Ana Lúcia que prontamente aceitou meu convite para participar da banca examinadora deste trabalho, muitíssimo obrigada!

Deixo a minha gratidão e carinho a todos os professores e professoras que contribuíram para a minha formação. Agradeço imensamente todos os incentivos, conselhos e críticas ao longo dessa jornada.

Não posso deixar de agradecer também ao quadro dos servidores da Justiça Federal de Primeiro Grau no Rio Grande do Norte, que durante esses dois últimos anos me acolheram calorosamente e me fizeram se sentir em casa. Mas que nesses últimos meses foram de uma importância crucial para o desenvolvimento desse trabalho, sem a ajuda de vocês, esse projeto não teria funcionado. Obrigada, pessoal!

Também agradeço de uma forma um tanto mais amorosa à minha toda minha família, em especial a minha mãe – como eu sempre chamo, minha gigante! Que me ensinou o poder da palavra “perseverança” e sempre deixou claro que nada nesse mundo é impossível e que muito menos, eu nasci para desistir fácil de algo. Pela milésima vez, obrigada! Obrigada pelo apoio e o carinho de sempre, obrigada pelas brincadeiras com meu humor inflamável, obrigada por me fazer quem eu sou.

Dizem que quem tem amigos, nunca está sozinho. Então, nunca estive sozinha! Sempre fui de poucos amigos, mas os poucos que eu tenho, sempre foram os melhores. Então, mesmo não citando nomes, não poderia deixar de agradecer aos melhores amigos do mundo

por todo suporte que me deram durante esses quase 05 anos de faculdade, obrigada pelas melhores companhias e pelas melhores risadas todas as noites, já sinto muita falta de tudo isso. Obrigada por tudo que sempre foram também aos amigos de fora da faculdade, principalmente pela compreensão da minha ausência nos últimos tempos.

Por último porém não menos importante, eu quero agradecer ao amor. Palavra que solidifica minha essência, e que se faz presente na minha vida por meio de uma figura incrível, que por muitas das vezes que eu pensei em desistir, ou estava desestimulada por algo, chegava e me mostrava que eu poderia ser sempre mais do que eu era. Me divertia, distraia, com grandes ou pequenos gestos me fazia rir ou me fazia companhia, e assim, mais uma vez eu recuperava meu ânimo. Obrigada, Petit.

“Deixem que o futuro diga a verdade e avalie cada um de acordo com o seu trabalho e realizações. O presente pertence a eles, mas o futuro pelo qual eu sempre trabalhei pertence a mim.”

Nikola Tesla

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1.	CONSIDERAÇÕES ÀS ORGANIZAÇÕES	12
2.2.	DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA	15
2.3.	TEORIA BUROCRÁTICA	13
2.4.	PRESENÇA DA BUROCRACIA NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	16
2.5.	PRESENÇA DA BUROCRACIA EM EMPRESAS DA INICIATIVA PRIVADA	17
2.6.	FUTURO DA GESTÃO BUROCRÁTICA NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA	18
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1	METODOLOGIA	20
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	20
3.3	LOCAL DO ESTUDO	20
3.4	SUJEITOS DA PESQUISA.....	21
4.	ANÁLISE DOS DADOS.....	22
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICES.....	45

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

Gráfico 01 – Excesso de formalismo, padronizações ou rotina nas atividades que executa.....	22
Gráfico 02 – Percepção do trabalho organizado por tarefas operacionais.....	24
Gráfico 03 – Aplicação rigorosa de normas ou regulamentos afetando o desempenho do trabalho.....	25
Gráfico 04 – Frequência que o superior hierárquico é responsável por tomar decisões.....	26
Gráfico 05 – Superior hierárquico consulta toda equipe na tomada de decisões.....	27
Gráfico 06 – Percepção de uma comunicação clara e concisa dentro do ambiente de trabalho.....	28
Gráfico 07 – Informações suficientes para desempenho das atividades em tempo hábil Erro! Indicador não definido	29
Gráfico 08 – Conhecimento das metas que são estipuladas no ambiente de trabalho.....	30
Gráfico 09 – Chefia negocia prazos para que tarefas sejam cumpridas.....	31
Gráfico 10 – Informação de mudanças propostas pelos superiores hierárquicos no ambiente de trabalho.....	32
Gráfico 11 – Grau de facilidade em relação a mudanças no ambiente de trabalho.....	33
Gráfico 12 – Insegurança ou relutância à mudanças estruturais ou nos processos de trabalho.....	34
Gráfico 13 – Ações implantadas pelo superior hierárquico que impactam nos processos de trabalho.....	35
Gráfico 14 – Percepção que o trabalho tem foco diretamente no atendimento ao público.....	36
Gráfico 15 – Carga horária de trabalho suficiente para que haja um desempenho das funções	36
Gráfico 16 – Critérios definidos ou claramente comunicados em relação à “avaliação de desempenho”	37
Gráfico 17 – Processos de trabalho que necessitam de uma grande quantidade de papeis circulando no ambiente de trabalho.....	38
Quadro 01 - Lista de itens que apresentaram disfunções burocráticas nos setores público e privado.....	40

RESUMO

As organizações públicas e privadas, com passar do tempo, tem buscado fazer ajustes nas suas estruturas e vem experimentando novos estilos de gestão, visando uma melhoria de forma contínua como também a diminuição das disfunções burocráticas. Este trabalho aborda o tema da burocracia, considerando suas potencialidades e disfunções, em uma análise comparativa entre uma organização do setor público e do setor privado. O objetivo do trabalho foi analisar a possível existência de disfunções burocráticas nestes órgãos, de uma forma comparativa. Tratou-se de uma pesquisa quantitativa, em que foram entrevistados por meio de questionário fechado, nos quais possuíam uma escala de gradação oferecendo as opções de resposta “Sempre”, “Muitas Vezes”, “Poucas Vezes” e “Nunca”, para 40 servidores do órgão do setor público e 32 funcionários da empresa do setor privado. Os resultados da pesquisa indicam percepções importantes, que permitiram verificar que apesar de alguns impasses, os servidores do setor público estão determinados, não só a mudarem processos, mas também a quebrarem paradigmas, por esta ser a área que apresentou maior número de disfunções, comparada ao setor privado. Percebeu-se que as pessoas presentes no setor público estão criando uma percepção de adotarem novas posturas de comportamento e de trabalho, o que nos revela que os processos de inovação da gestão junto com a introdução de conceitos modernizados, propõem um futuro melhor para as organizações de um modo geral.

Palavras-Chaves: Administração Pública. Burocracia. Disfunções Burocráticas. Gestão Burocrática. Setor Privado.

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade dominada pelas organizações. Em todas as etapas da vida – desde o nascimento até a morte – somos seres dependentes das organizações, somos controlados por organizações e são nessas organizações que passamos maior parte do nosso tempo. A importância de estudarmos a burocracia advém não somente do fato que vivemos diante dela e não a entendemos em sua essência, mas também da relação entre seus fatores racionais e a análise de suas disfunções no contexto organizacional. O senso comum classifica a burocracia como uma coisa absurda e, no entanto, sua proposta teórica original tinha como propósito maior, facilitar nossas convivências diárias, ou seja, organizar, controlar, coordenar e desenvolver nossas atividades das melhores formas possíveis.

O dicionário Houaiss, define Burocracia como poder, influência e rotina dos funcionários no andamento dos serviços públicos, o que implica dizer que, é a administração da coisa pública em si, por funcionários de qualquer espécie de órgão público, que estejam sujeitos a hierarquia, regulamentos rígidos e a uma rotina classificada como inflexível, entretanto percebe-se que a problemática da burocracia não é exclusiva da administração pública, uma vez que burocracias são encontradas na política, na religião, nos negócios, no militarismo, na educação e em muitas outras organizações, como as da iniciativa privada como exemplifica Motta e Vasconcelos (2006). Estas por sua vez, podem possuir uma forma de gestão diferente dos órgãos públicos, mas mesmo assim, podem ser afetadas pelas disfunções burocráticas, caso possuam características da gestão burocrática e estas não sejam corretamente aplicadas.

Cury (2006), afirma que existem vários sinônimos para a palavra burocracia, um deles é que de uma forma inconveniente, apresenta-se pareado a um “modelo sociológico” segundo Max Weber, um conceito pejorativo e negativo, advindo da restrição do conhecimento de domínio popular. Assim como no significado encontrado no dicionário, o conceito de Max Weber mostra que a burocracia em sua definição popular, ressalta ainda mais a ideia de inflexibilidade, desperdícios, demora e outras séries de entraves que fazem com que haja um pior funcionamento da máquina pública. Max Weber (Bergue, 2005, p. 64/67) por si, não deu uma definição exata do que seria a Burocracia, porém enumerou suas principais características, que seriam: A legitimidade das normas, a natureza formal das comunicações, a

divisão racional do trabalho, a impessoalidade das relações, a hierarquia da autoridade, a padronização das rotinas e dos procedimentos, a competência técnica e o poder do mérito, a profissionalização da administração e por fim, a plena previsibilidade de funcionamento do sistema. Diante disso, a forma como a burocracia tem sido apropriada pelas organizações em vez de organizar, acaba por provocar disfunções burocráticas causando entre funcionários e chefia visões diferenciadas sobre como os procedimentos e normas devem ser incorporadas ao processo de gestão.

As definições que são dadas à Burocracia na verdade são negativas, popularmente e entre as organizações atuais, estando sempre ligadas à infinitas regras, inúmeras problemáticas, procedimentos lentos e ineficientes, protocolos e exigências, porém essas definições estão equivocadas. O que o leigo passou a denominar “burocracia”, na verdade se trata das disfunções burocráticas, explica Motta e Vasconcelos (2006).

Como tratado anteriormente, para Max Weber a burocracia se tratava de algo completamente diferente daquilo pela qual era popularmente conhecida. Seria algo que proporcionaria para a organização ser eficiente por excelência e isso só seria alcançado, caso a burocracia detalhasse com antecedência e detalhadamente, como tudo deveria acontecer dentro da organização. Podemos dizer que a burocracia é sim uma forma de organização, baseada em uma racionalidade administrativa, ou seja, é necessário que haja uma adequação dos meios, para que os fins pretendidos sejam alcançados, empregando o mínimo de esforço, chegando aos seus objetivos de forma mais eficiente.

Com o intuito de produzir algumas considerações sobre os fatores expostos acima e questionamentos sobre a burocracia, o objetivo deste trabalho resgata a perspectiva teórica com um enfoque inicial sobre a abordagem burocrática e posteriormente, suas manifestações no setor público e no setor privado. O objetivo principal é desenvolver uma análise comparativa sobre a percepção dos servidores públicos de um órgão do setor público federal e funcionários de uma empresa privada do ramo de serviços de comunicação sobre a presença da burocracia em suas atividades. De forma secundária propõe-se a identificar possíveis disfunções burocráticas nas atividades das organizações, contribuindo por fim, na tentativa de compreender como a aplicação da burocracia, pode auxiliar na melhoria dos serviços prestados ao cidadão pelos órgãos públicos e empresas privadas em geral.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Maximiano (2004) diz que segundo Weber as organizações baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais e não por satisfazer os caprichos arbitrários dos seus supervisores. A legitimidade daqueles que estão no comando é derivada da autoridade como fonte de responsabilidade e que deve ser obedecida, com isso se dá a racionalização como forma de controle e eficiência no desenvolvimento do trabalho. Na concepção burocrática prevalece a organização formal na qual se destacam as seguintes características: a formalidade que é específica das organizações orientadas por leis; normas e regulamentos que estipulam os direitos e deveres dos participantes pode-se citar como exemplo as normas instituídas no nosso país, estados e cidades; e o profissionalismo que determina que os integrantes das organizações sejam orientados para uma carreira profissional, levando em conta que as pessoas devem galgar cargos pela sua competência técnica.

2.1. CONSIDERAÇÕES ÀS ORGANIZAÇÕES

Segundo Etzioni *apud* Maximiano (2004) o tipo ideal de Weber não se aplica integralmente nas organizações, visto que essas combinam características diversas dessa concepção.

As organizações podem ser classificadas considerando o tipo de controle que orienta suas ações. Elas podem ser coercitivas quando se baseiam nas punições, a força física é o principal meio de controle sobre os participantes operacionais; já as utilitárias baseiam-se em recompensas como meio de controle para determinar a execução do desempenho; quanto às normativas essas dependeram muito mais do comprometimento dos participantes operacionais do que de recompensas.

Existem em nossa sociedade, organizações que tem em sua essência a prestação de serviços que são atividades exercidas de forma direta ou indireta pela administração, com fins de atender as necessidades públicas. Bittencourt (2007) sintetiza que semelhante aos interesses da Administração Pública, as organizações privadas também foram criadas com o propósito de assegurar as mais variadas necessidades públicas, seja saúde, segurança, educação, cultura, lazer ou finanças.

A Administração Pública Brasileira é regida por leis e normas regulatórias, e um grande número de diretrizes a serem seguidas traz para a organização uma falta de flexibilidade, característica presente na Teoria Burocrática.

Cury (2006) classifica as organizações de acordo com três critérios: flexibilidade, complexidade e evolução histórica. Dessas três, utilizaremos apenas a flexibilidade e a complexidade. Como citado acima, as organizações públicas são classificadas como pouco flexíveis e em relação à complexidade, o autor ainda explica que este fator não está diretamente ligado ao tamanho desta organização e sim ao nível de complexidade dos seus processos.

As problemáticas ligadas à burocracia não são exclusivas da administração pública, apesar de que pelo senso comum, a ideia de burocracia se dá quando o cidadão se vê obrigado a enfrentar filas, excesso de papéis e normas, protocolos, padronizações e exigências, como se a burocracia fosse o fator que impedisse o funcionamento rápido e eficiente das organizações.

Então, se enfrentamos dificuldades gerenciais nos órgãos de gestão pública em face de tantas normas e regras, (BEHN, 1995 *apud* ARAGÃO, 1997) nos sugere três questionamentos importantes, que uma vez solucionados, poderiam minimizar as disfunções trazidas pela burocracia, são elas:

[...] primeiro, como se desvencilhar do emaranhado de normas e procedimentos que impedem o alcance de resultados? Segundo, como motivar os funcionários para que ajam no sentido do alcance dos objetivos? E, por fim, como medir o desempenho das agências e como melhorar os resultados atingidos? (BEHN, 1995 *apud* ARAGÃO, 1997, p. 117).

Estes questionamentos também se tornam pertinentes para as organizações privadas que enfrentam dificuldades gerenciais, mesmo que não tenham uma grande quantidade de normas e regras inflexíveis na organização. Uma vez que esses questionamentos sejam solucionados de acordo com as necessidades das organizações, vê-se então um caminho para a minimização das disfunções que ocasionalmente surgiriam.

2.2. TEORIA BUROCRÁTICA

A Teoria Burocracia é uma das escolas da Administração e conforme Nassar (2008), a palavra “burocracia”, advinda do Francês, tem em sua essência a qualidade, o controle, o

progresso e organização, porém acima disso tudo, burocracia tem em sua essência ainda a eficiência na utilização dos recursos, seja ele da iniciativa privada ou do setor público.

De acordo com a linha de pensamento de Maximiano (2000), Weber em seus estudos ainda no século XX, descrevia a burocracia como um modelo ideal a ser seguido pelas organizações regido por princípios como a impessoalidade e regras ostensivas, onde as pessoas seriam tratadas com impessoalidade pelos processos da Administração, ficando limitada a obediência de comportamentos e ações previamente estipuladas pela organização. Em suma, para Weber, a burocracia era uma máquina. Ainda, em relação a teoria Weberiana, um dos fatores-chave que influenciaram a burocracia, seriam a estrutura e a divisão do trabalho e princípios como a impessoalidade, hierarquia fortemente marcada, a padronização, a formalização e a separação do que fosse público e privado. Tais fatores listados acima foram fundamentais para que a burocracia fosse considerada como modelo ideal de gestão principalmente para órgãos do setor público (SOBRAL E PÉCI, 2007).

Contudo, existem críticas em relação aos estudos de Weber que apontam disfunções ou pontos negativos. Maximiano (2000) sugere que as organizações que tem suas ações norteadas pela burocracia, não alcançarão o sucesso, mesmo que seus processos sejam bem estruturados, tendo em vista que as organizações são um composto de pessoas e sistemas sociais. Em se tratando das disfunções ocasionadas pela burocracia, as mais frequentes e consequentemente as mais criticadas são a formalidade excessiva, grandes sinais de autoridade e hierarquização do processo decisório, grande número de regulamentações, relações humanas se tornando despersonalizadas e ainda a precarização do atendimento ao usuário.

Na Administração, a Teoria da Burocracia desenvolveu-se por volta dos anos 40 em função de alguns aspectos, sendo eles (CHIAVENATO, 2003, p. 258):

- a) A fragilidade e a parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da Organização.
- b) Tornou-se necessário um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicáveis não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana principalmente às empresas.

c) O crescente tamanho e complexidade das empresas passaram a exigir modelos organizacionais mais bem definidos. Alguns historiadores verificaram que a indústria em grande escala depende da sua organização, da Administração e do grande número de pessoas com diferentes habilidades (...).

d) O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira pré-estabelecida, a qual lhe deve ser explicada com exatidão, muito minuciosamente e sem hipótese alguma que suas emoções interfiram no seu desempenho. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os Administradores não tardaram em tentar aplicá-lo na prática em suas empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração.

O sistema burocrático foi criado para ser sinônimo de eficiência ao passo que também seria impessoal e dotado de regras, de tal forma que todos os usuários deste sistema fossem atendidos de forma igualitária conforme as leis e as normas, com formalização de competências e domínio de uma lógica racional e consolidação dos métodos. Diante disso, podemos citar que embora existam disfunções burocráticas, esse sistema apresenta algumas vantagens, como as citadas acima.

2.3.DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

Perrow *apud* Maximiano (2004) considera que para Weber, o tipo ideal de burocracia nunca pode ser alcançado, segundo ele toda organização é um sistema social, feito por pessoas, e que as pessoas não existem apenas para as organizações, ou seja, elas são interdependentes com relação aos seus interesses, pois elas levam toda sua vida externa para dentro da organização precisando de controle e constantes mudanças.

Maximiano (2004) ao citar Roth afirma que ele teve seus estudos direcionados na burocracia, ele vê do ponto de vista de Hotz e Koher, que em sua essência a burocracia hierarquizada reduz a incerteza do comportamento dos empregados, no entanto com crescimento das organizações acentuaram certas desvantagens, dificultando o processo de tomada de decisão.

Entretanto, ao analisar as consequências desejadas da burocracia, que conduzem a organização à máxima eficiência, notou-se também que em face das exigências de controle que norteiam as atividades organizacionais em sua totalidade é que surgem as consequências

não previstas ou não desejadas da burocracia, que levam à ineficiência e às imperfeições; A estas consequências, atribuímos o nome de disfunções da burocracia.

Tais disfunções tidas como irregularidades ou anormalidades são confundidas nos processos administrativos das organizações, produzindo confrontos no comportamento do indivíduo em relação ao ambiente de trabalho, fazendo com que os objetivos que anteriormente eram pretendidos pela organização, deixem de ser atendidos. (Oliveira, 2006).

Bergue (2005) sintetiza as principais disfunções burocráticas identificadas a partir das análises de Merton (1970), e seriam elas: 01) Internalização e elevado apego às normas; 02) Excesso de formalização, rotinas e registros; 03) Resistência às Mudanças; 04) Despersonalização dos relacionamentos; 05) Ausência de inovação e conformidade às rotinas; 06) Exibição de sinais de autoridade; 07) Dificuldades no atendimento ao cliente e conflitos com o público e 08) Categorização como base do processo de tomada de decisão.

Borba (1998) ao abordar as disfunções burocráticas refere-se ao conceito popular que organização vagarosa que é aquela na qual papéis se multiplicam, impedindo soluções rápidas e eficientes. Mas a burocracia traz consigo trabalho profissionalizado, o nepotismo é evitado há uma moralidade econômica e a corrupção é dificultada, a burocracia defende o tratamento igualitário.

De acordo com o autor o termo burocratização em sentido amplo como formas de agir e pensar, no contexto organizacional permeia a vida social. Weber nota a fragilidade dessa estrutura, considerando que, pressão de força exterior encoraja a burocracia a seguir outras formas de organização, em detrimento do compromisso com regras burocráticas. Os chamados burocratas são pessoas que formam o corpo administrativo da organização e seguem as regras impostas por ela para chegarem aos seus objetivos, existindo também os chefes não burocratas, ditam regras, são eleitos ou herdaram sua posição, esses chefes servem para estimular a ligação entre emocional e racional dos participantes da organização.

2.4. PRESENÇA DA BUROCRACIA NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

A administração pública reage de forma lenta e insatisfatória em face de tantas mudanças sociais e econômicas que acontecem ao seu redor, ressalta Castor (1987). Isso faz com que as deficiências da burocracia sejam ainda mais notáveis. Embora a administração burocrática no serviço público tenha sido criada com o propósito de aperfeiçoar os processos,

esta não oferece nenhuma garantia de que será rápida, eficaz, com baixos custos e de boa qualidade. Na prática, ela é lenta, cara e muitas vezes pouco ou nada orientada para o atendimento dos usuários, completa Kliksberg (1994).

No Brasil, percebeu-se a influência da burocracia na Administração Pública, que teve seu início em meados de 1936, durante a reforma administrativa promovida por Luís Simões Lopes e Maurício Nabuco, impondo um papel bastante influenciador durante a elaboração da Constituição Federal de 1988 e continua até os dias de hoje. Esse modelo foi adotado em substituição à Administração Patrimonialista, ainda herança do regime monárquico no Brasil, que se mostrava ultrapassada frente ao desenvolvimento do país e ao novo modelo econômico presente, o capitalismo, explica Pereira (1996).

Schier (2005) afirma que temos a burocracia como forma na qual se deu os processos de racionalização das organizações no Poder Público. E que apesar das dificuldades consideradas graves, que se alojaram em diversos setores do serviço público, o resultado do desempenho da administração pública no país ainda provoca um imenso descontentamento por parte dos usuários do serviço público.

2.5.PRESENÇA DA BUROCRACIA EM EMPRESAS DA INICIATIVA PRIVADA

As empresas da iniciativa privada podem possuir uma forma de gestão diferenciada daquela desenvolvida nos órgãos públicos, entretanto, podem ser afetadas pelas disfunções burocráticas, caso possuam características da gestão burocrática que não sejam corretamente aplicadas (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

Existem diversas diferenças facilmente perceptíveis entre a administração pública e a iniciativa privada, principalmente quando relacionado às relações de trabalho e processos de gestão internos. Mello (2011) sintetiza que a iniciativa privada preza pelo cuidado dos interesses de um grupo específico objetivando o lucro, enquanto o setor público visa o bem público e o bem-estar social.

Nesse sentido, embora existam características específicas que diferenciam os dois setores, Mello (2011) retrata que o processo organizacional de ambos deveria basear-se em pressupostos que buscam a efetividade do uso dos recursos disponíveis, ou seja, a atividade governamental e a iniciativa privada, mesmo com motivações diferentes na atuação de seus

fins, objetivos, princípios, padrões, processo de planejamento, necessitam manter o foco na eficiência, na eficácia, na efetividade e no sucesso de seus propósitos organizacionais.

O que acontece, é que algumas organizações públicas passaram a utilizar ferramentas que antes eram mais utilizadas no setor privado, e o inverso, algumas organizações privadas passaram a adotar padrões e comportamentos das organizações públicas – um desses padrões foram aqueles impostos pelo modelo burocrático adotado pelo setor público. E foi com o uso do modelo burocrático em excesso, ou seja, das ferramentas burocráticas de forma equivocada, que passaram a surgir as disfunções burocráticas em meio ao setor privado.

2.6. FUTURO DA GESTÃO BUROCRÁTICA NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA

Vemos como um novo horizonte para a nova administração pública, um fim a tanta arbitrariedade burocrática, onde os direitos de todos os cidadãos são respeitados. Atualmente, o serviço público conta com políticas de obtenção de resultados positivos, adotando uma gradativa descentralização, incentivos à criatividade e inovações (PEREIRA, 1996).

Em relação à burocracia no setor privado, as tendências futuras apontam para uma correção dos erros em relação ao uso das ferramentas da gestão burocrática, tendo em vista que uma vez conhecidas as disfunções burocráticas, as empresas têm um estímulo para corrigir seus erros e continuar utilizando um método de gestão que proporcione uma padronização das suas atividades de forma correta, podendo assim, chegar ao objetivo final da burocracia, a eficiência máxima das organizações.

Pereira (1996) finaliza sua linha de raciocínio resumindo que, é necessário que a gestão privada e a Administração Pública voltem seus esforços para a descentralização, que seja implantada com transparência dos órgãos públicos e que é necessário desburocratizar, ao passo que o conhecimento dos usuários do sistema em relação a burocracia seja acrescido enquanto há um favorecimento das organizações em relação a seu crescimento, desempenho e evolução, conforme complementa Kliksberg (1992):

[...] a diretriz mestra da nova administração pública é a de desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas contextualizadas em uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público com vistas a sua

maior eficiência e humanização. Isto implica repensar profundamente os modelos organizacionais vigentes. (KLIKSBURG, 1992, p.).

É prudente lembrarmos que estas direções são esperadas desde o início da década passada, porém, infelizmente, uma maioria destas mudanças ainda não pode ser identificada nas organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, será utilizado o método quantitativo baseado no estudo de caso comparativo, onde será adotada uma aplicação de questionários fechados, para os servidores da Subseção Judiciária de Mossoró e para os funcionários de uma empresa privada de serviços de comunicação. Iremos utilizar o conhecimento e a familiaridade que os participantes da pesquisa detêm sobre o controle dos processos internos e suas tramitações como um ponto de partida, visando alcançar uma melhor interpretação dos resultados.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Será utilizado um questionário com múltiplas escolhas nas questões fechadas contando com quatro níveis de gradação, sendo eles “sempre, muitas vezes, poucas vezes ou nunca”. Tal questionário foi elaborado de acordo com as realidades dos órgãos público e privado, de forma que houvesse uma maior identificação os pontos fundamentais da Burocracia que estariam alavancando ou dificultando todos os processos internos dos órgãos pesquisados. Vale salientar, que na formulação do questionário, optou-se por adotar uma perspectiva positiva, para que o participante não deixasse sobrepor a ideia que as respostas negativas deveriam prevalecer e permitisse identificar com maior clareza as respostas.

3.3 LOCAL DO ESTUDO

Os locais escolhidos para a aplicação da pesquisa foi a Subseção Judiciária da Justiça Federal, localizada na cidade de Mossoró/RN que conta com um quadro de 40 servidores, distribuídos entre Setor de Protocolo, Setor de Atendimento ao Público, Secretaria Administrativa, Diretoria Administrativa, Setor de Supervisão Administrativa, Setor de Segurança e Transporte, Setor de Treinamento e Estágio, Núcleo de Gestão de Pessoas e Setor de Gerenciamento de Contratos e Almoxarifado. E uma empresa privada, prestadora de serviços de comunicação e publicidade, que por sua vez, solicitou não ser identificada durante a pesquisa, também localizada na cidade de Mossoró/RN que conta com um quadro de 32 funcionários, distribuídos nas áreas de Marketing, Comunicação em Mídias Sociais, Setor de Criação de Campanhas e Serviços, Setor Administrativo e Setor Financeiro.

Para justificar a escolha dos locais para a realização do estudo, pode-se explicar que o propósito seria confrontar os ambientes e ver quais seriam suas peculiaridades, de forma que pudesse observar as manifestações da burocracia em órgãos de dinâmicas extremamente diferenciadas.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Para que os dados fossem levantados, a pesquisa foi realizada em dias aleatórios do mês de Dezembro do ano de 2013, no âmbito da Subseção Judiciária de Mossoró da Justiça Federal de Primeiro Grau do Rio Grande do Norte e dias aleatórios no mês de Fevereiro de 2014, na empresa de comunicação. Estes questionários foram aplicados de forma espontânea e aleatória para os 40 servidores da subseção e os 32 funcionários da empresa, independente dos seus níveis hierárquicos, de modo que a pesquisa contemplasse todos que estão lotados na Subseção Judiciária em geral e participam da empresa de comunicação uma vez que todos vivenciaram diferentes gestões administrativas dos órgãos.

Ainda preferiu-se adotar o critério de não identificação dos servidores e funcionários participantes da pesquisa, como forma de incentivo à participação de todos para que estes se sentissem mais confiantes em responder os questionários, na finalidade que isso refletisse na veracidade das respostas e consequentemente dos resultados finais.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico, serão apresentados os resultados que foram obtidos durante a pesquisa que foi realizada junto aos servidores da Justiça Federal no Rio Grande do Norte, e os funcionários da empresa privada de comunicação e publicidade, que teve como objetivo analisar a possível existência de disfunções burocráticas nestes órgãos, de uma forma comparativa, para assim, mostrar quais dos órgãos poderiam apresentar uma maior quantidade de disfunções burocráticas, caso estas existissem.

O resultado que se obteve, nos leva as seguintes conclusões:

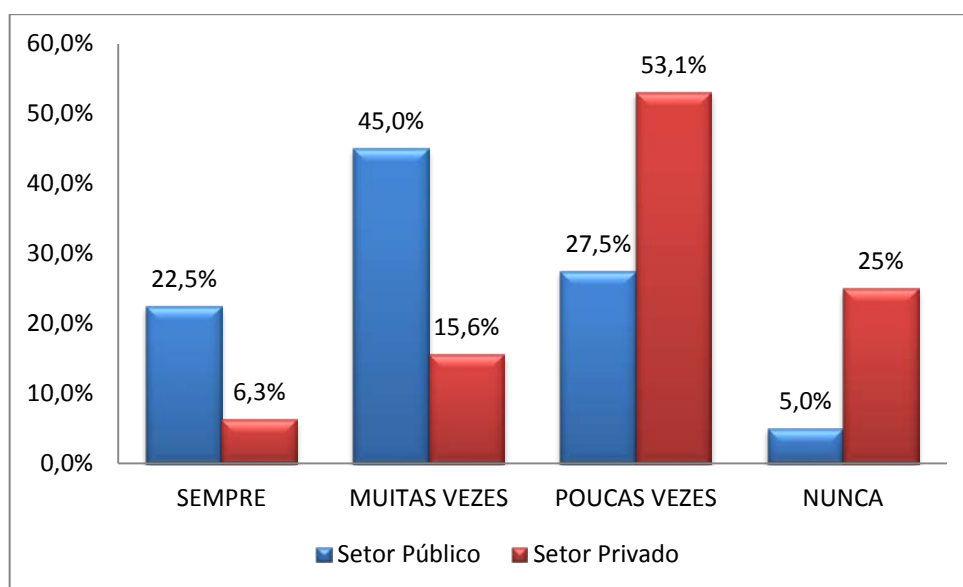


Gráfico 01 – Excesso de formalismo, padronizações ou rotina nas atividades que executa.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Este primeiro gráfico, ilustra as respostas dadas pelos servidores do órgão público e os funcionários da empresa do setor privado em relação à existência do excesso de formalismo, padronizações e rotinas nas atividades que são responsáveis por desempenhar em seus ambientes de trabalho.

Quando há a presença da Burocracia, a tendência é que haja um apego exagerado por parte da Organização em relação à regulamentação da maior quantidade de processos possíveis, desde a forma dos documentos, os horários de trabalho e até no comportamento dos servidores, caso possível. Foi observado que no Setor Público, 45% dos servidores, afirmaram que muitas vezes e 22,5% afirmaram que sempre, existia sim um grande apego ao formalismo, padronizações e rotinas nas atividades que executam. Enquanto no setor privado,

53,1% dos funcionários afirmaram que são poucas as vezes e 25% afirmaram que nunca perceberam o excesso de formalismo dentro do ambiente de trabalho.

Isso pode ser facilmente explicado, tendo em vista que o ambiente de trabalho na empresa de comunicação tem por obrigatoriedade ser rápido e dinâmico, justamente por não estarem tão presos a uma rotina de atividades pouco flexível, como a que existe no órgão do setor público. Neste caso, constatou-se que há disfunção burocrática em relação à formalidade em excesso e forte presença de rotina, apenas no setor público, pois nota-se que a formalidade é usada de forma moderada nessa empresa do setor privado.

O segundo gráfico mostra a percepção que os participantes da pesquisa têm em relação à composição das atividades desempenhadas. Onde 55% dos servidores do setor público, têm a percepção de que as atividades desempenhadas na maioria das vezes são mais de cunho operacional que técnicas, enquanto no setor privado, 40,6% responderam que são poucas as vezes que se prendem às atividades técnicas na sua rotina de trabalho. O que significa dizer que, esse gráfico, completa as informações descritas no gráfico 01, aonde os funcionários se vêm executando tarefas que são exatamente como descritas nos manuais de normatização ou padronização do setor público em questão, sem a presença de flexibilidade ou a necessidade dos conhecimentos técnicos externos à organização. Mais uma vez, presencia-se um confronto de realidades entre os setores público e privado – no setor privado, quase metade dos funcionários responderam que são poucas as vezes que percebem que suas funções são de cunho operacional, sendo assim, há uma necessidade do setor que os funcionários desempenhem em sua maioria, funções técnicas que são inertes aos conhecimentos dos funcionários e que acabam por agregarem-se as atividades da empresa.

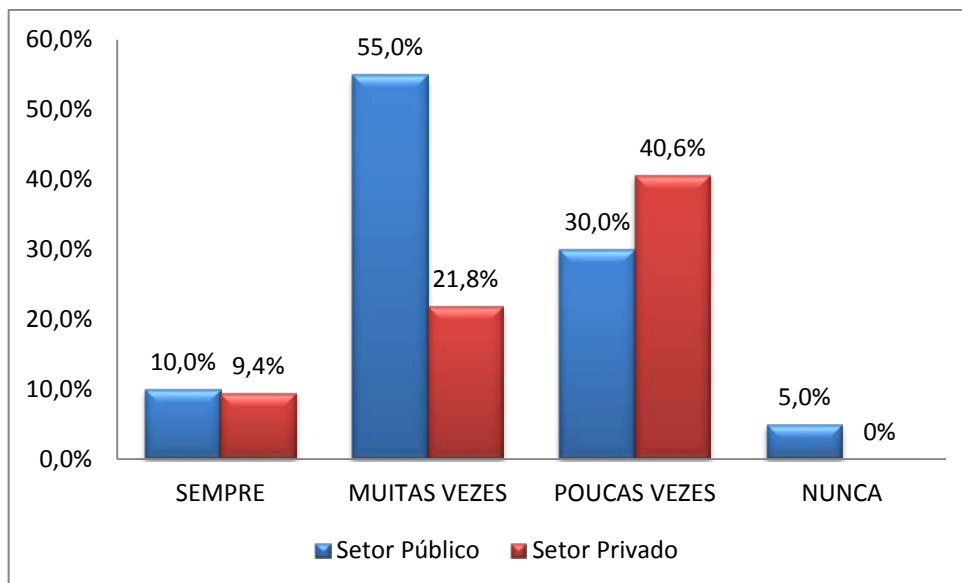


Gráfico 02 – Percepção do trabalho organizado por tarefas operacionais.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Novamente, contata-se que apenas no setor público, existe disfunção burocrática relacionada ao alto grau de operacionalização das atividades, que consiste num elevado apego às normas.

No terceiro gráfico podemos perceber de acordo com as respostas dadas pelos servidores do setor público, que uma maioria de 45% concorda que muitas vezes e 10% concorda que sempre há a aplicação rigorosa de normas e regulamentos dentro da organização, acabando por interferir no desempenho de suas funções, algumas vezes de forma positiva e outras de forma negativa. Esta é uma das tendências da burocracia, onde o servidor acredita que a linha traçada conforme o previsto para que ela exerça seu cargo é aquela definida pela organização, sem importar se gera ou não impessoalidade nas relações. Em contrapartida, os resultados para o setor privado, mostram que 46,8% e 31,3% dos funcionários, respectivamente poucas vezes ou nunca sentiram uma aplicação rigorosa de normas que interfiram no seu trabalho, uma vez que na empresa pesquisada, estes funcionários têm certo grau de liberdade para desempenhar algumas de suas tarefas.

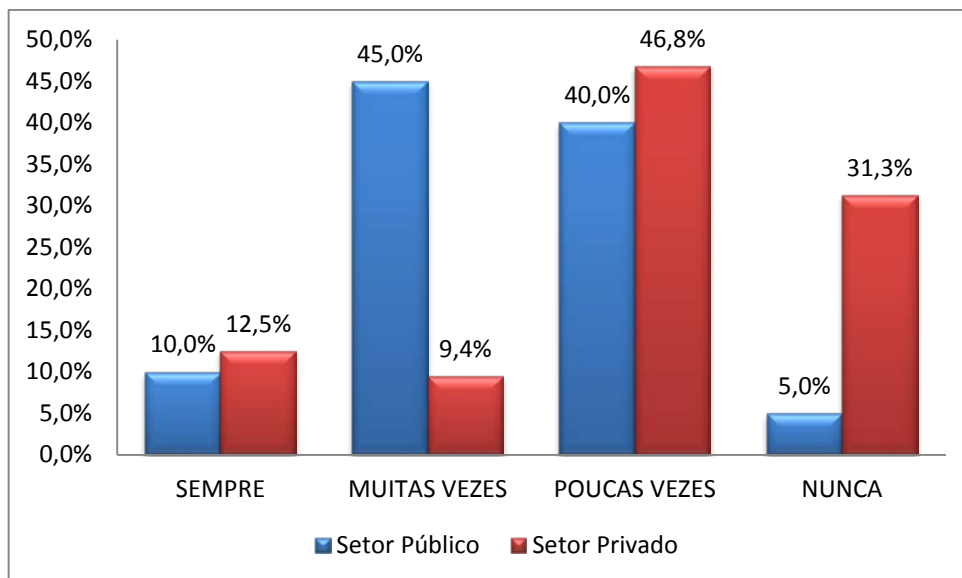


Gráfico 03 – Aplicação rigorosa de normas ou regulamentos afetando o desempenho do trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

As normas e regulamentos segundo Merton (1970) passam a se transformar de meios em objetivos e os funcionários passam a ser especialistas, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer as normas e os regulamentos. Esse tipo de exigência da burocracia, a alta conformidade das regras, regulamentos, rotinas e procedimentos levam a uma rigidez no comportamento do servidor e para organização em um todo. Neste caso a organização perde toda sua flexibilidade levando o servidor ao desempenho mínimo, constatando assim, duas disfunções burocráticas classificada por Merton como gravíssimas, que são elas a conformidade às rotinas e também a despersonalização dos relacionamentos, apenas no setor público.

No gráfico 04, quando questionados sobre a frequência na qual os seus superiores hierárquicos eram responsáveis pelas tomadas de decisões finais, 50% dos servidores do setor público, concordaram que as decisões sempre são tomadas individualmente pelo seu supervisor hierárquico, onde poucos os casos (20%) que estes consultam o restante da equipe para tomada de decisões. Pela primeira vez, durante a pesquisa, os resultados obtidos no setor privado, são extremamente próximos aos resultados do setor público. Aproximadamente 43,7% dos funcionários responderam que os casos onde o superior hierárquico era responsável pela tomada de decisões eram maioria.

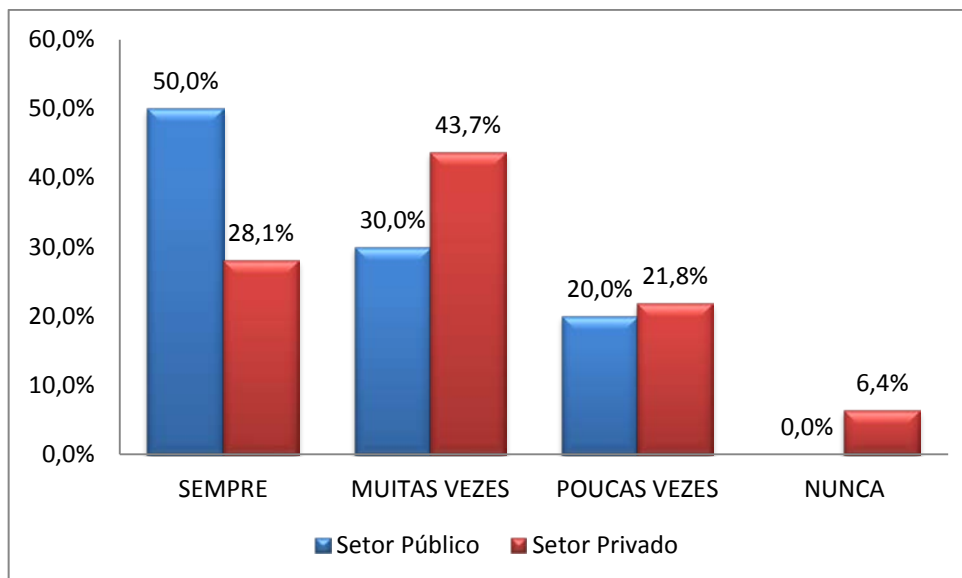


Gráfico 04 – Frequência que o superior hierárquico é responsável por tomar decisões.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

É perceptível que há a existência de uma rígida hierarquização da autoridade, onde quem seria o responsável pela tomada de decisão seria quem ocupasse o cargo de maior categoria hierárquica, conforme mostra as respostas dadas pelos servidores e funcionários. É perceptível à presença de sinais de autoridade e categorização do processo de decisão, que são classificadas como disfunções burocráticas, ou seja, em relação à tomada de decisões, tanto o órgão do setor público, quanto a empresa do setor privado apresentam uma disfunções burocráticas.

No gráfico 05, quando questionados se o supervisor hierárquico fazia uma consulta ao restante dos servidores quando iria partir para uma tomada de decisões, 55% dos servidores responderam que eram poucas as vezes que essa situação se tornava presente na rotina da Subseção. Esse valor, somado aos 25% dos servidores que responderam que nunca são informados das tomadas de decisões, dão uma maioria gritante de 80% de servidores que se sentem fora deste processo.

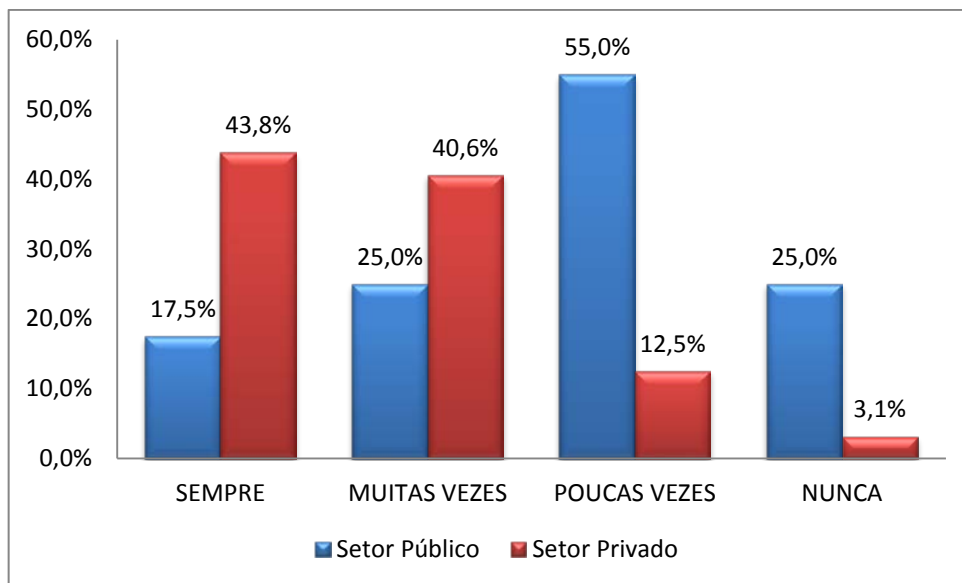


Gráfico 05 – Superior hierárquico consulta toda equipe na tomada de decisões.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Este resultado de certa forma complementa as informações obtidas no gráfico 04, uma vez que anteriormente foi mostrada que tanto no setor público quanto no privado, a tomada de decisões parte exclusivamente do superior hierárquico, no setor público estes também não costumam consultar o restante da equipe. Diferentemente do setor privado, onde aproximadamente 43,8% dos funcionários relatam que há uma consulta da equipe pelos seus superiores, apesar de que, quando as decisões têm de ser efetivamente tomadas, apenas o superior hierárquico é o responsável.

Há uma forte presença da hierarquização da autoridade e as respostas dadas pelos servidores não foram positivas, o que nos leva a perceber que de uma forma ou outra, ambos os lados sentem certa exclusão de um processo importante para as organizações. Sendo assim, nesse quesito da pesquisa, a presença da disfunção burocrática é mais marcante no setor público.

O gráfico 06 mostra a percepção que os servidores e os funcionários têm em relação à forma que a comunicação é tratada dentro das organizações pesquisadas. Quanto ao setor público, 50% dos servidores responderam que são poucos os casos em que a comunicação organizacional dentro da subseção judiciária é clara e concisa. Em contrapartida, temos um resultado inverso em relação ao setor privado, onde aproximadamente 50% dos funcionários relataram de uma forma positiva que há uma boa comunicação organizacional.

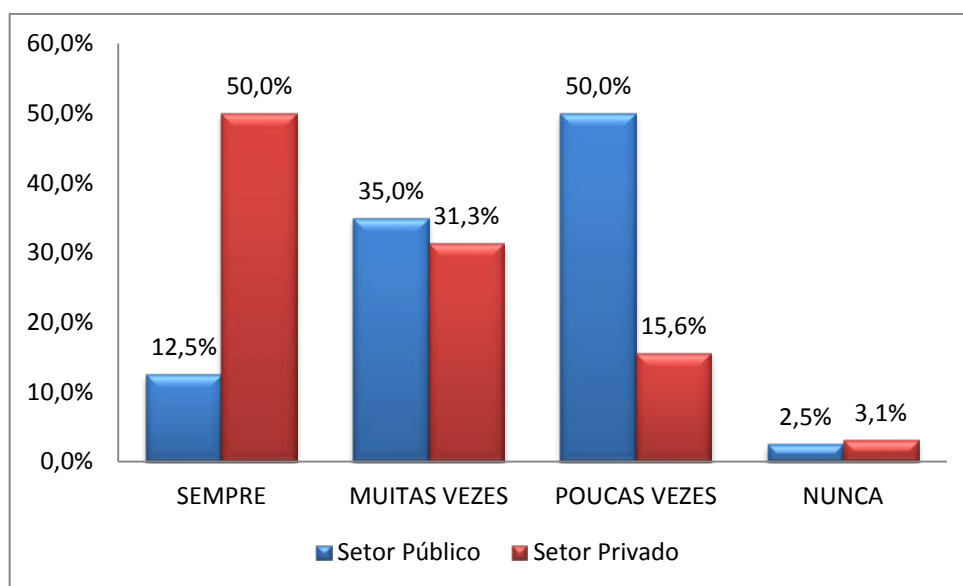


Gráfico 06 – Percepção de uma comunicação clara e concisa dentro do ambiente de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Podemos classificar a Comunicação Organizacional como uma das competências que são essenciais para as novas organizações e que estas necessitam domina-las, para que possa compartilhar de forma mais clara as suas intenções e realizações tanto para o público interno quanto para o público externo. A falta de comunicação é uma grande disfunção burocrática e isso traz para a organização um grau de despersonalização das relações de trabalho, o que acarretaria um bloqueio de comunicação por causa das divisões hierárquicas. No gráfico 06, com menos de 20% dos funcionários do setor privado relatando dificuldades na comunicação, acredita-se que principalmente o setor público necessita aprimorar sua comunicação e desenvolvê-la para que seus processos de trabalho também evoluam.

O gráfico 07 apresenta os dados sobre o questionamento em relação à quantidade de informações recebidas para que pudessem desenvolver suas funções de forma satisfatória e em tempo hábil, aproximadamente 80% dos servidores do setor público responderam positivamente. No setor privado, se levarmos em consideração o somatório dos resultados, quase 60% dos funcionários também responderam que recebiam informações suficientes para o desempenho de suas atividades.

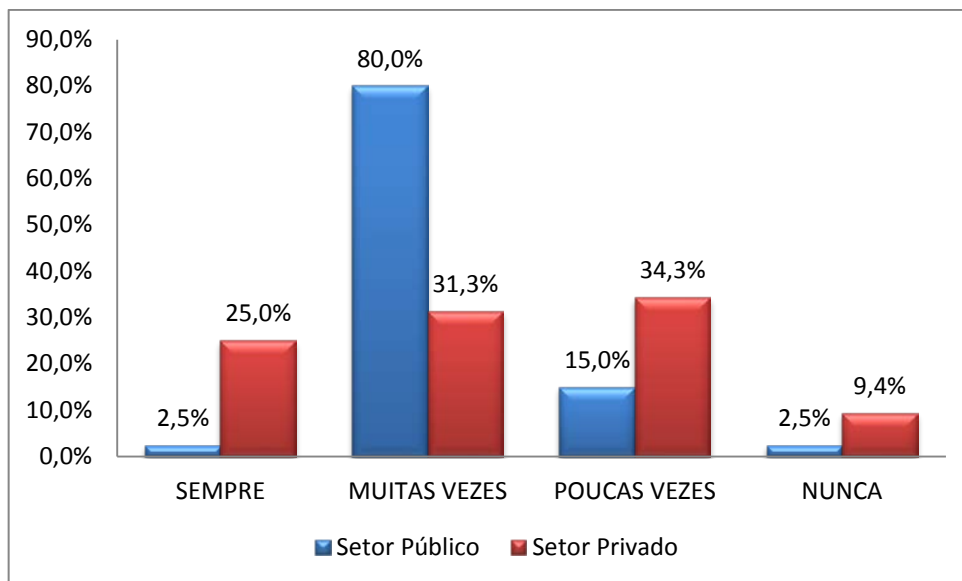


Gráfico 07 – Informações suficientes para desempenho das atividades em tempo hábil.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Porém, na apuração dos resultados, pode-se perceber que mais de 40% dos funcionários do setor privado, relataram que nem sempre as informações recebidas eram suficientes para o desenvolvimento das atividades. Quando questionados, estes afirmaram que não era da organização que partia a falta de informações, mas que na maioria das vezes, partia do cliente. E que por isso, em muitos casos, não estariam aptos a desempenhar suas funções em tempo hábil e teriam que se apressar para a entrega de um trabalho, por exemplo.

Com isso, podemos dizer que em relação à quantidade de informações recebidas por parte da organização, ambos os setores público e privado não apresentaram disfunção burocrática. Entretanto se considerarmos o outro lado, o do cliente, haveria uma maior disfunção no setor privado, que no setor público.

O oitavo gráfico ilustra o nível de conhecimento das metas que são estipuladas pelas organizações dentro do ambiente de trabalho. O destaque deu-se para o setor privado, onde aproximadamente 90% dos funcionários, afirmaram saber claramente quais seriam as metas existentes na empresa, mesmo que estas variassem em pouco tempo, sempre havia uma explanação clara dos novos objetivos a serem atingidos. Na empresa privada, isto se dá pela forte fiscalização dos superiores hierárquicos, que estão constantemente buscando a melhoria do desempenho da empresa, operacionalmente ou financeiramente, por exemplo.

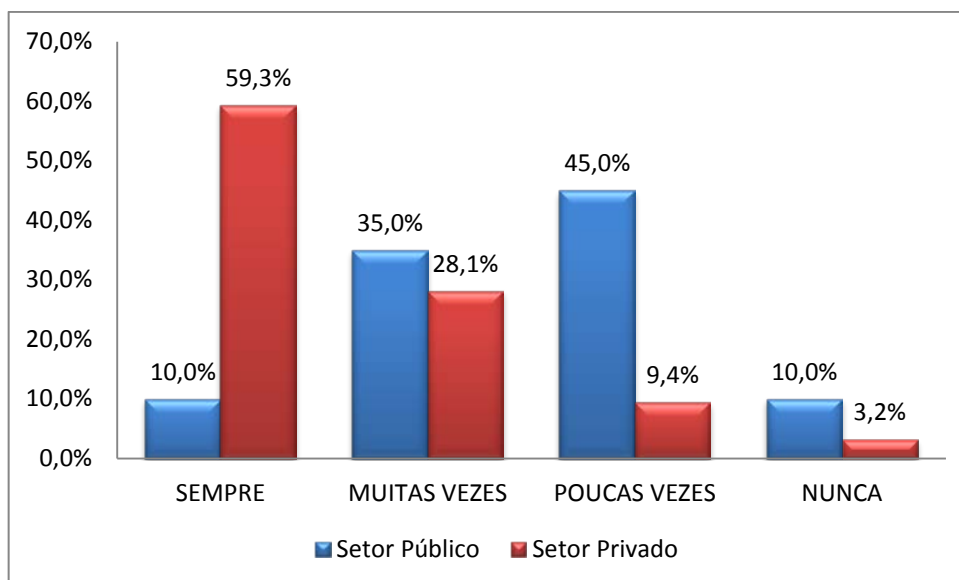


Gráfico 08 – Conhecimento das metas que são estipuladas no ambiente de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Entretanto, acontece o inverso no setor público. Pelo menos no caso pesquisado, mais de 50% dos servidores afirmaram não estarem cientes das metas que eram estabelecidas dentro da organização. Pode-se perceber que diferentemente do setor privado, não havia uma fiscalização tão presente no ambiente de trabalho, para que houvesse esse cumprimento das metas, e ainda relatam que nem sempre metas são estipuladas na subseção judiciária.

Portanto, podemos concluir que em relação ao conhecimento das metas de trabalho, a disfunção burocrática acontece marcadamente no setor público.

No gráfico 09, ilustram-se as respostas que foram dadas pelos servidores e funcionários em relação à negociação de prazos para que as tarefas a eles atribuídas pudessem ser cumpridas. No setor público, 65% dos servidores relataram que conseguiam fazer uma negociação com seus superiores para o cumprimento das atividades, porém essa realidade se invertia dependendo da locação de alguns servidores dentro da subseção, que desempenhavam tarefas que não poderiam ser negociadas ou por estarem ligadas a prazos de outros órgãos ou à situações de urgência, por isso, não podemos constatar que há uma disfunção burocrática em relação à negociação de metas no órgão do setor público pesquisado.

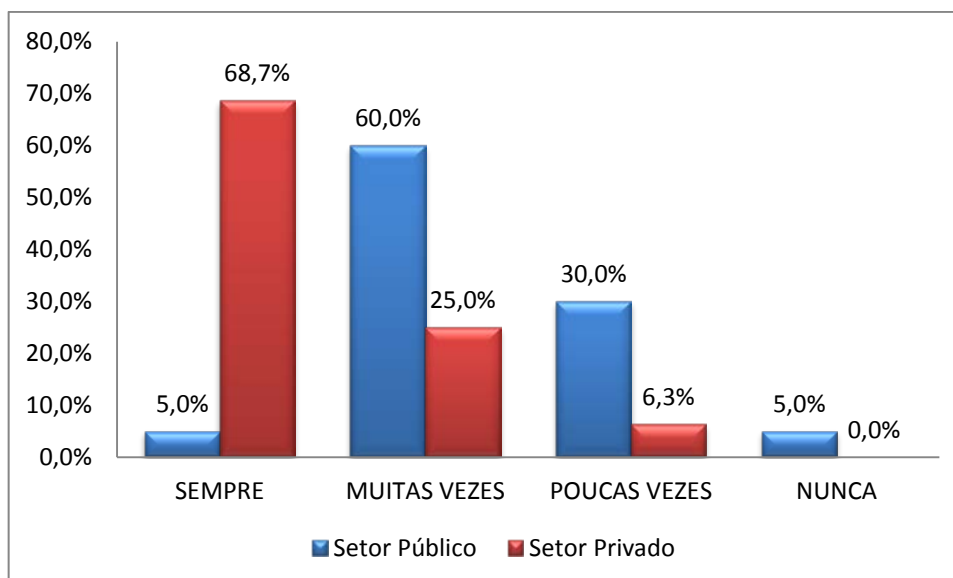


Gráfico 09 – Chefia negocia prazos para que tarefas sejam cumpridas.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em relação ao setor privado, 68,7% dos funcionários que participaram da pesquisa, informaram que a questão de negociação de prazos na empresa, acontece com bastante frequência, diariamente. Uma vez que se trata de uma empresa do setor de comunicação, esta possui uma rotina rápida, dinâmica e que trabalha sim com o cumprimento de prazos, mas esses prazos são negociados diretamente com os clientes e poucas vezes com a chefia, mas mesmo assim, quando necessário negociar prazos com os superiores hierárquicos, estes mostram muita flexibilidade com os funcionários.

Constatamos assim, que não foram detectadas disfunções burocráticas neste item avaliado, em nenhum dos setores pesquisados.

Em relação à informação de possíveis mudanças que poderiam acontecer, partindo dos superiores hierárquicos da subseção, aproximadamente 50% dos servidores afirmaram, conforme ilustrado no gráfico 10 ter conhecimento dessas mudanças. Nota-se aqui, uma pequena falha de comunicação organizacional novamente, mesmo com os servidores tendo amplo conhecimento das mudanças que são propostas por seus superiores, quando foram anteriormente questionados sobre o conhecimento das metas da subseção e posteriormente dos itens de avaliação de desempenho, os servidores informaram que não tinham um bom conhecimento de tais informações, o que fazer parecer que o superior hierárquico de certa forma prioriza mais as informações dadas por ele, que as repassadas pelos seus outros superiores – pode-se também identificar aqui uma clássica exibição de sinais de autoridade.

Entretanto, não podemos afirmar que há uma disfunção burocrática no item avaliado, essa disfunção aconteceria novamente na comunicação organizacional do setor público.

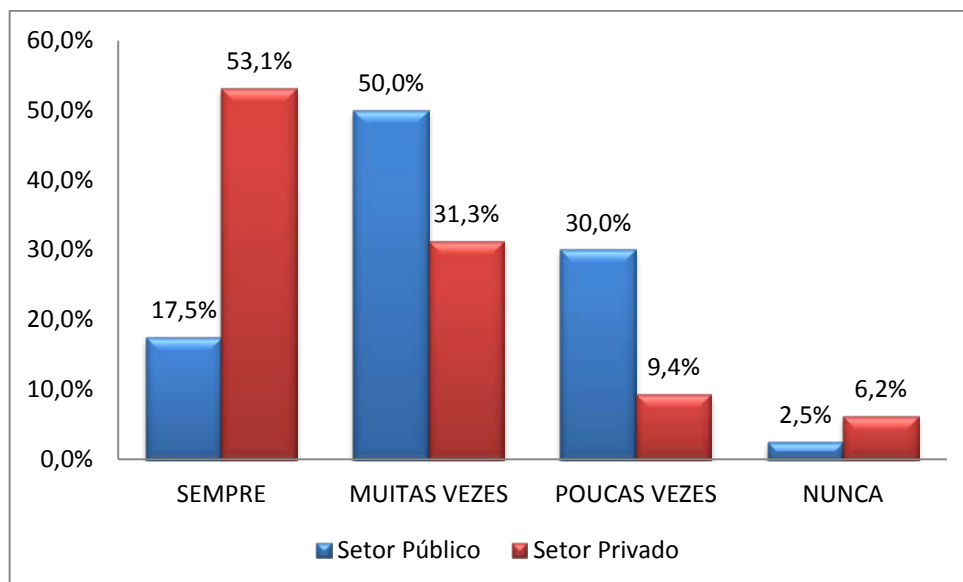


Gráfico 10 – Informação de mudanças propostas pelos superiores hierárquicos no ambiente de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quando se trata do setor privado, aproximadamente 53,1% dos funcionários afirmaram que sempre que mudanças são propostas pelos seus superiores, todos os setores são informados previamente. Porém, quando essas mudanças partem para ser efetivamente aplicada, a tomada de decisão é feita somente pelo superior hierárquico e neste ponto que caracterizamos uma disfunção burocrática, porém conta com a consulta do restante da equipe. Portanto, podemos afirmar que em relação a este item, a empresa do setor privado não apresenta disfunções burocráticas.

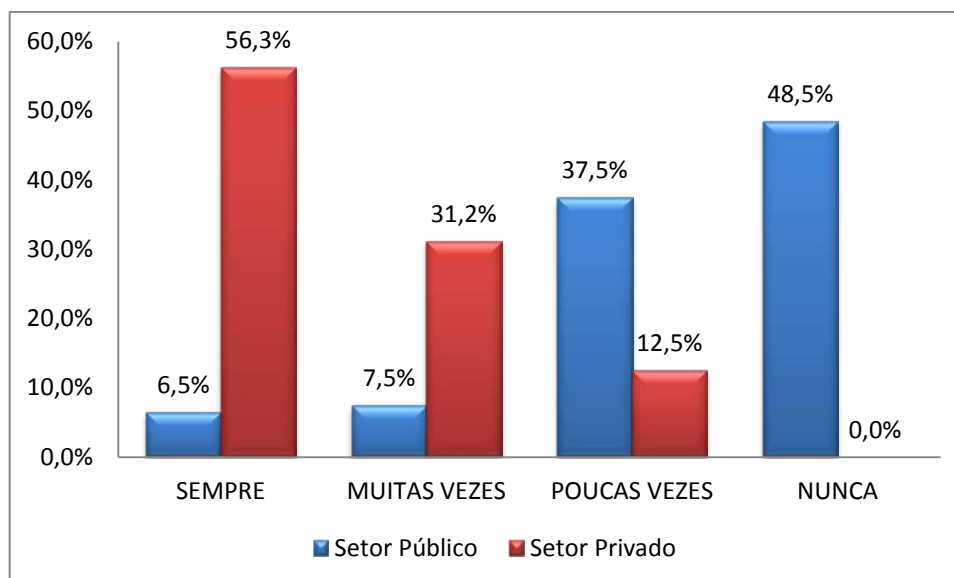


Gráfico 11 – Grau de facilidade em relação a mudanças no ambiente de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Quando questionados se haveria facilidade em implantar mudanças no ambiente da subseção, quase 90% dos servidores responderam na maioria das vezes ou sempre haveria alguma relutância na aceitação por parte dos servidores. Diante destes resultados, percebemos que quando as normas e os regulamentos são fortemente impostos pela burocracia, os envolvidos passam a serem meros executores dos procedimentos e das rotinas das organizações, mas isso permite que essas pessoas dominem essas ferramentas com plena segurança. Percebe-se também que com essa segurança, o indivíduo tende não aceitar facilmente algumas mudanças, pois isto traria para sua rotina de trabalho, certo grau de insegurança e desconforto perante as novas formas de trabalho.

Em relação ao setor privado, mais de 85% dos funcionários, somando os que responderam “sempre” e “muitas vezes”, afirmaram que mudanças seriam facilmente aceitas dentro do ambiente da empresa, onde nenhum funcionário afirmou que haveria relutância na aceitação das mudanças caso estas fossem impostas – situação completamente inversa aos resultados obtidos no setor público. Estes números, levam a acreditar que essa fácil aceitação de mudanças do funcionário se dá pelo medo de que caso não se adapte as rotinas da empresa, este será substituído por outro que aceite e automaticamente, estará fora dela.

O que foi observado no desenrolar da pesquisa, é que quando a mudança não é implementada como desejamos, acredita-se que isso possa trazer certa rejeição dos servidores, o que remete a um tipo de disfunção, que é a resistência à mudança. Segundo Merton (1970),

quando surge a possibilidade de mudança dentro de uma determinada organização, essa situação pode ser interpretada pelas pessoas como algo que causa insegurança e por isso que estas passam a resistir a qualquer outro tipo de mudança que se pretenda implementar. Desta forma, está claramente detectada uma disfunção burocrática grave no órgão público.

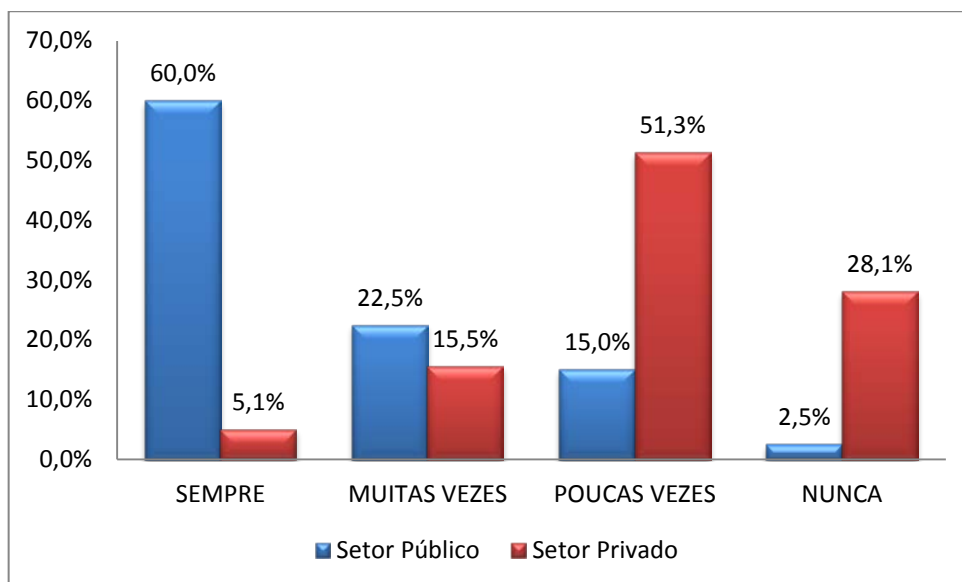


Gráfico 12 – Insegurança ou relutância à mudanças estruturais ou nos processos de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O décimo segundo gráfico vem justificando a informação fornecida pelos números do gráfico acima. Este gráfico mostra que quando questionados sobre o sentimento de insegurança ou relutância às mudanças propostas na subseção, quase 75% dos servidores do órgão público, responderam positivamente. Contradizendo os números obtidos na pesquisa em relação ao setor público, 80% dos funcionários da empresa do setor privado responderam negativamente sobre mudanças estruturais ou nos processos de trabalho da empresa.

Isso nos leva a afirmar que de fato, há uma grande disfunção burocrática de a resistência à mudança, mas apenas no setor público.

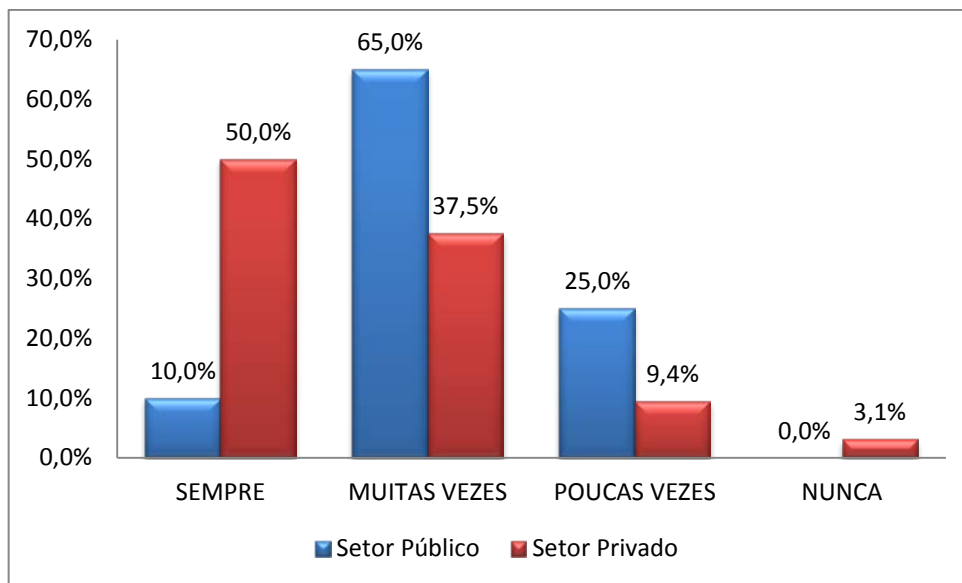


Gráfico 13 – Ações implantadas pelo superior hierárquico que impactam nos processos de trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Neste item, os servidores e funcionários foram questionados sobre as ações que seus superiores implementavam no ambiente de trabalho e se estas impactavam de alguma forma nos processos de trabalho. Ambos os lados participantes da pesquisa, afirmaram que as ações propostas, realmente impactavam nos processos de trabalho, algumas de forma positiva e uma minoria de forma negativa. No resultado temos, 75% dos servidores e 90% dos funcionários respondendo positivamente.

Estes números trazem satisfação em relação à análise deste item, uma vez que nos revela certa preocupação que os superiores hierárquicos têm de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes como também numa maior rapidez na resolução dos processos internos, tanto na iniciativa pública quanto na iniciativa privada, concluindo assim, que neste item, nenhuma das partes desenvolveu disfunções burocráticas.

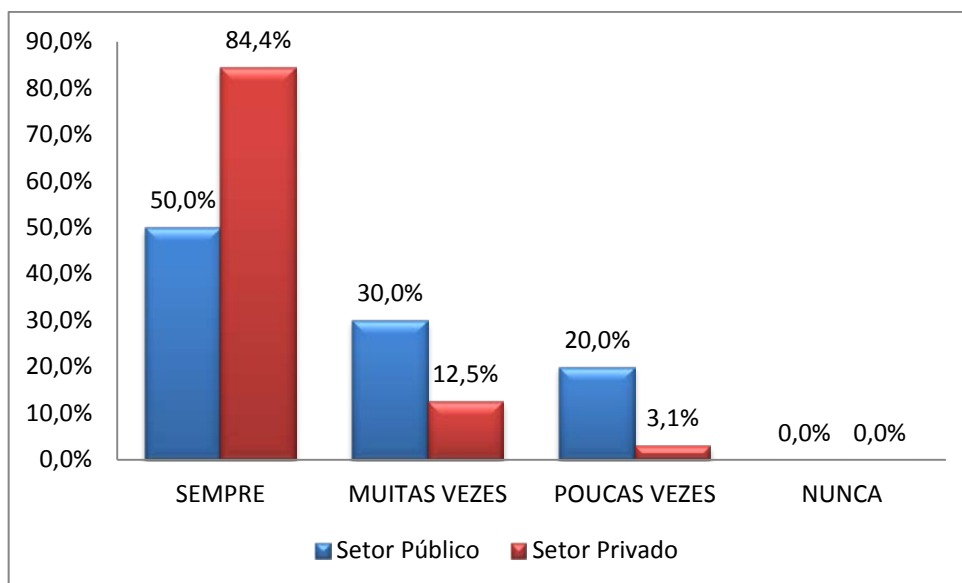


Gráfico 14 – Percepção que o trabalho tem foco diretamente no atendimento ao público.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No décimo quarto gráfico, ilustra-se a percepção que os servidores e funcionários têm em relação ao trabalho que desempenham ser voltado diretamente para o atendimento ao público. Novamente em ambos os casos, obteve-se respostas satisfatórias, onde aproximadamente 80% dos servidores e mais de 95% dos funcionários, afirmaram que têm suas atividades focadas num melhor atendimento aos clientes e usuários dos serviços.

Nesta análise verificamos que os servidores não estão focados somente para dentro da Secretaria, ou seja, nas normas e regulamentos, pelo contrário, há a necessidade de se prestar um bom atendimento aos seus clientes, não sendo, portanto, observado uma relação direta com a existência de disfunção burocrática, nem no setor público nem no setor privado.

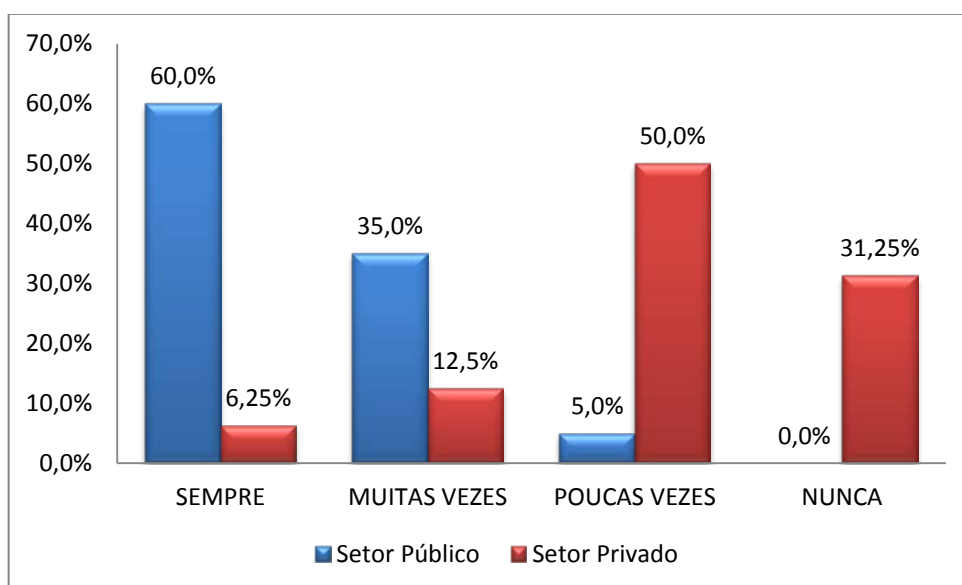


Gráfico 15 – Carga horária de trabalho suficiente para que haja um desempenho das funções.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em se tratando da carga horária de trabalho, 95% dos servidores responderam que considerariam como tempo suficiente para que houvesse um desempenho responsável das suas funções e desempenho das tarefas estipuladas pelo superior hierárquico. Em relação ao setor privado, a situação se inverte. Mais de 80% dos funcionários afirmaram que não consideram como suficiente a carga horária de trabalho para desempenhar as funções atribuídas pelos superiores hierárquicos, muitas vezes tendo que levar parte de suas tarefas para casa e assim terminá-las em tempo hábil, quando o prazo de entrega das mesmas não poder ser negociado.

Neste caso, não foi detectada nenhuma disfunção burocrática no setor público, e sim no setor privado, porém este tipo de disfunção é classificado como leve e de acordo com Merton (1970), pode ser facilmente resolvida uma vez que a distribuição de tarefas pelos indivíduos da organização seja mais bem dividida, evitando a concentração das atividades.

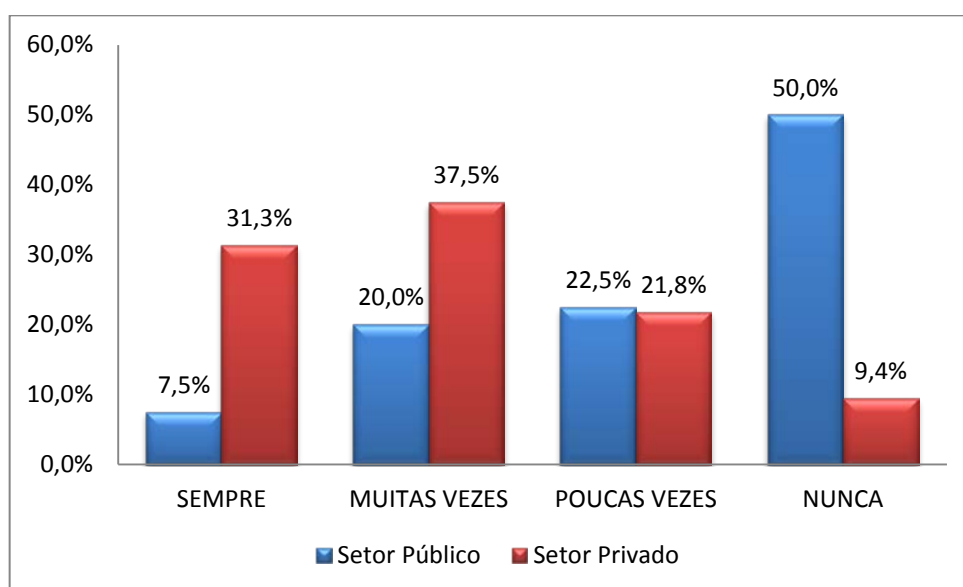


Gráfico 16 – Critérios definidos ou claramente comunicados em relação à “avaliação de desempenho”.
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Neste décimo sexto gráfico, quando questionados, mais de 70% dos servidores perceberam que poucas vezes ou quase nunca, a comunicação dos itens que integram a avaliação de desempenho, são claros ou bem comunicados para os servidores. Contrário à realidade existente na empresa do setor privado, onde aproximadamente 70% dos funcionários afirmaram que quase sempre ou na maioria das vezes, estes critérios integrantes das avaliações de desempenho da empresa eram claramente comunicados no ambiente de trabalho e bem definidos pelos seus superiores.

Novamente, detectamos uma falta de comunicação dentro do órgão público, acreditamos que leve a despersonalização do relacionamento entre os servidores, dando um caráter impessoal nas relações, levando com que a comunicação passe a ser bloqueada por causa das divisões hierárquicas – além disso, os servidores acabam por não conhecer os critérios que são utilizados para avalia-los a uma promoção, por exemplo, e possivelmente trará para o servidor uma sensação de desmotivação em desempenhar suas atividades de uma forma mais eficiente. Entendemos que a Comunicação Organizacional é uma competência essencial que as organizações modernas necessitam dominar, de modo a melhor compartilhar com os públicos interno e externo suas intenções e realizações e que, portanto, a subseção necessita aprimorar-se, para desenvolver e melhorar seus processos de trabalho. Neste item, constatamos uma disfunção burocrática apenas no setor público, uma vez que o setor privado apresentou resultados positivos.

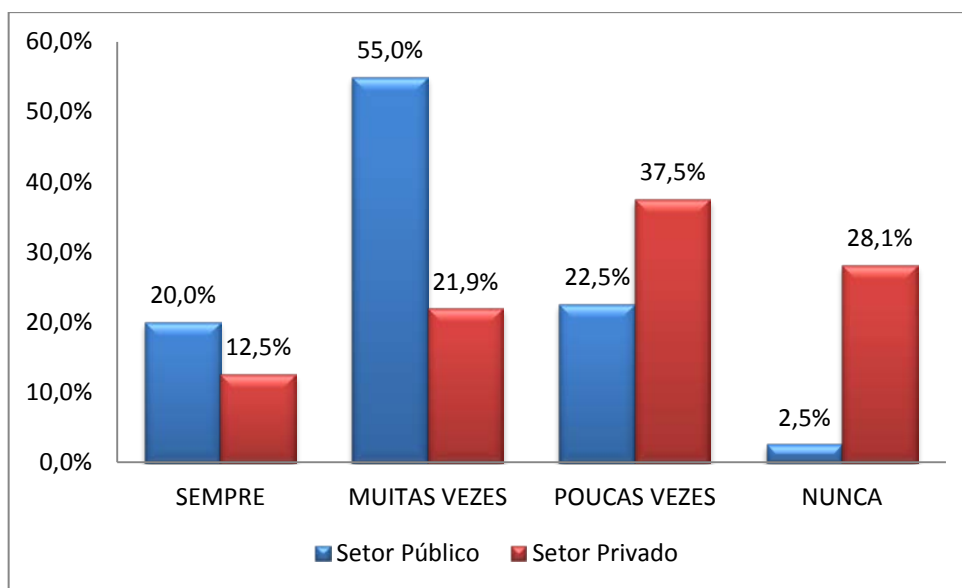


Gráfico 17 – Processos de trabalho que necessitam de uma grande quantidade de papéis circulando no ambiente de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Em sua maioria, 75% dos servidores do setor público têm a percepção que muitas vezes, há um excesso de papéis, formalidades, rotinas e padronização nas tarefas que desempenham dentro da subseção, e pode-se perceber também que, dependendo do setor nos quais estavam lotados, essa quantidade de papéis poderia variar, alguns departamentos necessitavam de um fluxo maior que outros. Neste caso, o excesso de papéis, constitui uma

das maiores e mais graves disfunções em uma Organização, segundo Merton (1970). Portanto, nesta etapa da análise, nota-se um alto grau de disfunção burocrática dentro do órgão Público.

Partindo para a análise dos resultados do setor privado, o número dos servidores que tinham uma percepção de grande volume de papéis circulando dentro da empresa não chegou a 35%, isto se dá por motivos parecidos com os do órgão público, diferenciando que os setores que necessitavam de um número maior de papéis circulando eram minoria em relação aos outros setores, que trabalhavam mais em atividades consideradas “digitais”, portanto, neste item de avaliação, não se pode dizer que existe uma disfunção burocrática no setor privado, mas apenas no setor público.

O que podemos concluir, de acordo com o levantamento e a análise dos dados é que de fato, há sim, uma série de disfunções burocráticas nos órgãos tanto do setor público quanto do setor privado, onde apenas cinco dos dezessete itens pesquisados, apresentaram resultados satisfatórios, ou seja, não apresentaram disfunções burocráticas. A Subseção Judiciária da Justiça Federal no Rio Grande do Norte, entretanto, apresentou um número mais elevado de disfunções identificadas, quando comparada à empresa de comunicação do setor privado – o setor público apresentou disfunções em onze dos dezessete itens avaliados, enquanto o setor privado apresentou apenas duas disfunções, dos dezessete itens.

Vale salientar que em alguns casos, essas disfunções se mostraram em menores graus e por meio de algumas mudanças partindo dos superiores e sendo corretamente repassadas para os servidores e funcionários, estas podem ser facilmente solucionadas. Em outros casos, as disfunções se mostraram de forma ainda mais grave e enraizada, o que não as torna tão fáceis de resolver, seria necessária uma reestruturação organizacional, envolvendo todos, desde os funcionários de menores graus hierárquicos, até seus superiores. Haveria uma necessidade de reaver processos internos e externos, paradigmas antigos que estariam atrasando e prejudicando o bom funcionamento da organização pública, principalmente, reduzir de forma notável as exibições de sinais de autoridade de modo que isso quebrasse a despersonalização das relações organizacionais entre todos os níveis hierárquicos, isso também traria para a organização, a descentralização na tomada de decisões, ou seja, estas não estariam concentradas somente com os superiores hierárquicos. Deve-se atentar também para a necessidade urgente das organizações e seus integrantes se livrarem dessa forte resistência

às mudanças, que junto com a ausência de inovações, que são as maiores vilãs do desenvolvimento das organizações em sua totalidade.

Para melhor resumir quais os quesitos pesquisados que apontaram alguma disfunção burocrática, tem-se o seguinte quadro:

Itens	Setor Público	Setor Privado
Excesso de formalismo, padronizações ou rotina nas atividades.	DISFUNÇÃO	
Trabalho que realiza é organizado por tarefas operacionais.	DISFUNÇÃO	
Aplicação rigorosa de normas que afeta no desempenho do seu trabalho.	DISFUNÇÃO	
Superior hierárquico é responsável por tomar decisões.	DISFUNÇÃO	DISFUNÇÃO
Superior hierárquico consulta toda equipe para tomada de decisões.	DISFUNÇÃO	
Comunicação clara e concisa dentro do ambiente.	DISFUNÇÃO	
Informações suficientes para desempenho das atividades.		
Conhecimento das metas que são estipuladas.	DISFUNÇÃO	
Chefia negocia prazos para cumprimento de tarefas.		
Informação de mudanças propostas pelos superiores hierárquicos.		
Facilidade em relação a mudanças no ambiente.	DISFUNÇÃO	
Insegurança ou Relutância às mudanças no ambiente de trabalho.	DISFUNÇÃO	
Ações implantadas pelo seu superior que impactem no trabalho.		
Trabalho focado diretamente no atendimento ao público.		
Carga horária de trabalho suficiente para desempenho das funções.		DISFUNÇÃO
Crítérios definidos ou claramente comunicados na "avaliação de desempenho".	DISFUNÇÃO	
Processos de trabalho que necessitam de muitos papéis circulando.	DISFUNÇÃO	

Quadro 01 – Lista de itens que apresentaram disfunções burocráticas nos setores público e privado

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No instante em que as organizações vivem um momento de reforma, o estudo da burocracia se faz ainda mais eficaz, para com ele rompermos barreiras e superarmos todos os preconceitos existentes sobre o assunto, o esclarecimento da burocracia não só é importante, mas necessário para a construção de organizações verdadeiramente comprometidas com seus participantes, funcionários e principalmente aos usuários dos serviços, que acabam por serem uns dos mais prejudicados pelo mau uso das ferramentas da Burocracia. Como também dos superiores que ainda desconhecem o que verdadeiramente é burocracia, pois para alguns deles, ainda parte-se do princípio de que “eu sou o patrão e você é o empregado”, “eu mando e você obedece”, que na realidade, o funcionamento da burocracia, definitivamente não parte desse ponto de vista, a burocracia dentro de um órgão ou empresa, tem como um dos seus objetivos a organização através de suas regras ou normas estabelecidas.

Por final, analisando o resultado da pesquisa foram identificadas algumas disfunções manifestadas, principalmente em relação à resistência a mudanças, ao excesso de formalismo, apego às normas, de papelório, sinais de autoridade e principalmente, na comunicação dentro da Subseção Judiciária de Mossoró. Já na empresa de comunicação do setor privado, as disfunções aconteceram apenas em relação à presença de sinais de autoridade e na deficiência de tempo para cumprir com as atividades que são atribuídas aos funcionários, um número menor de disfunções, com menor gravidade que as do setor público.

A resistência à mudança geralmente é ligada a insegurança de manutenção do status e das novas habilidades, no caso da Subseção, seria interessante que o superior hierárquico buscasse incrementar essa mudança, pois a ele é inerente o papel de líder, que deve buscar soluções e meios para motivar os funcionários e orienta-los a compreender o processo de mudança. Entretanto, é necessário que este superior saiba que desempenhar o papel de líder não significa dizer que ele ira “mandar” na sua equipe, e sim, motiva-los a alcançar os objetivos da organização da forma mais eficiente.

O excesso de formalismo e de papéis circulando se caracteriza principalmente pelo fato de que os processos internos e também externos da Subseção ainda se baseiam na cultura do papel. O que se percebe é que o órgão está embasado na tramitação de papéis em todo o seu escopo de trabalho, conforme ficou comprovado pelos questionários respondidos pelos servidores. No entanto, já estão sendo mobilizadas pelos superiores do órgão, políticas de sistematizar e gerenciar os processos internos de trabalho, implantando sistemas

informatizados que reduziriam bastante o uso de papéis. Partindo disso, entende-se que esta disfunção, em breve deverá ser minimizada.

Percebeu-se que os servidores da Subseção notaram que a comunicação é um processo que não está plenamente tratado e que necessita de alguns esclarecimentos. A falta de comunicação pode trazer distorção na forma de trabalhar, levar os servidores à desmotivação e podem comprometer o bom desempenho individual e coletivo. Neste ponto, também se vê necessária à intervenção do líder do órgão público, pois a falta de comunicação poderá prejudicar o desenvolvimento das atividades, então se pode sugerir que sejam realizados oficinas ou seminários destinados a explicar melhor os esquemas de comunicação organizacional, onde seriam explicadas as metas, as possíveis mudanças que futuramente seriam implantadas dentro da subseção, contando principalmente com a opinião dada pelos servidores, minimizando assim as deficiências de comunicação e hierarquização nas tomadas de decisões.

As disfunções observadas foram consideradas de relevância média ou grave, levando-se em conta o nível de complexidade trabalhado na Subseção, onde são desenvolvidas diariamente atividades rotineiras, que requerem certo grau de conhecimento técnico e uma boa relação servidor/cliente, enquanto as disfunções observadas na empresa do setor privado foram consideradas leves. Entende-se que as disfunções detectadas na Subseção são limitadoras na implantação de políticas voltadas à formulação de estratégias de melhoramentos ou acompanhamento do desempenho dos servidores, mas que esse quadro deve ser modificado, tendo como objetivo valorização da inovação e estímulo a criatividade entre os servidores.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se que após a implantação de medidas corretivas nos itens que apresentaram disfunções em ambas as organizações neste primeiro momento, haja um monitoramento dos itens críticos tanto no setor público quanto no setor privado, visando sempre minimizar a manifestação dessas disfunções nas organizações e não deixar que novas disfunções se manifestem, para que então possam alcançar seus objetivos principais de forma satisfatória para os usuários e eficiente para as organizações.

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, C.V. de. **Burocracia, eficiência e modelos de Gestão Pública: Um ensaio**. Revista do Serviço Público, ano 48, n.3, Set./Dez. 1997.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2005.
- BITTENCOURT, N. G. **Administração Pública**. Faculdades Jorge Amado, 2007. Disponível em: <http://www.cursosparaconcursos.com.br/arquivos/downloads/artigo_natanael_gomes_aluno_10_direito_da_jorge_amado.pdf> Acesso em: 21. Out. 2013.
- BORBA, J. **Democracia e burocracia: Um Velho Tema Com Novas Soluções**. Anais do XXII ENAMPAD, ANPAD, 1998.
- CASTOR, B. V. J. et. alii. **Estado e Administração pública: Reflexões**. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 3ªED. São Paulo: Editora Campus, 2004.
- CURY, A. **Organização e Métodos: Uma visão holística / Antônio Cury**. – 8. Ed. Ver. E Ampl. – 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.
- Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa
- KLIKSBERG, B. **Como Transformar o Estado. Para além de mitos e dogmas**. Brasília: Enap, 1992.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração, Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MELLO, C. E. **Diferenças básicas entre o Setor Público e Privado**. Anápolis, 2011. Disponível em: <<http://claudioeduardomello.blogspot.com.br/2011/06/diferencas-basicas-entre-setor-publico.html>> Acesso em: 01. Fev. 2014.
- MERTON, R. K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. Tradução de Miguel Mallet. São Paulo: Mestre Pou, 1970.
- MOTTA, F. C. P. e VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral de Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- NASSAR, P. **Burocracia, comunicação e desenvolvimento**. In: REUNIÃO DO CONSELHO SUPERIOR DE ESTUDOS AVANÇADOS (CONSEA – FIESP). 18 ago.2008.

Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/irs/estudos-avancados/pdf/texto_de_paulo_nassar_a_comunicacao_desburocratizacao_para_o_desenvolvimento_consea_18_08_08.pdf>. Acesso em 15. Out. 2013.

OLIVEIRA, S. L. de. **Sociologia das Organizações: Uma Análise do Homem e das Empresas no Ambiente Competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PEREIRA, B. **Da Administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. n.1, Jan./Abr. 1996. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em 10 Out. 2013.

SCHIER, A. C. R. S. da. **Da Administração pública burocrática à gerencial: a influência de Max Weber**. Revista Crítica Jurídica. N. 24, Jan./Dez. 2005. Disponível em: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/critica/cont/24/pr/pr5.pdf>. Acesso em 22 Out. 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto Brasileiro**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 398p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA A PESQUISA
QUESTIONÁRIO PARA ÓRGÃO DO SETOR PÚBLICO.

1 – Em relação ao seu trabalho, percebe que há um excesso de formalismo, padronizações ou rotina nas atividades que executa?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

2 – Quando você percebe que o trabalho que realiza é organizado por tarefas operacionais?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

3 – Há uma aplicação rigorosa de normas ou regulamentos que possibilita uma melhora no desempenho do seu trabalho?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

4 – Com que frequência seu superior hierárquico é responsável por tomar decisões relativas aos processos do seu setor?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

5 – Seu superior hierárquico imediato consulta toda equipe quando parte para uma tomada de decisões?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

6 – Você percebe que há uma comunicação clara e concisa dentro do ambiente da Subseção?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

7 – Há informações suficientes para que você desempenhe as suas atividades em tempo hábil?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

8 – Você tem conhecimento das metas que são estipuladas no ambiente da Subseção?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

9 – Sua Chefia negocia prazos para que tarefas sejam cumpridas?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

10 – Quando há mudanças propostas pelos superiores hierárquicos no seu ambiente de trabalho, você é informado?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

11 – Existe um grau de facilidade em relação a mudanças no ambiente da Subseção?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

12 – Sente insegurança ou relutância em relação a possíveis mudanças estruturais ou possíveis mudanças nos processos de trabalho que poderiam acontecer na Subseção?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

13 – Existem ações que são implantadas pelo seu superior hierárquico dentro da Subseção que venham a causar impactos no tempo ou no modo de resolução dos processos de trabalho?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

14 – Há uma percepção que o trabalho que desempenha tem foco diretamente no atendimento ao público?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

15 – Considera que sua carga horária de trabalho seja suficiente para que haja um desempenho responsável de todas suas atribuições?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

16 – Em relação à “avaliação de desempenho”, existem critérios definidos ou claramente comunicados?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

17 – Existem processos de trabalho que necessitam de uma grande quantidade de papéis circulando na Subseção?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA A PESQUISA
QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA DO SETOR PRIVADO.

1 – Em relação ao seu trabalho, percebe que há um excesso de formalismo, padronizações ou rotina nas atividades que executa?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

2 – Quando você percebe que o trabalho que realiza é organizado por tarefas operacionais?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

3 – Há uma aplicação rigorosa de normas ou regulamentos que possibilita uma melhora no desempenho do seu trabalho?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

4 – Com que frequência seu superior hierárquico é responsável por tomar decisões relativas aos processos do seu setor?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

5 – Seu superior hierárquico imediato consulta toda equipe quando parte para uma tomada de decisões?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

6 – Você percebe que há uma comunicação clara e concisa dentro do ambiente da agência?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

7 – Há informações suficientes para que você desempenhe as suas atividades em tempo hábil?

() Sempre () Muitas Vezes () Poucas Vezes () Nunca

8 – Você tem conhecimento das metas que são estipuladas no ambiente da agência?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

9 – Sua Chefia negocia prazos para que tarefas sejam cumpridas?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

10 – Quando há mudanças propostas pelos superiores hierárquicos no seu ambiente de trabalho, você é informado?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

11 – Existe um grau de facilidade em relação a mudanças no ambiente da agência?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

12 – Sente insegurança ou relutância em relação a possíveis mudanças estruturais ou possíveis mudanças nos processos de trabalho que poderiam acontecer da agência?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

13 – Existem ações que são implantadas pelo seu superior hierárquico dentro da agência que venham a causar impactos no tempo ou no modo de resolução dos processos de trabalho?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

14 – Há uma percepção que o trabalho que desempenha tem foco diretamente no atendimento ao público?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

15 – Considera que sua carga horária de trabalho seja suficiente para que haja um desempenho responsável de todas suas atribuições?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

16 – Em relação à “avaliação de desempenho”, existem critérios definidos ou claramente comunicados?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca

17 – Existem processos de trabalho que necessitam de uma grande quantidade de papeis circulando da agência?

☐ Sempre ☐ Muitas Vezes ☐ Poucas Vezes ☐ Nunca