

**FACULDADE INTEGRADA DE PERNAMBUCO – FACIPE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**ANDRÉA HERCULANO BRASILEIRO
PRISCILA ANDRÉA F. CAVALCANTI**

**A BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Um estudo de caso na Diretoria de Controle Urbano
e Ambiental - 4º REGIONAL DA DIRCON**

Recife
2009

ANDRÉA HERCULANO BRASILEIRO
PRISCILA ANDRÉA F. CAVALCANTI

**A BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Um estudo de caso na Diretoria de Controle Urbano
e Ambiental - 4º REGIONAL DA DIRCON**

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel à banca examinadora no Curso de administração da Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE.

Orientador (a): Cecília Dias

Recife
2009

ANDRÉA HERCULANO BRASILEIRO
PRISCILA ANDRÉA F. CAVALCANTI

**A BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Um estudo de caso na Diretoria de Controle Urbano
e Ambiental – 4^o REGIONAL DA DIRCON**

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel à banca examinadora
no Curso de administração da Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE

Aprovada em:
Recife, 01 de Março de 2010.

Banca Examinadora:

Orientador
(Nome, Titulação e Instituição)

1^o Examinador
(Nome, Titulação e Instituição)

2^o Examinador (Nome, Titulação e Instituição)

Andréa Herculano dedica:

A meu esposo e a meus filhos, por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos.

Priscila Andréa dedica:

A meus pais e a meus irmãos, por terem me dado força e incentivo durante esses quatro anos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos dado sabedoria e força durante essa jornada.

Aos nossos familiares e amigos pela compreensão e pelo carinho que nos deram nesse percurso.

A nossa orientadora Cecília, por ter tido paciência e competência para nos guiar nessa grande missão.

“Tudo posso naquele que me fortalece”.
Filipenses 4:13.

RESUMO

O presente estudo vem mostrar como o tema Burocracia é visto e trabalhado em uma organização de caráter público. Tendo como objetivo identificar a influência da burocracia no desenvolvimento dos colaboradores. Para isso traçando um paralelo entre a administração pública e a burocracia. Mediante uma pesquisa exploratória e descritiva, foi realizado um questionário contendo dez questões objetivas e fechadas, com gerentes de uma diretoria da prefeitura do Recife. Os resultados encontrados nos mostram com clareza que a lógica burocrática é responsável pelo comodismo e ineficiência dos funcionários da mesma.

ABSTRACT

This study show how they see the issue Bureaucracy is seen and worked in an organization of public character. Aiming to identify the influence of bureaucracy in the development of employees. For that drawing a parallel between the government and bureaucracy. Through an exploratory and descriptive research was carried out a questionnaire containing ten objective questions and closed with a board of managers of the city of Recife. The results show us clearly that the bureaucratic logic is responsible for complacency and inefficiency of officials of the same.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIRCON - Diretoria de Controle Urbano e Ambiental

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 A Burocracia na Administração Pública;.....	14
2.2 Transformações no Serviço Público;.....	15
2.3 Conceituando Burocracia;.....	17
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 Campo de pesquisa.....	22
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	24
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	24
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE.....	35

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mundo globalizado, onde a competitividade rege a sociedade, é de suma importância levantar a questão da burocracia dentro das organizações públicas, pois muitas vezes a mesma interfere a mudança no âmbito organizacional. A organização burocrática é um tipo de sistema social, é uma instituição objetivamente existente, que tem por objetivo a eficiência, a produtividade, e que sem esses aspectos não há organização e sem um aumento da eficiência não existe desenvolvimento. A burocracia pode ser considerada como estratégias institucionalizadas que se destina a realização de metas administrativas.

Com esse pensamento o administrador burocrático se torna um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir com suas tarefas para o qual seu cargo foi determinado, e contribuir para a consecução dos objetivos da organização. Sabendo-se desse pensamento, é importante lembrar que uma disfunção da burocracia é a papelada, que se tornou uma conseqüência das organizações, não prevista, nem desejada. Ela deriva diretamente do formalismo, do princípio de que tudo que ocorre na organização é de ser documentado. É importante salientar que este princípio está correto, e que uma das vantagens da administração burocrática é exatamente em ser exercida através de documentos escritos que são convenientemente arquivados. São esses documentos que permitem a racionalidade do trabalho, sem eles não seria possível à realização de comunicação eficiente dentro da organização, pois todo o controle não pode prescindir desses documentos.

Conforme Weber (apud CHIAVENATO 2003, p.262).

A burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. A burocracia tem as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes, completa previsibilidade do funcionamento.

Hoje a nova administração pública exige muito mais dos seus colaboradores, visando um melhor andamento de seus processos. Uma nova forma de gestão precisa ser proposta para abrir canais de participação da sociedade. Muitos governos, até por modismo, apressaram-se em incluir em seus discursos e planos propostos da gestão compartilhados da qual recuaram ao primeiro sinal de que precisaram passar por profunda renovação de mentalidades e práticas; ou então se satisfizeram com a proposta dessa mentalidade da cúpula do governo e passaram a se queixar do despreparo do funcionalismo, sem terem tido a preocupação primeira de proceder a uma ampla qualificação de seus servidores para trabalharem em sintonia com as novas diretrizes de participação.

Resistências às mudanças podem ser atenuadas se houver uma boa comunicação das razões pelas quais as mudanças são necessárias e se forem introduzidos bons mecanismos para concretizar a mudança. (LACOMBE, 2009 p.358).

A investigação desta pesquisa possibilitará a melhoria da qualidade dos serviços prestados que por sua vez gera crescimento e desenvolvimento das organizações públicas. De cara com a avançada tecnologia, as organizações se vêem forçadas a se atualizar e se reestruturar, tentando superar esse antigo modelo de administração, adotando medidas mais ágeis e eficazes.

O tema e a problematização foram escolhidos em função da necessidade de identificar os problemas organizacionais, visto a constante solicitação de aumento do desenvolvimento dos colaboradores da 4^o regional da DIRCON. Tendo como relevância os objetivos a serem conseguidos e alcançados, visando otimizar o tempo e os serviços.

Diante do exposto, pretende-se falar sobre uma das diretorias da prefeitura do Recife que é a Diretoria de Controle Urbano e Ambiental (DIRCON), onde se prende a uma necessidade de analisar os problemas burocráticos vivenciados no dia-a-dia da instituição, tomando-se a mencionada DIRCON como campo de observação para análises. Desta forma pode-se expor a seguinte problemática: até que ponto a burocracia interfere no desenvolvimento das atividades exercidas pelos colaboradores da instituição?

Este estudo tem como objetivo geral direcionar a organização pública para uma nova realidade, traçando um paralelo entre a administração pública e a burocracia em uma instituição de caráter público, aonde vem mostrar como a cultura em um ambiente burocratizado influencia no desenvolvimento das atividades exercidas pelos colaboradores da mesma. Desta forma procura-se

- Identificar o excesso de burocracia na DIRCON.
- Avaliar se a burocracia influencia o desenvolvimento dos colaboradores dentro da instituição.
- Verificar o grau de satisfação dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.3 A Burocracia na Administração Pública;

A burocracia na administração pública vem sendo avaliada pela sociedade de uma forma errônea, porque a burocracia em si tem como objetivo agilizar e deixar todo o processo mais eficiente, no entanto a sociedade vê como um processo ineficiente, demorado e incapaz de oferecer um bom serviço ao contribuinte. As normas e regulamentos trazem para a organização benefícios.

Burocracia é o agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras impessoais, normas, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da permanência obrigatória do servidor na repartição durante determinado período; e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas. (LACOMBE, 2006. P. 473).

De acordo com o dicionário Aurélio, burocracia é administração da coisa pública por funcionário (de ministérios, secretarias e repartições) sujeito à hierarquia e regulamentos rígidos.

O advento da informática, da transmissão de dados à distância, das redes de computadores, do comércio eletrônico, da Internet, da diminuição dos custos de transporte, tudo contribui para a globalização.

O problema de adequação das políticas públicas à nova ordem é mais crítico nas economias emergentes, nos quais é preciso aperfeiçoar e consolidar as instituições que sustentam o funcionamento da democracia e da economia de mercado. (LACOMBE, 2006. p. 503)

Todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica as organizações que se baseiam em regulamentos. Há uma razão extremamente importante para entender o que é burocracia: a sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. Todas as organizações com as quais você está ligado de alguma forma são burocracias, regidas por regulamentos que criam direitos e obrigações. A burocracia é um estágio na evolução das organizações. (WEBER, MAXIMIANO, 2004, p 133).

Tão grande é a importância das organizações formais na sociedade moderna, que inúmeros cientistas dedicaram-se a estudá-las. Um desses cientistas foi Max Weber

A Burocracia é caracterizada por tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas mediante a especialização, bem como regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, amplitude de controle reduzida e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

Seu principal ponto forte é a capacidade de promover a execução de atividades padronizadas de maneira altamente eficiente. Alocar as especializações afins em departamentos funcionais gera economia de escala, duplicação mínima de pessoal e equipamentos e oferece aos funcionários a oportunidade de “falar a mesma língua” dos colegas. Além disso, a burocracia consegue se sair bem com administradores de menos talentos – e, portanto, de menor remuneração – para os níveis médios e inferior de gerência. (ROBBINS, 2004 p. 195).

2.2 Transformações no Serviço Público.

Então, quais são as primeiras constatações que se deve ressaltar quanto ao serviço público? Inicialmente, é possível lembrar que o serviço público no Brasil já foi visto por muitos, ou em quase sua totalidade, como um setor extremamente decadente, verdadeiramente um poço profundo de problemas. Essa imagem ficava mais forte no tocante ao servidor público que executava suas tarefas com pouca precisão. Aquela figura decadente, altamente burocrática, com uma morosidade eterna e em nada contribuindo com a sociedade.

Matos afirma:

(...) os funcionários desmotivados e desprovidos de uma consciência social ativa prestam serviços com baixo significado social, como resultado de um trabalho alienado e sem compromissos com resultados nem com os direitos dos cidadãos, a sociedade expressa seu descontentamento pela crítica e pela linguagem caricatural dos estereótipos negativos, reforçando a alienação e a desmotivação dos servidores (...). (1994).

O excesso de burocratização consiste realmente na exagerada desmotivação dos funcionários as normas burocráticas, derivando daí às consequências não desejadas de rigidez, desempenho mínimo e problemas com o público.

O trabalho é, muitas vezes, apenas um despacho em um documento, um passo na tramitação de um processo, uma gota no oceano na máquina do Estado. Tudo se opera de uma maneira muito formal, sabendo que as coisas importantes são resolvidas “por fora”, pela informalidade cliente-lista, na base da amizade (...). A gestão do trabalho nas organizações públicas é de fato um dispositivo perverso de reprodução da alienação social no contexto da organização (...) em detrimento da eficiência e eficácia das organizações, em detrimento da dignidade do servidor. (Matos, 1994).

Entretanto, pode-se observar claramente que o serviço público brasileiro passou a ser atingido por um processo evolutivo. Processo este que foi marcado pelas primeiras mudanças que surgiram através das cobranças de reformas no setor administrativo. É claro que isto é o que está sendo vivenciado no momento. Positivamente, um processo, uma transformação e basta olhar um pouco qualquer meio de vinculação da mídia para percebê-las. Claro que a transformação no serviço público está ocorrendo, mas definitivamente, ainda longe de ser ideal.

O serviço público vem passando por diversas modificações, as quais não tem tido muito sucesso, por causas das resistências dos servidores. Mas de acordo com os novos administradores, a tendência é oferecer cada vez mais um melhor serviço.

O processo de mudanças na administração pública tem como barreira todos aqueles princípios e formas de trabalho que se perpetuam sem levar em conta o ambiente de mudanças pelo qual passa a sociedade. Essas mudanças levam a organização a repensar, predominantemente, as atitudes e estratégias do passado que cegaram as pessoas para as novas oportunidades. (Schlesinger, 2008).

A administração tem de tornar-se flexível aos aspectos de comportamento humano, como poder, alienação, entre outros, que exigem reorientação conceitual.

2.3 Conceituando Burocracia;

Vive-se na era do conhecimento. A realidade ganha escala e complexidade e muitas empresas continuam, na prática, aplicando a teoria da burocracia de Max Weber.

Segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização.

A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito. Em outros termos, é uma organização baseada em uma legislação própria, que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar. WEBER (apud CHIAVENATO, 2003)

Abaixo se define a característica acima citada; nas idéias de Chiavenato (2003):

Caráter legal das normas e regulamentos: é onde a organização funciona através de normas e regulamentos previamente escrito, ou seja, a organização tem sua própria legislação.

Caráter formal das comunicações: é onde a organização comunica-se de forma escrita, isto é, as regras, decisões e ações administrativas são todas formuladas e registradas por escrito.

Caráter racional e divisão de trabalho: a organização apresenta uma forma sistêmica de sua divisão no trabalho, onde ela se enquadra aos objetivos a serem atingidos.

Impessoalidade nas relações: é a forma de como as atividades são distribuídas dentro da organização com relação aos cargos e funções e não com pessoas envolvidas.

Hierarquia da autoridade: é onde os cargos são distribuídos segundo o princípio da hierarquia.

Rotina e procedimentos padronizados: são fixadas dentro da organização regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo.

Competência técnica e meritocracia: as escolhas das pessoas são feitas por meio do mérito e da sua competência técnica e não por meio de preferências pessoais.

Especialização da administração: a organização se torna separada por meio da propriedade e da administração, ou seja, os indivíduos são separados do corpo administrativo dos meios de produção.

Profissionalização dos participantes: consiste que cada funcionário da organização é um profissional, por ser um especialista, assalariado, ocupante de cargo, mandado por tempo indeterminado, carreiro dentro da organização, etc.

Completa previsibilidade do funcionamento: consiste na conseqüência desejada, ou seja, a previsibilidade do comportamento dos seus membros dentro da organização.

A burocracia caracteriza-se por tarefas operacionais altamente rotineiras realizadas por especialização, regras e regulamentos muitos formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, margem de controle estreito e tomadas de decisões que seguem a cadeia de comando. É eficiente e eficaz quando a tecnologia da organização for rotineira e padronizada. A burocracia adequada a um ambiente estável, onde haja pouca mudança. (ROBBINS 2001, p.192).

Segundo Weber (apud CHIAVENATO, 2003, p.266), as vantagens da burocracia são:

Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.

Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.

Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.

Univocidade de interpretação garantia pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.

Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, a redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.

Continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade técnica.

Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.

Constância, pois o mesmo tipo de decisão deve ser tomado nas mesmas circunstâncias.

Confiabilidade, pois o negócio é conduzido através de regras conhecidas, e os casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizada no sentido de excluir sentimentos irracionais, como a, raiva, preferência pessoal, elimina a discriminação pessoal.

Benefícios para as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas, podendo encarrear-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

Segundo uma pesquisa feita por Alvin W Gouldner mostra que não existe apenas um modelo de burocracia, mas uma variedade de graus de burocratização. Weber analisou a burocracia apenas sob o ponto de vista mecânico e não-político não considerando os aspectos subjetivos e informais da aceitação das normas e da legitimação da autoridade, nem a reação formal da organização perante a falta de consentimento dos subordinados. A burocracia leva a conseqüência não prevista por Weber (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Gouldner (apud CHIAVENATO, 2003, P.274), as conseqüências não previstas por Weber são:

- 1 - A exigência de controle pela organização conduz à imposição de regras burocráticas. Quanto maior a exigência de controle, tanto mais regras burocráticas.
- 2 - As regras visam à adoção de diretrizes gerais e impessoais que definem o que é permitido e estabelecem um padrão de comportamento mínimo aceitável, que passa a ser considerado o nível de comportamento que a organização espera de cada empregado.
- 3 - Isso proporciona aos participantes uma visibilidade das relações de poder, pois as normas gerais e impessoais regulam as relações de trabalho.
- 4 - Contudo, essas normas provocam aumento do nível de tensão no relacionamento interpessoal, devido à adoção de diferentes diretrizes gerais e impessoais, o que reduz a motivação para produzir.
- 5 - A adoção de diretrizes gerais e impessoais induz ao conhecimento dos padrões mínimos aceitáveis. Daí o comportamento-padrão definido pela organização informal como defesa de seus interesses.

6 - Ao verificar as diferenças entre os objetivos da organização e sua efetiva realização na prática devido ao comportamento-padrão, a direção reage.

7 - A organização impõe maior rigor na supervisão para forçar as pessoas a trabalharem mais. Em outros termos, a direção intensifica a burocratização punitiva, o que aumenta mais a visibilidade das relações de poder.

8 - Reinicia-se o ciclo, isto é, o círculo vicioso da supervisão fechada.

Desta forma as organizações absorvem mudanças apenas superficiais sem modificar sua estrutura, mas perdendo eficiência interna. A burocracia é útil até o momento em que traz eficiência, mas nem sempre essa eficiência compensa a rigidez com que está associada. Desta forma as organizações passam por problemas de adaptação a mudanças: os efeitos podem ser planejados e transformados em rotina (CHIAVENATO, 2003).

A burocracia apresenta diversificadas dimensões devidas não apresentar um único, mas graus diferenciados de burocratização. Hoje a mesma está sendo entendida como um contínuo e não uma maneira absoluta de presença ou ausência. Contudo o grau de variabilidade da burocratização depende das dimensões da burocracia. Este conceito atual trata de uma abordagem empírica mais adequada do que trata a organização como total burocrática ou não burocrática (CHIAVENATO, 2003).

Para Hall (apud CHIAVENATO, 2003, p.276) as seis dimensões sobre a burocracia são:

Divisão do trabalho baseado na especialização funcional.
Hierarquia de autoridade.
Sistema de regras e regulamento.
Impessoalidade no relacionamento entre as pessoas.
Seleção e promoção baseada na competência técnica;

Para Hall (apud CHIAVENATO, 2003, p.276) cada dimensão da burocracia foi medida através de questionário e observou que essas dimensões existem em alto grau no tipo ideal de burocracia e em grau mais baixos em organizações menos burocráticas. Estas dimensões podem e devem ser tratadas como uma variável contínua e multidimensional. As organizações apresentam diversos graus de burocracia no seu conjunto de regras e regulamentos e podendo ser ao mesmo tempo está escassamente burocratizada quanto a sua divisão de trabalho.

O termo “burocracia” tem sido utilizado em vários sentidos. Tendo sido usado

para designar uma administração racional e eficiente, para designar o seu contrário, para designar o governo de altos funcionários, para designar a organização. Na realidade a burocracia é tudo isto, na medida que a burocracia é poder, controle, e alienação. (MOTTA 1994, P. 7).

Para Motta (1994), o burocratismo tem três fontes principais: produção onde ele nasce, cuja concentração em poucas grandes unidades e cuja racionalização do trabalho gera o aparecimento de um aparelho administrativo que tem a função de gerir a empresa e suas relações com o resto da economia. A segunda fonte esta no estado moderno, que tem aumentado extraordinariamente o seu pessoal e as suas funções na maioria dos países e a terceira fonte está no crescimento das organizações políticas e sindicais. “A burocratização tende a se generalizar a todos os setores da vida social. A economia, a política, a cultura e o lazer já estão ou tendem a ser totalmente burocratizado”.

3 METODOLOGIA

A metodologia serve como direcionamento dos procedimentos que devem ser traçados para realização da pesquisa. Desse modo, é possível identificar possíveis falhas e obter informações que possam contribuir para o conhecimento. (GIL, 2006)

O tipo de pesquisa adotado para realização deste trabalho é a pesquisa exploratória e descritiva. Além disso, foi realizado um estudo de caso com a DIRCON, no qual os conhecimentos e características deste facilitaram no entendimento do assunto e dos objetivos propostos.

Pesquisas exploratórias são investigações de pesquisas empíricas cujo objetivo é a formulação de questão ou de um problema. (LAKATOS, 2007).

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2006).

O objetivo desta pesquisa constitui em investigar entre os gerentes e técnicos de uma diretoria da Prefeitura do Recife a DIRCON, as concepções sobre a burocracia e a importância da sua prática nas empresas. Além disso, identificar como a prática da administração pública e a burocracia influencia no ambiente de trabalho da instituição e identificar os obstáculos que impedem a exclusividade. Foram aplicados questionários com duas gerentes e quatro técnicos engenheiros (Apêndice). Há utilização também da técnica de observação, pelos autores da pesquisa, os quais têm experiência direta com a situação do estudo.

3.1- Campo de pesquisa

A empresa delimitada para estudo foi a Diretoria de Controle Urbano "DIRCON". Sua fundação foi em 1980, onde funcionava a Diretoria da empresa de Urbanização do Recife (URB), que tinha o poder do controle da Cidade do Recife. Mas por haver a necessidade de se fazer cumprir as leis Urbanísticas e obter as atribuições do poder de polícia, acabou sendo transferida para a Administração Geral da Prefeitura do Recife, onde, em 1996 e 1997, passou a se chamar Diretoria

de controle Urbano e Ambiental (DIRCON), onde ela além do controle urbano assumia o controle ambiental que com o decorrer do tempo, em 2007 e 2008 sentiu-se a necessidade de direcionar o poder de controle ambiental para a DIRMAN, hoje a DIRCON atua apenas com o controle urbano. Tendo como objetivo Coordenar todas as ações de controle urbanístico na cidade do Recife, exercendo o poder de polícia quando necessário; Propor a expedição de instrumentos normativos, visando a sistematização de procedimentos técnicos e administrativos, inclusive quanto à interpretação correta da Legislação; Articular-se com as Diretorias, demais empresas e órgãos públicos, acompanhando todas as ações desenvolvidas e programação de eventos especiais, visando a um melhor controle das áreas de interesse e objeto das ações e programação de eventos específicos; Garantir a aplicação dos instrumentos normativos do uso do solo, de acordo com a legislação em vigor; Prover o órgão de desenvolvimento urbano com informações necessárias para concepção e fixação de padrões apropriados de gestão urbana, a partir do monitoramento da evolução permanente, segundo os princípios da função social da cidade; Exercer o controle das construções urbanas, a proteção estética, a preservação paisagística, Monumental, histórica e cultural da cidade complementarmente aos demais órgãos competentes; Coordenar e controlar o processo de construção e organização do espaço, democratizando a informação sobre a legislação urbanística como instrumento do controle, organização e de planejamento do espaço da cidade, fazendo valer os direitos e deveres do cidadão; Acompanhar a execução das ações de fiscalização nas atuações de grande porte e nos eventos significativos.

Essa diretoria é composta por 6^o regionais, que se localizam em pontos estratégicos para poder atender a população de cada região, tendo a 1^o regional com 60 servidores localizada na Rua do progresso, nº 239 Boa Vista; 2^o regional com 43 servidores localizada na Av. Beberibe, nº 1020 Arruda; 3^o regional com 45 servidores localizada na Rua Fernando de Souza Caheté, nº 301 Casa Amarela; 4^o regional com 39 servidores localizada na Rua Dr. José Higino, nº 77 Madalena; 5^o regional com 45 servidores localizada na Rua Professor José Wanderley Filho, nº 101 Afogados e 6^o regional com 59 servidores localizada na Av. Senador Roberto Kennedy, nº 350 Ipsep.

3.1- Sujeitos da pesquisa

A amostra da presente monografia foi delimitada com a seguinte composição: duas gerentes, sendo uma gerente administrativa e uma gerente de fiscalização e quatro técnicos engenheiros, sendo dois técnicos responsáveis pelo atendimento de projetos, terrenos e licença de construção, um responsável pelos processos de alvará de localização e um responsável pelos processos de anuncio e publicidade e documentos especiais. A escolha se deu pelo fato de uma das pesquisadoras trabalhar na organização e por perceber serem eles os possíveis principais causadores da resistência a esses problemas organizacionais.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram às pesquisas bibliográficas, a observação em campo e a aplicação de questionário. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Outras fontes de informações serão as análises de dados levantados através da aplicação de questionários contendo dez questões objetivas e fechadas, descritiva simples com quatro técnicos e duas gerentes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

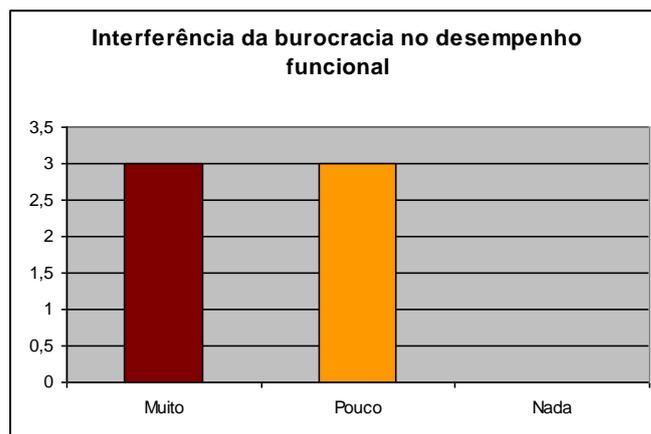


Gráfico 4.1 Interferência da burocracia no desempenho funcional
Fonte: elaborado pelas autoras

Como se pode observar a partir do gráfico acima, as respostas a esta questão foram bastante equilibradas, de forma que metade dos respondentes afirmaram que a burocracia interfere muito no desempenho funcional, gerando comodismo e ineficiência no serviço.

De acordo com Weber (apud CHIAVENATO, 2003), a burocracia é a organização eficiente por excelência e constitui os passos para a solução de um problema administrativo, e não excesso de papéis, regulamentos, documentos, etc.

A burocracia fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. As atividades dos ocupantes dos cargos devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados.

As regras e as normas técnicas regulam a conduta do ocupante do cargo, fazendo com que o seu desempenho no cargo seja assegurado e ele se ajuste as exigências da organização e da sua função.

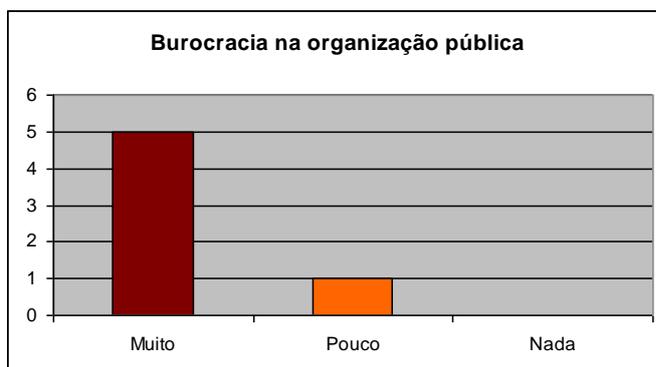


Gráfico 4.2 Burocracia na organização pública
Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com os respondentes, percebe-se que a organização pública é um setor extremamente burocrático, pois, cinco afirmaram ser um setor muito burocrático e apenas um afirmou ser pouco burocrático. Isso nos mostra que os colaboradores acreditam que há grande possibilidade de se alcançar os objetivos, diminuindo os procedimentos burocráticos.

Segundo Chiavenato (2003), a burocracia não é rígida nem estática, mas adaptativa e dinâmica, interagindo com o ambiente externo e adaptando-se a ele.

Conforme Weber (apud CHIAVENATO, 2003), as organizações devem trabalhar com base em leis internas, regulamentos, normas e manuais. Normas e regulamentos são escritos para assegurar uma interpretação sistemática e unívoca. Normas e regulamentos cobrem todas as áreas da organização para regular tudo o que ocorre dentro dela.

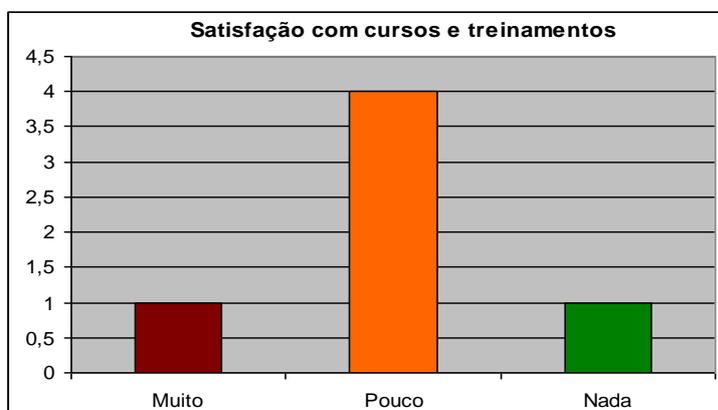


Gráfico 4.3 Satisfação com cursos e treinamentos
Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com o gráfico acima, podemos perceber que os colaboradores sentem-se pouco satisfeitos com os cursos e treinamentos oferecidos pela instituição, isso conforme as afirmações dos respondentes, onde apenas um afirmou está muito satisfeito e quatro está pouco satisfeito e um não está nada satisfeito. As pessoas vinculam os treinamentos e os cursos à credibilidade que a empresa passa para os seus empregados, na medida em que as informações são passadas com transparência. A produtividade e os procedimentos burocráticos podem entrar em harmonia investindo em cursos e aperfeiçoamentos.

Robbins (2004), afirma que funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. Isso frisa a importância da organização em qualificar através de cursos e treinamentos seus funcionários, proporcionando aos mesmos novos momentos de aprendizado com bons investimentos e fazendo com que esses se sintam valorizados.

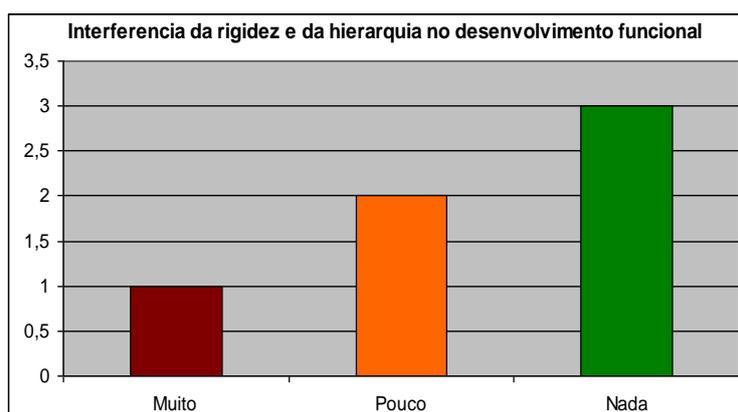


Gráfico 4.4 Interferência da rigidez e da hierarquia no desenvolvimento funcional
Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com o gráfico acima, em relação à interferência da rigidez e da hierarquia no desenvolvimento funcional, apenas um respondente afirmou que considera grande a interferência no desenvolvimento da função, dois consideram pouca e três nenhuma. Porém ao observar o andar dos processos dentro das organizações públicas de um modo geral, verifica-se que a uma interferência sim, pois, a morosidade e a ineficácia são totalmente visíveis. A burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

A burocracia tem as seguintes características: Caráter legal das normas e regulamentos, Caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes, completa previsibilidade do funcionamento. Weber (apud CHIAVENATO, 2003)

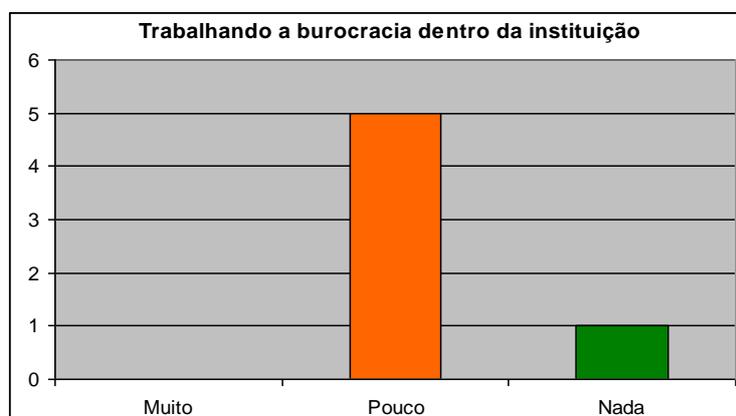


Gráfico 4.5 Trabalhando a burocracia na instituição

Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com o gráfico acima, Cinco respondentes afirmaram que a burocracia está sendo pouco trabalhada na instituição e um afirma que não é trabalhada. Isso nos faz perceber como os colaboradores se sentem em relação à burocracia não está sendo trabalhada na instituição.

Chiavenato (2003), afirma que a interação da burocracia com o meio ambiente pode ser vista de duas formas: a primeira prevê a flexibilidade para se entender as duas circunstâncias que são: adaptação da burocracia as exigências externas clientes e a burocracia as exigências externas dos participantes que é a defendida por weber. E a outra forma prevê a flexibilidade e o ajustamento da burocracia a duas demandas onde a organização tem uma estrutura social que se adapta as pressões do ambiente e que precisa modificar seus objetivos continuamente.

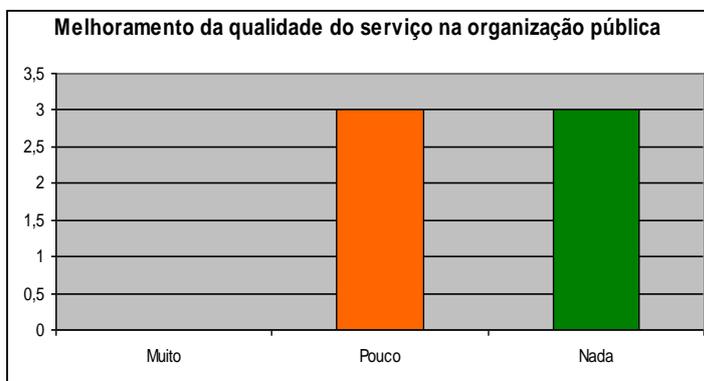


Gráfico 4.6 Melhoramento da qualidade do serviço na organização pública
Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com o gráfico acima, conforme as afirmações dos respondentes a falta de melhoramento da qualidade no serviço vem prejudicando a eficiência e eficácia dos colaboradores.

A definição de qualidade em serviço é aceita como um exercício que pode auxiliar na interação de colaboradores planejando em conjunto as decisões necessárias para identificar noções de serviços fornecidos aos clientes na empresa. (Correa, 2002).

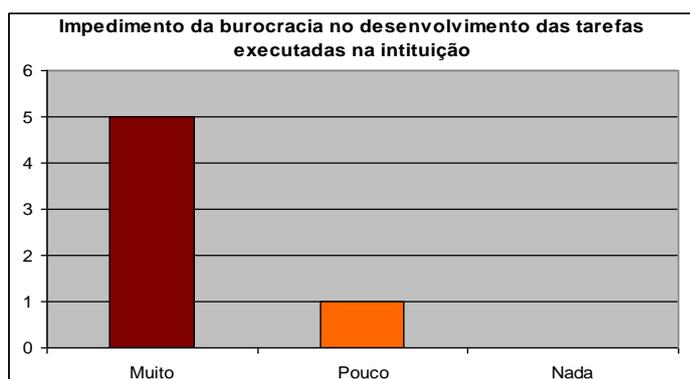


Gráfico 4.7 Impedimento da burocracia no desenvolvimento das tarefas executadas na instituição
Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com o gráfico acima, seis respondentes afirmam que a burocracia impede muito no desenvolvimento das tarefas e apenas um afirma que impede pouco. Na verdade, essa história se torna repetitiva, pois a burocracia como é vista de forma negativa e também é trabalhada de forma errônea a tendência será sempre a burocracia atrapalhar o desenvolvimento dos processos. (...) os funcionários desmotivados e desprovidos de uma consciência social ativa prestam serviços com baixo significado social, como resultado de um trabalho alienado e sem compromissos com resultados, nem com os direitos dos cidadãos, a sociedade expressa seu descontentamento pela crítica e pela linguagem caricatural dos estereótipos negativos, reforçando a alienação e a desmotivação dos servidores (...). (Matos, 1994)

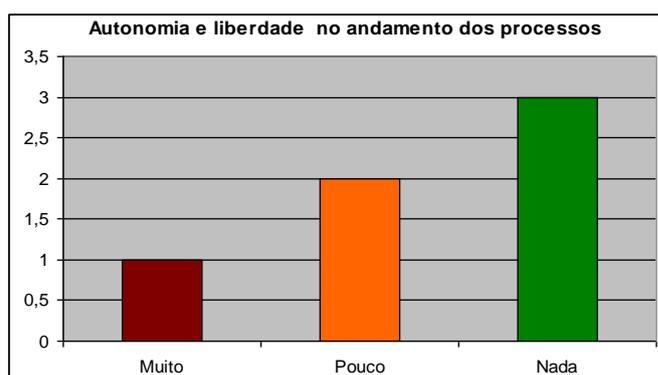


Gráfico 4.8 Autonomia e liberdade no andamento dos processos
Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com o gráfico acima, a autonomia para a três dos respondentes não atrapalha em nada, para dois um pouco e para um muito. De acordo com o nosso ponto de vista atrapalha um pouco sim, porque não existe aquela rigidez com relação a horário, nem a frequência. Os funcionários não são castigados com cortes nos rendimentos entre outros castigos, então, isso faz com que eles não se preocupem muito os deixando acomodados e sem comprometimento.

Todos sabem de suas responsabilidades e obrigações, e já conhecem as regras, mas não as cumprem. A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos estabelecidos previamente por escrito. Em outros termos, é uma organização baseada em uma legislação própria, que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar. WEBER (apud CHIAVENATO, 2003)

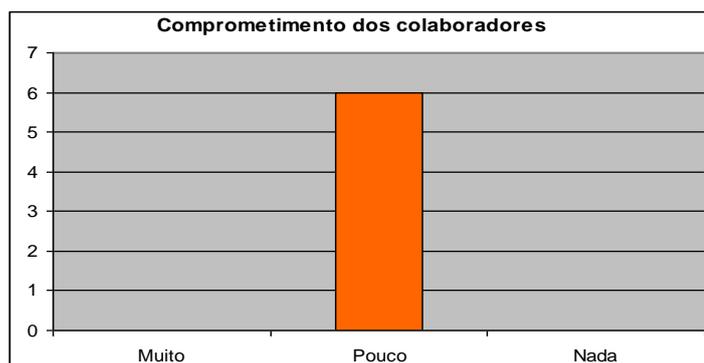


Gráfico 4.9 Comprometimento dos colaboradores
Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com o gráfico acima, a afirmação dos respondentes em relação ao comprometimento não é bem o desejado. A segurança adquirida e sabendo que não sairá nunca a não ser quando se aposentar traz certa comodidade fazendo com que eles se comportem desta forma sem assumir o compromisso devido. Divisão do trabalho baseado na especialização funcional. Hierarquia de autoridade. Sistema de regras e regulamento. Impessoalidade no relacionamento entre as pessoas. Seleção e promoção baseada na competência técnica;

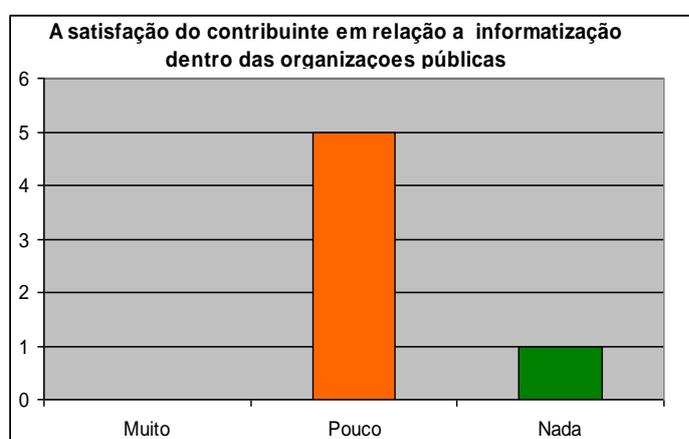


Gráfico 4.10 A satisfação do contribuinte em relação a informatização dentro das organizações públicas
Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com o gráfico acima, cinco dos respondentes afirmam que os contribuintes não se mostram pouco satisfeitos, e um afirma que nada satisfaz os contribuintes. Analisando as respostas, podemos constatar que o contribuinte de uma forma geral sempre se mostra insatisfeito, independente do serviço oferecido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi poder mostrar as dificuldades vivenciadas nas organizações públicas e tentar trabalhar esses problemas de uma forma mais eficaz. Mesmo diante de um mundo extremamente dinâmico, inovador e competitivo, vimos que a burocracia nos órgãos públicos ainda é visto de forma negativa e aplicada de maneira errônea, onde faz gerar comodismo, ineficiência e ineficácia. Porque na verdade a burocracia é um sistema social, que tem por objetivo a eficiência, a produtividade e a eficácia dentro das organizações públicas.

A verdade é que a burocracia na administração pública vem sendo bastante trabalhada e discutida, porque tem causado interferência no desenvolvimento dos processos nas organizações. Diante do contexto estudado, podemos concluir que a Dircon apresenta funcionários poucos satisfeitos, pois são poucos benefícios oferecidos a eles, aonde não vem trazendo muita satisfação, que acaba acarretando num mau serviço oferecido para a população, e através disso podemos constatar que funcionários insatisfeitos não produzem o necessário. A burocracia precisa ser reavaliada e deve-se tomar uma nova estrutura para a administração pública, pois, até onde pode se observar a burocracia acaba interferindo mesmo nos processos administrativos. Portanto a administração pública deve reformular-se e por em prática essa estrutura renovada a qual é tão falada, para que possa oferecer uma administração pública melhorada tanto aos funcionários, quanto aos contribuintes.

Os funcionários se sentem mais satisfeitos, quando são oferecidos treinamentos, oportunidades de crescimento na área e também com relação a produtividade acrescida ao salário, que nem sempre é realizado. O administrador burocrático se torna cada vez mais imparcial e objetivo, desejando que dentro da organização exista uma meta a ser cumprida da melhor maneira, mas muitas vezes acaba deixando um ambiente um pouco rígido e o nível de hierarquia alto que não traz nenhum benefício para a organização. A burocracia é na verdade um processo que tem por objetivo trazer a agilidade e eficácia, a questão é que não é trabalhado desta maneira, e assim as consequências são imediatas, pois, se torna um trabalho lento, ineficaz e inadequado para os contribuintes que dependem da rapidez do processo.

Com o conhecimento do contribuinte cada vez maior, a cobrança também aumenta, e os colaboradores tendem a se queixar do despreparo das organizações e da falta de equipamentos adequados para o uso.

A burocracia de certa maneira, atrapalha um pouco a questão da informatização, pois, por haver a necessidade de trabalhar com a papelada burocrática tende a ficar cada vez mais lento o andamento dos processos. É claro que isso está mudando lentamente, pois se espera que com a adoção de novos modelos de gestão e sobre influência da sociedade, os órgãos públicos passem a trabalharem a burocracia de forma correta e passem a ser visto com bons olhos.

REFERÊNCIAS

Livros:

AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4^o ed: Positivo, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7^o ed. RJ: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2^o Ed. RJ: Elsevier, 2004.

CORREA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**: Lucratividade por meio de operações e de satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. SP: Atlas, 2006.

KLAUS, Hermanns e MORAES, Filomeno. **Reforma do estado e outros estudos**. Fortaleza: Konrad Adenaur, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: princípios e tendências. SP: Saraiva, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. SP: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. SP: Atlas 2004.

MOTA, Fernando C. Prestes. **O que é burocracia**. 16^o Ed. SP: Brasiliense, 1994.

MOTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2^o ed SP: Thomson, 2004.

NUNES, Adeildo. **Administração pública**: princípios, controle e processos. Recife: Bagaço, 2001

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7^o Ed. SP: Pearson Prentice Hall, 2004.

WEBER, Max. **Sociologia da Burocracia**. 2^o ed. RJ: Zarb editores, 1971.

Artigos

MATOS, Aécio Gomes de. **A gestão Pública e o Comportamento do Servidor**. Recife. Relatório final (projeto de pesquisa apresentado ao CNPq, Brasília) Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1994.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

1 - A burocracia interfere no seu desempenho?

Muito () Pouco () Nada ()

2 – A organização pública é um setor extremamente burocrático?

Muito () Pouco () Nada ()

3 – Você está satisfeito com cursos e treinamentos oferecidos?

Muito () Pouco () Nada ()

4 – A rigidez e hierarquia dentro da organização pública interferem o seu desenvolvimento?

Muito () Pouco () Nada ()

5 – A burocracia está sendo bem trabalhada na Dircon?

Muito () Pouco () Nada ()

6 – A organização pública está melhorando a qualidade do serviço tanto num âmbito interno como externo?

Muito () Pouco () Nada ()

7 - A burocracia impede que ocorra um bom desenvolvimento na execução das tarefas dentro da organização?

Muito () Pouco () Nada ()

8 – O grau de autonomia e liberdade dos funcionários atrapalha no andamento dos processos?

Muito () Pouco () Nada ()

9 – O comprometimento dos funcionários está adequado para a organização?

Muito () Pouco () Nada ()

10 – A informatização hoje dentro das organizações públicas é satisfatória para o contribuinte?

Muito () Pouco () Nada ()