



**Ministério da Educação - MEC**  
**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB**  
**Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD**  
**Programa Nacional de Administração Pública - PNAP**

**Curso de Bacharelado em Administração Pública**

**ROBERTA SERAFIM DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA BUROCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO  
NA VISÃO DOS GESTORES E USUÁRIOS DA SECRETÁRIA DE SAÚDE DOS  
MUNICÍPIOS DE BARREIRA E REDENÇÃO-CE**

**REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL**  
**2016**

**Ministério da Educação - MEC**

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira -  
UNILAB**

**Diretoria de Educação Aberta e a Distância - DEAAD  
Programa Nacional de Administração Pública - PNAP  
Curso de Bacharelado em Administração Pública**

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA BUROCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO NA  
VISÃO DOS GESTORES E USUÁRIOS DA SECRETÁRIA DE SAÚDE DOS MUNICÍPIOS  
DE BARREIRA E REDENÇÃO-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Administração  
Pública da Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
(UNILAB) como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Administração  
Pública.

*Aluno: Roberta Serafim da Silva*

*Orientador(a): Geovani de Oliveira Tavares*

**REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL  
2016**

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira**  
**Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)**  
**Biblioteca Setorial Campus Liberdade**  
**Catálogo na fonte**

**Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219**

---

A578p Silva, Roberta Serafim da.

Avaliação do impacto da burocracia no serviço público na visão dos gestores e usuários da secretária de saúde dos municípios de barreira e Redenção-CE. / Roberta Serafim da Silva. – Redenção, 2016.

81 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Diretoria de Educação Aberta e a Distância – DEAAD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientadora: Prof. Geovani de Oliveira Tavares

Inclui referências.

1. Gestão pública. 2. Serviço público I. Título.

CDD 354

---

**ROBERTA SERAFIM DA SILVA**

**AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA BUROCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO NA VISÃO DOS GESTORES E USUÁRIOS DA SECRETÁRIA DE SAÚDE DOS MUNICÍPIOS DE BARREIRA E REDENÇÃO-CE**

*Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) julgado e aprovado para obtenção do diploma de graduação em Administração Pública e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida instituição.*

---

*Roberta Serafim da Silva*

*Data:* \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

*Nota:* \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador(a): Geovani de Oliveira Tavares

---

*A definir*  
*Examinador*

---

*A definir*  
*Examinador*

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidos, desfrutando, juntos, destes momentos que nos são tão importantes. A minha mãe Aurea Serafim; pelo esforço, dedicação e compreensão, em todos os momentos desta e de outras caminhadas.*

## ***AGRADECIMENTOS***

*Agradeço a Deus, que está acima de todas as coisas deste mundo. Concebendo sempre nossos desejos e vontades, mesmo quando de forma oculta. A minha mãe, Auria Serafim, pela confiança, amor, cuidado, e sabedoria. Aos meus irmãos, que mesmo longe, sempre estiveram tão perto.*

*A todos os meus amigos e colegas de sala, que, com certeza, plantaram um pedaço de siem meu coração. Aos professores, tutores, coordenadores e colaboradores pela paciência, dedicação e entusiasmo em nos transmitir o ensino, não só o acadêmico mais vivências que nos permitiram enxergarmos a vida sobe uma nova perspectiva, o meu muito obrigado.*

*Agradeço a orientação da Prof<sup>o</sup>. Geovani de Oliveira Tavares, por sua dedicação, sabedoria nas colocações, sugestões e direcionamentos, se disponibilizado a contribuir com o presente trabalho.*

*Agradeço a UNILAB, em todo o seu corpo docente que agregou conhecimentos na minha construção técnica, conceitual e relacional para a efetivação e devido alcance do título de bacharel em Administração Pública.*

*“Eu pedi Força, e Deus me deu dificuldades para me fazer forte. Eu pedi Sabedoria e Deus me deu Problemas para resolver. Eu pedi Prosperidade e Deus me deu Cérebro e Músculos para trabalhar. Eu pedi Coragem e Deus me deu Perigo para superar. Eu pedi Amor e Deus me deu pessoas com Problemas para ajudar. Eu pedi Favores e Deus me deu oportunidades. Eu não recebi nada do que pedi, mas eu recebi tudo de que precisava.” (Autor desconhecido)*

## **RESUMO**

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de observar os impactos positivos e negativos da burocracia dentro do serviço público, bem como entender como os gestores lidam com o excesso ou a falta desta nos ambientes institucionais a qual pertencem, para tanto, foi necessário vivenciarmos as práticas cotidianas de duas secretarias de saúde do estado de Ceará, localizada em Barreira e Redenção-CE, as referidas secretarias ficam a cerca de 80 km da capital, Fortaleza. Para chegarmos a um resultado específico realizamos uma pesquisa de campo na qual fizeram parte a gestora do órgão, os funcionários efetivos e contratados, assim como também os beneficiários da instituição. Ao final do processo foi possível perceber que os exageros de níveis hierárquicos, a falta de profissionalização, a falta de capacitação e a falta de estruturas físicas (instrumentos adequados) são os grandes vilões responsáveis pelos grandes atrasos e atendimentos ineficientes nos órgãos públicos.

***Palavras-chave: Burocracia. Eficiência. Morosidade. Impactos.***



## ***SUMMARY***

The present work was developed with the intention of observing the positive and negative impacts of bureaucracy within the public service, as well as understanding how managers deal with excess or lack of it in the institutional environments to which they belong, for it was necessary to experience the Daily practices of two health secretariats of the state of Ceará, located in Barreira and Redenção-CE, these secretariats are about 80 km from the capital, Fortaleza. In order to arrive at a specific result, we carried out a field survey in which the manager of the agency, the effective and contracted employees, as well as the beneficiaries of the institution were part of it. At the end of the process it was possible to perceive that the exaggerations of hierarchical levels, the lack of professionalization, the lack of capacity building and the lack of physical structures (adequate instruments) are the great villains responsible for the great delays and inefficient attendance in the public agencies.

Key words: Bureaucracy. Efficiency. slowness. Impacts.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
-----------------	----

### CAPÍTULO I

<b>MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA.....</b>	<b>13</b>
---	-----------

1.1 ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA.....	14
--	----

1.2 ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA.....	15
------------------------------------	----

1.3 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL.....	17
----------------------------------	----

1.3.1 A reforma da desburocratização: caminho rumo à administração gerencial.....	18
---	----

1.3.2 O retrocesso da Constituição Federal de 1988: centralização administrativa e descentralização política.....	17
---	----

1.4 Administração gerencial/pós-burocrática/ modelo gerencial: a nova gestão pública.....	18
---	----

### CAPÍTULO II

<b>METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA BUROCRACIA.....</b>	<b>19</b>
---	-----------

2.1 Entendendo os aspectos positivos da burocratização.....	20
---	----

2.2 As disfunções da burocracia no passado transformam-se na própria "burocracia" de hoje.....	20
--	----

2.3 A coleta e a análise de dados.....	21
--	----

2.3.1 Um diferencial que precisa ser valorizado e difundido.....	21
--	----

2.3.2 Gerenciar recursos para alcançar a eficiência.....	24
--	----

### CAPÍTULO III

<b>ESTUDO DE CASO NOS MUNICÍPIOS DE BARREIRA E REDENÇÃO-CE.</b>	
---	--

3.1 MAIS EFICIÊNCIA, MENOS BUROCRATIZAÇÃO.....	25
--	----

3.2 INEXISTÊNCIA DE TRAÇOS GERENCIALISTA NOS MUNICÍPIOS ESTUDADOS.....	26
3.3 FATORES CRÍTICOS DE INSUCESSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	27
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>33</b>
1 -QUESTIONÁRIOS APLICADOS.....	33

## INTRODUÇÃO

Entende-se como modelo de gestão pública o conjunto de práticas administrativas postas em execução pela direção de uma organização para atingir seus objetivos. A gestão é influenciada culturalmente, economicamente e politicamente. Este estudo aborda as variáveis que poderiam interferir negativamente na administração pública formulando teorias que poderiam ser utilizadas para que tais variáveis fossem minimizadas.

Este trabalho traz como temática: avaliação do impacto da burocracia no serviço público na visão dos gestores e usuários da secretária de saúde dos municípios de barreira e redenção-ce, a escolha do conteúdo foi feita após ser observado, que muitos dos usuários do serviço público-tinham varias reclamações a fazer ao referido serviço, por este motivo nos empenhamos em encontrar os reais motivos que levava a insatisfação dos assistidos e posteriormente criar mecanismo que venham a ser utilizados como possíveis soluções para o problema.

A pesquisa foi realizada com o intuito de entender os motivos pelos quais há tanta morosidade nos atendimentos, para tanto foi analisado, a vivência de uma secretária de saúde do estado do Ceará. A atividade de campo durou aproximadamente 5 meses, pois a princípio nosso acesso à secretária foi negado o que nos levou a desenvolver o trabalho na cidade vizinha, o que demonstra a nossa dificuldade em obter todas as informações desejadas para a realização do trabalho.

Um dos objetivos específicos é entender à causa geradora do excesso de formalismo, e os porquês das filas intermináveis em determinados seguimentos da gestão pública, fato que por diversas vezes chega a ser destaque na grande mídia, principalmente quando se trata de elementos voltados para a saúde. Vale salientar que o trabalho foi desenvolvido em uma cidade do interior com aproximadamente vinte e três mil habitantes.

O foco da pesquisa gira em torno dos assistidos, dos servidores e do gestor da instituição, que teve todo o cuidado e atenção em nos ceder uma entrevista aberta, e bem clara, apontando todas as reais dificuldades em alcançar seus objetivos. Aplicamos questionários diferentes para os funcionários, beneficiários, e para o gestor optamos pela entrevista.

Conhecer as reais dificuldades dos gestores públicos, nos ajuda a entender e a elaborar planos de gestão para os auxiliarem nas medidas a serem tomadas para sanar dificuldade, para tanto esse trabalho empenhou-se em detectar os motivos pelos quais o acesso ao serviço público, muitas vezes é tão difícil e burocrático, principalmente na linha da saúde.

Para chegar ao objetivo final da pesquisa foi necessário fazer algumas perguntas ao gestor, tais como: A burocracia ajuda ou atrapalha na eficiência do serviço público? Que tipo de serviços merecem ser desburocratizados e quais merecem ter um controle maior? A gestora também citou fatos positivos e negativos da burocracia nos dias de hoje. Na entrevista foi questionado se o chefe do executivo municipal concedia autonomia financeira para os gestores gerir suas próprias secretárias sem interferência política. São questões como essas que nos levaram aos resultados apresentados no final do relatório.

Para além disso, foi possível detectar os motivos pelos quais dar-se à morosidade com a qual o sistema público de saúde atende os seus pacientes, entender e analisar a parte burocrática da instituição vislumbrando sua estrutura e tipos organizacionais, bem como suas prioridades, levando-se em consideração suas limitações enquanto partes da administração pública. Para atender melhor as perspectivas da pesquisa nos limitamos a analisar uma única secretaria, compreender a maneira como ela entende ser burocracia, se é no sentido legal, como foi proposta por Max Weber ou se na sua concepção já foi atingida pelas disfunções que já se incorporou ao termo burocracia.

## **CAPÍTULO I**

### **MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO E DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA**

O trabalho teve como alicerce os manuscritos de Max Weber sobre Burocratização da Administração pública com ênfase no “O que é burocracia”. Um outro autor que nos subsidiou quanto a teoria foi Chiavenato, com as obras: Teoria Geral da Administração e Administração nos novos tempos, assim também como Taylor, que faz uma abordagem da administração sobre uma perspectiva Científica, enfatizando a racionalização das tarefas e Fayol com ênfase na estrutura organizacional e pela busca da máxima eficiência.

Ao longo do trabalho foi ficando perceptível que para atingirmos os resultados que julgávamos mais benevolentes para a sociedade era preciso compreendermos um pouco mais sobre o processo de desburocratização, que por sua vez fundamentasse na nova gestão pública, ou seja, administração gerencial, e para tanto fomos em busca de materiais que fundamentassem nossas teses, e Bresser Pereira foi quem nos orientou nesse sentido, associado a alguns artigos da Gespública, dentre outros.

Neste trabalho foram identificados aspectos que levam a morosidade do atendimento aos usuários do serviço público de saúde, para tanto foi analisado uma secretaria de saúde de um dado município do interior cearense, com aproximadamente vinte e três mil habitantes. O primeiro passo foi a escolha do órgão, em seguida iniciamos o projeto com uma análise da estrutura, conhecemos a gestora e todos que a auxiliam no dia a dia.

Definida a área de atuação, foi feito uma leitura minuciosa sobre os textos adquiridos, para dar suporte e embasamento à realização da entrevista com a diretora da Instituição, funcionários e assistidos. Foram utilizadas com a gestora perguntas abertas, as quais foram respondidas de forma coerente, clara e de acordo com as indagações, permitindo-nos entender as suas principais funções como Administradora Pública e podendo analisar as dificuldades de execução de suas tarefas. Posteriormente foi feito a consolidação tanto das entrevistas como de todo material colhido.

Quanto ao método adotado denomina-se explicativa, tanto por seu caráter explicativo como pelo fato de articular equilibradamente o trabalho teórico com o trabalho empírico, visto que já há muito material produzido sobre tal problemática.

Vale salientar que utilizamos a pesquisa qualitativa, já que o questionário foi estruturado e não fez menção a instituição pesquisada o que deu liberdade aos entrevistados de realizar uma comparação com outras instituições do mesmo seguimento. Salientamos que para chegarmos a um resultado plausível foi necessário realizarmos 47 entrevistas, das quais participaram 40 beneficiários do sistema público de saúde e 7 servidores entre eles a gestora da instituição.

Quanto à coleta de dados a pesquisa se classifica em documental, assim também como de levantamento, já que o ponto chave de nosso projeto foi a entrevista aos servidores, à direção e aos assistidos pela instituição pesquisada.

## **1.1 ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA**

Tem seus fundamentos alicerçados em práticas não condizentes com o bem-estar social, muito mais voltado para o “EU”, sendo assim, não visa o interesse público; antecede a democracia e o capitalismo, entretanto sobrevive em regimes democráticos imperfeitos, é o clientelismo. Parentes de políticos sem qualquer preparo sendo escolhidos para cargos de confiança importantes na administração pública, ou passando em concursos públicos de credibilidade discutível; empresas financiadoras de campanhas eleitorais vencendo licitações duvidosas; uso de verbas públicas para uso próprio ou para financiamento de campanhas; utilização de empresas e ONGs fantasmas para parcerias criminosas com o poder público. Todos são exemplos modernos do patrimonialismo, e que estão presentes no Brasil em grau alarmante, fazendo parte da gestão pública municipal, estadual e federal. (Elisabete Moreira, 2014)

*Não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidade, formadas por tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público. Assim, eles se caracterizam justamente pelo que separa o funcionário "patrimonial" do puro burocrata, conforme a definição de Max Weber. Para o funcionário "patrimonial", a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem*

*relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. A escolha dos homens que irão exercer funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com suas capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático " (Holanda, 1.948: 211, 212).*

Assim, no combate da prática do patrimonialismo, os canais apropriados são o ministério público, os tribunais de contas, os poderes legislativo, judiciário e executivo além do próprio controle popular, da própria sociedade, que é, sem dúvida, o fator decisivo para operar grandes mudanças na administração pública, para a melhor implementação do estado social e democrático de direito.

## **1.2 ADMINISTRAÇÃO BUROCRACIA**

Segundo Max Weber (1993), fundador da teoria da burocratização, a burocracia nada mais é que uma organização baseada em regras e procedimentos, onde cada indivíduo possui sua especialidade, responsabilidade e divisão de tarefas.

*Essa organização burocrática, juntamente com a máquina sem vida, Trabalha para montar o sustentáculo da dominação do futuro. Nele, talvez as pessoas sejam forçadas a submeter-se, como os felás do antigo Egito, a uma administração e a um sistema de segurança social bom apenas tecnicamente, isto é, somente racional, e dominado por funcionários, sistema esse promovido a último e único valor, acima mesmo dos princípios de cada um. Pois a burocracia presta este tipo de serviço, de forma Incomparavelmente mais eficiente do que qualquer outra estrutura de dominação. (Weber, 1993p. 53)*

Esse era o pensamento de Weber, uma dualidade pois se pararmos para refletirmos temos as máquinas de um lado e do lado oposto teríamos as pessoas mecanizadas, que na verdade desempenhariam as mesmas funções dos maquinários. No modelo de administração burocrática são adotadas uma série de medidas, cujo objetivo é a defesa da coisa pública, em contraposição ao período patrimonialista antecedente, cuja característica principal é a confusão entre patrimônio público, Estado, e o patrimônio particular do detentor do poder.

O modelo burocrático enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Os procedimentos formais são feitos por



funcionários especializados, com competências fixas, sujeitos ao controle hierárquico. Há a profissionalização do funcionário burocrático, que exerce o cargo técnico em razão de sua competência, comprovada por processo de seleção. Afasta-se o nepotismo e as relações de apadrinhamento. O exercício de cargos públicos passa a ser uma profissão, com remuneração previamente conhecida pelo indivíduo e pela sociedade. Houve, nesse período, a criação das primeiras carreiras para funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos, efetuados no Governo Vargas, na década de 30. (ELISABETE MOREIRA, 2014)

Na administração burocrática, inicialmente não havia controle finalístico ou de resultados, pois o foco era tornar a Administração Pública impessoal. Esses objetivos somente apareceram com o surgimento da administração gerencial.

*Nos Estados onde não havia burocracia moderna, o governante executa as medidas mais importantes através de pessoas de sua confiança pessoal, comensais, servos-cortesãos. Seus encargos e sua autoridade não são delimitados com precisão e têm uma natureza temporária, sendo criadas para cada caso específico (WEBER, 1971, p. 229-230).*

### **1.3 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL**

#### **1.3.1 A REFORMA DA DESBUROCRATIZAÇÃO: CAMINHO RUMO À ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL**

Pode-se dizer que a necessidade de uma administração pública gerencial decorreu de problemas não só de crescimento e mudança nas necessidades e exigências da população, como também as dúvidas a respeito da legitimidade da burocracia perante as demandas da cidadania. Dessa forma, a administração pública gerencial se apresenta como corretor para esses sintomas emblemáticos da burocracia.

#### **1.3.2 O RETROCESSO DA CF DE 1988: CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DESCENTRALIZAÇÃO POLÍTICA**

*As ações rumo a uma administração pública gerencial são, entretanto, paralisadas na transição democrática de 1985 que, embora representasse uma grande vitória democrática, teve como um de seus custos mais surpreendentes o loteamento dos cargos públicos da administração indireta e das delegacias dos ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos. Um novo populismo patrimonialista surgia no país. De outra parte, a alta burocracia passava a ser acusada, principalmente pelas forças conservadoras, de ser a culpada da crise do Estado, na medida em que favorecera seu crescimento excessivo. A conjunção desses dois fatores leva, na Constituição de 1988, a um retrocesso burocrático sem precedentes. Sem que houvesse maior debate público, o Congresso Constituinte promoveu um surpreendente engessamento do aparelho estatal... que “geraram-se dois resultados: de um lado, o abandono do caminho rumo a uma administração pública gerencial e a reafirmação dos ideais da administração pública burocrática clássica; de outro lado, dada a ingerência patrimonialista no processo, a instituição de uma série de privilégios, que não se coadunam com a própria administração pública burocrática. (PEREIRA, 1995)*

#### **1.4 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL/PÓS-BUROCÁTICA/ MODELO GERENCIAL: A NOVA GESTÃO PÚBLICA.**

Nova Gestão Pública (NPM) foi implantada na segunda metade do Século XX. Nasceu nos EUA, mas foi na Grã-Bretanha que obteve maior sucesso. Governo de Fernando Henrique Cardoso: Criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE, depois MPOG) e iniciou a implantação da administração pública gerencial: foco no controle de resultados, descentralização, flexibilidade, participação, controle social, transparência, competição administrada e foco no cidadão. Modelo administrativo e complexo: não pode ser confundido com a absorção de práticas neoliberais.

Inspiração nos modelos de gestão empresarial contemporâneo (gestão privada), mas não pode ser confundido com estes últimos, não são similares, pois a gestão pública possui especificidades que não estão presentes na gestão das empresas privadas, o que impede a implantação do modelo nos moldes da iniciativa privada. Tem que se adequar a realidade pública.

A necessidade de implantação do modelo gerencial no Brasil, segundo o PDRAE, deve-se ao fato de ainda persistirem práticas patrimoniais e excessos do modelo burocrático, que se apresentavam superados e não atendiam mais a realidade. É importante frisar que isso não significa que esses modelos deixaram de existir. Ao contrário, alguns estudiosos afirmam que os três modelos ainda

coexistem. Também, não se trata de descartar a administração racional-legal, mas de manter as suas características que ainda são válidas para garantir efetividade à administração.

O modelo gerencial se apoia e conserva alguns princípios fundamentais da burocracia, embora flexibilizando-os, como a rigorosa profissionalização da administração pública, que continua princípio fundamental. Além disso, têm-se os seguintes princípios burocráticos apoiadores e orientadores do gerencialíssimo:

- Admissões segundo rígidos critérios de mérito;
- Existência de um sistema estruturado e universal de remuneração: carreiras;
- Avaliação constante de desempenho;
- Treinamento sistemático.

*Em síntese, a proposta da NGP, em relação aos servidores públicos, e transformação dos chamados servidores públicos burocratas, típicos da administração pública burocrática, em gerente e empreendedores públicos, guiados por valores ligados ao mercado, tomando decisões baseadas em suas capacidades de julgamento sobre o que é bom ou mau para um determinado negócio, atuando em organizações que deveriam estar inseridas em um tipo ideal "orgânico", ou seja, como aquelas públicas ou privadas, direcionadas para a flexibilidade, a agilidade, a criatividade e a capacidade de inovação. (JÚNIOR, 2001)*

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA BUROCRACIA**

Muitos hoje em dia quando se fala em burocratização pensa logo em algo negativo, ultrapassado, desqualificado e claro o atraso é mais comentado por todos. A legislação brasileira em si impõe muitas regras para todos. Existem diversos procedimentos que poderiam ser repensados, reavaliados e reinstaurados de modo a favorecer os mais interessados.

A burocratização em si não é negativa, se fosse aplicada conforme Weber a idealizou. Para que isso venha acontecer é necessário que haja a profissionalização e conscientização não só dos gestores como também dos servidores em um contexto geral, pois os setores têm que interagir, cada um fazendo as suas obrigações, conhecendo e praticando a função do outro para que, quando necessário um ajude os demais, visto que trabalho em equipe é muito mais produtivo e eficiente que trabalho em grupo.

A burocracia nos ajuda a identificar o grau de autoridade e hierarquia entre as pessoas de uma instituição, saber quem manda e quem obedece é de fundamental importância para o bom desempenho de uma organização. Ela também nos ajudar a identificar a divisão do trabalho, a formalidade nos atos e as comunicações, tudo isso faz parte da burocracia e não são aspectos negativos, são fatores que ajudam a manter a saúde de toda a organização. O que torna-se ruim é o exagero dessas regras, quando a hierarquia parece não ter mais fim.

Uma das formas que se vem adotando para neutralizar o excesso de hierarquia nas instituições são as formas de amplitude administrativa ou ainda amplitude de supervisão, esse mecanismo refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada. Na prática, a amplitude média adotada por uma organização determina a configuração geral de sua estrutura organizacional. Quanto maior a amplitude menor a hierarquia, quanto menor mais níveis de comando, mais lentidão, mais processos, mais morosidade, tudo que o funcionalismo público não deseja.

## 2.2 AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA NO PASSADO TRANSFORMAM-SE NA PRÓPRIA "BUROCRACIA" DE HOJE

Sabe-se que a burocracia surgiu para neutralizar a mão do estado sobre os bens públicos, em um cenário extremamente hostil, onde ninguém confiava no trabalho dos outros.

*Na burocracia, "[...] rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais [...]", hierarquicamente ordenadas, cujo desempenho segue regras gerais, mais ou menos estáveis e que podem ser aprendidas. A atividade burocrática pressupõe um treinamento especializado e a plena capacidade de trabalho do funcionário. Tal atividade se baseia ou se cristaliza em documentos escritos (WEBER, 1971, p. 229-231).*

Contudo, os níveis hierárquicos cresceram de forma exagerada, fazendo com que o tempo gasto pelos usuários ficasse insustentável a ponto da população vir a questionar a eficiência da administração pública.

Para além disso, o excesso de níveis trouxe consigo gastos desnecessários sobrecarregando ainda mais os cofres públicos, já que não há recursos suficientes para contratar especialistas que fiquem a disposição nos postos de saúde.

*"Os recursos que são destinados a secretária de saúde é insuficiente, pois se houvesse verbas, nós mesmos contrataríamos especialista, para não termos que mandar nossos pacientes para outras cidades." (Gestora)*

Entre todas as disfunções, a mais notória é o fato de as normas e os regulamentos deixarem de serem ferramentas de trabalho para serem o objetivo do trabalho, ou seja, o servilismo às normas, de início idealizado como meio, transforma--se em um fim em si mesmo.

É de domínio público que todas as organizações são compostas por estruturas formais e informais, sendo que a primeira é visível em qualquer organograma, enquanto a segunda não pode ser visualizada, essa é uma das causas das disfunções, não foi dada a importância devida a estrutura informal, que é responsável pela saúde das instituições, da mesma forma a inconstância humana

(diferenças individuais entre as pessoas) que inevitavelmente impactam no desempenho das atividades organizacionais.

*Os Gestores Públicos devem incentivar a gestão participativa via trabalho em equipe, em busca não apenas de democratização das relações de trabalho, mas também da atenuação de sua hierarquização excessiva, e a delegação de autoridade. (JUNQUILHO, 2010)*

## **2.3 A COLETA E A ANÁLISE DE DADOS**

O trabalho foi desenvolvido com base em respostas objetivas da gestora, dos funcionários e dos “atendidos”, ao todo foram colhidas 47 entrevistas, sendo uma da gestora, 6 funcionários e 40 beneficiários.

As entrevistas com os assistidos ocorreram naturalmente, o mesmo não ocorreu com os funcionários da instituição que ficaram resignados a nos fornecerem determinadas informações, no entanto, ao longo da entrevista ficou claro que a única intenção era propor melhorias para a atual gestão, o que fez com que eles nos prestassem o material solicitado.

Vale salientar que a secretaria municipal de saúde do município de Barreira não se dispôs a fornecer a entrevista o que nos levou a entrevistar a secretaria do município de Redenção, que em termos de estrutura e habitantes são bastante parecidas. O fato deste trabalho ter sido desenvolvido em um ano atípico, ano de eleições municipais, a entrevista com a referida gestora começou um pouco tensa, pois está não sabia qual era a finalidade da pesquisa, a principio não permitiu ser gravada, só consegui gravar metade da entrevista, depois que a mesma compreendeu que o trabalho era totalmente voltado para a área acadêmica.

### **2.3.1 UM DIFERENCIAL QUE PRECISA SER VALORIZADO E DIFUNDIDO**

Durante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa busquei ser imparcial, pois almejava dados fidedignos. Contudo, quando fui à busca dos servidores para entrevistá-los deparei-me com uma recusa, pois em sua maioria eram servidores contratados e não gostariam de se comprometerem falando algo

contrário aos interesses do órgão. No entanto, após declaramos que as entrevistas seriam totalmente sigilosas e imparciais eles aceitaram responder as perguntas, fornecendo-nos as informações necessárias.

*Vale salientar que as entrevistas feitas com os beneficiários, foram descomplicadas e em um clima amistoso, já que eles não têm receios de falar das irregularidades e acreditam que contribuindo com a pesquisa algo poderia mudar, em um contexto positivo. É possível perceber a desilusão e o descaso com o serviço público em algumas falas obtidas, os servidores sabem das dificuldades pelas quais os assistidos passam e lamentam em não poderem fazer “algo a mais” para ajudar, pois se julgam refém de um sistema falido, apático aos acontecimentos. “A população já paga tão caro, merecia ao menos uma saúde de qualidade” (Beneficiário 2)*

Entrevistamos cerca de 40 pessoas que dependem da saúde pública e absolutamente todas queixaram-se da lentidão com o qual são atendidas, da falta de atendimento nos postos de saúde, ou seja, os principais atendimentos continuam centralizados nos grandes centros, originando assim, a famigerada superlotação nesses locais o que resulta em falta de leitos, etc.

*“O que ocasiona a superlotação nos grandes hospitais de saúde é a falta de profissionalização de muitos médicos, que por vezes só encaminham os pacientes para os centros sem nem ao menos atendê-los adequadamente, estão mais preocupados em livrar-se dos trabalhos do que com o bem comum que os colocaram nos cargos que ocupam” ( Gestora )*

*“Recentemente foi implementado um novo projeto em todo o estado, denominado UPA’s todas bem equipadas, com o intuito de desafogar os grandes hospitais, no entanto, está acontecendo o mesmo que há anos acontece nos postos de saúde, os profissionais que lá estão preferem mandar as pessoas que precisam de atendimento para a capital...” ( Gestora )*

*“O estado também implementou os PSF’s, com o mesmo intuito dos demais, controlar a lentidão e excesso de atendimento nos grandes hospitais, no entanto, os técnicos contratados não querem trabalhar o seu horário todo, ao meio dia todos querem ir embora, quando na verdade eles deveriam ficar até as três horas, não dando o total auxílio que a população necessita.” ( Gestora )*

Os entrevistados também lamentaram a falta de humanização com que os hospitalizados são tratados, que por vezes os médicos não se sensibilizam com a



situação com a qual eles se encontram, que em muitas consultas os médicos nem ao menos os olham no rosto e vão logo receitando um medicamento.

*“Para melhorar o atendimento precisa-se que toda a equipe seja humanizada, que tratem as pessoas com responsabilidade” (Beneficiário 1)*

Além disso foi constatado nas entrevistas e observações algumas irregularidades no que tange o tipo de estrutura do órgão, tendo em vista que há uma má distribuição da estrutura organizacional da instituição, ocasionando dois fatores negativos: o excesso de contratados e conseqüentemente gastos desnecessários, bem como lentidão para que os beneficiados chegue ao ponto final, pois eles precisam passar por uma série de setores previamente, sendo que não há filtros durante o percurso, podendo o beneficiário chegar no final do trâmite e sua solicitação ser indeferida por não atender todos os requisitos ou não estar de posse de toda a documentação.

*“Eu vim aqui marcar uma consulta com a fono, no primeiro dia falei com várias pessoas só para poder agendar as seções, porque já tinha feito os exames numa clínica, desde então estou aguardando abrir uma vaga, isso já faz dois anos” (Entrevistado 7)*

Foi detectado que em alguns casos a situação foge do controle da secretária, quando há a necessidade da utilização do sistema, porque nesses casos não há muito o que fazer, somente esperar e por vezes os assistidos não possuem esse tempo. A informação que obtive é que as datas para marcação dos exames, consultas e cirurgias são geradas pelo sistema, quando é aberta uma vaga em qualquer dos hospitais da capital automaticamente essa vacância vai para o próximo da fila, no entanto a informação que nos foi repassada pelos favorecidos é que em muitos casos essas vagas, muitas vezes são preenchidas por pessoas que possuem influência política, o que ocasiona transtornos ainda maiores.

*“O tempo de espera das marcações de exames é um pouco moroso mesmo, pois é um único sistema para todo o estado, no entanto, àqueles que estão na central “burlam” a fila de espera, colocando pessoas indicadas por lideranças políticas para serem atendidas primeiro que aquelas que já vinham na fila” (Funcionária)*



### 2.3.2 GERENCIAR RECURSOS PARA ALCANÇAR A EFICIÊNCIA

A excelência que se busca hoje no serviço público é fazer o certo, do jeito certo da primeira vez. Os interesses da sociedade estão vinculados às atividades desenvolvidas pelo governo, que por sua vez, tem como princípio básico prestar serviços que supram as necessidades coletivas de forma eficiente e eficaz.

*“O que falta no serviço público é amor pela profissão. As pessoas só querem saber do dinheiro.” (Entrevistado 4)*

Neste contexto, a secretária de saúde do município pesquisado ao ser questionada se havia eficiência nos serviços prestados por ela e seus subordinados, confessou que era muito complicado atender a população de forma ideal, justificando sua resposta com a lei de oferta e demanda, que os recursos destinados à sua secretaria são insuficientes para atender a todas as solicitações que chegam até o seu setor.

Quando a questionei se ela tinha total autonomia sobre os recursos destinados à sua pasta, ela simplesmente limitou-se a dizer que necessitava da aprovação do chefe do executivo, confirmando assim sua limitação quanto gestora, pois ela apenas segue as ordens de alguém que está acima de sua competência. Sendo assim, fica perceptível que a senhora secretária não possui autonomia financeira para geri adequadamente seu setor, já que esta permanece vinculada indiretamente a seu “padrinho político”. Este na verdade é um dos grandes gargalos que sobreviveu ao patrimonialismo enfrentado na gestão pública, “o apadrinhamento político”.

*“Nós não temos recursos financeiros que supra o mínimo de necessidade existente, pois a saúde não é como a educação que, muitas vezes os livros servem para vários anos, aqui quase tudo é descartável, e ainda temos que obter o aval do executivo que muitas vezes não é um profissional da área e não compreende a metodologia do sistema” (Gestora)*

Segundo a referida gestora a burocratização em dose certa é necessária, pois caso contrário ficaríamos a mercê do bom senso daqueles que são responsáveis pelo funcionalismo público e isso já foi comprovado no passado que não funciona. Hoje os prazos de atendimentos têm aumentado e isso deve-se ao fato de que a

população cresceu consideravelmente e o funcionalismo não seguiu a mesma proporção.

*“Muitas vezes o excesso de burocracia só atrapalha, tudo na vida tem que haver uma dosagem certa, quantas vezes temos um paciente necessitando de um atendimento e não podemos levar para a capital porque não tem vaga, e também não podemos contratar um especialista para o município, pois os recursos muitas vezes não dão nem para cobrir os gastos do mês.”  
(Gestora)*

## **CAPITULO III**

### **ESTUDO DE CASO NOS MUNICÍPIOS DE BARREIRA E REDENÇÃO-CE.**

#### **3.1 MAIS EFICIÊNCIA, MENOS BUROCRATIZAÇÃO.**

Uma das maiores dificuldades que o serviço público enfrenta hoje é o excesso de servidores, as folhas de pagamento encontram-se superlotadas, e os administradores admitem que é excessivo, no entanto necessário, principalmente em municípios pequenos, onde a prefeitura é a maior “cabide” de empregos. Faz-se necessário que os administradores públicos, pensando no desenvolvimento de seus municípios, passem a incentivar o setor industrial para assim criar novas oportunidades e opções de emprego, gerando outras fontes de renda. Falando em conhecimento, a nova gestão apresenta que profissionais mais qualificados são capazes de exercer suas funções de forma mais rápida e eficiente.

#### **3.2 INEXISTÊNCIA DE TRAÇOS GERENCIALISTAS EM UMA SECRETARIA DE UM MUNICÍPIO DO INTERIOR DO ESTADO DO CEARÁ.**

A nova gestão pública visa uma maior objetividade, clareza e eficiência no que diz respeito ao público, dar foco em um planejamento maior, numa desburocratização para facilitar o acesso do cidadão ao serviço público que a ele é de direito.

O setor privado sempre foi visto como mais flexível, onde os administradores têm uma maior facilidade, autonomia e liberdade para exercerem seu comando, planejarem, organizarem e executarem suas ações, o que não acontece no setor público onde tudo é guiado de acordo com as leis, as normas, os procedimentos, burocratização.

É por isso que o sistema gerencial vem se desenvolvendo, com uma proposta de transformação geral da Administração Pública, uma aproximação dos setores: tornar o serviço público mais competitivo, mais flexível, para assim dar uma autonomia maior para os administradores e para os servidores; incentivando a

criatividade, o desenvolvimento, a evolução e rapidez na realização e disponibilidade do serviço para os cidadãos.

No entanto, ainda não consegui enxergar um interesse por parte dos administradores em utilizar as ferramentas disponíveis pelo Gerencialismo. Aderir aos moldes da Nova Gestão seria abdicar de diversos “vícios” e “costumes” que o serviço público vem se acostumando nos últimos anos, e a ideia do novo de dar possibilidade de melhoria ainda não empolga.

De uma forma bem clara, os administradores demonstraram conhecer a Nova Gestão, demonstraram ter pleno conhecimento de que Eficiência e Qualidade são os seus objetivos dentro da gestão.

### **3.3 FATORES CRÍTICOS DE INSUCESSO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Através das entrevistas foi constatado deficiência na gestão pública do órgão analisado, tendo em vista haver uma má distribuição dos setores hierarquicamente, ocasionando dois fatores negativos: o excesso de contratados e conseqüentemente gastos desnecessários, bem como lentidão para os beneficiados chegar ao ponto final, pois eles têm que passar por uma série de setores previamente. Detectamos que em alguns casos a situação foge do controle da secretária, quando há a necessidade da utilização do sistema, porque nesses casos não há muito o que fazer, só esperar e por vezes os assistidos não possuem esse tempo.

A burocratização em si não é negativa, tendo em vista que se fosse aplicada da forma como Max Werber a desenvolveu não haveria tantos empecilhos, para que isso venha acontecer é necessário a profissionalização e conscientização não só dos gestores como dos servidores em um contexto geral. Os setores têm que interagir cada um fazendo as suas obrigações, assim as atividades ficarão distribuídas.

Foi detectado durante o processo que uma das maiores falhas é a centralização de atividades de pessoas qualificadas e maquinários específicos. Isso está provocando o engessamento de várias instituições públicas, com ênfase maior na saúde. Os recursos ainda são escassos para atender as demandas atuais, as políticas públicas ainda são tímidas e carecem de fiscalizações efetivas.

Identificamos uma ausência de profissionalismo, que leva as disfunções da burocracia no serviço público, isso acontece quando os servidores não comparecem aos seus postos de trabalhos, sem motivos plausíveis, ou retiram-se destes sem cumprir o estabelecido no contrato, algo que vem tornando-se rotina.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

O trabalho pode auxiliar os gestores a identificar os principais impactos causados pela burocracia, assim também como o impacto desta sobre a população, também é possível perceber a origem da morosidade e quais caminhos poderiam ser tomados, para tentarmos solucionar as intermináveis filas, principal agente dos descontentamento dos beneficiados.

Fica evidenciado que este trabalho abre o caminho para que novos estudos sejam feitos, pois nosso intuito não é concluirmos toda uma gama de pesquisa, mas apenas contribuirmos para novos horizontes, até por que vivemos em um ambiente totalmente orgânico no qual estamos em constantes transformações.

## **ADERÊNCIA DAS DISCIPLINAS**

Neste trabalho foram utilizados muito do que apreende durante o curso, obviamente que houve algumas disciplinas que nos deu um suporte à mais que as outras, não por serem mais importantes, mas por se relacionarem mais ao tema abordado, entre as disciplinas que mais se destacaram estão: teorias da administração I, teorias da administração II, teorias da administração pública, planejamento e programação na administração pública e as disciplinas de seminários que nos deu bastante suporte para desenvolvermos as pesquisas de campo e como analisá-las.

## **AUTO AVALIAÇÃO**

Durante todo esse percurso de pouco mais de quatro anos, foram muitas as dificuldades enfrentadas não só por mim, mas por todos os discentes do curso de bacharelado em Administração Pública a distância, muitas vezes sentimos-nos como cobaias, tendo em vista ter sido o primeiro curso nessa modalidade ofertado pela Universidade, no entanto, chegamos ao final dele com um grande saldo positivo, foram inúmeros os aprendizados, trocas de experiências, dentre tantas outras benesses.

Por fim, ter concluído esse curso tem um sabor muito especial, ter superado todas as dificuldades e incertezas que estavam presentes no primeiro dia de aula faz com que me sinta muito orgulhosa da minha caminhada, reconheço que esse não é o final de uma caminhada, mas sim o início de uma batalha, pois ainda tenho muito o que apreender e a conquistar.



## REFERÊNCIAS

Enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria da burocracia na Administra%C3%A7%C3%A3o](https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_burocracia_na_Administra%C3%A7%C3%A3o). Acessado em: 20.09.2016.

Idalberto Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração. – 8ªed. –Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Junquillo, Gelson Silva. Teoria da Administração Pública. - Florianópolis: Departamento de ciências da administração/ UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

Maximiniano, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. – 8ª ed. rev. e Ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Disponível em: (<http://www.gespublica.gov.br>) Acessado em: 01.08.2016

Motta, Fernando Cláudio Prestes. Teoria Geral da Administração/ Fernando Cláudio Prestes Motta, Isabella Gouveia de Vasconcelos. – 3ª ed. Ver. –São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Oliveira, Gustavo Justino de, Modelos teóricos de Administração pública, Disponível em [https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/140775/mod\\_resource/content/1/Modelos%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf](https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/140775/mod_resource/content/1/Modelos%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf). Acessado em: 30.08.2016.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reforma do estado e Administração Pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Portal da Administração. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/05/administracao-publica-gerencial.html>. Acessado em 03.08.2016.

Trigueiro, Francisco Mirialdo C. Teoria da Administração I. – 2ª. Ed. Reim. – Florianópolis: Departamento de ciências da administração/ UFSC, 2012.

UOL Burocracia: Max Weber e o significado de "burocracia". Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm>. Acessado em 15.09.2016. Acessado 20.09.2016.

Weber, Max, O que é Burocracia. Disponível em: [http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/o-que-e-a-burocracia/livro\\_burocracia\\_diagramacao\\_final.pdf](http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/o-que-e-a-burocracia/livro_burocracia_diagramacao_final.pdf). Acessado em 15.09.2016. Acessado 20.09.2016.

Westarb, Tiago teoria burocrática. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yIQaa96GXcc>. Acessado em: 06/09/2016

S/A Sobre Administração. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-administracao-cientifica-de-taylor/>. Acessado em 06.11.2016. Acessado 20.09.2016.

Portal Administradores Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol/13239/>. Acessado em 06.11.2016. Acessado 20.09.2016.

SILVA, Adival do Carmo. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. 2013. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>. Acesso em: 8 set. 2015.

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSISTIDOS

Este questionário faz parte da pesquisa realizada pela aluna Roberta Serafim para a ocasião de seu trabalho de conclusão de curso de bacharelado em Administração Pública que traz como tema: **AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA BUROCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO NA VISÃO DOS GESTORES DA SECRETÁRIA DE SAÚDE DOS MUNICÍPIOS DE BARREIRA E REDENÇÃO-CE**

Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade \_\_\_\_\_ Idade \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Tendo como ponto de referência o serviço público de saúde de seu município e sabendo que o termo burocracia já adquiriu fortes conotações negativas e que é popularmente usado para indicar a proliferação de normas e regulamentos que tornam ineficientes as organizações administrativas públicas e privadas responda as seguintes afirmações.

01 - Você ou alguém da sua família já precisou ser assistido pelo serviço público de saúde do seu município?

---

02 - O atendimento é feito de forma satisfatória? Motive sua resposta.

---

---

---

03 – Você acha que o atendimento poderia ser melhorado? Como?

---

---

---

04 – Uma das grandes críticas a saúde pública é a questão da morosidade, principalmente quando trata-se de marcações de exames. Em caso de concordância a essa crítica quias mecanismos poderíamos adotar para que tal evento fosse solucionado?

---

---

---

---

05 – Que tipos de dificuldades você encontra quando precisa do atendimento ofertado pelo SUS?

---

---

---

06 – Ponha-se no lugar de um administrador público e sugira novas técnicas de atendimento de forma a elucidar a morosidade.

---

---

---