



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

TATIANA NASCIMENTO DE JESUS

**FORMALISMO NAS COMUNICAÇÕES E PRÁTICAS MODERADAS DA
BUROCRACIA COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

SÃO FRANCISCO DO CONDE – BA

2018



TATIANA NASCIMENTO DE JESUS

FORMALISMO NAS COMUNICAÇÕES E PRÁTICAS MODERADAS DA
BUROCRACIA COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão
Pública Municipal da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia Afro-
Brasileira como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Paulo Henrique Nobre
Parente

SÃO FRANCISCO DO CONDE – BA

2018



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Jesus, Tatiana Nascimento de. J56f

Formalismo nas comunicações e práticas moderadas da burocracia como ferramenta de eficiência na administração: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior / Tatiana Nascimento de Jesus. - São Francisco do Conde, 2018.

37f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente.

1. Burocracia. 2. Formalismo. 3. Eficiência. I. Parente, Prof. Me. Paulo Henrique Nobre. II. Título.

CE/UF/BSCL

CDD 302.35



TATIANA NASCIMENTO DE JESUS

FORMALISMO NAS COMUNICAÇÕES E PRÁTICAS MODERADORAS DA
BUROCRACIA COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão
Pública Municipal da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia Afro-
Brasileira como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente (Orientador)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

Prof.º Dr. Eduardo Soares Parente
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof.ª Dr.ª Joilma Menezes Sales da Cruz
Universidade Federal da Bahia (UFBA)



Com carinho,

Aos meus pais, Maria Rita e Ailton Santos, aos meus sobrinhos, Carlos Eduardo e Maria Antônia, e *in memoriam* à minha avó Antônia.



AGRADECIMENTOS

À UNILAB, por oferecer este curso de pós-graduação.

Ao Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente, pela excelente orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora Eduardo Soares Parente e Joilma Menezes Sales da Cruz pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos servidores que se dispuseram a responder o questionário.

À minha família, pela alegria que sempre enche meu coração de esperanças.



“O conceito de burocracia, operando a mediação entre o interesse particular e o interesse geral diz respeito não apenas a razão de eficácia na empresa, mas sobretudo a razões de poder no Estado”.

Maurício Tragtenberg



RESUMO

Tendo como base uma unidade de uma universidade federal o Campus dos Malês da Unilab, este trabalho visa identificar como ocorre o formalismo nas comunicações interna da instituição e como a prática moderada da burocracia tem impacto na qualidade do serviço entregue ao usuário gerando assim a eficiência laboral. A burocracia busca tornar as instituições eficientes por excelência, baseada na racionalidade, impessoalidade e profissionalização, com padronização de comportamentos e rotinas. A abordagem e o método de investigação adotados incluem revisão teórica sobre burocracia e umas das suas características, o formalismo, complementado por uma pesquisa de campo de caráter exploratório. Os resultados foram obtidos através de um questionário. Com tais mensurações, foram identificadas ações que podem ser revistas para uma melhor gestão.

Palavras-chave: Burocracia. Formalismo. Eficiência.



ABSTRACT

Based on a unit of a federal university, the Unilab Malês Campus, this paper aims to identify how formalism in internal communications of this institution occurs and how the moderate practice of bureaucracy has an impact on the quality of the service delivered to the user, thus generating labor efficiency. Bureaucracy seeks to make institutions efficient par excellence, based on rationality, impersonality and professionalization, with standardization of behaviors and routines. The approach and method of investigation adopted include theoretical revision on bureaucracy and one of its characteristics, formalism, complemented by an exploratory field research. Results were obtained through a questionnaire. With these measures, actions have been identified that can be reviewed for better management.

Keywords: Bureaucracy. Formalism. Efficiency.



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Formalismo e Práticas Burocráticas.....Erro! Indicador não definido.



LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Perfil dos servidoresErro! Indicador não definido.4



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BHU	Bacharelado em Humanidades
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IHL	Instituto de Humanidades e Letras
TI	Tecnologia da Informação
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 A TEORIA DA BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO	17
2.2 CARÁTER FORMAL DA BUROCRACIA	18
2.3 DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS	19
2.4 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E AS PRÁTICAS BUROCRÁTICAS	19
2.5 A BUROCRACIA MODERADA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO	20
2.6 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	22
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	22
3.3 INSTRUMENTO DE MEDIDAS	23
3.4 AMOSTRA DOS DADOS	23
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	24
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE

1 INTRODUÇÃO

Ao levar em conta o formalismo nas comunicações em um campus – fora da sede da universidade – e as influências das práticas burocráticas moderadas, o presente trabalho visa analisar a burocracia como ferramenta de efetivação de um dos princípios norteadores da administração pública: o princípio da eficiência. Este estudo considera ainda os parâmetros peculiares do comportamento, a cultura organizacional, as disfunções burocráticas, as políticas de gestão com enfoque nos resultados e a adoção de novas práticas que constituem um novo processo de mudança.

Segundo Tragtenberg (2006), o formalismo compreende um instrumento de burocracia e tem efeitos de permanência substituindo o nível relativo de autonomia. Nesse sentido, a burocracia pressupõe que a organização é eficiente por excelência e que, para atingi-las, os mínimos detalhes devem ser realizados (CHIAVENATO, 2014).

Com o propósito de realizar um estudo sobre o processamento do formalismo na comunicação e da incidência de excessos burocráticos, analisando, especificamente, como as práticas moderadas da burocracia influenciam a eficiência da instituição, este trabalho foi realizado tomando como base uma organização pública, com foco na área educacional, que atende uma diversidade significativa de alunos: o *campus* dos Malês, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab).

Visando a expansão de sua abrangência nos últimos anos, as universidades chegaram ao interior do país, com isso os *campi* fora de sua sede se tornaram cada vez mais comuns. Demonstrar como ocorre a comunicação entre a sede e um *campus* situado em outro estado também será uma das vertentes dessa pesquisa. O *campus* dos Malês dispõe dos cursos de graduação presencial e à distância, além de pós-graduação *lato Sensu* modalidade à distância, com um total de 1.331 alunos. Atualmente, o *Campus* conta com 71 professores, 43 técnicos administrativos em educação e 24 terceirizados.

A burocracia – tida na teoria administrativa ou na teoria burocrática – está associada com a eficiência e com o foco no resultado, no efetivo atendimento das necessidades dos cidadãos e, também, na otimização da relação institucional.

Diante desse contexto, questiona-se: (i) como umas das características burocráticas, o formalismo nas comunicações internas da organização, praticado de forma indevida, pode gerar disfunções na finalidade organizacional? (ii) de que forma a burocracia, praticada com moderação, contribui para a efetivação do princípio da eficiência na administração pública?

Para responder os seguintes problemas de pesquisa, propõe-se o seguinte objetivo geral: analisar a interação interna da organização e a influência de uma das características da

burocracia, o formalismo. Como objetivos específicos, foram delineados: (i) mensurar o formalismo nas comunicações internas da organização; (ii) estudar as informações advindas da teoria administrativa relevantes ao tema; (iii) analisar a comunicação formal com enfoque no atendimento organizacional; (iv) verificar a importância da comunicação formal na UNILAB – Campus dos Malês; e (v) sugerir a implementação de ações provenientes do resultado da pesquisa.

O estudo de caso foi realizado através de uma pesquisa de campo no *campus* dos Malês/Unilab, com aplicação de questionários diretos e estruturados, que apresentam a vantagem de obter, diretamente, a resposta desejada. Previamente, a pesquisa bibliográfica norteou os caminhos percorridos para chegar aos resultados esperados. Os resultados mostram que o formalismo pode fomentar a (in) eficiência institucional, indicando a avaliação adequada acerca da forma pela qual os serviços são prestados aos usuários.

O presente trabalho se justifica pela relevância do tema e interesse no assunto, diante de novos cenários impostos por cidadãos mais atuantes e exigentes e, de modo consequente, um gestor público mais dinâmico, efetivo e coadunado com as especificidades da administração pública. A análise do formalismo e das práticas burocráticas impedindo o alcance da eficiência foi possível levantar questões tanto em relação à probabilidade da lentidão nas tomadas de decisões e na entrega do serviço ao usuário, em função do formalismo e nas práticas burocráticas presente na instituição estudada, pode se pensar em uma provável indicação de ações para atingir a eficiência pelo prisma de moderar a burocracia aplicada.

O presente estudo visa contribuir com a literatura sobre o tema ao demonstrar como é realizado o processo de comunicação formal em uma instituição, apresentando, inclusive, possíveis problemas na comunicação interna da organização e como esses problemas recaem no usuário final. Além disso, o estudo permite identificar os produtos gerados pela exposição dos caminhos que seguem a informação, permitindo a colaboração contínua dos serviços, para que, assim, os funcionários possam conseguir direcionar, de forma adequada, os objetivos e as estratégias no que tange a qualidade de comunicação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O Ensaio *Burocracia e Ideologia*, de Maurício Tragtenberg (1974), é uma das principais fontes do surgimento deste trabalho, pois, antes de começar a questionar sobre as depurações que as práticas burocráticas se deram ao longo do tempo, o ensaio examina o surgimento e o perecimento das teorias administrativas através do tempo, conforme as determinações econômico-sociais existentes. Na atualidade, conforme afirma o próprio Tragtenberg:

[...] a ênfase no estudo de Weber a respeito da burocracia deve ser dada não como o é por muitos autores, nas suas virtudes organizacionais, mas no oposto, como defender-se ante este avanço implacável da burocracia? Esta é a preocupação central de Weber que não se esquece de advertir que a burocracia é uma máquina de difícil destruição. No Mundo Antigo, ela só caiu com o colapso da estrutura de poder, assim se deu na China, no Egito, no Baixo-Império Romano. Weber desmistifica a tese segundo a qual é possível vida digna sem os Direitos do Homem; em outras palavras, sem a liberdade política, de pensamento e expressão. Isso coloca o problema do controle político-social da burocracia (TRAGTENBERG, 1974, p. 144).

Nas pesquisas sobre o trabalho de Tragtenberg, é possível encontrar uma análise de Fernando C. Prestes Motta, Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP, com seu documento “Mauricio Tragtenberg: desvendando ideologia”. Motta reafirma Tragtenberg e diz que:

“A propagação da falácia da “desburocratização”, que tanto encantou burocratas de todos os níveis e escalões, seja na área pública, seja na área privada, ao concentrar-se no formalismo e impessoalidade, características do tipo ideal de Max Weber, desviou a atenção para o que há de mais precioso no seu pensamento em termos de sociologia da dominação, isto é, a burocracia como dominação. Trata-se de uma nova operação ideológica que busca a maximização da “harmonia administrativa” (MOTTA, 2001, p. 66).

Max Weber, intelectual, jurista e economista alemão, considerado um dos fundadores da disciplina de Sociologia, trouxe grandes contribuições ao estudo da burocracia. A teoria burocrata de Weber prega a impessoalidade e a formalidade para que se alcance a finalidade pretendida. Segundo Weber:

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).

Em contraponto, Silva trata os excessos burocráticos como disfunções e aponta que eles prejudicam a eficiência, que é a principal vantagem da burocracia, conforme a seguir:

“[...] A burocracia de Weber sofre ainda a restrição de impedir o que se constituía em sua principal vantagem, ou seja, a eficiência, pois tende ao formalismo excessivo e á despersonalização. Robert K. Merton denominou as consequências imprevistas que levam à ineficiência de disfunções da burocracia, designando, assim, as anomalias de funcionamento do processo de Weber. Essas disfunções, basicamente são [...] formalismo e conformidade às rotinas: existe a necessidade de documentar e formalizar as comunicações e a extrema devoção a normas e procedimentos, para garantir que seja feito aquilo que foi determinado.” (SILVA, 2013, p. 152).

Chiavenato cita umas das principais vantagens da burocracia, que é justamente um dos principais motivos pelo qual a burocracia foi criada e que a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas mostraram insuficientes para responder.

Com a burocracia, o trabalho é profissionalizado, o nepotismo é evitado e as condições de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificultam a corrupção. Há equidade das normas burocráticas, sempre baseadas em padrões universais de justiça e tratamento igualitário (CHIAVENATO, 2014, p. 267).

Por sua vez, Motta e Vasconcelos trazem a tipologia das organizações burocráticas. Vejamos como se enquadra a universidade nos aspectos de distribuição de poder e de aspectos motivacionais dos participantes envolvidos.

As organizações burocráticas normativas são aquelas nas quais o poder normativo é a principal fonte de controle dos participantes dos níveis mais baixos e a orientação com relação à organização é caracterizada pelo alto nível de envolvimento. Nessas organizações, o envolvimento se baseia na internalização de diretivas aceitas como legítimas. As organizações religiosas, os hospitais em geral e as universidades são exemplos típicos desse tipo de organização (MOTTA, 2015, p. 155).

A temática sobre os excessos das características burocráticas atinge, com ênfase, o ambiente jurídico, por isso não poderia faltar o que os juristas se apossam sobre o assunto. Conforme Souza (2007), o Ministro Adylson Motta, do Egrégio Tribunal de Contas da União, em decisão proferida em novembro de 1999, indica que:

O apego a formalismos exagerados e injustificados é uma manifestação perniciosa da burocracia que, além de não resolver apropriadamente problemas cotidianos, ainda causa danos ao Erário, sob o manto da legalidade estrita. Esquece o interesse público e passa a conferir os pontos e vírgulas como se isso fosse o mais importante a fazer. Os princípios da proporcionalidade e razoabilidade acarretam a impossibilidade de impor consequências de severidade incompatível com a irrelevância de defeitos.

As literaturas supracitadas foram utilizadas como base para a fomentação inicial dessa pesquisa, primordiais para o desembaraçamento das questões voltadas para as práticas burocráticas e o formalismo. A seguir trataremos com mais enfoque a contextualização da pesquisa.

2.1 A TEORIA DA BUROCRACIA NA ADMINISTRAÇÃO

A teoria da burocracia desenvolveu-se em função da necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas nas organizações e acompanhar o crescente tamanho e complexidade que as empresas passam a exigir, pois a teoria clássica e a teoria das relações humanas mostraram-se falhos para responder a nova modelagem organizacional. Já a teoria da burocracia na administração surgiu através da sociologia da burocracia, a qual, segundo Max Weber, propôs um modelo de organização em que o homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada, muito minuciosamente e, em hipótese alguma, permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho (CHIAVENATO, 2014).

Tragtenberg (2006, p. 19) descreve a burocracia com a relações de poder. Assim, “sendo o estudo da teoria da administração a análise da legitimação burocrática do poder, seja privado ou público, essa teoria de caráter repressivo aparece na ênfase à adaptação e controle do homem”. Nessa ótica de dominação entre o viés da burocracia na administração, a autonomia das pessoas é cerceada, pois o que importa de fato é considerar a necessidade crescente de se obter um controle e uma maior previsibilidade do funcionamento organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), a burocracia proporciona uma maneira racional de organizar pessoas e atividades para alcançar objetivos específicos. Segundo o autor, Max Weber, que é reconhecido como um dos autores mais importantes da teoria burocrática, acreditava que os meios devem ser analisados e estabelecidos de maneira totalmente formal e impessoal, a fim de alcançarem os fins pretendidos. Dessa forma, a burocracia proporciona uma maneira racional de organizar pessoas e atividades para alcançar objetivos específicos.

2.2 CARÁTER FORMAL DA BUROCRACIA

O caráter formal da burocracia tem relação com a segurança e facilidade das ações e procedimentos. Para Chiavenato (2014), a burocracia é uma estrutura social formalmente organizada, pois todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar segurança e facilidade nas comunicações. Esse caráter formal, muitas vezes, gera o formalismo, que diz respeito à observância das normas estabelecidas ao respeito excessivo pelas convenções sociais.

O formalismo pode levar a processos volumosos e à possível lentidão na tomada de decisão, devido ao fato de que tudo precisa ser escrito, atestado por cada departamento, centro, divisão por onde tramita o processo, novas laudas são adicionadas. Chiavenato (2014, p. 263) descreve como é o caráter formal nas comunicações de uma instituição:

As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Por isso, o caráter formal da burocracia: todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas, bem como para assegurar a interpretação unívoca das comunicações. Como as comunicações são feitas repetitiva e constantemente, a burocracia lança mão de rotinas e formulários para facilitar as comunicações e rotinizar o preenchimento de sua formalização. Assim, a burocracia é uma estrutura social formalmente organizada (CHIAVENATO, 2014, p. 263).

Assim, nas instituições, o caráter formal decorre de um conjunto de normas consideradas racionais que delimitam precisamente as relações entre superior e subordinado, com distribuição de tarefas a serem cumpridas de forma metódica, ordenada, considerando objetivos pretendidos.

Motta e Bresser-Pereira (2004) apresentam a divisão horizontal do trabalho como a última característica que determina o formalismo na burocracia, ocorrendo em função dos cargos e não das pessoas, de forma que a autoridade e a responsabilidade estejam ligadas diretamente e somente ao cargo, com tarefas sendo distribuídas segundo objetivos pretendidos. Ressalta-se que a divisão do trabalho é realizada de forma impessoal. Destacam ainda que um formalismo exagerado, associado a outras características da burocracia em excesso é o que levaria ao surgimento das disfunções do sistema.

2.3 DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS

A expressão burocracia popularmente é entendida por muitas pessoas em um processo com baixíssima eficiência. É sinônimo de lentidão, de papelório. Mas, na verdade, o que é entendido como algo negativo na burocracia são suas disfunções, ou seja, seus efeitos não esperados.

Silva, destaca que Max Weber não previu as consequências inesperadas da burocracia e cita as principais disfunções:

Weber teria ignorado a organização informal que produz e amplia as ineficiências. Blau e Scott também criticam a ênfase excessiva de Weber na disciplina burocrática em detrimento da especialização e das competências técnicas. [...] essas disfunções, basicamente são: maior internalização das diretrizes, maior despersonalização nos relacionamentos, hierarquia como base do processo decisório, formalismo e conformidade às rotinas (SILVA, 2013, p. 151-152).

Essas anomalias burocráticas prejudicam a eficiência, que é a principal vantagem da burocracia. Há muitos agentes públicos que aplicam de maneira demasiada e rígida, os seus conceitos burocráticos, obtendo, em consequência, resultados equivocados e desvantajosos para a Administração. Quando a instituição, no âmbito da sua competência não consegue atender as necessidades do cidadão, o princípio da eficiência, sob o aspecto constitucional, é ferido.

2.4 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E AS PRÁTICAS BUROCRÁTICAS

O princípio da eficiência é um dos princípios norteadores da administração pública. Com esse princípio, inserido em 1988 através da Constituição (BRASIL, [1988] 2017), propõe-se que todo o agente público deve realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional, oferecendo, assim, um serviço de qualidade ao cidadão.

Para Di Pietro (2002), o princípio da eficiência apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública. Deste modo, as práticas burocráticas como as normas e procedimentos, formalidade, divisão do trabalho, impessoalidade, hierarquia, padronização, meritocracia, especialização e previsibilidade são práticas para adequar os meios para os objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível.

Para Max Weber, a burocracia é a organização eficiente por excelência. E, para conseguir esta eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas devem acontecer. O conceito popular de burocracia faz pensar que o grau de eficiência administrativa desse sistema social racional é baixíssimo. Isso porque o tipo ideal de burocracia sofre transformações quando operado por homens. Também, sofre as chamadas disfunções, que são desvios ou exageros do modelo previsto de burocracia weberiano. (CHIAVENATO 2014).

Silva, faz a relação dos excessos burocrático com a baixa eficiência das organizações:

[...] à medida que as organizações cresciam, mais alto desempenho estava associado a mais altos níveis de burocratização. [...] Organizações de grande desempenho adotavam a burocracia em uma relação mais rápida, quando cresciam, do que aquelas de baixo desempenho. Caindo o crescimento, deveria vir a burocracia [...] corporações de alto desempenho em ambientes dinâmicos adotavam a burocracia em uma relação menor do que aquelas em períodos estáveis (SILVA, 2013, p. 160).

Os excessos comprometem a eficiência organizacional impondo deveres a administração que implicam em custos, procedimentos caros e desproporcionais levando assim a protelação das decisões administrativas.

2.5 A BUROCRACIA MODERADA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A burocracia no seu valor essencial, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p. 131), é um “Sistema racional – Instrumental que busca organizar de forma estável e duradoura a cooperação humana para o atingimento de objetivos explícitos e formalizados”.

Assim, os excessos e desvios que geram as anomalias do modelo burocrático, tornando o termo da burocracia pejorativo, rotulando uma administração com muitas divisões, regras, controles e procedimentos redundantes e desnecessários ao funcionamento do sistema. Moderar a burocracia deve ser entendida no sentido de dosar, consoante ao seu teor essencial. Como Weber não previu as variações do comportamento dentro das organizações, então moderar a burocracia parece ser mais sensato do que assentar-se numa padronização do comportamento humano, o qual, por muitas vezes, é imprevisível (CHIAVENATO, 2014).

A burocracia não pode ocupar um espaço maior do que o necessário no dia a dia da organização. A burocracia bem administrada pode melhorar os processos organizacionais em todo o seu contexto. Carvalho (2010) afirma que a burocracia foi desenvolvida para ser um tipo ideal de sistema e é vista como fator de disparidade social e empecilho para agilidade de processos devido ao excesso de formalismo e despersonalização.

A burocracia moderada pode ser um caminho para o gestor público, pois, por meio dela, ele vai poder continuar usufruindo das vantagens da burocracia, que Weber acreditava que são: Racionalidade no alcance dos objetivos, precisão na definição dos cargos, rapidez nas decisões; univocidade de interpretação, uniformidade de rotinas e procedimentos, competência técnica, constância, confiabilidade e a hierarquia. (CHIAVENATO, 2014).

Respeitando as relações informais, moderando a burocracia de acordo com a exigência de cada instituição, que ocorre o atendimento da necessidade do cidadão no âmbito no qual ela foi instituída no momento da sua criação, ou seja, uma instituição de ensino que presta serviço de educação não pode dificultar o acesso dos ingressantes, exigindo muitos procedimentos para seu ingresso na instituição.

2.6 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A comunicação institucional tem sua importante contribuição para que se possa atingir dos objetivos traçados pela instituição. Para Kunsch (2003), a comunicação institucional é a encarregada pela construção da imagem e identidade corporativa positiva para uma organização, para que sua personalidade seja vista com crédito perante a opinião de seus públicos. Em uma instituição burocrática a comunicação é fortemente escrita, as regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Vidigal (2004) explana sobre a importância da comunicação no alcance dos objetivos organizacionais e aponta que:

Independente da maneira como os planos são elaborados, um fator determinante do sucesso na implementação de novos projetos é a comunicação. Um bom sistema de comunicação é o que fará com que todos dentro da empresa trabalhem na mesma direção, focalizando os esforços para alcançar os mesmos objetivos. E é este sistema que fará com que clientes, fornecedores e outras pessoas externas à organização entendam qual é a função da empresa na sociedade.

Quando os agentes públicos têm que concretizar suas ações por meio de regimentos e mais regimentos, imensos protocolos, quem fica sem atendimento ou com atendimento deficitário é o cidadão, usuário do serviço. A comunicação institucional em um ambiente burocrático se torna um desafio facilitar a entrega do serviço ao cidadão. Quando o cidadão não é atendido as rotinas, os formulários o papelório, a formalização, fica sem propósito a existência da institucional porque simplesmente a instituição não consegue atender à necessidade para qual ela foi instituída.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem quantitativa, na qual os dados foram captados a modo de compreender a percepção dos servidores quanto ao modo de trabalho que estão expostos. A pesquisa exploratória se manifesta pela busca de uma resposta, de modo que o pesquisador tem de aprofundar suas especulações e encontrar as reais causas da ocorrência de tal fenômeno. Segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Os dados coletados pelo método quantitativo impactam diretamente na tomada de decisão, bem como aqueles fornecidos pela pesquisa qualitativa. Entretanto, na prática, podem expressar melhor as informações a serem apresentadas. Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de bastantes casos representativos, recomendando um curso final da ação.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A instituição estudada é a Unilab – *Campus* dos Malês, criada através da Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010, com sede e foro na cidade de Redenção, Estado do Ceará. O *Campus* dos Malês da Unilab se situa na cidade de São Francisco do Conde, Bahia. As atividades acadêmicas do *campus* iniciaram em fevereiro de 2013, com a aula inaugural dos cursos de graduação e pós-graduação à distância.

Atualmente, o *Campus* conta com: graduação presencial em Bacharelado em Humanidades – BHU; Letras – Língua Portuguesa; Bacharelado em Relações Internacionais; Licenciatura em Ciências Sociais; Licenciatura em História; Licenciatura em Pedagogia. Graduação (Modalidade à Distância): Administração Pública (Bacharelado). E Pós-Graduação Lato Sensu Especialização (Modalidade à Distância) em: Gestão Pública; Gestão Pública Municipal; Gestão em Saúde; Especialização em Gestão de Recursos Hídricos; Ambientais e Energéticos; Especialização em Saúde da Família.

Os setores administrativos que compõem o *campus* são: Diretoria; Secretária da Diretoria; Divisão administrativa que integra o: (Protocolo, Setor de Orçamento, Setor de Serviços Operacionais, Setor de Logística, Setor de Gestão de Pessoas e o Setor Financeiro).

Outros Setores como o da Tecnologia da Informação (TI); Relações Institucionais; Setor de Graduação; Secretaria de Cursos; Biblioteca. E as seções de: (Políticas Estudantis; Registro Acadêmico; Extensão e Cultura; Pesquisa e Pós-Graduação e o de Planejamento); e o Instituto de Humanidades e Letras (IHL).

3.3 INSTRUMENTO DE MEDIDAS

Para a realização deste estudo, foi utilizada a pesquisa quantitativa, utilizando a técnica de levantamento de dados através da Escala Likert. Segundo Silva Junior e Costa (2014), a Escala Likert incide em assumir um construto e desenvolver um conjunto de afirmativas pertinentes à sua definição, para as quais os entrevistados enunciarão seu grau de concordância. Essa escala, desenvolvida por Rensis Likert em 1932, consiste em uma maneira mais sistemática e refinada de construir índices. O questionário contém 10 (dez) perguntas diretas e previamente formuladas. A partir dos dados coletados, o resultado da pesquisa demonstra se ocorre excessos de formalismos na comunicação interna, se esses excessos prejudicam os objetivos organizacionais e se a adoção de práticas moderadas da burocracia ajuda a instituição a atingir a eficiência.

3.4 AMOSTRA DOS DADOS

A pesquisa foi realizada com os servidores do Campus dos Malês, nos dias 05 e 06 de março de 2018. O campus possui 42 técnicos administrativos em educação em efetiva situação laboral, sendo que 25 servidores técnicos-administrativos responderam o questionário, totalizando 59,52% de amostra dos dados. O objetivo da amostra é produzir informações aprofundadas e ilustrativas sobre o formalismo nas comunicações. Esta pesquisa utiliza questionários estruturados e diretos, aplicados a amostras representativas dos usuários, procurando-se levantar dados para mensurar o grau de formalismo, as práticas burocráticas e a eficiência institucional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para se ter uma noção dos participantes da pesquisa, os servidores questionados atuam em diversos setores da instituição como: planejamento, direção, financeiro, acadêmico, arquivo, serviços operacionais, biblioteca, nutrição e saúde. O resumo dos participantes da pesquisa está disposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Resumo dos participantes da pesquisa

Características	Dados	(%)
Servidores	25	59,52
Nível – Graduação	21	84,00
Nível – Pós-graduação	13	61,9
Idade	Entre 24 a 45 anos	-
Gênero	10 mulheres	-
	15 homens	-

Fonte: Dados da pesquisa, março de (2018)

A maioria tem pouco mais de três anos na instituição. Somente um servidor com grau de mestrado, os demais com graduação e, destes, a maioria tem pós-graduações (*lato sensu*).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tratará de demonstrar os resultados da pesquisa, através dos quantitativos das questões assinaladas que foram realizadas, buscando demonstrar e constatar as principais evidências encontradas. Na questão A apresenta os resultados acerca da existência do formalismo na instituição (comunicação interna).

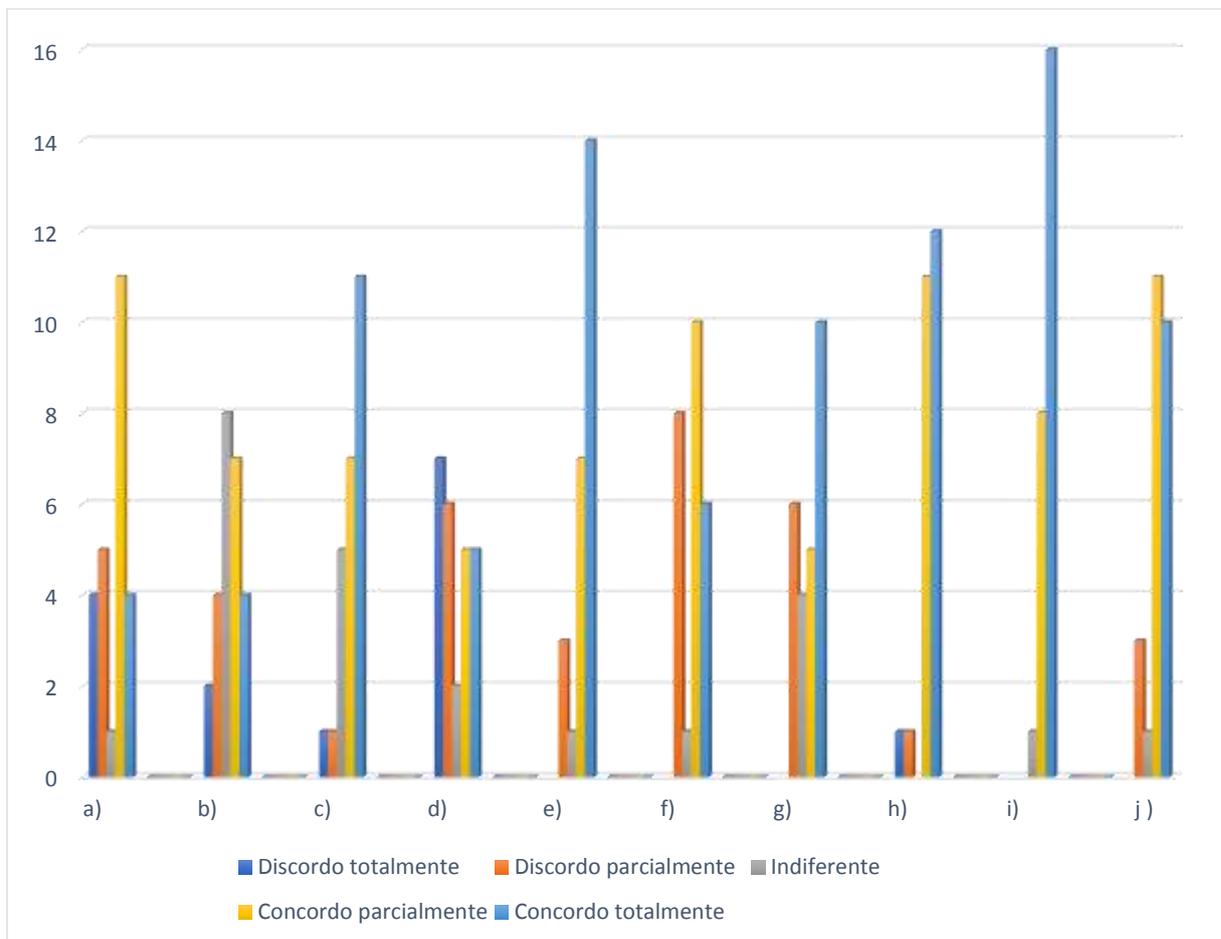


Gráfico 1– Formalismo e Práticas Burocráticas no Campus dos Malês/ Unilab

Fonte: Dados da pesquisa, março (2018)

A primeira Questão (A) indica que na instituição, de modo geral, existe excesso de formalismo, mas há ressalvas sobre esses excessos formais pois somente em alguns fluxos da instituição que acontecem esses excessos. Tragtenberg (2006) diz que, para Weber, a burocracia implica predomínio do formalismo, de existência de normas escritas, estrutura, hierárquica, divisão horizontal e vertical de trabalho e impessoalidade. A administração pública é

essencialmente burocrática devido a defesa da coisa pública, em contraposição ao período patrimonialista antecedente, portanto o formalismo é inerente ao modelo burocrático que os servidores estão inseridos. Devido à formalidade e hierarquia sobre os procedimentos existentes nas instituições burocráticas, quem executa, de fato, os procedimentos e quem assina não são, muitas vezes, as mesmas pessoas, precisando, assim, de aval sempre para entregar um serviço ao usuário. Por isso, muitos servidores concordam parcialmente sobre a existência de formalismo da instituição

A Questão (B) apresenta, por sua vez, acerca dos processos físicos dentro da instituição, avaliando o fluxo processual. Muitos dos servidores questionados não trabalham diretamente com o fluxo processual da instituição, por isso a opção indiferente prevaleceu, porém o concordo parcialmente demonstra que há processos volumosos tramitando na instituição. Esse possível volume de processos envolve gastos com *toner* de impressão, papel e energia elétrica, além de prejudicar a saúde dos funcionários envolvidos, uma vez que papel, sem a devida acomodação, acumula poeira. Chiavenato (2014) informa que o registro escrito tem o objetivo de estabelecer continuidade organizacional e, com o propósito de alcançar uniformidade de ação, as burocracias mantêm registros, elaborados para detalhamento das transações da organização.

A Questão (C) apresenta os resultados relativos ao excesso de regras burocráticas e de formalismo na instituição. Demonstra que, devido aos regramentos, controles e procedimentos advindos dos excessos burocráticos, alguns servidores se sentem muito incomodados com tais fluxos. Esses excessos, segundo Chiavenato (2014), são causados pelas disfunções da burocracia que residem no fato de que a burocracia não leva em conta a chamada organização informal que existe em todo tipo de organização humana, que são as diferenças individuais. Esses excessos burocráticos e de formalismo são as disfunções do modelo burocrático. Os excessos de regras e de formalismo é observável nos fluxos de trabalho que precisam ter uma assinatura de um determinado servidor, que precisa passar por outro departamento ou vários outros departamentos, isso para poder pegar uma assinatura e acaba gerando algum tipo de incômodo nos servidores envolvidos, e atrapalhando o trâmite de trabalho.

Já a Questão (D) apresenta os resultados relativos à confiabilidade das práticas burocráticas na instituição. Como verificado na questão, as práticas burocráticas não são certeza de maior grau de confiabilidade na execução do trabalho. Os servidores acreditam que a

confiabilidade no trabalho não tem uma relação puramente com a burocracia, isso porque os regramentos são estabelecidos de acordo com quem está no comando, no caso da instituição, o que está disposto na constituição, decretos, portarias são as vertentes a serem seguidas pelos servidores, ou seja, a burocracia tem mais a ver com a relação de poder do que a confiança laboral. Beltrão (1984) realiza uma crítica em relação à centralização do poder, ao formalismo do processo administrativo e à desconfiança que pode estar por trás do excesso de regulamentação burocrática, propondo uma administração pública voltada para o cidadão. Sendo assim, burocracia é uma relação de poder, na qual quem tem o poder estabelece as regras, no caso, o Estado (TRAGTENBERG, 2006).

Os resultados acerca do formalismo e a lentidão no retorno à sociedade estão apresentados na Questão (E), e mostra um excesso de formalismo causado possivelmente em razão da lentidão na entrega do serviço ao usuário, por isso o alto grau de total concordância expressa na questão. Devido à especialização de funções, esperar o aval do funcionário responsável para o prosseguimento de certa tarefa a outro setor, independentemente de sua urgência, podendo surgir, nesse caso, desperdício de tempo e lentidão. Uma das medidas burocráticas é formalizar toda informação por medida de segurança, por isso a preferência por informações por escrito e não simplesmente verbais e todo esse trâmite gera incoerências por muitas vezes e a entrega do serviço em tempo oportuno e hábil ao usuário do serviço fica prejudicado. O formalismo e a conformidade das rotinas como uma das disfunções da burocracia, a necessidade de documentar e formalizar as comunicações e a extrema devoção a normas e procedimentos, para garantir que seja feito aquilo que foi determinado (SILVA, 2013).

Em relação às normas e aos procedimentos, a Questão (F) expõe os principais resultados encontrados. Para Motta e Vasconcelos (2015), seguir as regras, não importa quais sejam, torna-se um fim e não um meio. Seguem-se as regras, nesse caso, porque devem-se segui-las, não importa quais sejam, e esse procedimento torna-se um ritual automático. Regras e procedimentos tendem a beneficiar o convívio, mas também podem cercear a liberdade individual. A maioria dos servidores discordam/concordam parcialmente, que seguir apenas regras e procedimentos tornam os relacionamentos precários e superficiais. Isto indica que, para eles, seguir apenas normas e procedimentos não é capaz totalmente de tirar a autonomia das pessoas e nem tornar muitas vezes os relacionamentos precários e superficiais, outras variantes organizacionais podem tornar as relações sociais difíceis não somente o fato de seguir regras institucionais.

Em relação à burocracia e às resistências a mudanças, os resultados estão dispostos na Questão (G). O Burocrata, segundo Matos (1979, p. 25), é percebido pela sociedade como agente preservador do *status quo*, sendo contrário às inovações que se apresentam à organização, visto que é considerado um tipo de executivo aferrado ao poder, capaz de todas as concessões para preservar sua continuidade. As mudanças não são muitas bem-vindas para aqueles que priorizam a estabilidade. Então, deixa-se como estão os formatos por medo e incertezas perante as mudanças. Tendo em vista este entendimento, na questão (G), foi constatado que a maioria dos servidores acreditam que o apego à burocracia em demasia tem a ver com a resistência a mudanças. Chiavenato (2014) diz que, como tudo dentro da burocracia é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma com a completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que passa a lhe proporcionar total segurança a respeito de seu futuro na burocracia.

Na Questão (H), de forma geral, os servidores concordam totalmente em utilizar a burocracia com moderação para garantir a livre iniciativa e criatividade, tolhidas, muitas vezes, pelas exigências burocráticas, que normalmente impede os servidores de priorizar os objetivos institucionais. Com isso, a eficiência fica apenas restrita em seguir procedimentos impostos e o servidor perde sua flexibilidade, pois restringe-se ao desempenho mínimo. Os processos burocráticos são, desde sempre, fundamentais para o funcionamento das organizações, porém seus excessos se tornam um peso e tomam um espaço muito grande na rotina da instituição.

Chiavenato (2014) faz uma indagação sobre a organização informal e diz que Weber não previu nenhuma variação no comportamento humano dentro da organização. Antes, pelo contrário, a burocracia assenta-se em uma visão padronizada do comportamento humano, por isso que a burocracia tem que ser avaliada, moderada de acordo com a especificidade de cada organização, não pode ser um modelo engessado, o gestor deve saber dosá-la.

Questão (I) apresenta os resultados relativos às ações de reduzir o excesso de papeis, evidenciou alto índice de total concordância, onde os servidores acreditam que, mesmo estando fora de sede e mesmo dependentes de alguns fluxos estabelecidos pela sede (reitoria), o *campus* pode tomar medidas unilateralmente para reduzir o excesso de uso de papel. Já que o uso de papel gera acúmulo, poeira e ocupa espaço na repartição, então os servidores dispostos no *campus* podem prover ações que reduzam o consumo de papel, como imprimir somente aquilo que é indispensável ao serviço, evitar várias cópias do mesmo documento sem necessidade.

Para Chiavenato (2014), o papelório é uma das mais gritantes disfunções da burocracia. Isso acontece porque tudo precisa necessariamente ser documentado, testemunhando por escrito.

Por fim, os resultados da Questão (J) apresentam os resultados relativos à burocracia e ao conceito popular na instituição. Percebesse diante dessa questão que os servidores, em sua maioria, concordam parcialmente que, para os leigos, toda burocracia tem necessariamente um volume inusitado de papelório, de vias adicionais de formulário e de comunicação. Esse conceito popular faz pensar em um processo com baixíssima eficiência. Tal conceito surgiu devido ao fato de muitos cidadãos não conseguirem o atendimento das suas necessidades devido não à burocracia em si, mas sim às suas disfunções. A burocracia em demasia faz surgir um sistema que não consegue suprir as necessidades dos cidadãos e esbarra no modelo de administração gerencial que prisma na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados. As disfunções burocráticas que estão disseminadas nos fluxos de trabalho da instituição podem ocasionar confrontos até mesmo no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho e isso faz com que os objetivos pretendidos pela organização deixem de ser atendidos, ou seja, a entrega do serviço ao usuário deixa de ser efetivada, por isso que muitas vezes a população acredita que a burocracia é ruim porque dificulta o atendimento das suas necessidades. Assim confirma Chiavenato (2014), que o conceito popular de burocracia faz cogitar que o grau de eficiência administrativa desse sistema social racional é baixíssimo. Isso porque o tipo ideal de burocracia sofre transformações quando operado por homens, ou seja, quando sai da teoria e vai para a prática, a burocracia toma contornos que sai da sua essência, que é tornar a instituição eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a interação interna do *campus* e a influência de uma das características da burocracia, o formalismo nas comunicações, e, por conseguinte, verificar se as práticas burocráticas, sendo executadas moderadamente por seus servidores, pode, de fato, contribuir para o atendimento do princípio da eficiência, através da pesquisa de campo, pôde-se perceber e mensurar como o formalismo e as práticas burocráticas estão dispostos na instituição.

Sendo assim, os objetivos propostos foram atingidos. Os resultados alcançados poderão ser utilizados pelos gestores do *campus* para a implementação de ações no sentido de melhorar o fluxo laboral como todo. A partir do que foi estudado nessa pesquisa, sugere-se algumas ações que podem ser adotadas para moderar a burocracia e alcançar a otimização da execução do trabalho e, conseqüentemente, a entrega do serviço ao usuário, que incluem:

- a) Racionalização do trabalho, remoção de etapas que contribuam para emperrar o andamento de processos e a tomada de decisão, sem fugir da legalidade;
- b) Monitoramento do uso de papel, para que não se cometa excessos desnecessários;
- c) Balanceamento entre a burocracia e as mudanças inerentes ao mundo moderno.

Este trabalho apresenta como contribuição principal uma visão da instituição sobre a ótica dos serviços executados por aqueles que fazem a instituição funcionar. Tais constatações podem subsidiar políticas de gestão que venham melhorar a qualidade do serviço prestado e o nível de satisfação dos servidores quanto à entrega do serviço ao usuário.

O princípio da eficiência se trata de um importante instrumento para que se possa exigir a qualidade dos produtos e serviços oriundos do Estado. Ele impõe que todo agente público deve realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. Atingir a eficiência do trabalho foi o que a burocracia sempre buscou, porém, as práticas excessivas e a despersonalização desta levaram a ineficiência, e o cidadão, por muitas vezes, deixou de ser atendido.

Através dos resultados obtidos nessa pesquisa, recomenda-se às instituições de ensino que possuem estruturas burocráticas, que busquem identificar e executar variados instrumentos, como a: verificação de regras e procedimentos, registros e papelório que dificultam o fluxo do trabalho; os espaços para manter livres a circulação de ideias para melhores soluções dos problemas; e a adequação da burocracia diante das peculiaridades que uma instituição de ensino possui.

A pesquisa com os próprios servidores que executam na prática a burocracia mostra, de fato, como essa ferramenta tem poder tanto de gerar a eficiência como a ineficiência

institucional e os gestores precisam avaliar adequadamente para inseri-la de forma com que os usuários do serviço tenham suas necessidades atendidas.

Este estudo buscou identificar, por meio de uma representação significativa dos servidores, como ocorre umas das características burocráticas, o formalismo das comunicações internas do *campus*, e constatar se as práticas burocráticas moderadas podem ajudar a instituição a atingir o princípio da eficiência. Em quanto as limitações, os resultados obtidos não se estendem à percepção de todos os servidores em sua totalidade, tampouco representa a ótica de outros servidores lotados nas diversas repartições públicas. A participação voluntária dos respondentes (servidores) pode gerar um viés de autosseleção nos resultados. Entretanto, a não representatividade da totalidade dos servidores na participação da pesquisa não significa necessariamente que os resultados sejam inválidos, mas sim que não se pode afirmar isto estatisticamente.

No desenvolvimento desse estudo foram notadas várias vertentes que podem ser trabalhadas por terem ligação com o fenômeno estudado, criando, assim, uma ampliação do entendimento dos resultados obtidos. Este estudo pode ser aplicado em diversas e variadas instituições e organizações, buscando identificar ou constatar os excessos burocráticos que dificultam os processos e os fluxos que prejudicam o atendimento ao usuário (cliente), assim como no serviço laboral dos seus colaboradores.

Sugere-se, então, um estudo que permeasse pela influência do modelo burocrático sobre a adoção de inovações para dentro das estruturas e processos existentes. Além disso, outros estudos, utilizando método qualitativo, seriam bastante interessantes do ponto de vista acadêmico e institucional. Considerando que se trata de uma necessidade urgente das instituições e pesquisadores, o foco neste trabalho sobre as práticas burocráticas, contribuindo para o atingimento do princípio da eficiência, pode despertar um interesse significativo no campo de conhecimento sob o prisma da administração.

REFERÊNCIAS

BELTRÃO, H. **Descentralização e Liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil** [recurso eletrônico]. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Documentação, 2017. 518 p. Atualizada até a EC n. 97/2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil: Dossiê “Empresariado, Economia e Política”. **Revista Sociologia Política**, n. 28, 2007.

CARVALHO, D. As disfunções da burocracia transformam-se na própria “burocracia”. In: **Portal Administradores**, Minas Gerais, 24 de abril de 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, F. G. de. **Desburocratização**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1979.

MOTTA, F. C. P. Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 64-68, 2001.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA JUNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, out. 2014.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, B. S. de. O formalismo exagerado um apego à perniciosa burocracia da administração pública. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 10, n. 37, 2007.

TRAGTENBERG, M. (1929-1998). **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.

_____. **Burocracia e ideologia**. Ed. rev. e ampliada. São Paulo: Editora UNESP, 2006 (Coleção Maurício Tragtenberg).

VIDIGAL, F. M. P. A importância da Comunicação Dentro e Fora da Empresa. In: **Portal Administradores**, Minas Gerais, 21 de junho de 2004.

WEBER, M. (1864-1920). **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

_____. **A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais**. Trad. Gabriel Cohn. 4. ed. São Paulo: Ática, 1991.

APÉNDICE

APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

Prezada (o) Colega,

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) de um estudo para fins acadêmicos, que visa avaliar o formalismo nas comunicações e como as práticas moderadas da burocracia podem ser ferramentas de eficiência na administração pública: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior Unilab – Campus dos Malês na cidade de São Francisco do Conde, Bahia. A pesquisa integra o Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação em Gestão Pública, vinculado à disciplina monografia, realizada por Tatiana N. de Jesus e coordenada pelo Professor Me. Paulo Henrique Nobre Parente. Destaca-se o caráter impessoal do trabalho, que consiste no agrupamento das respostas aos questionários, refletindo o conjunto dos dados.

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Indiferente
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

a) Existe excesso de formalismo nas comunicações internas do *Campus*?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b) Os processos físicos que tramitam nos vários setores do *Campus*, você os considera volumosos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c) Estando o *Campus* fora de sede e imersa em um ambiente burocrático, apegada ao princípio do formalismo, segundo o qual tudo na organização precisa ser documentado, registrado, esse possível excesso de regras burocráticas e de formalismo causam algum incômodo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d) As práticas burocráticas geram maior confiabilidade ao trabalho?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e) O possível excesso de formalismo pode contribuir para causar alguma lentidão na entrega do serviço ao usuário?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

f) Seguir apenas normas e procedimentos tira a autonomia das pessoas e, conseqüentemente, os relacionamentos se tornam precários e superficiais?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

g) O apego à burocracia em demasia tem a ver com o medo do novo (resistências a mudanças)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

h) No seu ponto de vista as práticas burocráticas, quando utilizadas com moderação, contribuem para o atingimento do princípio da eficiência na instituição?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

i) Mesmo estando longe da sua sede o *Campus*, teria como implementar ações para reduzir o excesso de uso de papéis?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

j) Devido aos excessos burocráticos o conceito popular da burocracia faz pensar em um processo com baixíssima eficiência?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---