



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

DIEGO ALVES FREIRE

**TEORIA DA BUROCRACIA: PONTOS DE APROXIMAÇÃO A REALIDADE
DA ORGANIZAÇÃO ACREDITAR TOCANTINS.**

**ARAGUAÍNA
2019**

DIEGO ALVES FREIRE

TEORIA DA BUROCRACIA: Pontos de Aproximação a realidade da organização
Acreditar Tocantins.

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob a orientação do Prof. Dr. Degson Ferreira.

ARAGUAÍNA
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

F866t Freire, Diego Alves.
Teoria da Burocracia: Pontos de aproximação a realidade da Organização
Acreditar Tocantins . / Diego Alves Freire. – Araguaína, TO, 2019.
25 f.

Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus
Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2019.
Orientador: Degson Ferreira

1. Burocracia. 2. Organizações. 3. Eficiência. 4. Max Weber. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer
forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte.
A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184
do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

DIEGO ALVES FREIRE

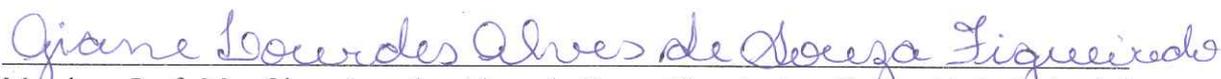
**TEORIA DA BUROCRACIA: PONTOS DE APROXIMAÇÃO A REALIDADE
DA ORGANIZAÇÃO ACREDITAR TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaína para a obtenção título de Tecnólogo em Logística, e aprovado em sua forma final pelo orientador e pela Banca Examinadora.

Data da aprovação: 05 /12/ 2019.

Banca examinadora:


Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira - Universidade Federal do Tocantins (UFT)


Membro: Prof. Ma. Giane Lourdes Alves de Souza Figueiredo - Universidade Federal do Tocantins (UFT)


Membro: Prof. Ma. Clarete de Itoz- Universidade Federal do Tocantins (UFT)

TEORIA DA BUROCRACIA: PONTOS DE APROXIMAÇÃO A REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO ACREDITAR TOCANTINS.

Diego Alves Freire¹
Degson Ferreira²

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os pontos de aproximação da teoria da burocracia existentes na realidade organizacional da empresa Acreditar Tocantins. Para alcançar esse objetivo, a matriz teórica abordou aspectos como, fundamentação da burocracia, suas características, disfunções e vantagens. A pesquisa foi exploratória através de questionário com perguntas semi-estruturada, e de natureza qualitativa. A análise de dados mostra que após aplicação do questionário, pôde-se constatar que de dez características listadas, sete delas estão presentes na realidade da organização apresentada o que retrata o quanto a burocracia apesar de muito criticada, ainda é essencial na vida das organizações, como no caso da empresa aqui estudada, onde Somente duas disfunções não foram evidenciadas na empresa, o que significa que a empresa tem lidado bem com a burocracia e sofrido pouco com seus efeitos impensados, Neste aspecto, pode se dizer que a burocracia está presente e cumpre uma função determinante na empresa Acreditar Tocantins.

Palavras chaves: Burocracia; Organizações; Eficiência.

ABSTRACT

This paper aimed to analyze the points of approximation of the theory of bureaucracy existing in the organizational reality of the company Believe Tocantins. To achieve this goal, the theoretical matrix approached aspects such as bureaucracy foundation, its characteristics, dysfunctions and advantages. The research was exploratory through a questionnaire with semi-structured questions, and of a qualitative nature. The data analysis shows that after applying the questionnaire, it was found that of ten characteristics listed, seven of them are present in the reality of the organization presented which portrays how much the bureaucracy, although much criticized, is still essential in the life of organizations, as in the case of the company studied here, where only two dysfunctions were not evidenced in the company, which means that the company has dealt well with the bureaucracy and suffered little with its unthinkable effects. In this respect, it can be said that the bureaucracy is present and fulfills a determining role in the company Believe Tocantins.

Keywords: Bureaucracy; Organizations; Efficiency

¹ Orientando

² Orientador

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo da Teoria da Burocracia se deu a partir de trabalho apresentado em sala de aula, onde todos os alunos foram orientados a identificar pontos de aproximação entre teorias e empresas atuantes na cidade de Araguaína-TO, dentre elas a burocracia, despertando assim desejo em uma análise mais crítica sobre a mesma. A burocracia, teoria de Max Weber embora tenha sido muito criticada, foi o embasamento para todas as outras teorias, uma vez que a burocracia trouxe normas para que as empresas pudessem ser geridas, de forma impessoal e racional, pois segundo Weber “somente dessa forma as empresas teriam êxito”. As teorias que surgiram a partir da década de 1940, visaram uma melhor estrutura onde pudessem se expandir tecnologicamente e obter melhores resultados financeiros, o que infelizmente não foi pensado pela burocracia, que tão logo deixou de ser utilizada.

Segundo Chiavenato (2002, p.6) “A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.”.

Migott, Grzybovski, Silva (2001) afirmam que a burocracia tem as seguintes características: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros e escritos e a impessoalidade. O sistema burocrático definido por Weber é um sistema impessoal e funciona de acordo com as normas e regras previamente estabelecidas, no qual as pessoas ficam em segundo plano, ou desconsideradas.

Nesse sentido, a pergunta que direciona este trabalho é: quais os pontos de aproximação da teoria da burocracia à realidade organizacional da empresa Acreditar Tocantins? Desse modo, O objetivo principal deste trabalho é analisar os pontos de aproximação da teoria da burocracia existentes na realidade organizacional da empresa Acreditar Tocantins, sediada em Araguaína. E com objetivos específicos têm-se os seguintes: (i) identificar a predominância das características da burocracia na organização Acreditar Tocantins; (ii) identificar a predominância das disfunções da burocracia na empresa Acreditar Tocantins; e (iii) identificar as vantagens proporcionadas pela burocracia à empresa Acreditar Tocantins.

O estudo se justifica quanto à sua contribuição teórica e prática. Do ponto de vista teórico, espera-se que este estudo sirva para o desenvolvimento do conhecimento em uma área pouco explorada conceitualmente, que é o estudo de uma organização à

luz da teoria da burocracia. Do ponto de vista prático, este trabalho poderá servir como apoio a principal gestora na busca por melhorias e aperfeiçoamento no seu sistema de gestão e principais métodos de trabalho.

2. BUROCRACIA

Para Kwasnicka (2011, p. 37), “a burocracia foi primeiramente descrita como tipo ideal de estrutura organizacional por Max Weber, sociólogo alemão, que escreveu a teoria social e econômica da organização, em 1947”. Após o fracasso das outras teorias existentes, estudiosos passaram a acreditar nos estudos de Karl Emil Maximilian Weber, nascido em Erfurt Alemanha no dia 21 de abril de 1864, um dos maiores sociólogos e o criador da sociologia da burocracia. Após perceber o crescimento desordenado e a complexidade das empresas, Max Weber empenhou seus estudos para uma teoria que viesse a suprir essas necessidades. Assim a popular burocracia ganhou força apesar de muitos acreditarem que a burocracia não funcionaria como forma de organização.

Se, para você, a palavra burocracia tem conotação negativa e lembra excesso de papéis e regulamentos, pense novamente. A palavra burocracia, em seu sentido original, indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis (MAXIMIANO, 2008, p. 60).

Maximiano (2008) segue afirmando que Weber não tentou definir as organizações, nem estabelecer padrões de administração que elas devessem seguir. “O termo burocracia empregado por Weber é utilizado para descrever um modelo organizacional ideal, eficiente em termos administrativos e não no sentido pejorativo comumente utilizado hoje” (DIAS, 2008) e esse é o maior problema encontrado pela teoria da burocracia já que o termo em si faz referência as suas disfunções e não ao sistema empregado pela burocracia.

A burocracia apesar de muito desacreditada ensinou muitas organizações como se relacionar com seus funcionários de forma que se pudesse obter excelência em seus resultados, já que todos recebem igual tratamento e sabem quais são as regras. Isto permite a muitas organizações tornarem-se extremamente eficientes (DAFT, 2006).

Kwasnicka (2011) mostra que Weber enfatiza o profissionalismo na burocracia, acreditando que o sistema não poderia funcionar eficientemente, a menos que estivesse provido de pessoas competentes. Para weber só existe administração, quando se existe autoridade e poder, desta forma o poder, portanto, é a possibilidade de

imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta de outras (CHIAVENATO, 2011). Somente após definir as autoridades dentro da organização é que se podem delegar as funções, sem que haja interferências externas, somente pelo mérito de cada um é que se define a hierarquia dentro da burocracia, e isto é uma das características da burocracia, tema a ser abordado no próximo tópico.

2.1. Características da Burocracia

As características da burocracia foram pensadas por Weber como sendo um modelo ideal de organização. Chiavenato (1994, 1998) definiu cada característica abordadas a seguir:

2.1.1. **Caráter Legal das Normas e Regulamentos:** Chiavenato (1998) entende que a burocracia é uma organização previamente definida por regulamentos e normas por escritos, que definem antecipadamente como a organização irá se proceder.

2.1.2 **Caráter Formal das Comunicações:** Todas as ações e procedimentos são feitos por escrito para que se possa ter comprovação e documentação de todas as atividades feitas (CHIAVENATO, 1998).

2.1.3 **Caráter Racional e Divisão do Trabalho:** Todos os participantes têm seus deveres e atribuições estritamente especificados e delimitados, por cargos ou posições, cada participante deve saber qual é sua tarefa, sua capacidade de comando sob os outros e, principalmente, os limites de sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar ou interferir na competência alheia (CHIAVENATO (1994).

2.1.4 **Impessoalidade nas Relações:** Para Chiavenato (1994), cada funcionário desempenha de forma impessoal seu trabalho, sem levar em consideração a pessoa como indivíduo, mas a função de cada um dentro da organização, pois as pessoas entram e saem, mas os cargos permanecem.

2.1.5 Hierarquia da Autoridade: Dentro da burocracia todos os cargos precisam ser supervisionados, portanto é necessário que cada cargo inferior seja supervisionado pelo posto superior (CHIAVENATO, 1998).

2.1.6 Rotinas e Procedimentos Padronizados: Na burocracia todos seguem regras e normas técnicas na hora de desempenhar seu cargo, assim o funcionário não faz o que quer, mas o que é imposto a ele. (CHIAVENATO 1998).

2.1.7 Competência Técnica e Meritocracia: Para escolha dos funcionários e promoção, a burocracia busca avaliar somente a competência técnica e não em ordem pessoal. Dessa forma, os participantes podem ter carreiras e as promoções são feitas de acordo com o mérito funcional (CHIAVENATO, 1998).

2.1.8 Especialização da administração: É comum que na burocracia a administração da organização seja feita por outro profissional, uma vez que na burocracia a organização deve ser dirigida por quem tem maior competência técnica e não necessariamente por seus acionistas ou proprietários. (CHIAVENATO 1994).

2.1.9 Profissionalização dos Participantes: Os profissionais são sempre pessoas especialistas em suas tarefas e recebem seus salários de acordo com suas funções ou posição hierárquica, são nomeados pelo superior imediato e não possuem propriedades dos meios de produção (CHIAVENATO, 1994).

2.1.10 Completa Previsibilidade do Funcionamento: Tudo dentro da burocracia foi previsto e previamente estabelecido e organizado sem que haja qualquer interferência humana, desta forma a organização dita como os funcionários deverão se comportar, para que haja máxima eficiência, sem nenhuma variação no comportamento humano dentro da organização (CHIAVENATO, 1998).

Os defeitos da burocracia (Disfunções) passaram a ser vistos por pessoas leigas como a burocracia em si, e isto é justamente o contrário do que Max Weber prega sobre a burocracia, que para ele, é uma organização eficiente por excelência. Estas disfunções da burocracia serão assunto do próximo tópico.

2.2 Disfunções da Burocracia

Segundo Prando (2013) “o que é entendido como algo negativo na burocracia são suas disfunções, ou seja, seus efeitos não esperados. São anomalias em seu funcionamento, caracterizadas como desvio ou exagero de suas características”. São aspectos não pensados por Weber e que para algumas organizações pode significar prejuízo.

As disfunções como irregularidades ou anormalidades que se confundem nos processos administrativos das organizações, ocasionando confrontos até mesmo no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, faz com que os objetivos pretendidos pela organização deixem de ser atendidos e a qualidade de vida dos indivíduos da organização se torne insatisfatória (OLIVEIRA, 2006, p. 291-292).

Merton (1970 *apud* Chiavenato 2000) retrata que cada disfunção é o resultado de algum desvio ou exagero em cada uma das características do modelo burocrático explicado por Weber. A burocracia passou a exigir tanto do burocrata que as suas disfunções muitas das vezes passaram a predominar mais que suas características. Cada disfunção é uma consequência não prevista pelo modelo Weberiano (CHIAVENATO, 2000).

Autores como Merton (1970) e Chiavenato (2000), em seus estudos, citam como principais disfunções da burocracia:

2.2.1 Internalização das Regras e Apego aos Regulamentos:

Para Merton (1970), as normas e regulamentos passam a ser a forma mais fácil de alcançar os objetivos. Passam então a ser absolutos e prioritários. Os regulamentos, de meios, passam a ser os principais objetivos (fins) da burocracia.

2.2.2 Excesso de Formalismo e de Papelório:

A forma como se documenta e formaliza todas as comunicações dentro da burocracia por escrito, pode conduzir à tendência ao excesso de formalismo, de documentação e de papelório (MERTON, 1970).

2.2.3 Resistência às Mudanças:

Na burocracia tudo é padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz, o que acarreta incapacidade a mudanças ou aperfeiçoamento (CHIAVENATO, 2000).

2.2.4 Despersonalização do Relacionamento: A burocracia costuma ter caráter impessoal, pois ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. Fazendo com que os funcionários se conheçam pela forma imposta pela organização e não por nomes (MERTON, 1970).

2.2.5 Categorização como Base do Processo Decisório: Conforme Chiavenato (2000), na burocracia quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto, o que torna falho o processo decisório.

2.2.6 Superconformidade às Rotinas e aos Procedimentos: As regras e rotinas tornam-se sagradas para o burocrata, que acaba enfraquecendo a iniciativa e o poder de inovar. Essas exigências burocráticas sobre a pessoa limitam sua função e forma de trabalho (MERTON, 1970).

2.2.7 Exibição de Sinais de Autoridade: Para Chiavenato (2000), o uso de símbolos se faz importantes para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários com propósito de demonstrar poder, como: uniforme, mesa, localização da sala, estacionamento privativo e até refeitório.

2.2.8 Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público: A burocracia não entende que os clientes necessitam de atendimentos personalizados, e atendem os clientes de forma padronizada, fazendo com que os clientes fiquem insatisfeitos com os serviços oferecidos, o que acarreta em grandes prejuízos à organização (Merton, 1970).

2.3 Vantagens da Burocracia

Para Chiavenato (2015, p. 275), “a burocracia proporciona uma maneira racional de organizar pessoas e atividades para alcançar objetivos específicos”, o que vem facilitar a vida dentro de grandes organizações.

Crozier (1981) defendia que “nenhuma organização poderá jamais funcionar como uma máquina, seu rendimento depende da capacidade do conjunto humano que ela constitui”, tornando nítido que a burocracia valoriza todos os envolvidos dentro de uma organização sem priorizar apenas as classes mais altas, o que torna a burocracia

mais humana ao contrário do que muitos pensam, tanto que Chiavenato (2015) retrata que “a identificação da pessoa com um líder da organização influi psicologicamente, auxiliando o compromisso abstrato com as regras da organização”, fato este que beneficia a relação funcionário e patrão.

Lask (1931 *apud* Chiavenato1993) enfatiza que na burocracia as vantagens são que o trabalho é profissionalizado, a equidade das normas é garantida, o nepotismo é evitado, e as condições de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificulta a corrupção.

Chiavenato (2000) destacou as seguintes vantagens da burocracia:

- Racionalidade para que objetivos sejam alcançados;
- Todos os cargos são definidos com precisão pelo conhecimento;
- Rapidez para tomar decisões, afinal todos sabem o que deve ser feito, pois existem normas pré-definidas, e todos sabem a quem recorrer;
- Todas as rotinas são definidas por escrito;
- Em caso de afastamentos não há paralisação dos serviços, pois é selecionado alguém que tenha conhecimento e competência técnica;
- Não existem conflitos entre funcionários, pois cada um sabe seus deveres e responsabilidades sem que precise de outros;
- Confiabilidade e constância, pois as decisões são sempre baseadas nas mesmas regras de conhecimento de todos, o que facilita o processo decisório, e formaliza o trabalho onde a hierarquia é estabelecida e as pessoas são capacitadas para terem conhecimento sobre o seu trabalho tornando-se assim especialistas;

Visto que o integrante de uma burocracia é um funcionário que faz do cargo um meio de vida, Maximiano (2008, p. 101),

O próximo tópico aborda meios de pesquisas utilizados para conclusão deste trabalho.

3. METODOLOGIA E PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada na Organização Acreditar Tocantins, empresa que é uma sociedade anônima fechada, administrada por um Diretor Presidente eleito por assembleia com mandato de 3 anos, tendo como principal atividade econômica a realização de consultas médicas, e atividades econômicas secundárias, serviços de quimioterapia, centro de apoio a pacientes com câncer e AIDS (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida), atividades de atendimentos hospitalar, exceto pronto-socorro e atendimentos para unidades a urgências

Para este trabalho foi utilizada pesquisa exploratória através de questionário realizado dentro da organização Acreditar Tocantins, para coleta de dados *in loco*, e de natureza qualitativa, com intuito de expor aqui os efeitos da teoria da Burocracia hoje dentro da organização.

De acordo com TRIVIÑOS (2008), o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido ou explorado, e embora a burocracia, assunto debatido neste trabalho tenha sido fundamental para administração moderna, ainda é um assunto pouco explorado. A fase de exploração tem como objetivo alinhar o envolvimento do pesquisador com o objeto a ser pesquisado. Para autores como Alves (1997), Lincoln e Guba (1985), Marshall e Rossman (1989) e Yin (1985), existem três momentos que precisam ser levados em consideração, quando se opta por uma abordagem qualitativa: a) a fase de exploração da pesquisa; b) a fase da investigação; c) a análise dos resultados finais e elaboração do texto final. É necessário que o pesquisador do método qualitativo busque obter uma resposta do problema de modo abrangente sem haver distorção dos dados, registrando o maior número de observações possíveis a fim de obter informações claras, e com posse dessas informações através de questionário ou entrevista possa obter dados relevantes para serem apresentados no trabalho.

A Administradora hoje a frente da empresa: Jaciane Bastos foi quem respondeu o questionário sobre a burocracia na organização, foram feitas várias perguntas sobre a forma de administração e foi possível avaliar onde de fato a burocracia era presente no dia a dia da organização, o questionário teve duração média de 2 horas. Em relação ao instrumento de coletas de dados foi utilizado um questionário com perguntas semi-estruturada, conforme Apêndice A.

Bervian (2010) retrata o questionário com a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja, pois através do questionário é possível você obter informações de forma simples e direta sem que haja distorção do que foi dito com o que será apresentado. O questionário elaborado nesta pesquisa contou com 6 perguntas sendo algumas discursivas e outras objetivas possibilitando assim maior entendimento do assunto por parte da entrevistada, que por diversas vezes pediu orientação quanto ao tema aqui apresentado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para Weber, a burocracia é um modelo ideal de organização por excelência e se baseia em um princípio de racionalidade, que é adequação dos meios aos fins. Esses meios podem ser entendidos como sendo regras, regulamentos e normas, aspectos que podem se constituir em verdadeiras características (funções) da burocracia no meio organizacional.

Nesse sentido, em relação às características da burocracia encontradas na empresa pesquisada, após aplicação de questionário, pode-se constatar que de dez características listadas, sete delas estão presentes na realidade da organização estudada. A seguir, para fins de melhor entendimento, tecem-se comentários sobre cada uma destas características de acordo com a realidade pesquisada.

Sobre o caráter legal das normas e regulamentos, a empresa pesquisada, de acordo com sua administradora, segue padrões de normas estabelecidas desde o cadastro de fornecedor até o envio de pagamentos, contratos e doações, o que se assemelha ao preconizado pela teoria da burocracia, de acordo com Chiavenato (1994, 1998, 2000).

No que diz respeito ao caráter formal das Comunicações de acordo com a entrevistada toda comunicação feita dentro da empresa é através de e-mail, justamente para que tudo fique registrado, é dessa forma que a burocracia mantém sua organização mantendo toda atividade por escrito para que se possa ter prova de tudo que foi dito, como foi pensado por CHIAVENATO (1998).

Já a impessoalidade nas relações é para Chiavenato (1994) como a forma que as pessoas lidam umas com as outras dentro da organização, levando em consideração o cargo que ocupam, devendo-se obedecer à hierarquia, e é dessa forma que a organização Acreditar Tocantins mantém o relacionamento entre seus funcionários, já que todos sabem os cargos que ocupam, portanto a obediência se faz necessário, de acordo com a administração.

No aspecto da Hierarquia de autoridade Para a Gestora a empresa privilegia setores como o de enfermagem onde se necessita de graduações específica, constantemente recebem privilégios e capacitações, já na área administrativa não existe ainda graduação hierárquica. Na burocracia todos os cargos são por hierarquia de graduação onde privilégios e obrigações são definidos por regras, dessa forma cada participante tem competência técnica para exercer sua função o que vai de acordo com (CHIAVENATO, 1998).

Na competência técnica e meritocracia, a Administradora afirma que na empresa o funcionário é sempre promovido por mérito, e embora não exista nenhuma exigência de títulos, geralmente testes são realizados antes que o funcionário seja promovido, dentro da burocracia o funcionário só pode ser admitido, transferido e promovido por mérito próprio, e geralmente é necessário que haja comprovação o que pode ser feito tanto por títulos ou testes como afirma CHIAVENATO (1998).

Já na Especialização da administração a organização não é gerenciada em grande parte pelos próprios donos, embora alguns acionistas ocupem funções de diretoria de acordo com a Administradora Jaciane Bastos, E para a teoria da burocracia o Administrativo da empresa deve ser terceirizado, ou seja, seus donos não devem se envolver com o meio de produção, já que o ideal é que um profissional especializado ocupe esta função de acordo com CHIAVENATO (1994).

A profissionalização dos participantes para a Gestora por se tratar de uma empresa hoje no ramo da saúde é necessário que os profissionais recebam qualificações e incentivos para isso, além de remuneração salarial adequada para a função que ocupa o que vai de acordo com a burocracia que determina que todo profissional tenha seu salário de acordo com função que exerce e podendo seguir carreira dentro da organização já que seu contrato é por tempo indeterminado, como retrata CHIAVENATO (1994).

No tocante às disfunções da burocracia encontradas na organização estudada, pode-se afirmar, de acordo com a respondente, que das oito elencadas no questionário, duas disfunções se fazem presente totalmente na empresa pesquisada; quatro delas se aproximam parcialmente da realidade organizacional estudada; as outras duas restantes, a respondente não concorda que elas tenham seus aspectos predominantes na empresa. Nas encontradas na empresa temos:

O fato de que os funcionários devem seguir as normas da empresa independente da situação e sem se envolver com fatores externos, a gestora concordou parcialmente nesta questão, o que vai ao encontro com a teoria da burocracia que diz que, as normas e regulamentos passam a ser a forma mais fácil de alcançar os objetivos, o que mostra que na burocracia o apego a normas e regras da empresa é sempre levado em consideração na tomada de decisões como mostra Merton (1970),

Outro aspecto encontrado é o de que toda transação feita dentro da organização deve ser por formalismo e tudo deve ser através de documento, a Administradora

concordou parcialmente neste quesito já que segundo ela o formalismo se faz necessário em qualquer empresa, mesmo que o excesso de papelório às vezes prejudique o andamento da empresa, ainda assim a burocracia acredita que tudo documentado funciona de forma mais eficaz, esse excesso é retratado por MERTON (1970), como sendo uma disfunção da burocracia.

Outras quatro disfunções se aproximam parcialmente da realidade organizacional da empresa aqui estudada, sendo elas:

A categorização como base do processo decisório, onde quem toma as decisões na empresa é quem tem o cargo mais alto e não quem entende melhor do assunto, como afirma Chiavenato (2000), nesse caso a entrevistada não concordou e nem discordou, afirmando que muitas decisões na organização ainda são tomadas desta forma, porém não de forma geral.

A Despersonalização do Relacionamento, a entrevistada afirma que os funcionários precisam respeitar a função que o outro ocupa, seguindo a hierarquia da empresa, mas que não precisa ser de modo tão impessoal quanto à burocracia nos mostra, portanto respondeu que discorda parcialmente nesta questão, lembrando que na burocracia os funcionários devem se tratar pelo cargo, até mesmo na forma de se dirigirem um ao outro, como mostra MERTON (1970).

A Superconformidade as rotinas e aos procedimentos, para a Gestora os funcionários podem se expressar no local de trabalho sem precisar ser de acordo com as normas da empresa, porém a mesma elencou que em caso de tomada de decisões o ideal é que apenas os que tenham conhecimento do assunto se expressem o que para MERTON (1970), é uma disfunção, já que na burocracia os funcionários só devem se expressar em conformidade as normas da empresa, sem conversas paralelas ou fora da rotina de trabalho.

E a Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público, para a mesma a empresa tem enfrentado problemas com a recepção o que tem gerado alguns conflitos no atendimento ao público, já que a recepcionista também é responsável por desempenhar outros papéis, o que não possibilita um atendimento personalizado a todos os clientes como Merton (1970) diz que a burocracia deveria funcionar, portanto a entrevistada respondeu que discorda parcialmente em relação a empresa conseguir prestar o mesmo atendimento a todos os clientes.

Alguns aspectos das disfunções da burocracia a mesma não evidenciaram como presente na empresa são eles:

Resistência as mudanças: pois todos os funcionários segundo a entrevistada fazem rodízio de funções sem nenhum problema; Exibição de sinais de Autoridade: pois a maneira como todos se vestem e o material de trabalho é o mesmo sem distinção de função, portanto a mesma discordou totalmente, o que vai de acordo com CHIAVENATO, (2000) contrário a burocracia, onde todos os funcionários só podem desenvolver o que foram contratados para fazer, e sinais de autoridades dentro da empresa são perceptíveis do uniforme a mesa de trabalho.

No que diz respeito às vantagens proporcionadas pela burocracia à empresa Acreditar Tocantins, com base em informações fornecidas pela respondente, pode-se apontar que os principais benefícios são rapidez na tomada de decisão, pois afinal todos sabem o que deve ser feito, obedecendo à hierarquia de cargos e funções; confiabilidade e constância, haja vista as decisões serem sempre baseadas nas mesmas regras de conhecimento de todos; o fato de todas as rotinas serem definidas por escrito; fazem com que não existam conflitos entre funcionários, benefícios estes citados pela respondente que também estão em comum acordo com o apontado por Chiavenato (2000).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A burocracia, não obstante seu sentido pejorativo está presente e cumpre uma função determinante nas organizações. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo analisar os pontos de aproximação da teoria da burocracia existentes na realidade organizacional da empresa Acreditar Tocantins, sediada em Araguaína-TO.

No que se refere às características que predominam na empresa estudada, pode-se afirmar que alguns pontos ou aspectos como o caráter legal das normas e regulamentos, o caráter formal das comunicações, a impessoalidade nas relações, a hierarquia da autoridade, a competência técnica e a meritocracia, a especialização da administração e a profissionalização dos participantes estão presentes de forma incisiva na organização pesquisada.

Em se tratando das disfunções da burocracia que predominam na organização estudada, pode-se apontar o fato dos funcionários seguirem as normas da empresa, sem levar em consideração fatores externos, também o fato de que toda transação na

organização deve ser feita através de documento formal, aspectos que podem deixar a organização da empresa mais lenta ou até mesmo falha.

Como principais vantagens da burocracia são possíveis elencar a rapidez para tomar decisões, a falta de conflitos entre funcionários e o fato de que todos os cargos são ocupados por pessoas que tenham competência técnica.

Como limitação deste estudo, pode-se ressaltar o fato de ter sido realizado um estudo de caso em apenas uma organização, o que não possibilita generalizar os resultados aqui encontrados para além desta empresa. Outra limitação pode residir no fato da existência de poucos estudos abordando esta temática na atualidade.

As limitações deste trabalho dão margem para sugerir que estudos futuros sejam realizados abordando a realidade de mais de uma empresa, por meio de estudos de casos múltiplos, o que permite a comparação entre os resultados, ou ainda abordando a situação de um setor existente por completo.

6. REFERENCIAL

ALVES, Alda Judith. **O Planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação. Cadernos de Pesquisa, São Paulo**, n. 77, maio/1997.

CHIAVENATO, Idalberto - **Administração nos novos tempos**. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 8º Reimpressão.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 8º Reimpressão.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo:McGraw-Hill, 1987.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. rev. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2002. 11ª Reimpressa.

_____. **Abordagens Descritivas e Explicativas**, 5ªed. São Paulo: Makron Books, 1998.

_____. **Uma Abordagem Contingencial/**. 3ªed. São Paulo:Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

- _____. **Introdução á teoria Geral da administração/**. 6ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Introdução á teoria Geral da administração/**. 9ªed. Barueri,SP: Manoele, 2015.
- CROZIER, Michel, **o fenômeno Burocrático**, / Trad de Juan A. Gili Sobrinho, Brasília, 2 ed, 1981.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**/Amado Luiz cervo, Pedro Alcino Bervian: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KWASNICKA. Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 7reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- LINCOLN, Yvonna; GUBA, Egon. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills: Sage Publisher, 1985.
- LAKTOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos**. -: 7 ed. –São Paulo: Atlas 2010.
- MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen. **Designing Qualitative Research**. Beverly Hills: Sage Publisher, 1989
- MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. Tradução de Miguel Mailet. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, Id – **Teoria Geral da administração: da revolução urbana a revolução digital/**. 6ªed. - 4. Reimpr. - São Paulo: Atlas 2008.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: Uma Análise do Homem e das Empresas no Ambiente Competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- PRANDO, Ana Amélia F. **Disfunção Burocrática: um estudo de caso do excesso de papel no DAOCS / UFES**. UFES, Vitória-2013.
- SARFATI, Gilberto- **Teorias de Relações Internacionais**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SILVA, L A. A; GRZYBOVSKI, D; MIGOTT, A. **A aplicação conceitual da Teoria da Burocracia na área da enfermagem: uma análise empírica das instituições hospitalares de Passo Fundo (RS)**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v.08, nº 1, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. dá S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert. Case Study Research: **design and methods**. Beverly Hills: Sage Publisher, 19

APENDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ACREDITAR TOCANTINS

Prezado respondente,

Este questionário é o instrumento da pesquisa de campo - Pontos de aproximação a teoria da burocracia, existente na realidade organizacional da empresa Acreditar Tocantins, – elaborado pelo Acadêmico de Logística: Diego Alves Freire, sob a orientação do Prof. Dr. Degson Ferreira, na Universidade Federal do Tocantins.

Empresa: _____

Nome:

Cargo:

Analisando os aspectos organizacionais dentro da Empresa Acreditar Tocantins, procura-se embasamento teórico na teoria da burocracia, que evidenciem sua forma de utilização dentro do contexto da empresa.

1 – Qual Ramo no Setor da Saúde a empresa Acreditar Tocantins tem se destacado?

2 – O que você entende do termo Burocracia? Acredita que na empresa ainda exista aspectos burocráticos?

3 – Como funciona o organograma da empresa hoje? É possível dizer que é eficiente?

4 – A Administração da Empresa é baseada em que critérios de seleção?

5 – No que diz respeito às Disfunções da Teoria da Burocracia, responda as seguintes perguntas:

5	<i>Concordo totalmente</i>	4	<i>Concordo parcialmente</i>	3	<i>Não concordo nem discordo</i>	2	<i>Discordo parcialmente</i>	1	<i>Discordo totalmente</i>
---	----------------------------	---	------------------------------	---	----------------------------------	---	------------------------------	---	----------------------------

5.1 - Os funcionários devem seguir as normas da empresa independente da situação e sem se envolver com fatores externos.

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

5.2 –Toda transação feita dentro da organização deve haver formalismo e tudo deve ser através de documento.

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

5.3 – Os funcionários não precisam estar habituados a mudanças, pois sempre farão o mesmo serviço.

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

5.4 – Os funcionários devem se tratar de forma impessoal pelos cargos que ocupam.

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

5.5 – Quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto.

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

5.6 - Superconformidade às rotinas e aos procedimentos: Os funcionários não podem se expressar no trabalho, sem ser em conformidade com as normas da empresa.

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

5.7 – A hierarquia dentro da empresa é representada desde o uniforme até o tipo de mesa dos funcionários.

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

5.8 – Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público: O funcionário se preocupa mais com o trabalho do que com o atendimento ao cliente, atendendo todos os clientes de forma padronizada.

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

6 – Na tabela a seguir, você encontrara as características da teoria da Burocracia do Lado A, após leitura, marque Sim se a característica for encontrada dentro da sua organização ou Não se a característica não corresponder a sua empresa, sempre justificando sua resposta no lado B da Tabela.

A)

B)

<p><u>Caráter Legal das Normas e Regulamentos:</u> A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito, os estatutos para a empresa privada, etc. – que define antecipadamente como a organização burocrática deverá funcionar.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>
--	--

<p><u>Caráter formal das comunicações:</u> As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Daí o caráter formal da burocracia: todas as ações e procedimentos são feitos para proporcionar comprovação e documentação adequadas.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>
<p><u>Caráter racional e divisão do trabalho:</u> Cada participante deve saber qual a sua tarefa, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar esses limites, não interferir na competência alheia nem prejudicar a estrutura existente.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>
<p><u>Impessoalidade nas relações:</u> A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e de funções. O poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa. Ele obedece ao superior, não em consideração à sua pessoa, mas ao cargo que o superior ocupa.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>
<p><u>Rotinas e procedimentos estandardizados:</u> A burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>

<p><u>Competência técnica e meritocracia:</u> A admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios que levam em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionário em relação ao cargo ou função considerado. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>
<p><u>Especialização da administração:</u> Os membros do corpo administrativos devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção. Em outros termos, os administradores da burocracia não são os seus donos ou proprietários. O dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou um grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>
<p><u>Profissionalização dos participantes:</u> A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional, pelas seguintes razões: É um especialista, é assalariado de acordo com a função que exerce, é nomeado por superior hierárquico, seu contrato é por tempo indeterminado, segue carreira dentro da organização.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>

<p><u>Completa previsibilidade do funcionamento:</u></p> <p>Tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução, para que a máxima eficiência do sistema seja plenamente alcançada, ou seja, a empresa não estar preparada para lidar com problemas exteriores ou pessoais dos seus funcionários.</p>	<p>() SIM () NÃO</p> <p>Justifique:</p>
---	--

7- Após Responder todas estas perguntas qual foi à análise feita por você como gestor da empresa Acreditar Tocantins com base na teoria da burocracia aqui apresentada?

Deseja receber o resultado desta pesquisa: () sim () não

E-mail:

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO