

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DA PARAÍBA – IFPB
CAMPUS JOÃO PESSOA – PB**

GERLANDE DE OLIVEIRA BRAGA MUNIZ

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO/TCC
CST EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS**

**A GESTÃO DA BUROCRACIA NOS PROCESSOS DE
AVALIAÇÃO EM DESAPROPRIAÇÃO, LOCAÇÃO E
INVESTIDURA DA COPAD.**

Área do Estágio: Comércio e Transações Imobiliárias

João Pessoa - PB

2010

GERLANDE DE OLIVEIRA BRAGA MUNIZ

**RELATÓRIO DO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO/TCC
CST EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS**

**A GESTÃO DA BUROCRACIA NOS PROCESSOS DE
AVALIAÇÃO EM DESAPROPRIAÇÃO, LOCAÇÃO E
INVESTIDURA DA COPAD.**

Área do Estágio: Comércio e Transações Imobiliárias

Relatório Final do Estágio
Obrigatório/TCC apresentado ao IFPB
– Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia da Paraíba, do
CST em Negócios Imobiliários, para
obtenção do grau de Tecnólogo em
Negócios Imobiliários.

João Pessoa - PB

2010

RELATÓRIO DO ESTÁGIO OBRIGATÓRIO/TCC DO CST EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

A GESTÃO DA BUROCRACIA NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO EM DESAPROPRIAÇÃO, LOCAÇÃO E INVESTIDURA DA COPAD.

GERLANDE DE OLIVEIRA BRAGA MUNIZ

Relatório Final do Estágio
Obrigatório/TCC apresentado ao IFPB
– Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia da Paraíba, do
CST em Negócios Imobiliários, para
obtenção do grau de Tecnólogo em
Negócios Imobiliários.

Área de Estágio: Comércio e
Transações Imobiliárias

Relatório Final do Estágio
Obrigatório/TCC aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Professor (Orientador) Esp. Marcilio Carneiro Dias
Instituição: IFPB

Professor Dr. Jimmy de Almeida Léllis
Instituição: IFPB

Professora Esp. Jäder Rodrigues de Carvalho Rocha
Instituição: IFPB

M966g

Muniz, Gerlande de Oliveira Braga.

A gestão da burocracia nos processos de avaliação em desapropriação, locação e investida da COPAD / Gerlande de Oliveira Braga.

68 f.: il.

TCC (Tecnologia em Negócios Imobiliários)
IFPB, campus João Pessoa -2010

Orientador: Marcilio Carneiro Dias.

1. Mercado de imóveis. 2. Locação de imóveis.
3. Empresa construtora. I. Título.

CDU 332.72:005.371

Aos meus pais e ao meu esposo, que sempre serão meu maior exemplo de força, determinação e dedicação e que sempre estão presentes em todos os momentos da minha vida.

E, sobretudo a Deus, razão da minha vida, fonte da minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a todos que sempre estiveram me incentivando, em especial aos professores Esp. Marcilio Carneiro Dias e Esp. Déborah Priscilla Amaral por sua prontidão em me aceitar como orientanda, por ter me incentivado a melhorar sempre e me ajudado a não desistir diante das dificuldades.

Às minhas amigas Angela Alcântara e Elizângela Torres, que sempre estiveram presentes durante todo o curso me ajudando a enfrentar os meus maiores obstáculos.

Ao Presidente da **COPAD** (Comissão Permanente de Avaliação e desapropriação de Imóveis) o Dr. João Bosco Xavier, ao **Diretor do NUCAD** (Núcleo de Cadastro de Áreas Públicas) o Sr. Samuel Soares, pela experiência e conhecimentos compartilhados e pela confiança oferecida durante todo o estágio, a todos os colegas de trabalho pela troca de conhecimento e pela amizade.

Aos professores de estágio Curricular o Sr. Dr. Jimmy e a Sr^a. Esp. Rosângela, aos professores do curso de Negócios Imobiliários e a todos que fazem parte do IFPB.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Decreto N° 5589/2006.	66
ANEXO 2 – Organograma Geral da Organização	67
ANEXO 3 – Identificação no Organograma Geral na área em que foi realizado estágio.....	68

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Questionário Aplicado aos funcionários da COPAD.	61
APÊNDICE 2 - Questionário Aplicado aos usuários dos serviços da COPAD.....	63

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Fluxograma para Locação	28
FIGURA 2 - Fluxograma para investidura.....	29
FIGURA 3 - Fluxo de informações dos processos dentro da secretaria.....	31

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fluxo de informações dentro da secretaria	31
QUADRO 2 - Fundamentos da Burocracia	39

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Analise de resultado (funcionários) questão 01	47
GRÁFICO 2 - Analise de resultado (funcionários) questão 02	48
GRÁFICO 3 - Analise de resultado (funcionários) questão 03	49
GRÁFICO 4 - Analise de resultado (funcionários) questão 04	49
GRÁFICO 5 - Analise de resultado (funcionários) questão 05	50
GRÁFICO 6 - Analise de resultado (funcionários) questão 06	51
GRÁFICO 7 - Analise de resultado (clientes) questão 01	52
GRÁFICO 8 - Analise de resultado (clientes) questão 02	53
GRÁFICO 9 - Analise de resultado (clientes) questão 03	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CDU – Conselho de Desenvolvimento Urbano

COPAD – Comissão Permanente de Avaliação e Desapropriação de Imóveis

CPE – Coordenação de Projetos Especiais

DIPLUR – Diretoria de Planejamento Urbano

PROCON – Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor

SEDURB – Secretaria de Desenvolvimento Urbano

SEPLAN – Secretaria de Planejamento Urbano

SUS – Sistema Único de Saúde

Sumário

1.0 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
1.1 IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E DA EMPRESA	14
1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	15
1.3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA	18
1.4 IDENTIFICAÇÃO DO SETOR ECONÔMICO	18
1.5 IDENTIFICAÇÃO DO SEGMENTO DE MERCADO DA EMPRESA.....	19
1.6 DESCRIÇÃO DA CONCORRÊNCIA QUE A EMPRESA ENFRENTA.....	19
1.7 RELACIONAMENTO EMPRESA X PRINCIPAIS FORNECEDORES.....	19
1.8 DESCRIÇÃO DO RELACIONAMENTO EMPRESA X CLIENTES.....	20
1.9 PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS E SUAS DIVISÕES.....	21
1.10 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS A RECURSOS HUMANOS	22
1.11 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS AO MARKETING	22
1.12 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS ÀS FINANÇAS	23
1.13 PROCEDIMENTOS RELACIONADOS À PRODUÇÃO.....	26
2.0 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA EM QUE REALIZOU O ESTÁGIO.....	27
2.1 IDENTIFICAÇÃO, NO ORGANOGRAMA GERAL, DA ÁREA DO ESTÁGIO	27
2.2 FLUXOGRAMA DE DOIS PROCESSOS VIVENCIADOS NA ÁREA.....	27
2.3 A ESTRUTURA DA ÁREA	30
2.4 A CONTRIBUIÇÃO DA ÁREA PARA A MISSÃO DA EMPRESA.....	30
2.5 IDENTIFICAÇÃO DAS OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA COM AS QUAIS SE MANTÉM FLUXO DE INFORMAÇÃO	31
3.0 LEVANTAMENTO DIAGNÓSTICO.....	32
3.1 SELEÇÃO DE PROBLEMAS NA ÁREA DE ESTÁGIO	32
3.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	32
3.3 CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA.....	32
4.0 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO.....	34
4.1 TEMA	34
4.2 JUSTIFICATIVA.....	34
4.3 OBJETIVOS.....	35
4.3.1 OBJETIVO GERAL	35
4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
4.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	36
4.4.1 BUROCRACIA	36
4.4.2 DISFUNÇÃO DA BUROCRACIA.....	41
4.4.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	42
4.5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	44
4.6 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	47
4.7 CONCLUSÃO.....	55
4.8 SUGESTÕES	56

4.9 CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO PARA MINHA VIDA	
ACADÊMICA.....	58
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICES	60
ANEXOS	64

Sumário

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1 Identificação do Estagiário e da Empresa

Estagiária

Nome: Gerlande de Oliveira Braga Muniz Matrícula: 20082600257

Idade: 26 anos

Curso: Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários

IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus - João Pessoa

Período de Estágio: 24 de Agosto de 2010 a 14 de Outubro de 2010

Carga horária: 06:00h diárias – 30 horas semanais

Setor de estagio: Secretaria da SEPLAN – Secretaria de Planejamento Urbano

SETOR – COPAD - Comissão Permanente de Avaliação e Desapropriação de Imóveis.

Empresa

Nome: Prefeitura Municipal de João Pessoa

Endereço – Rua Diógenes Chianca, 1777, Água Fria, João Pessoa - PB

Telefone: 3218-9151 - Água Fria, João Pessoa – PB.

CEP: 58053-000

CNPJ: 08.806.721/0001-03

1.2 Histórico da Empresa

Institui-se a partir da Revolução de 1930 e o início da Era Vargas, onde se criou a figura do prefeito e institui-se a "**prefeitura**", à qual, como acontecia anteriormente com a intendência municipal, continuam a ser atribuídas as funções executivas do município. O prefeito, a partir da Constituição de 1934, passa a ser escolhido pelo povo, mas, durante os vários períodos ditatoriais da história do Brasil, por vezes o cargo voltou a ser preenchido por apontamento dos governos federal ou estadual.

A Prefeitura está dividida da seguinte forma:

Prefeitura

- Gabinete do Prefeito
- Gabinete do Vice-Prefeito
- Guarda Municipal
- Assessoria Militar

Secretarias

- Administração
- Comunicação Social
- Desenv. Social
- Desenv. Sustentável da Produção
- Educação
- Finanças
- Gestão Gov. e Articulação Política
- Habitação
- Infraestrutura
- Juventude, Esporte e Recreação
- Meio Ambiente
- Políticas Públicas para Mulheres
- Planejamento
- Receita Municipal

- Saúde
- Transparência Pública
- Turismo

Executivas

- Ciência e Tecnologia
- Desenv. Urbano

Órgãos

- Emlur
- Cultura / Funjope
- Instituto de Previdência do Município
- Procon
- Procuradoria Geral
- STTrans
- TV Cidade João Pessoa
- Estação Cabo Branco

Coordenadorias

- Proteção aos Bens Históricos
- Controle Interno
- Defesa Civil
- Gestão Hospitalar
- Orçamento Democrático
- Ouvidoria Municipal

Secretaria onde foi realizado estágio

A Secretaria do Planejamento - **SEPLAN** é um órgão de natureza instrumental, situado no primeiro nível hierárquico da administração direta do Poder Executivo Municipal. Tem a seu encargo atividades globais de planejamento, articulação e promoção das políticas de desenvolvimento do município, envolvendo a atuação participativa da população na gestão dos negócios municipais.

São instrumentos da ação da **SEPLAN**: o Plano Diretor da Cidade de João Pessoa, o Plano de Governo, o Fundo de Urbanização, o Fundo Municipal de Fomento à Habitação, as diretrizes do Conselho de Desenvolvimento Urbano e o Conselho Municipal de Habitação e de Desenvolvimento Social de João Pessoa.

A SEPLAN está dividida em Diretorias de Controle Urbano, de Geoprocessamento e Cadastro Urbano, de Planejamento Urbano – Diplur, de Programação Orçamentária, e divisões Coordenação de Projetos Especiais – CPE e Comissão Permanente de Avaliação e Desapropriação - **COPAD**.

Setor onde foi realizado estágio

COPAD - Comissão Permanente de Avaliação e Desapropriação de Imóveis que é o setor de realização de estágio, criada através do decreto N° 5.324, de 24 de maio de 2005.

Tendo a sua comissão composta:

1- Três membros internos;

- João Bosco Xavier, Engenheiro, na condição de membro-Presidente
- Ana Cláudia Allain de Paiva Martins, Engenheira, na condição de membro titular
- Gustavo Emmanuel Beltrão Pessoa, Corretor de Imóveis, na condição de membro-suplente.

2 - Três membros externos;

- Valter Ribeiro da Silva, Engenheiro, na condição de membro-suplente
- José Vandalberto de carvalho, Advogado, na condição de membro- titular.
- Mauro César Medeiros Paiva, Engenheiro, na condição de Membro-Suplente.

3 - Uma estagiária;

- Gerlande de Oliveira Braga Muniz.

O setor é responsável pela avaliação de imóveis para Desapropriação, locação e investidas de interesse público.

Missão

Realizar as Vistorias de imóveis de locação, desapropriação e investida.

Fundamentais para o alcance dessa Missão são os seguintes valores:

Compromisso com a ética e a transparência;

Valorização do servidor;

Utilização de tecnologias adequadas;

Respeito ao meio ambiente;

Responsabilidade social.

1.3 Organograma da Empresa

O organograma pode ser observado no anexo figura 01.

1.4 Identificação e breve descrição do setor econômico em que se insere a empresa .

A **COPAD** esta inserida no setor terciário na área de avaliação de imóveis para realização de obras públicas, assim como locação de áreas para funcionamento de órgãos públicos e avaliação de imóveis para investidas a fim de dar um destino a áreas que não constitui um lote e arrecadar fundos para compra de imóveis.

1.5 Identificação do segmento de mercado da empresa

O segmento de mercado da empresa destina-se a avaliação de imóveis para desapropriação, investidura e locação de uma forma geral.

1.6 Descrição da concorrência que a empresa enfrenta

A COPAD por ser um órgão Municipal, e por se tratar de assuntos de interesse público detém o monopólio sobre os bens que desejam desapropriar. Assim sendo, os proprietários de imóveis só podem discutir o preço, não podendo ser contrário a desapropriação. Em caso de locação o promitente locador tem livre arbítrio e na investidura o promitente comprador ou concorda com o valor da avaliação ou desiste da investidura.

1.7 Descrição do relacionamento empresa x principais fornecedores

A Prefeitura possui um setor próprio para compras de matérias para todas as secretarias que é a Divisão de Cadastro de Fornecedores e Prestadores de Serviços.

A Divisão de Cadastro de Fornecedores e Prestadores de Serviços foi criada com o objetivo de estreitar, ainda mais, o relacionamento dos fornecedores com a Administração.

A Divisão tem como finalidade cadastrar **PESSOAS FÍSICAS** interessadas em contratar com a Administração Direta e entidades da Administração Indireta do Município de João Pessoa, a fim de criar um banco de dados que propiciará informações com vistas a tornarem as contratações mais vantajosas e transparentes.

A Divisão é acessada de forma "ON LINE" para facilitar o Cadastro de Fornecedores.

Para melhor atendimento do cliente, a Prefeitura dispõe de um serviço de atendimento personalizado, como:

Fale Conosco

✉ E-mail: dicad@joaopessoa.pb.gov.br

☎ Telefone: (83) 3218-9011

1.8 Descrição do relacionamento empresa x clientes

A Prefeitura tem relacionamento direto com o cliente e através do sistema de Ouvidoria Municipal onde o cliente pode participar do controle da qualidade dos serviços públicos, através do envio de reclamações ou denúncias sobre fatos, decisões e/ou atitudes administrativas que comprometam o correto desempenho da gestão pública, além de sugestões e elogios às boas decisões tomadas pelo Governo Municipal. A Ouvidoria é vinculada à Secretaria de Transparência Pública (Setransp), e está localizada no primeiro andar do Paço Municipal.

Ela também pode se dirigir a COPAD e tratar pessoalmente do assunto de seu interesse relacionado ao setor.

O Setor também conta com a política de transparência pública do Município de João Pessoa (em fase de implantação ao longo de 2005, o que implica na divulgação por etapas dos módulos de informação para a transparência) orienta-se pela Lei da Responsabilidade Fiscal e tem por objetivo também o de estabelecer fundamentos para conhecimento, avaliação e discussão, por parte da sociedade, das políticas públicas de toda a Administração Municipal.

1.9 Procedimentos administrativos e suas divisões

Comissão Permanente de Avaliação e Desapropriação

É composta por seis membros e uma estagiária, sendo quatro internos e dois externos:

Internos:

João Bosco Xavier, Engenheiro, na condição de Membro-Presidente.

Ana Cláudia Allain de Paiva Martins, engenheira, Membro – Titular.

Gustavo Emmanuel Beltrão Pessoa, corretor de imóveis, Membro- Suplente.

Gerlande de Oliveira Braga Muniz, estagiária do curso de Negócios Imobiliários do IFPB.

Externos:

Valter Ribeiro da Silva, Engenheiro, na condição de Membro - Suplente.

José Vandalberto de carvalho, Advogado, Membro- Titular.

Mauro César Medeiros Paiva, Engenheiro, na condição de Membro-Suplente.

Atribuições

1. Realizar trabalhos (incluindo levantamentos de campo) relativos a avaliações de imóveis, objetos de desapropriações, investidas, propostas de locações e demais casos e (ou) processos pertinentes no âmbito da administração municipal;
2. Informar, discutir e definir valores em casos de desapropriações não amigáveis, encaminhando os procedimentos cabíveis à Procuradoria do Município.

Presidente

João Bosco Xavier

E-mails: jxavier@joaopessoa.pb.gov.br; xavier-tigre@hotmail.com

Telefone: (83) 3218-9071

1.10 Procedimentos relacionados a recursos humanos

O recrutamento é realizado através de concurso público que é um processo seletivo que tem por objetivo avaliar candidatos concorrentes a um cargo efetivo na entidade. Bem como, há o recrutamento de funcionários temporários para preencher as vagas não ocupadas pelos concursados, a seleção de Funcionários é feita através de entrega de currículos e entrevista, a Prefeitura também conta com um convênio com o IFPB e outras Universidades para contratação de estagiários, a seleção é executada através de entrevistas com os alunos e de testes de conhecimentos.

Quanto a treinamentos conta com uma instituição destinada a treinamentos de funcionários o Centro Miguel Arraes onde são oferecidos cursos regularmente em diversas áreas.

Não existem benefícios, são poucas as áreas que existe um plano de cargas e carreiras, o plano de saúde oferecido aos funcionários é o SUS (Sistema Único de Saúde), um dos maiores benefício é a estabilidade.

1.11 Procedimentos relacionados ao Marketing

Marketing da empresa é feito através de jornal mensal “**Alô comunidade**” propagandas na TV e através do site www.joaopessoa.pb.gov.br.

1.12 Procedimentos relacionados às Finanças

Com relação às Finanças conta com as seguintes atribuições:

Na área de Planejamento e Orçamento

1. Política municipal para o planejamento, desenvolvimento urbano e meio ambiente;
2. Coordenação, elaboração, controle e acompanhamento do Plano Plurianual, das Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Anual e suas retificações;
3. Elaboração da Programação Financeira e do Cronograma de Execução Mensal de Desembolso;
4. Rateio dos recursos disponíveis, em atendimento às metas e objetivos prioritários do Poder Executivo e o acompanhamento da efetiva execução da Programação Financeira e do Cronograma de Execução Mensal de Desembolso;
5. Coordenação, orientação, supervisão e avaliação:
 - De projetos especiais de desenvolvimento;
 - Do gasto público;
 - Na elaboração de relatórios da ação do governo;
 - Na identificação, análise e avaliação dos investimentos do governo municipal, suas fontes de financiamento e sua articulação com os investimentos privados, em articulação com a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável da Produção.
6. Formulação do planejamento estratégico municipal;
7. Avaliação dos impactos sócio-econômicos das políticas e programas do Governo Federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas;
8. Realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura sócio-econômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos do município;
9. Elaboração, acompanhamento e avaliação do plano plurianual de investimentos e dos orçamentos anuais;
10. Viabilização de novas fontes de recursos para os planos de governo;

11. Formulação de diretrizes, coordenação das negociações, acompanhamento e avaliação dos financiamentos externos de projetos públicos com organismos multilaterais e agências governamentais;
12. Coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento, de organização e modernização administrativa;
13. Administração de recursos da informação e informática.

Na área de Planejamento

1. Geo-processamento;
2. Planejamento urbano;
3. Controle urbano;
4. Parcelamento, zoneamento, controle, uso e ocupação de solo urbano;
5. Exame, aprovação e fiscalização da execução de projetos de parcelamento do solo urbano, obras e serviços e a localização de atividades comerciais, industriais e de serviços, aplicando as normas urbanísticas e de obras e posturas municipais;
6. Controle e fiscalização de obras, instalações e bens do patrimônio do município cujo uso tenha sido objeto de cessão, autorização ou outro ato similar.

Na área do Meio Ambiente

1. Política municipal do meio ambiente;
2. Política de preservação, conservação e utilização sustentável de recursos do meio ambiente;
3. Atividades de preservação, orientação e educação que visem a preservação do meio ambiente;
4. Articulação com órgãos federais e estaduais e instituições privadas – nacionais ou estrangeiras – que atuem na área do meio ambiente;
5. Estímulo e promoção da arborização, objetivando, em especial, a proteção dos termos sujeitos à erosão e à recomposição paisagística;
6. Atuação supletiva no cumprimento da legislação federal e estadual relativa à política do meio ambiente;

7. Exercício, por delegação, de atividades à competência de órgãos federais ou estaduais;
8. Celebração de acordos, convênios, ajustes e outros atos afins com órgãos e entidades da administração federal e estadual, com vistas a um intercâmbio permanente de informações e experiências no campo científico, técnico e administrativo;
9. Cumprimento, em âmbito do município, da legislação referente à defesa florestal, flora, fauna, recursos hídricos e outros recursos ambientais;
10. Administração especial do Parque Arruda Câmara;
11. Administração do Fundo de Defesa Ambiental.

Na área de Desenvolvimento Urbano

1. Formulação e coordenação das políticas municipais de desenvolvimento urbano;
2. Fiscalização dos serviços concedidos ou permitidos pelo município e o cumprimento das normas de política administrativa e as constantes dos códigos e regulamentos municipais conferidos à sua esfera de competência;
3. Controle e fiscalização das atividades inerentes ao comércio ambulante e ao eventual;
4. Apreensão – e depósito, quando for o caso – de mercadorias, bens e instalações do comércio ambulante e do eventual, quando encontrados em situação irregular perante a legislação municipal;
5. Remoção, relocação, retirada ou demolição de obras e equipamentos construídos ou instalados sem a devida autorização dos órgãos competentes;
6. Paisagismo;
7. Serviços urbanos típicos, incluindo a fiscalização das posturas municipais sujeitas à esfera de competência da Secretaria e a administração de cemitérios, mercados e feiras livres, entre outros;
8. Políticas de preservação e valorização do patrimônio do Centro Histórico de João Pessoa;
9. Trabalhos topográficos necessários à realização das competências conferidas à pasta;

10. Cumprimento, por intermédio da Superintendência de Transportes e Trânsito (STTrans):

- Da política de transporte urbano e trânsito;
- Das competências que são conferidas ao município pela Lei Federal nº 9.053, de 23 de setembro de 1997 – Código de Trânsito Brasileiro;
- Das medidas de integração e articulação do município de João Pessoa ao Sistema Nacional de Trânsito;

11. Administração do Fundo Municipal de Fomento à Habitação.

1.13 Procedimentos relacionados à Produção

Regularmente são realizadas vistorias em imóveis referentes a solicitações de pessoas físicas, jurídicas e de instituições públicas, a fim de atender as demandas de pedidos existentes no setor referente à desapropriação, locação e investidura:

Desapropriação – De terrenos ou imóveis para realização de obras públicas sejam elas para criação de avenidas ou ampliação. Construção de creches, escolas, praças, órgãos públicos em geral ou ampliação, preservação de área verde entre outros que sejam de utilidade pública.

Locação – Locação de prédios, terrenos ou casas para funcionamento de órgãos públicos no local.

Investiduras – Em terrenos que não tenham áreas suficientes para constituir um lote e fiquem próximos a residências, que poderão ser beneficiadas caso tenham interesse na área e aceite pagar o valor estipulado pelo setor da COPAD no laudo de avaliação.

2. CARACTERÍSTICAS DA ÁREA EM QUE SE REALIZOU O ESTÁGIO

2.1 Identificação, no organograma geral, da área onde se realizou o estágio.

Área de atuação do estágio

O estágio foi realizado na SEPLAN (Secretaria de Planejamento Urbano) no setor Comissão Permanente de Avaliação e Desapropriação. Conforme organograma em anexo figura 02.

2.2 Fluxogramas de dois processos vivenciados na área

Foram escolhidos dois processos vivenciados pelo setor da COPAD. Um no setor de investidura e outro de locação.

Fluxograma Para locação

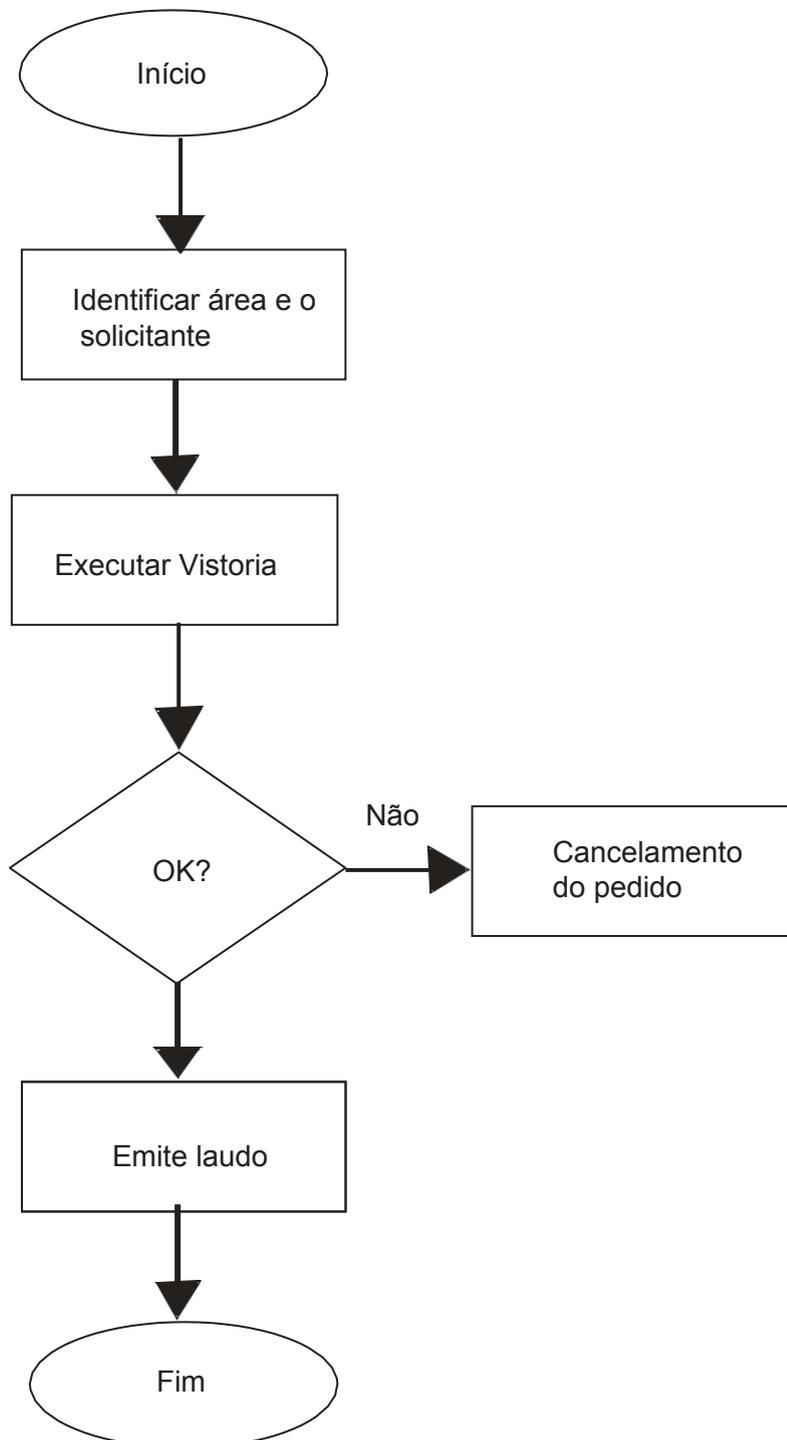


Figura 03. Fluxograma para locação
Fonte: pesquisa direta, 2010.

Fluxograma Para Investidura

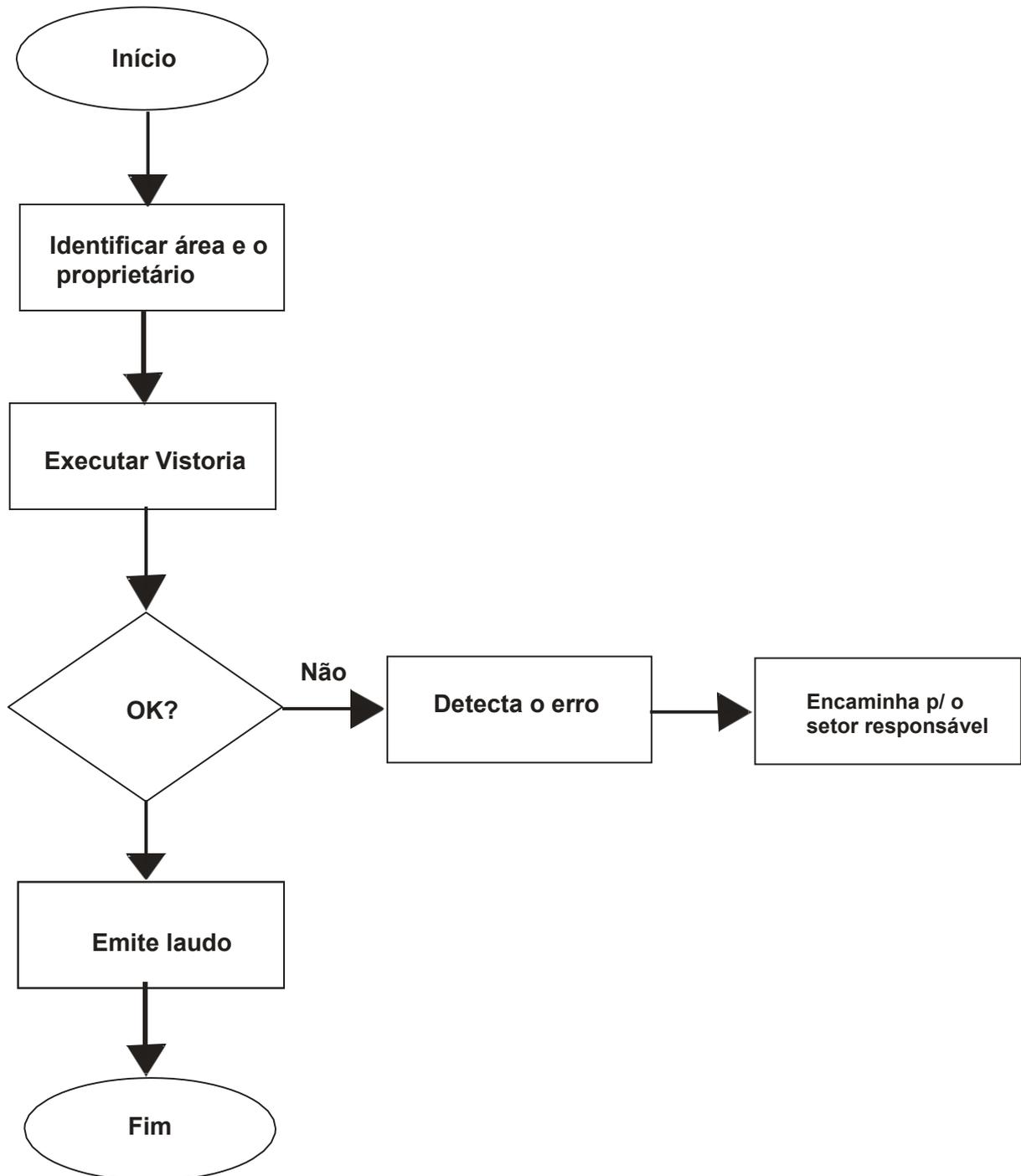


Figura 04. Fluxograma para investidura
Fonte: pesquisa direta, 2010.

2.3 A Estrutura da Área (recursos materiais e humanos)

A equipe da COPAD é composta por três Engenheiros, um advogado, um corretor de imóveis e uma estagiária. Além de contar com funcionários de várias áreas da SEPLAN para nos fornecer informações como BIC (Boletim de informações cadastrais), overlay (Locação de um imóvel dentro da área urbana), suporte técnico diário, acessória jurídica.

No que se refere à estrutura material, o setor conta com equipamentos de computadores, impressoras, trenas, além de contar com todos os recursos da secretaria como GPS, topógrafos, plotter e carros para vistoria.

A estrutura física do serviço é formada por uma sala para dois setores o CDU e a COPAD sendo dois computadores para cada setor. Trabalhando os funcionários internos da seguinte forma dois pela manhã e dois na parte da tarde, realizando trabalho interno e externo.

Os funcionários externos trabalham em outras áreas só sendo convocados em caso de necessidade.

2.4 A Contribuição da Área para a Missão da Empresa

O setor contribui positivamente para a missão da empresa ao realizar desapropriação para realização de obras públicas, avaliação de imóveis para locação e funcionamento de órgãos públicos como os postos de saúde, PROCON entre outros. E também através da realização de investidura em áreas da Prefeitura que não constitui um lote, beneficiando não só a Prefeitura, mas também as pessoas físicas que são as maiores interessadas pela área.

2.5 Identificação de outras áreas da empresa com as quais se mantém fluxo de informação

O Setor da COPAD está diretamente ligado ao Gabinete da SEPLAN, a qual fornece as diretrizes que deve ser seguida pelo setor.

Também são mantidas relações com:

Gabinete do Secretario	Faz o pedido para avaliação do imóvel ou terreno.
COPAD	Analisa o processo, faz a vistoria redige o laudo e o decreto.
Geoprocessamento	Fornece o overlay, BIC e plotagens.
Gabinete do Prefeito	Recebe o laudo Técnico para ser executada a obra.
Assessoria Jurídica	Emite o parecer e se aprovado (cria a lei)

Quadro n° 01 - Fluxo de informações dentro da secretaria
Fonte: pesquisa direta, 2010.

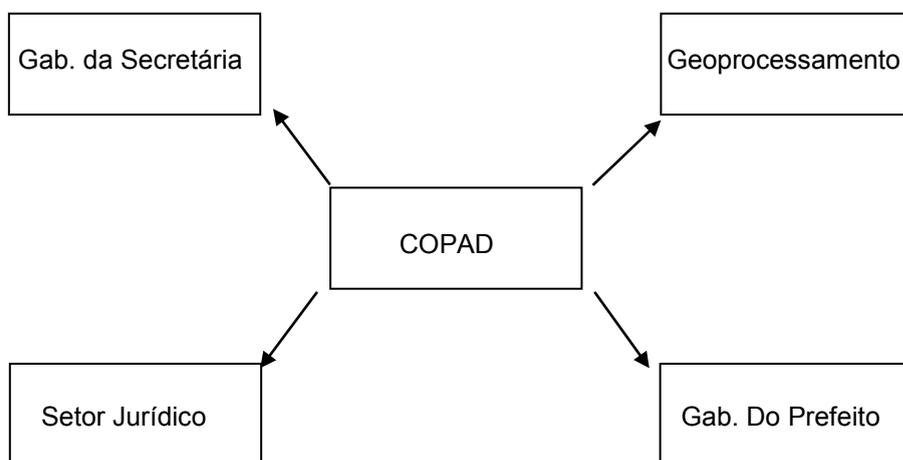


Figura n° 05 – Fluxo de informações dentro da secretaria
Fonte: pesquisa direta, 2010.

3. Levantamento Diagnóstico

3.1 Seleção de problemas na área de estágio

Diagnostico da área de atuação

Sobreposição de setores no mesmo espaço físico, disfunção burocrática no andamento dos processos de avaliação de desapropriação, locação e investidura. Inexistência de planejamento.

3.2 Identificação do problema

A Disfunção da burocrática no andamento dos processos de avaliação em desapropriação, locação e investidura.

3.3 Características do problema

Características do problema da burocracia no andamento dos processos de desapropriação, locação e investidura.

Acúmulo de serviço: O mau uso da burocracia causa atraso nos andamentos dos processos.

Falta de espaço para guardar tantos processos: Não existem locais onde possam ser guardados os processos, o que pode causar acúmulo de documentos expostos, e até mesmo pode vir a ocasionar a perda de algum desses documentos.

Dificuldade no andamento dos processos e conflitos com o público: O funcionário está completamente voltado para dentro da organização, para as suas

normas e regulamentos internos, para as suas rotinas e procedimentos. Deixando o cliente em ultimo caso.

4. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE TRABALHO

4.1 Tema

A Gestão da burocracia nos processos de Avaliação em desapropriação, locação e investidura no setor da COPAD, será o tema desenvolvido pelo presente relatório. O mesmo foi selecionado a partir da identificação do problema alvo.

O foco desta temática é o esclarecimento da importância da burocracia, apresentando os aspectos negativos quando não há o uso desta ferramenta de forma correta.

4.2 Justificativa

As instituições, sejam elas públicas ou privadas, estão ao longo do tempo tentando se modernizar e experimentando novas formas de melhorar as estruturas organizacionais dos setores de trabalho, diminuindo assim as disfunções burocráticas e as consequências destas atitudes.

Este trabalho apresenta um estudo no setor da COPAD, com ênfase na análise da burocracia e suas consequências no andamento dos processos.

No setor da COPAD, a burocracia segue as regras da necessidade dos seus líderes o que é um grande obstáculo na agilização dos processos, o que torna o trabalho desgastante mentalmente e gera acúmulo de documentos, essa situação seria minimizada se essa disfunção caso exista, fosse revistas com o objetivo de ser redefinida e assim agilizar todo o processo, criando uma política de Burocracia enxuta.

Neste setor existem prioridades a serem alcançadas, no entanto, o crescimento dessas prioridades são de acordo com os níveis hierárquicos, normas,

regulamentos, como consequência, podem provocar distorções que põem em risco seus objetivos e resultados.

Tendo em vista a necessidade de uma mudança deste setor, se faz preciso definir métodos que ajudem a diminuir a perda de tempo existente por conta da gestão organizacional.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo geral

Estudar as falhas ocorridas na realização dos processos assim como a demora de suas concretizações, que porventura ocorrem na Prefeitura Municipal de João Pessoa – PB, no setor da COPAD.

4.3.2 Objetivos específicos

- Verificar todo o caminho burocrático existentes nos processos de avaliação desapropriação, investidura e locação no setor da COPAD.
- Analisar como acontecem e como podem ser minimizados, esses percursos burocráticos nos processos de avaliação de desapropriação, locação e investidura.
- Conhecer a opinião dos funcionários e usuários sobre os métodos por eles utilizados, nos processos de avaliação de desapropriação, locação e investidura.
- Propor sugestões de melhoria continua na realização dos processos de desapropriação, locação e investidura.

4.4 Fundamentação Teórica

No presente capítulo, discorrer-se-á acerca dos temas principais deste TCC, que são: Burocracia, Disfunção Burocrática e o Comportamento Organizacional.

4.4.1 Burocracia

Burocracia é uma palavra muito comum nas empresas sejam elas públicas ou privadas. Ela faz parte do dia a dia das pessoas, todavia é assunto fácil de falar e difícil de colocar em prática, devido à falta de cumprimento das normas existentes nas próprias instituições, muitas vezes por desconhecimento, outras por conta de seus líderes.

Segundo Chiavenato (2002, pg. 5 e 6):

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da Administração ao redor dos anos 40, em função principalmente dos seguintes aspectos:

- a) A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização.
- b) Tornou-se necessário um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis estruturais, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.
- c) O crescente tamanho e complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais bem-definidos. As grandes empresas dependem basicamente de sua organização, da administração de um grande número de pessoas com diferentes habilidades realizando tarefas específicas e diferentes. Milhares de homens e mulheres devem ser colocados em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos. Tudo isso deve ser feito de maneira integrada e coordenada. Tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas mostraram-se insuficientes para responder à nova situação.
- d) O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-lo na prática em sua estrutura organizacional. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração.

Quando fala em burocracia se pensa logo em órgãos públicos, mas ela não é exclusiva da administração pública, apesar de que, para o cidadão comum, o contato maior com a idéia de burocracia se dá quando ele se vê obrigado a enfrentar filas, balcões, excesso de papéis, protocolos e exigências, entendendo a burocracia como uma organização que impede soluções rápidas e ou eficientes.

Segundo (RIBEIRO, 2006, pg. 87):

A burocracia não é um conceito exclusivo das empresas. É uma forma de organização baseada na racionalidade, que procura atingir metas com a maior eficiência possível por meio da melhor adequação dos meios aos objetivos estabelecidos. A burocracia existe há muito tempo mas o modo como a vemos hoje, como base do sistema moderno de produção, tem suas origens nas mudanças religiosas ocorridas após o renascimento.

Burocracias são encontradas na política, na religião, nos negócios, no militarismo, na educação e em muitas outras organizações. Pode ser entendida, segundo Motta e Vasconcelos, 2006, p. 130, como sendo:

[...] um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho, visto como esfera pública de atuação do indivíduo. Nas sociedades tradicionais, normalmente a esfera familiar e a esfera trabalho se confundiam, dado o caráter pessoal das relações. Na sociedade industrial há uma ruptura destes padrões.

Segundo o conceito popular, as pessoas passaram a chamar de burocracia não o sistema, mas os seus defeitos. Burocracia virou sinônimo de ineficiência, excesso de regras e exigências que emperram soluções que poderiam ser obtidas prontamente. O termo é empregado também com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema.

Segundo (CHIAVENATO 2002, pag.11 a 16) O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. A burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. Segundo Max Weber, a burocracia tem as seguintes características principais:

1. Caráter legal das normas e regulamentos.

2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.
4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia da autoridade.
6. Rotinas e procedimentos standardizados.
7. Competência Técnica e meritocracia.
8. Especialização da Administração.
9. Profissionalização dos participantes.
10. Completa previsibilidade do funcionamento.

A burocracia baseia-se na racionalidade, na clareza de seus objetivos, buscando sempre atingir seus objetivos de forma organizada. Ela está presente na política, na religião, nos negócios, no militarismo, na educação e em muitas outras organizações.

Segundo Weber a burocracia tem que ter as seguintes características:

- Organização contínua de cargos, limitados por normas escritas.
Divisão do trabalho bem definida e sistemática, com áreas específicas de competências.
Cargos organizados segundo o princípio hierárquico.
- Regras e normas técnicas claramente definidas por escrito.
Separação entre a propriedade e a administração. (apud LACOMBE e HEILBORN 2007, PG. 473).

Segundo o conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa, repartição ou organização onde o excesso de papéis se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções rápidas e eficientes. O termo é empregado também com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, número excessivo de tramitações, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema, no qual Merton chamou de disfunção (Motta e Pereira-2004, p. 6).

A preocupação central da obra de Weber é a racionalidade instrumental, compreendida como sendo uma equação dinâmica entre meios e fins. O paradigma

do tipo ideal de burocracia criado por Weber é constituído de três características que formam as organizações formais, representadas segundo Maximiano (2000, p. 95), como sendo:

Formalidade	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
Impessoalidade	Nas burocracias, os seguidores obedecem à lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei.
Profissionalismo	As burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para sua subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

Quadro nº 02 - Fundamentos da burocracia
 Fonte: Maximiano (2000, p. 95),

O desenvolvimento tecnológico fez as tarefas administrativas tenderem ao aperfeiçoamento para acompanhá-lo. Assim, os sistemas sociais cresceram em demasia, os órgãos públicos começaram a atender um número maior de pessoas, ao mesmo tempo. Além disso, no setor de trabalho há uma necessidade crescente de cada vez mais se obter um controle e uma maior previsibilidade do seu funcionamento.

Vantagens da Burocracia (CHIAVENATO, 2002, pg. 17 e 18):

Weber identificou inúmeras razões para explicar o avanço da burocracia sobre as outras formas de associação. Para ele, as vantagens da burocracia São:

1. Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.
2. Rapidez nas decisões, pois, cada um conhece o que deve ser feito, por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.
3. Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.

4. Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.
5. Continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.
6. Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e as do outro.
7. Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.
8. Confiabilidade, pois o negócio é conduzido através de regras conhecidas, e casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no intuito de excluir sentimentos irracionais, como amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.
9. Benefícios sob o prisma das pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas, podendo encarregar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

Racionalidade Burocrática

Segundo Weber a racionalidade é baseada em:

- Caráter legal das normas,
- Caráter formal das comunicações,
- A impessoalidade no relacionamento,
- A divisão do trabalho, hierarquização de autoridade,
- Rotinas e procedimentos,
- Competência técnica e mérito,
- Especialização da administração, profissionalização
- Previsibilidade do funcionamento. (apud Chiavenato 2002, pg. 19)

Consequências previstas

- Previsibilidade do comportamento humano.
- Padronização do desempenho dos participantes.

Objetivos

Máxima eficiência da organização:

- Uma organização é racional se os meios mais eficientes são escolhidos para a implementação das metas.
- A racionalidade funcional é atingida pela elaboração – baseada no conhecimento científico – de regras que servem para dirigir, partindo de cima, todo comportamento de encontro à eficiência.

Weber usa o termo burocratização em um sentido mais amplo, referindo-se também às formas de agir e de pensar que existem não somente no contexto organizacional, mas que permeiam toda a vida social.

4.4.2 Disfunção da Burocracia

Ao estudar as conseqüências previstas ou (desejadas) da burocracia de conduzem a máxima eficiência, Merton notou a presença de conseqüências imprevistas (ou indesejadas) e que levam a ineficiência e as imperfeições. A essas conseqüências imprevistas Merton deu o nome de Disfunção da Burocracia que as identificou como sendo:

1. Internalização das Regras e Apego aos Regulamentos – As normas e regulamentos passam a se transformar de meios em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários. Os regulamentos, de meios, passam a ser os principais objetivos da burocracia.
2. Excesso de Formalismo e de Papelório – A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que possa ser devidamente testemunhado por escrito pode conduzir à tendência ao excesso de formalismo, de documentação e de papelório.
3. Resistência Mudanças – Como tudo dentro da burocracia é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o funcionário geralmente se acostuma a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz o que passa a lhe proporcionar uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia.
4. Despersonalização do Relacionamento – A burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre funcionários. Daí o seu caráter impessoal, pois ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. Isto leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização.
5. Categorização como Base do Processo Decisório – A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade. Portanto, quem toma decisões em qualquer situação será aquele que possui a mais elevada

categoria hierárquica, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto.

6. Superconformidade às Rotinas e aos Procedimentos – Com o tempo, as regras e rotinas tornam-se sagradas para o funcionário. O impacto dessas exigências burocráticas sobre a pessoa provoca profunda limitação em sua liberdade e espontaneidade pessoal.

7. Exibição de Sinais de Autoridade – Surge a tendência á utilização intensa de símbolo de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como uniforme, mesa etc.

8. Dificuldade no Atendimento a Clientes e Conflitos com o Público – O funcionário está voltado para dentro da organização. Esta atuação interiorizada para a organização o leva a criar conflitos com os clientes da organização. Todos os clientes são atendidos se forma padronizada, de acordo com regulamentos e rotinas internos, fazem com que o público se irrite com a pouca atenção e descanso para com seus problemas particulares e pessoais. (CHIAVENATO, 2002 pg. 22 a 24).

Segundo (RIBEIRO 2006, pag. 91) as consequências das disfunções no ambiente burocrático é um sistema fechado, voltado para si mesmo e gerando regras para beneficiar a própria empresa. Os funcionários limitam-se a cumprir normas e regras, sem nenhum esforço particular, o exterior é visto como uma ameaça, existe distanciamento dos objetivos básicos e conflitos no atendimento.

4.4.3 Comportamento Organizacional

Falar do comportamento organizacional em uma instituição público é muito complexo, depende de situações internas (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, frustrações, valores, crenças, motivações, competências, objetivos e perspectivas, conhecimento e emoções) e externas (decorrentes do ambiente que o envolve das características organizações, como expectativas e pressões superiores, mudanças organizacionais, vida pessoal, fatores sociais, políticas organizacionais, coesão grupal, entre outros), os comportamentos dos indivíduos influenciam todo o ambiente de trabalho.

Segundo (CHIAVENATO, 2002, pg. 150) o comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser sistema comparativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que o compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiram. Por esta razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia.

A organização como um sistema de decisões

Segundo (CHIAVENATO, 2008, pg. 55) o comportamento humano nas organizações é visualizado de maneira diferente pelas várias teorias de Administração:

- a) “Teoria Clássica da Administração. Considera os indivíduos participantes da organização como instrumentos passivos cuja produtividade varia e pode ser elevada mediante incentivos financeiros (remuneração de acordo com a produção) e condições físicas ambientais de trabalho favoráveis. É uma posição simplista e mecanicista.

- b) Teoria das Relações Humanas. Considera os indivíduos participantes da organização como possuidores de necessidades, atitudes, valores e objetivos pessoais que precisam ser identificados, estimulados e compreendidos para obter sua participação na organização, condição básica para eficiência. É uma posição limitada.

- c) Teoria Comportamental. Os indivíduos participantes da organização percebem, racionam, agem racionalmente e decidem a sua participação ou não-participação na organização como tomadores de opinião e decisão e solucionadores de problemas.”

Como vimos são vários os fatores que motivam os funcionários ou não, cada pessoa agir de uma forma diferente, cabe a cada empresa descobrir o pontos fortes e os pontos fracos de seus funcionários para a partir deste conhecimento, escolher a melhor forma de incentivar os seus colaboradores a agir de uma forma que siga a burocracia e agrade a instituição, os funcionários e os seus clientes.

4.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.5.1 Abordagem sobre metodologia da pesquisa

Este capítulo evidencia a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento deste trabalho, que consiste em um plano de como alcançar os objetivos, respondendo a questões e analisando as questões que foram formuladas.

Conforme Larosa (2003)

“Metodologia é o método para se conseguir o conhecimento verdadeiro, analisando o objeto real, viabilizando sua comprovação e benefícios sociais, ou seja, o conhecimento é provado por qualquer pessoa em qualquer parte do universo.” (LAROSA, 2003, p.36).

Especificamente, pesquisa é “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento” (ANDER-EGG, 1978 apud LAKATOS e MARCONI, 2001).

4.5.2 Tipo de pesquisa

A abordagem a burocracia incita pesquisas, que lidam com variáveis comumente existentes em algumas empresas, como autoritarismo, resistência a mudanças, falta de comunicação, dificuldade no atendimento aos clientes, etc.

Neste estudo prevaleceu o método quali-quantitativo, pois segundo Mezzaroba (2003) “a pesquisa qualitativa não vai medir os dados, mas, antes, procura identificar as naturezas. A compreensão das informações é feita de uma forma mais global e inter-relacionada com fatores variados, privilegiando contextos”. De acordo com Gil (2002), “na pesquisa quantitativa é considerado tudo que é quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los”.

Para Lakatos e Marconi (2001, p.43):

Pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

4.5.3 Técnica de pesquisa

A partir dos objetivos apontados na pesquisa, diferentes procedimentos foram adotados para a coleta e análise dos dados. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: a pesquisa bibliográfica (livros, normas técnicas, etc.) e a pesquisa de campo com aplicação de questionários. Segundo Fachin (2005, p. 141), o questionário “é fundamentado numa série de questões ordenadas sucessivamente e relacionadas com o objetivo do estudo. (...). É necessária a assistência do pesquisador ao pesquisado; logo, permanece o contato pessoal de ambas as partes”.

4.5.4 Delimitação do Universo e Amostra

A pesquisa foi aplicada internamente na empresa pesquisada no setor da COPAD (Comissão Permanente de Avaliação e desapropriação de imóveis), o universo foi a própria amostra que é constituído pelo total de 4 funcionários que compõem o quadro funcional atual e 16 clientes (usuários dos serviços) que se encontrava no setor no dia da pesquisa. Na concepção de Fachin (2005, p. 47), universo é entendido como “o conjunto de fenômenos, todos os fatos apresentando uma característica comum”. Para Vergara (2006, p. 50), amostra “é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

4.5.5 Coleta dos dados

A técnica adotada para a coleta de dados foi de entrevista individual, com o intuito de observar os funcionários e os clientes da empresa pesquisada de acordo com os objetivos de verificar a existência da disfunção da burocracia no setor.

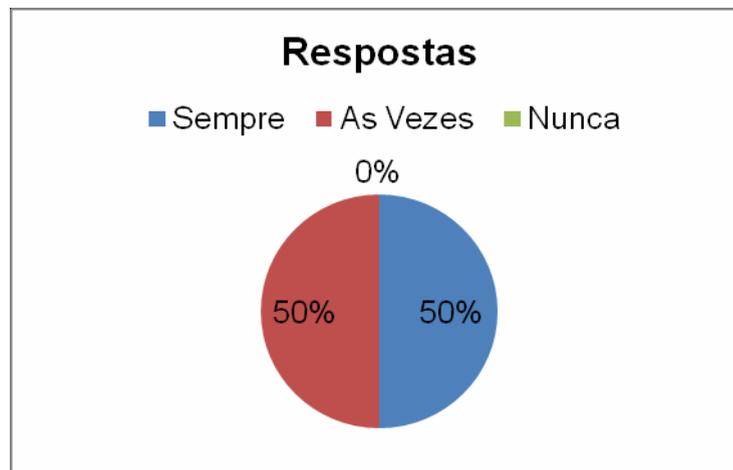
4.6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresentação dos resultados da pesquisa realizada com os funcionários e usuários do setor da COPAD, com o objetivo de analisar se há existência de disfunções burocráticas. Através da análise das questões aplicadas é possível confirmar que:

Pesquisa realizada com os funcionários da COPAD no dia 04 de novembro de 2010.

Questão 1. Nesta questão busca-se analisar se os processos são resolvidos burocraticamente, ou se são resolvidos de acordo com as necessidades de seus superiores.

Constata-se que:

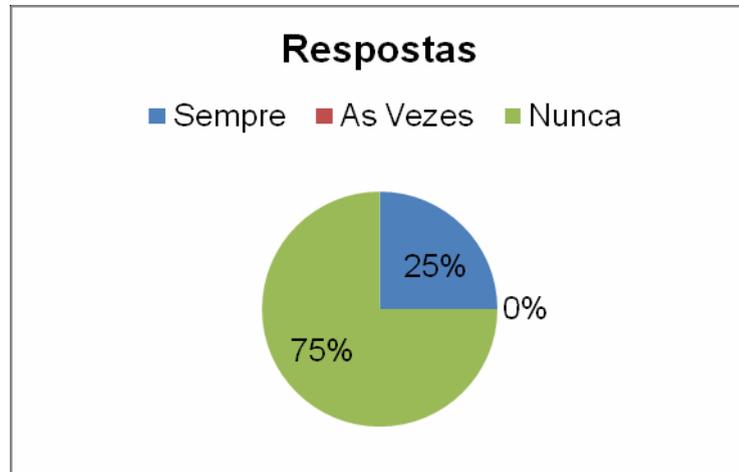


Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.
Gráfico n°. 01

- Dos quatro entrevistados, 50% acham que as decisões são tomadas de acordo necessidade de seu superior hierárquico e 50% Acham que isso só acontece algumas vezes.

Neste caso, a burocracia não estar sendo utilizada, porque o superior hierárquico não pode usar de autoridade, para se beneficiar. As respostas dadas demonstram que neste sentido há disfunção da burocracia.

Questão 2. A questão trata da existência de padronização das rotinas de trabalho para facilitar a execução dos mesmos.



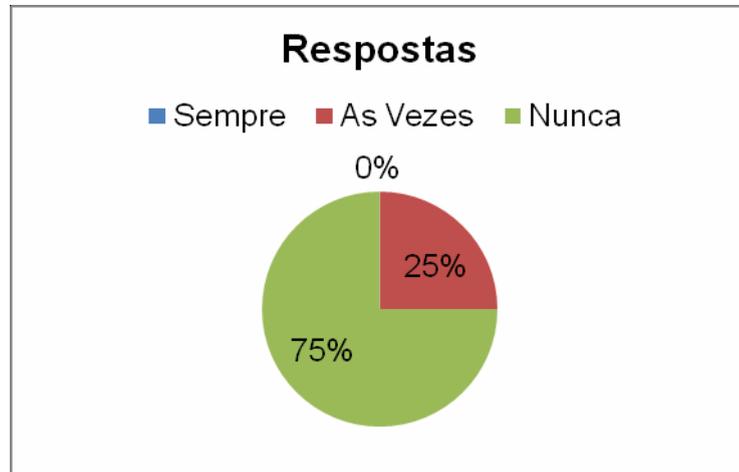
Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.
Gráfico n°. 02

- Dos quatro entrevistados, 25% Responderam que há padronização das rotinas de trabalho e 75% responderam que não há padronização de rotinas.

As normas e regulamentos não estão sendo utilizadas no setor gerado acúmulo de processos.

Segundo (CHIAVENATO, 2002, pg. 12) acredita-se que sistemas de rotinas, a descrição da tarefa e seus meios de execução são fatores fundamentais para selecionar e treinar os ocupantes dos cargos. Isto é fundamental para que os objetivos sejam atingidos.

Questão 3. Buscou-se analisar as praticas diárias dos funcionários, se eles trabalham sem a ordem de seus superiores.

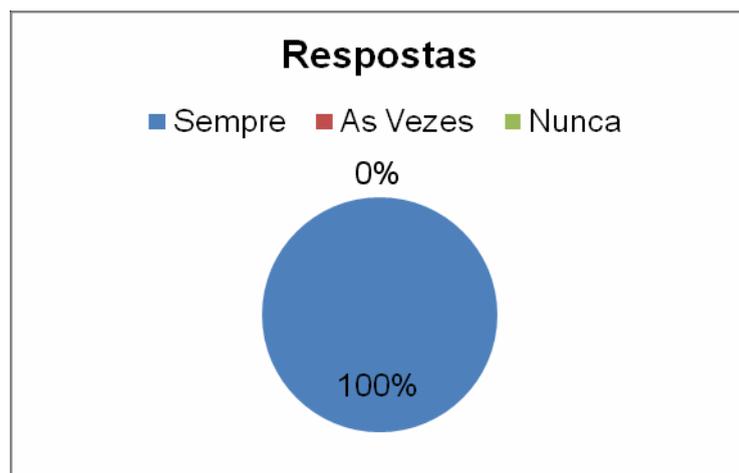


Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.
Gráfico n°. 03

- Dos quatro entrevistados, 75% respondeu que não trabalham sem a ordem de seus superiores e 25% dos entrevistados responderam que as vezes trabalham, sem a necessidade de um superior para supervisionar ou cobrar.

Nesta questão mostrar que o uso do fundamento da burocracia de que trata da Hierarquia de autoridade é de extrema importância, pois os funcionários precisam de orientadores os controlando.

Questão 4. Sobre o andamento dos processos dentro da secretaria, percebe-se que depende de muitos papeis em circulação.



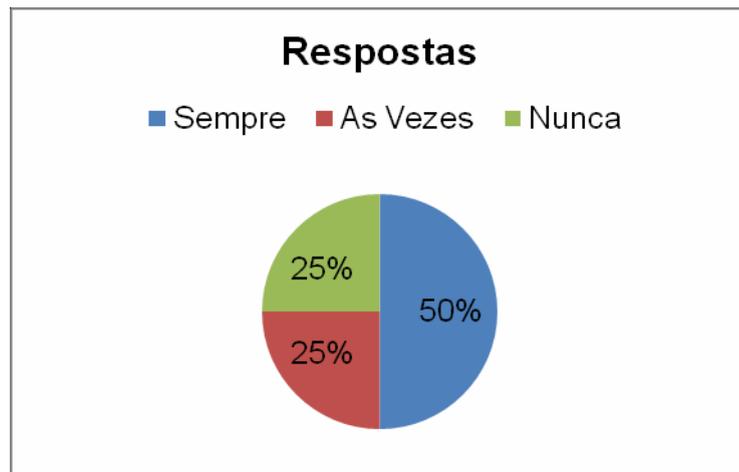
Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.
Gráfico n° 04

■ 100% dos entrevistados responderam que sim

Nitidamente observa-se o alto grau de concordância onde 100% dos entrevistados responderam que no setor os processos dependem de muitos papéis em circulação o que dificulta muito o andamento do mesmo.

Segundo (CHIAVENATO, 2002, pg. 22) o excesso de papelório constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia, o que leva o leigo, muitas vezes, a imaginar que todo setor que usa a burocracia tem necessariamente um volume de grande de papéis e vias adicionais de formulários.

Questão 5. Em se tratado da comunicação dentro da secretaria, percebe que há clareza nas informações.

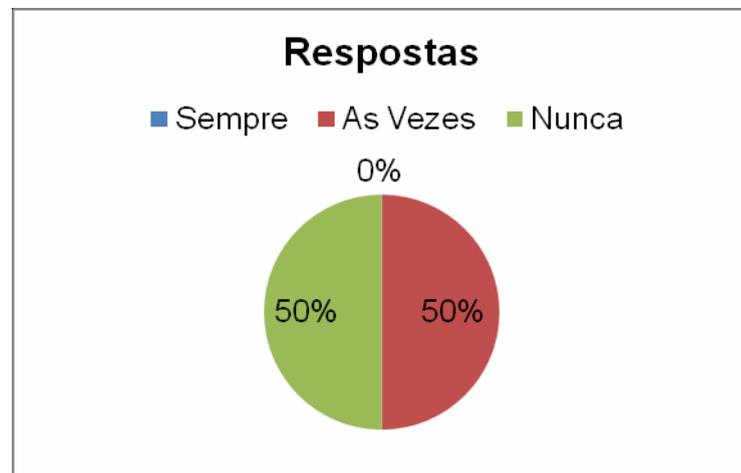


Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.
Gráfico n°. 05

■ Dos quatro entrevistados, 50% acham que a comunicação dentro do setor é clara, 25% que as vezes e 25% acham que não existe comunicação. Quando se trata da comunicação percebe-se que não existe uma comunicação 100% clara.

A falta de comunicação 100% clara, acredito que leve a um bloqueio. Entendo que a Comunicação Organizacional é uma competência essencial que as organizações modernas necessitam dominar, de modo à melhor compartilhar com o público interno e externo suas intenções de realizações e que, portanto, o setor da **COPAD** tem que ter a maior clareza possível, para poder chegar ao objetivo.

Questão 6. Quando se trata de mudanças, novas tecnologias implementadas percebe-se que há uma fácil aceitação.



Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.

Gráfico n° 06

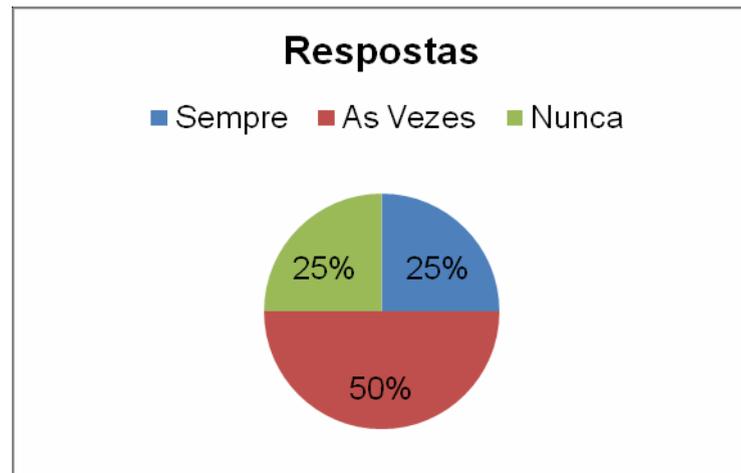
- Dos quatro entrevistados, 50% responderam que as mudanças não estão sendo aceitas pelos funcionários e 50% Que as mudanças as vezes são aceitas.

Através destas respostas é possível afirmar que há uma resistência as mudanças. Segundo (CHIAVENATO, 2002, pg. 22) uma das disfunções da burocracia é resistência a mudanças;

“Quando Surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua permanência, segurança e tranquilidade.”

Pesquisa realizada aos usuários dos serviços da COPAD no dia 04 de novembro de 2010.

Questão 1. Quando se trata da relação da satisfação dos usuários dos serviços prestados no setor.



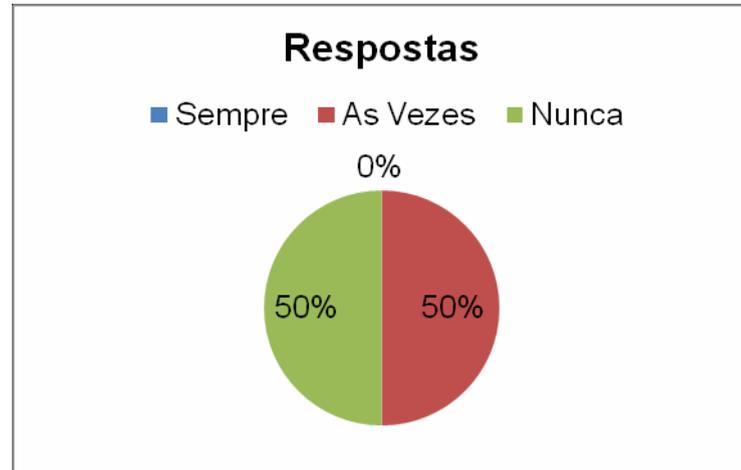
Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.

Gráfico nº 07

- Dos dezesseis entrevistados, 25% Acreditam que o trabalho é voltado para o cliente, 50% dos entrevistados acham que só as vezes o andamento dos trabalhos é voltado para os usuários e 25% demonstraram que o setor é indiferente aos usuários.

A partir destas afirmações é possível dizer que o setor tem dificuldade no atendimento aos usuários.

Questão 2. Em relação ao andamento dos processos percebe-se que é realizado sem a necessidade do comparecimento do solicitante ao setor ou sem a necessidade de ele ligar varias vezes.

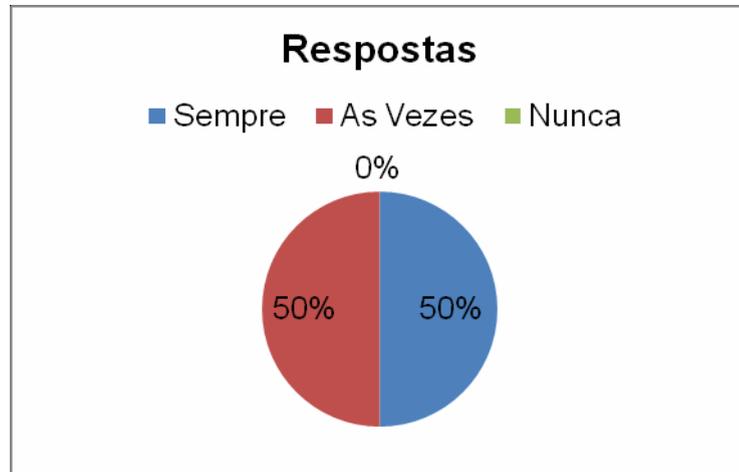


Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.
Gráfico n° 08

- Dos dezesseis entrevistados, 50% responderam que o andamento dos processos dos solicitantes não são realizados sem a necessidade do comparecimento ou através de varias ligações, 50% Acham que algumas vezes as solicitações são resolvidas sem a necessidade de insistência do mesmo.

Através destas informações é possível afirmar que o setor precisa de uma burocracia enxuta onde a hierarquia de autoridade, precisa ser de uma forma impessoal, onde haja comunicação e um planejamento estratégico, onde todos sejam beneficiados.

Questão 3. Quando se trata da satisfação dos usuários, em relação à forma como os funcionários tratam os solicitantes.



Fonte de pesquisa: COPAD – novembro de 2010.
Gráfico n°. 09

- Dos dezesseis entrevistados, 50% estão satisfeitos com a forma de atendimento e 50% só as vezes.

Acredita-se que existe uma desconformidade entre as duas ultimas perguntas, pois o atendimento dos processos aos usuários é considerado bom, mas a agilidade no andamento dos processos é considerada desgastante para os clientes.

Segundo (CHIAVENATO, 2008, pg. 44) a dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público é considerado como uma disfunção da burocracia.

O funcionário está voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos, para seu superior hierárquico que avalia o seu desempenho. Essa atuação interiorizada para a organização o leva a criar conflitos com os clientes da organização.

4.7 CONCLUSÃO

No setor da **COPAD** há existência de Disfunção burocrática, pois existem prioridades a serem alcançadas que não são as de realizar vistorias de acordo com a burocracia existente no município, mas sim a necessidade de realizar os trabalhos de acordo com os níveis hierárquicos.

Analisando os resultados da pesquisa foram identificadas algumas disfunções manifestadas no setor principalmente quanto à resistência a mudanças, o excesso de poder de seus líderes e formalismo e de excesso de papéis e, ainda, na falta de comunicação entre setores que poderiam facilitar e agilizar o andamento do processo. Temos de considerar que a forma estrutural da Secretaria subdividida em vários setores e níveis hierárquicos dificulta ainda mais, a organização e padronização de uma burocracia enxuta.

4.8 SUGESTÕES

De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa dos questionários realizado no setor da COPAD, foi constatada a existência de disfunções burocráticas, as quais representam grandes prejuízos funcionais no setor, principalmente nas execuções de trabalhos diários como: Vistorias de imóveis para locação, investidas e etc.

A existência da burocracia demasiada, provoca, tanto o Acúmulo de documentos provenientes dos processos em andamento, como também o atraso na resolução dos mesmos, esses problemas tornam o trabalho ainda mais desgastantes e irritantes. Com tudo os maiores prejudicados são os clientes que esperam pelo serviço do setor. Tendo em vista que os problemas mais sérios são:

Falta de um quadro maior de funcionários.

Ordem na execução dos processos

Falta de padronização nas rotinas e procedimentos

Falta de pro atividade dos funcionários

Falta de normas e procedimentos para os superiores hierárquicos

A falta de pessoas no quadro de funcionários limita a execução das tarefas no decorrer do dia a dia, o que causa uma grande perda de tempo, problema esse que seria minimizando com a contratação de mais pessoas, ou ainda o aumento do número de estagiários no setor, o que também seria valioso para jovens formandos.

Com relação a ordem na execução dos processos, dever-se-ia priorizar aquele processo cuja a entrada fosse feita primeiro e não o de prioridade do superior, ou seja obedecer-se uma ordem de chegada, usado-se um sistema baseado em, primeiro que chega é o primeiro a ser executado, sem favoritismo por conta de funcionários ou superiores. E nos casos que realmente fosse necessário priorizar o processo em específico, este poderia ser analisado constatada a real

necessidade, seria executado um processo da ordem de chegada e outro de urgência alternando sem que haja atraso em ambos os processos, minimizando o acúmulo de processos e conseqüentemente a papelada do setor.

Para que este sistema funcione, se faz necessário uma padronização nas rotinas e procedimentos junto aos funcionários, onde se atribui a cada funcionário uma determinada tarefa relacionada a cada processo, onde haveria maior acompanhamento do mesmo desde sua entrada até a sua finalização ou saída, com o objetivo de fazer com que os processos demorem o menor tempo possível para serem executados e finalizados.

Para que isso seja feito, a falta de pro atividade dos funcionários deve ser trabalhada a ponto de não existir, pois, para executar as rotinas do dia a dia não deve ser necessário que o superior cobre de cada um suas tarefas rotineiras. Para isso, treinamentos e a criação de procedimentos ligados a cada área de atuação dos funcionários devem ser predefinidos e estabelecidos como normas a serem cumpridas e metas diárias, com o objetivo de acelerar cada vez mais o andamento dos processos.

Da mesma forma que para os funcionários, os superiores devem ter que seguir normas e procedimentos na execução dos trabalhos, referentes ao seu grau hierárquico obedecendo aos procedimentos dos subordinados, com o objetivo de evitar favoritismo e assim colaborando com o sistema, de ordem de chegada dos processos, o superior também deve verificar o andamento dos processos junto a seus funcionários, não deixando que os funcionários se desviem do principal objetivo que é, agilizar o trabalho no setor da COPAD, minimizando a burocracia e retirando as disfunções burocráticas, as quais prejudicam o bom andamento das operações de serviços na COPAD.

4.9 CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO PARA MINHA VIDA ACADÊMICA

Durante nossa vida acadêmica muitas são as descobertas, descobrimos que podemos aprender muito com os livros, mas descobrimos também que a prática nos ensina de uma forma a qual nunca esqueceremos. Durante esse processo de aprendizagem descobri que nunca se sabe o bastante e sempre existe algo para aprender, que a cada dia que passa novos métodos são usados, novas tecnologias são implantadas. O conhecimento é algo que se adquire com professores, com livros, com amigos de estudos, com os companheiros de trabalho, e até mesmo com as pessoas que muitas vezes não damos importância, mas podem ter muito a nos ensinar, pois elas nos mostram uma forma diferente de ver a realidade, nos ajudando a formar nossas próprias opiniões.

Nesse período de estágio aprendi muito, não apenas a avaliar imóveis e terrenos, a fazer laudos e criar decretos. Cada uma das pessoas que passaram por minha vida durante o período de estágio me ensinou algo muito mais importante que simplesmente conhecimento, como a compreender as pessoas e a se colocar no lugar do outro para melhor tomar as decisões. A descobrir que para se realizar um trabalho foram necessários mais que uma ou duas pessoas, precisamos de todos ao nosso redor, da faxineira, do técnico de informática, do motorista, de ajuda tanto de pessoas do meu setor, como de outros setores também. Esse período de estágio me ensinou a pensar antes de agir, não apenas receber ordens e cumprir, verificar se as informações estão corretas. Pois muitos trabalhadores agem cegamente, passando por cima das pessoas, só para satisfazer os seus superiores, algo que nem sempre é o certo a se fazer pois devemos tentar conscientizar o pensamento de nossos líderes, para agir da forma mais profissional possível.

Contudo percebi que estou apta a entrar no mercado de trabalho, pois melhorei minha forma de comunicação e adquiri uma postura mais profissional e séria.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. São Paulo: Saraiva, 2005

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset & HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração Princípios e Tendências, São Paulo: Saraiva, 2007.

LAROSA, Marco Antonio; AYRES, Fernando Arduini. Como produzir uma monografia passo a passo... siga a mapa da mina. Rio de Janeiro: WAK, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudio Servilha. Manual de metodologia de pesquisa no direito. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes e Vasconcelos, Isabella f. Gouveia. Teoria Geral de Administração. 3º Ed. São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2006.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes & BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Introdução à Organização Burocrática, 2ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Teorias da Administração, São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

Apêndice 01 - Questionário aos funcionários da COPAD

- 1) O superior hierárquico toma as decisões relativas aos processos de trabalho e prioridades individualmente?
 Sempre (
 Às vezes (
 Nunca

- 2) No setor a Rotinas e procedimentos são padronizados?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca

- 3) Os funcionários do setor trabalham sem a necessidade de ordem superior?
 Sempre
 Às vezes
 Nunca

- 4) Você percebe que há processos de trabalhos que dependem de muitos papeis em circulação na Secretaria em que você trabalha?
 Sempre (
 Às vezes (
 Nunca

5) Você percebe que a comunicação é clara dentro da sua Secretaria?

Sempre

Às vezes

Nunca

6) Você percebe que as mudanças são facilmente implementadas na Secretaria?

Sempre

Às vezes

Nunca

Apêndice 02 - Questionário aos usuários dos serviços da COPAD.

1) Você percebe que o trabalho realizado é focado no atendimento ao cliente?

Sempre

Às vezes

Nunca

2) Você precisa ligar ou comparecer ao setor para saber do andamento do seu processo?

Sempre (

) Às vezes (

) Nunca

3) Você está satisfeito com a forma de atendimento do setor?

Sempre

Às vezes

Nunca

ANEXOS

Anexo 01 - OBS: A comissão Permanente de Avaliação Imóvel – **COPAD** foi criada em 24 de Maio de 2005, em caráter de urgência conforme decreto em anexo. Até a presente data ainda não consta no organograma oficial da SEPLAN, por isso segue em anexo representação.

João Pessoa, 16 a 22 de julho de 2006 * nº 1018 * Pág. 003/11

Decreto Nº 5589/2006

De 18 de julho de 2006

ALTERA A REDAÇÃO DO ART. 3º DO DECRETO Nº 5.324, DE 24 DE MAIO DE 2005, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O PREFEITO DO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA, Estado da Paraíba, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Constituição do Estado da Paraíba, em seu art. 22, § 8º, II, promulgada em 05 de outubro de 1989, combinado com o art. 60, inciso V da Lei Orgânica do Município de João Pessoa;

DECRETA:

Art. 1º Fica alterada a redação do art. 3º do Decreto 5.324, de 24 de maio de 2005, que instituiu a COMISSÃO PERMANENTE DE AVALIAÇÃO E DESAPROPRIAÇÃO, no âmbito da SEPLAN – Secretaria de Planejamento, Desenvolvimento Urbano e do Meio Ambiente do Município, que passa a vigorar com o seguinte texto:

“Art. 3º – A Comissão será composta pelos seguintes membros:

I) João Bosco Xavier, Engenheiro, matrícula 2.196-2, na condição de *Membro-Presidente*;

II) Ana Cláudia Allain de Paiva Martins, Engenheira, matrícula 17.738-5, na condição de *Membro-Titular*;

III) José Vandalberto de Carvalho, Advogado, matrícula 41.291-1, na condição de *Membro-Titular*;

IV) Gustavo Emmanuel Beltrão Pessoa, Corretor de imóveis, matrícula 47.148-8, na condição de *Membro-Suplente*;

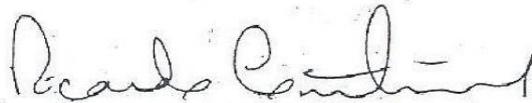
V) Valter Ribeiro da Silva, Engenheiro, matrícula 3.131-1, na condição de *Membro-Suplente*;

VI) Mauro César Medeiros Paiva, Engenheiro, matrícula 23.212-2, na condição de *Membro-Suplente*.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogam-se as disposições em contrário.

PAÇO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA, em 18 de julho de 2006.


RICARDO VIEIRA COUTINHO
PREFEITO CONSTITUCIONAL

