

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA VICTÓRIA MEIRELES SIMÃO

**OS PASSOS DA BUROCRACIA: ESTUDO DE CASO DOS PROCESSOS
BUROCRÁTICOS ADMINISTRATIVOS NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS-
CAMPUS TEFÉ**

TEFÉ

2025

MARIA VICTÓRIA MEIRELES SIMÃO

**OS PASSOS DA BUROCRACIA: ESTUDO DE CASO DOS PROCESSOS
BUROCRÁTICOS ADMINISTRATIVOS NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS-
CAMPUS TEFÉ**

Trabalho de Conclusão do Estágio Supervisionado apresentado à Universidade do Estado do Amazonas (UEA), como requisito à obtenção de grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Deusamir Pereira

TEFÉ

2025

MARIA VICTÓRIA MEIRELES SIMÃO

**OS PASSOS DA BUROCRACIA: ESTUDO DE CASO DOS PROCESSOS
BUROCRÁTICOS ADMINISTRATIVOS NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS-
CAMPUS TEFÉ**

Trabalho de Conclusão do Estágio Supervisionado
apresentado à Universidade do Estado do
Amazonas (UEA), como requisito à obtenção de
grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Deusamir Pereira

Tefé, 2025.

BANCA EXAMINADORA

Deusamir Pereira

Orientador Prof. Dr.- UEA

Andrea Lanza Cordeiro de Melo

Prof. Dra. Componente da Banca – UEA

Clairton Fontoura Ferret

Prof. Me. Componente da Banca – UEA

M499p Meireles Simão, Maria Victória

Os passos da burocracia : estudo de caso dos processos burocráticos administrativos no Instituto Federal do Amazonas - Campus Tefé / Maria Victória Meireles Simão. Manaus : [s.n], 2025.

80 f.: color.; 21,0 cm.

TCC - Graduação em Administração - Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2025.

Inclui Apêndice.

Orientador: Pereira, Deusamir.

1. Burocracia. 2. Eficiência. 3. Eficácia. 4. Processos. 5. Gestão Pública. I. Pereira, Deusamir (Orient.) II. Universidade do Estado do Amazonas. III. Título

CDU(1997)658

Dedico esta obra a todos os alunos que passam pela árdua saga da universidade, se sentindo incompreendidos e deslocados. Digo a vocês, no final, vale a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me trazer até aqui com vida e saúde, me sustentando.

Agradeço a minha família, minha mãe, meu pai e minhas irmãs que me deram forças nesses seis anos de universidade, ouvindo meus choros, minhas raivas e minhas alegrias, sem nunca me desamparar.

Agradeço a meu namorado e meus amigos verdadeiros, por me ajudarem a ver o lado leve das coisas e dos estudos.

Agradeço ao meu orientador Professor Dr. Deusamir, por suas orientações significativas e palavras de incentivo.

Agradeço a Universidade Estadual do Amazonas, por proporcionar este momento único em minha vida.

Agradeço ao Instituto Federal do Amazonas-Campus Tefé e todos os seus colaboradores, por todo acolhimento, carinho e boa vontade em participar da pesquisa.

Você é do tamanho dos seus sonhos.

Fernando Pessoa

RESUMO

Indubitavelmente, pode se afirmar que os processos burocráticos da Gestão Pública ao longo dos anos evoluíram no Brasil e tornaram ampla sua aplicação em vários setores, inclusive nos Institutos Federais de educação, ciência e tecnologia no país. A burocracia foi adaptada para atender às demandas crescentes, buscando equilíbrio entre formalidade, eficiência e eficácia. No entanto, em muitos contextos, a burocracia também passou a ser criticada por sua rigidez e lentidão, se tornando um possível entrave para atendimento de solicitações pertinentes. Tendo em vista esta máxima, a pesquisa em questão teve como tema, Gestão Pública e delimitou-se a observar os processos burocráticos administrativos da Gestão Pública que ocorrem no Departamento de Administração e Planejamento do Instituto Federal do Amazonas-IFAM Campus Tefé e seus níveis de burocracia, eficiência e eficácia. A pesquisa é fruto do estágio supervisionado I e II, onde foram realizadas atividades administrativas e mapeamento dos principais processos, também presente neste trabalho. Esta obra é importante não só para a classe dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), mas também para toda a sociedade e governantes, refletirem o assunto em questão.

Palavras-chave: Burocracia, Eficiência, Eficácia, Processos, Gestão Pública.

ABSTRACT

Undoubtedly, it can be stated that the bureaucratic processes of Public Management have evolved over the years in Brazil and have become widely applied in various sectors, including the Federal Institutes of education, science, and technology in the country. Bureaucracy has been adapted to meet growing demands, seeking to balance formality, efficiency, and effectiveness. However, in many contexts, bureaucracy has also come under criticism for its rigidity and slowness, becoming a possible obstacle to the fulfillment of pertinent requests. In light of this premise, the research in question focused on Public Management and was limited to observing the administrative bureaucratic processes of Public Management that occur in the Department of Administration and Planning of the Federal Institute of Amazonas-IFAM Tefé Campus and its levels of bureaucracy, efficiency, and effectiveness. The research is the result of supervised internships I and II, where administrative activities and mapping of the main processes were carried out, also present in this work. This work is important not only for the class of Administrative Technicians in Education (TAEs) but also for society and policymakers to reflect on the issue at hand.

Keywords: Bureaucracy, Efficiency, Effectiveness, Processes, Public Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 METODOLOGIA.....	14
CAPÍTULO I.....	18
A vivência dos Técnicos Administrativos em Educação frente a teoria da Burocracia	
1.O Instituto Federal de Tefé e os Técnicos Administrativos em Educação	18
2. O olhar de Weber sobre a burocracia, seus benefícios e os famosos processos administrativos	22
CAPÍTULO II	27
As diversas linhas de pensamento e as chamadas Eficiência e Eficácia	
1.Linha de Merton e os malefícios da burocracia.....	27
2. Linha neutra de Fleury e outros pensadores.....	31
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
3.1 Dos processos e atividades da Gestão Pública no IFAM TEFÉ	35
3.2 Do Questionário	41
3.3 Das entrevistas.....	46
3.4 Da Devolutiva.....	72
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	79
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	79
APÊNDICE C – ENTREVISTA.....	79
APÊNDICE D– MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	80

1 INTRODUÇÃO

A burocracia é um instrumento tradicional da Administração Pública, fundada para garantir controle e padronização dos processos. E normalmente é associada a eficiência e eficácia da organização. No entanto, apesar de seu papel organizador, sempre se levanta o questionamento sobre sua real eficiência e eficácia na prática administrativa devido à morosidade e excesso de protocolos. Ao tempo que, a partir de 2008, Institutos de Educação Federal, os chamados IFs, se expandiram de forma significativa e com a sua fundação, houve o advento dos processos da Administração Pública para essas Instituições. Baseando-se nisso, a pesquisa teve como fato prático a burocracia, eficiência e eficácia da Gestão Pública nos processos administrativos presentes no Instituto Federal do Amazonas (IFAM)-Campus Tefé. Possuiu como tema a Gestão Pública e como delimitação, observar os processos burocráticos administrativos da Gestão Pública e seus níveis de burocracia, eficiência e eficácia ocorrentes no Departamento de Administração e Planejamento do IFAM Tefé. Segue como problematização: os processos burocráticos administrativos da Gestão Pública são eficientes e eficazes em seu desenrolar para atender a Administração e a comunidade do IFAM Tefé?

Partiu-se da hipótese de que os processos burocráticos administrativos são regulares em sua eficiência e eficácia, não são perfeitos em sua execução, mas atendem regularmente as demandas. Se trabalhou o objetivo geral: observar o nível de burocracia, eficiência e eficácia dos processos burocráticos administrativos da gestão pública ocorrentes no Instituto Federal do Amazonas-campus Tefé. Se implementou os específicos: levantar os processos da gestão pública realizados no Departamento de Administração e Planejamento do IFAM TEFÉ para compilação; pesquisar com os membros de cada coordenação do Departamento de Administração e Planejamento e Direção Geral, quais os principais processos complexos e burocráticos e seu nível de dificuldade de realização; e por fim verificar a eficiência e eficácia dos processos para promover a discussão e compreensão dos mesmos. Importante destacar que a pesquisa em questão possuiu três níveis de relevância: social, científica e pessoal. Á nível de relevância social, podemos afirmar que a pesquisa em questão foi extremamente esclarecedora pois trouxe à tona a apuração sobre um tema que é recorrente na administração pública, os processos burocráticos frente a eficiência e eficácia. Para a sociedade geral, a burocracia é uma cortina desconhecida que surge sempre em momentos cruciais, muitos atacam, outros defendem, logo a pesquisa elucidou pontos necessários

como o grau de eficiência e eficácia, material importante principalmente para pais de alunos de Institutos Federais, além de ter colaborado com a promoção da discussão do assunto. Á nível de relevância científica, o projeto promoveu o estudo sobre a burocracia, eficiência e eficácia nos processos administrativos da gestão pública no IFAM Tefé, onde é crucial entender como as etapas e procedimentos impactam a instituição. Também trouxe à tona a discussão sobre a importância da facilitação dos tais processos e medidas de melhoria necessárias, reverberando a comunidade escolar e principalmente administrativa. Além da possibilidade de ecoar a nível acadêmico para os cursos de Administração, cujo assunto o Gestão Pública é diversas vezes debatido, mas pouco abordado e pesquisado. Á nível de relevância pessoal, este tema foi escolhido devido a inquietação própria sobre a burocracia, eficiência e eficácia na máquina pública e curiosidade no nível de influência destes no Instituto Federal de Educação-Campus Tefé. Se tratando de forma coloquial, a burocracia é mocinha ou vilã? A eficiência e eficácia é de fato existente no ambiente Público? Essas foram as principais inquietações. Além de desejar valorizar a classe dos Técnicos Administrativos em Educação, e ter o privilégio de ouvi-los.

A referida pesquisa possuiu certas limitações como o fato de o estudo de caso ter sido realizado em apenas um Instituto Federal, perdendo o efeito de comparação de forma presencial, já que se obteve efeito de comparação bibliográfica derivada da revisão da literatura científica; e por fim, uma das limitações foi a realização das etapas estar condicionada a um curto período de 3 meses, tornando a pesquisa acelerada por demais. Todavia, se obteve resultados e discussões dos mesmos, se executando a pesquisa com louvor. Como metodologia utilizou-se: revisão bibliográfica; aplicação de questionário para colaboradores do Instituto Federal do Amazonas-Campus Tefé; realização de entrevistas não estruturadas com departamento de Administração e Planejamento (DAP) E Direção Geral (DG); compilação dos dados e relatos coletados; e por fim apresentação dos resultados para a coordenação de Administração e planejamento e Direção Geral do IFAM Tefé. O trabalho possui dois capítulos. O primeiro é denominado “A vivência dos Técnicos Administrativos em Educação frente a teoria da Burocracia”, com dois tópicos que discorreram sobre o histórico e importância dos Institutos Federais, especialmente do Instituto Federal-Campus Tefé, que a 11 anos foi fundado e têm aumentado de forma significativa o desenvolvimento científico educacional na região. O mesmo capítulo também retratou a vivência dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) frente a burocracia nos processos da gestão pública, pontuando a teoria defendida por Max Weber. Já o segundo denomina-se “As diversas

linhas de pensamento e as chamadas Eficiência e Eficácia”, e retratou os teóricos contrários e parciais ao uso da burocracia na gestão pública como Robert K. Merton e Sônia Fleury, além de ter pontuado sobre a eficiência, eficácia e seus significados, trazendo ponderação e outros possíveis olhares sobre o assunto. José de Alencar disse, ‘’ A vida pública é uma doação’’, eis uma pequena análise do cenário onde ela se dá.

2 METODOLOGIA

É de conhecimento geral que a metodologia é importante para a seriedade do trabalho acadêmico. Pois proporciona rigor e sistematicidade à pesquisa. Segundo Severino (2007), "a ciência se faz quando o pesquisador aborda os fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos". Baseando-se nisso, definiu-se primeiramente como universo amostral os Institutos Federais de educação, Ciência e Tecnologia. Sendo que a presente pesquisa se desenvolveu no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia- Campus Tefé (IFAM), o qual posteriormente no primeiro capítulo I será descrito detalhadamente. A pesquisa teve como população não probabilística amostral os Técnicos Administrativos em Educação do Departamento de Administração e Planejamento (DAP) e Direção Geral (DG) e a comunidade de colaboradores do IFAM-Tefé. Possuiu como objeto de estudo, os processos burocráticos administrativos e seu nível de burocracia, eficiência e eficácia. Utilizou-se o Método de Abordagem o Hipotético-Dedutivo, pois partiu de uma hipótese, tendo necessidade de pesquisa para se ter a aprovação/reprovação da mesma. Classificou-se a referida pesquisa da seguinte forma: Aplicada; exploratória; e qualitativa. Importante dizer que a princípio fora descrito no projeto de pesquisa, como qualiquantitativa, porém, chegou-se à conclusão de torná-la apenas qualitativa para possibilidade de maior dedicação de análise.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se aplicação de questionário à comunidade de colaboradores, especialmente Técnicos Administrativos em Educação fora do DAP/DG e docentes em geral; e realização de entrevistas não estruturadas com coordenadores e trabalhadores no Departamento de Administração e Planejamento (DAP) e Direção Geral (DG). Questionários e entrevistas são instrumentos essenciais na pesquisa científica, especialmente em abordagens qualitativas. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa "trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes", permitindo uma compreensão profunda dos fenômenos sociais. Logo, o uso de questionário aplicado a comunidade de colaboradores em geral, se fez necessária para se ter uma breve leitura sobre os processos burocráticos administrativos, enquanto as entrevistas foram usadas para aprofundar com os membros do DAP e Direção Geral, sobre os níveis de burocracia, eficiência e eficácia dos processos, valorizando a visão abrangente dos coordenadores. O questionário é fechado, pois permitiu assim respostas objetivas. Já as perguntas da entrevista elaborada, são perguntas

abrangentes e também específicas a fim de saber a fundo sobre os processos administrativos, suas dificuldades e facilidades. Segue abaixo as perguntas presentes no questionário aplicado aos colaboradores do IFAM Tefé:

1. A qual setor pertence:
 - Sim
 - Não
2. Algum atendimento de solicitação seja de material ou serviço, já atrasou devido à possível burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública?
 - Sim
 - Não
3. Alguma atividade já foi afetada pelo atraso da chegada dos materiais ou serviços solicitados?
 - Sim
 - Não
4. Se há atrasos, eles são recorrentes ou esporádicos?
 - Recorrentes
 - Esporádicos
5. Se já houve algum atraso na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços, conte a experiência:
6. Se já houve experiência positiva na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços, conte a experiência:
7. Na sua opinião, a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta ou beneficia a eficiência e eficácia da instituição? Justifique.
8. Na sua opinião, a burocracia é necessária para o cumprimento correto das solicitações e atividades? Justifique.

Segue abaixo as perguntas presentes na entrevista não estruturada desenvolvida para os coordenadores do Departamento de Administração e Planejamento e membros da Direção Geral:

1. Qual seu nome?

2. Qual sua função e/ou coordenação no DAP/DG?
3. Quais os principais sistemas que o(a) senhor(a) opera?
4. Quais os principais processos administrativos que o(a) senhor(a) realiza?
5. Qual o processo mais complexo burocrático e seu nível de dificuldade de realização?
6. Algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia? Conte como foi.
7. Algum atendimento de solicitação já foi bem atendido devido a burocracia? Conte como foi.
8. Já houve atraso no andamento das atividades no campus devido à burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública?
9. Para você, a eficiência e eficácia no ambiente público é suficiente?
10. Na sua opinião, a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta ou beneficia a eficiência e eficácia da instituição? Justifique.
11. Quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia?

Para realizar a aplicação de questionário, utilizou-se o Google Forms, plataforma digital para elaboração de formulários e questionários, segundo Mota (2019), "o Google Forms pode ser muito útil em diversas atividades acadêmicas, especialmente para a coleta e análise de dados estatísticos, facilitando o processo de pesquisa". Já para realização de entrevistas, usou-se o gravador de voz simples no smartphone.

Os dados coletados foram tratados de forma não estatística. Primeiramente pela análise dos depoimentos derivados do questionário, favoráveis e contrários à hipótese central de que os processos burocráticos administrativos são regulares em sua eficiência e eficácia, não são perfeitos em sua execução, mas atendem regularmente as demandas. Em seguida, houve o tratamento e síntese dos dados coletados pela revisão bibliográfica, e principalmente pelas entrevistas não estruturadas com os membros e coordenadores do DAP e DG, para enfim, se chegar aos resultados. Quanto aos métodos de procedimento descritos de forma detalhada, a presente pesquisa iniciou pela Revisão Bibliográfica, para investigar na literatura as diferentes visões sobre o tema e assim criar um arcabouço teórico significativo. Após, foi realizada a Aplicação de Questionário para colaboradores no Instituto Federal do Amazonas-Campus Tefé, a fim de compreender de forma resumida, os efeitos da burocracia no atendimento das demandas e andamento do trabalho e se os processos da gestão pública são eficientes e eficazes segundo o olhar destes. Em seguida, houve

realização de entrevistas não estruturadas com Departamento de Administração e Planejamento e Direção Geral, a fim de pesquisar de forma profunda com os membros e com cada coordenação do departamento, quais os processos burocráticos mais complexos, seu nível de dificuldade, se seu trabalho é afetado, se as demandas são afetadas, e se os processos da gestão pública são eficientes e eficazes segundo o olhar destes. O questionário é aberto. Já as perguntas da entrevista não estruturada, foram perguntas abrangentes e também específicas. Ainda houve compilação dos dados e relatos coletados. Em seguida, teve apresentação dos resultados para o Departamento de Administração e Planejamento e Direção Geral do IFAM Tefé:

- Revisão Bibliográfica
- Aplicação de questionário para comunidade de colaboradores
- Realização de entrevistas não estruturadas com coordenadores e membros do Departamento de Administração e Planejamento e Direção Geral
- Compilação dos dados e relatos coletados
- Apresentação dos resultados para coordenadores do Departamento de Administração e Direção Geral

Importante destacar, que a pesquisa é fruto da culminância do estágio supervisionado I e II do curso de Administração mediado por Tecnologia, realizados no Instituto Federal do Amazonas-Campus Tefé. Atividades administrativas foram desenvolvidas e trabalhadas enquanto se obteve ao mesmo tempo, a escrita científica do trabalho acadêmico em questão, além da sua implementação. Aliou-se o conhecimento dos processos administrativos à escrita do projeto, mais abaixo, eles foram retratados com detalhes. Nos dois capítulos presentes no trabalho, se discorreu de forma teórica sobre burocracia, eficiência e eficácia, para enfim se falar sobre os processos administrativos no IFAM TEFÉ de forma embasada.

CAPÍTULO I

A vivência dos Técnicos Administrativos em Educação frente a teoria da Burocracia

1.O Instituto Federal de Tefé e os Técnicos Administrativos em Educação

Indubitavelmente pode-se afirmar que a fundação dos Institutos Federais no país, trouxe inovação, educação, ciência e tecnologia mais acessível para a população, especialmente no Amazonas, onde o advento das organizações popularizou os cursos técnicos e de maneira geral a ciência. Segundo o documento PPC (Plano Pedagógico de Curso) do Técnico de Nível Médio Em Produção Cultural Na Forma Subsequente 2025 do IFAM Campus Tefé, um dos muitos produzidos no polo, o Amazonas já contava com Centros Federais de Educação Tecnológica:

Em 2008, o Estado do Amazonas contava com três instituições federais que proporcionavam aos jovens o Ensino Profissional, quais sejam: o Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM), o qual contava com duas Unidades de Ensino Descentralizadas, sendo uma no Distrito Industrial de Manaus e outra no Município de Coari; a Escola Agrotécnica Federal de Manaus e a Escola Agrotécnica Federal de São Gabriel da Cachoeira. Cada uma autônoma entre si e com seu próprio percurso histórico, mas todas as instituições de referência de qualidade no ensino (PPC, 2025, pág.8).

Porém “em 29 de dezembro de 2008, o Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, sanciona o Decreto Lei Nº 11.892, criando trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia” (PPC, 2025, pág.11). E assim houve a popularização do ensino científico educacional Amazonas afora, logo no município de Tefé, não foi diferente. O campus Tefé foi inaugurado em 1º de abril de 2014 em Expansão III em parceria com a Prefeitura Municipal de Tefé. De acordo com o mesmo documento:

Iniciou suas atividades administrativas e didático-pedagógicas com um quadro composto por 16 servidores docentes, 05 administrativos e 01 colaborador. As primeiras turmas somaram 200 (duzentos) alunos distribuídos nos Cursos de Informática, Administração e Contabilidade. O IFAM Campus Tefé, começou provisoriamente no prédio da Escola Municipal Professor Luzivaldo Castro, situado na Rua João Stefano, nº 625 – Bairro: Juruá. Inicialmente, cinco turmas foram ofertadas: duas na Forma Integrada - Administração e Informática e três na Forma Subsequente - Administração, Contabilidade e Informática (PPC, 2025, pág.12).

Em 2024, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia-Campus Tefé, completou de forma majestosa seus 10 anos de idade. Possuindo:

Cursos Técnicos nas Formas Integrada e Subsequente nos Eixos Tecnológicos em: Gestão e Negócios – Curso Técnico de Nível Médio em Administração e curso médio técnico subsequente em Vendas; Informação e Comunicação – Curso Técnico de Nível Médio em Informática; Recursos Naturais – Curso Técnico de Nível Médio em Agropecuária, Curso Técnico de Nível Médio em Agroecologia; Desenvolvimento Educacional e Social – Curso Técnico em Nível Médio em Produção Cultural. Além dos Cursos Técnicos referidos, o campus dispõe do Curso de Graduação (Pedagogia) e Pós-Graduação (Educação no Campo, Filosofia da Educação, História, Cultura Africana e Afrobrasileira, Educação Profissional e Tecnológica) por meio de parceria com a Universidade Aberta do Brasil - UAB na modalidade Educação à Distância (EAD) (PPC, 2025, pág.13).

Atualmente são contabilizados 287 alunos do Ensino Médio Integrado, 109 alunos da Forma Subsequente e 120 na modalidade FIC/EJA, segundo os dados atualizados no primeiro semestre de 2024. O Instituto Federal do Amazonas, possui como missão: promover com excelência a Educação, Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. Enquanto sua visão, corresponde a: consolidar o IFAM como referência nacional em Educação, Ciência e Tecnologia. E por fim, possui os seguintes valores: acessibilidade e inclusão social; valorização das pessoas; cidadania e justiça social; ética e transparência; excelência na gestão educacional; gestão democrática participativa; inovação e empreendedorismo; respeito à diversidade; responsabilidade socioambiental; e solidariedade. Pode-se perceber o quanto a organização é relevante para a região Amazônica, e especificamente para Tefé. Como cita Föeger Et Al (2023, pág. 23) “desde a criação das Escolas de Aprendizes e Artífices em 1909, até a fundação dos Ifs em 2008, os Institutos se tornaram vias de educação profissional e tecnológica”. Além de realizar a promoção da ciência e disponibilizar maior acesso à produção e leitura científica, o que antes só se via em universidades. Popularizar a ciência e principalmente dar oportunidade e capacidade para os jovens e adultos seja das periferias da Amazônia a povos originários, para que possuam formação elevada e assim melhoria de qualidade de vida é de extrema nobreza e significância, pois não se desenvolve apenas profissionais, e sim cidades, Estado e Nação. Para o funcionamento dos Institutos Federais, se encontram os chamados TAEs, Técnicos Administrativos em Educação, formando uma grande rede de colaboradores. O trabalho em questão se atenta aos técnicos administrativos da Administração e Planejamento, essa grande massa de trabalhadores que muitas vezes são invisíveis em seu cotidiano aos olhares de alunos, por estarem atrás de bancadas e papeladas. Os mesmos que executam os processos burocráticos administrativos, cujo andamento e realização são extremamente relevantes para a comunidade dos Ifs e especificamente para o IFAM Tefé.

Utilizou-se como um dos referenciais teóricos no trabalho, a coletânea “A gestão Pública na visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais” de 2014 a 2024, depoimentos, vivências e pareceres de Técnicos em educação para assim juntar teoria e prática na área em questão. Para o TAE Silva (2014 apud Ione dos Santos Et Al, 2014, pág.11) a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica “colocou em debate muitas questões que perpassam aspectos legais, administrativos, pedagógicos e operacionais dessas instituições(...)”. Sendo que para TAE Da Luz (2015 apud De Oliveira Chaves Et Al 2015, pág.20) “a burocracia fez parceria de longa data com o desenvolvimentismo brasileiro”, e para evitar confusão organizacional e pessoalidades, foi implantada também nos Institutos Federais. A vivência dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) frente a burocracia nos processos da gestão pública, é vasta. Há críticas, há apoios, porém muito se fala em satisfação no trabalho, má implantação de programas de qualidade, e implementação sem sucesso do modelo gerencial na Gestão Pública como a TAE De Paula (2017 apud Dos Santos Et Al 2017, pág.29):

Côncio que um dos maiores problemas do setor público brasileiro é de natureza gerencial, o Governo Federal ao longo dos anos buscou implantar, nos órgãos públicos, modelos de excelência em gestão. Todavia, há fortes indicativos que o modo de gestão burocrático ainda é o mais empregado e que a qualidade não é um valor resguardado no serviço público.

Importante citar o contexto histórico da implantação da burocracia nos processos administrativos. Durante a Era Vargas (1930–1945), o Brasil passou por uma transformação importante na forma de organização do Estado. Até então, predominava o patrimonialismo, em que os interesses privados se confundiam com os públicos, e cargos eram frequentemente distribuídos com base em favores pessoais e alianças políticas. Com Vargas, iniciou-se um processo de modernização do Estado, marcado pela valorização da burocracia racional. Inspirado em modelos europeus, especialmente o weberiano, Vargas promoveu a criação de instituições, como o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), e implantou concursos públicos, buscando profissionalizar a administração pública e separar o público do privado. Porém, apesar dos avanços na modernização do Estado, a burocracia implantada por Vargas também teve aspectos negativos e aos poucos foi sendo alvo de fortes críticas. A centralização excessiva do poder e o controle rígido dos órgãos públicos muitas vezes limitaram a participação democrática e favoreceram o autoritarismo. Além disso, a estrutura burocrática, embora mais técnica, tornou-se

lenta e engessada, dificultando respostas rápidas às demandas da sociedade e do serviço público. Sistemas foram criados, protocolos estabelecidos, e até hoje perduram na Gestão Pública, sendo que em 2005 para atender o pensamento gerencial contemporâneo, foi implantado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). “Este programa é fruto dos esforços do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão(...) intitulada de Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), com o estado da arte da gestão.” Diz a TAE De Paula (2015 apud De Oliveira Chaves Et Al 2015, pág.68). O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) foi formalmente encerrado em meados de 2017, com a criação do Comitê Nacional de Desburocratização, porém a burocracia permaneceu nos processos de certa forma, e para o professor Bresser Pereira (2015 apud De Oliveira Chaves Et Al 2015, pág.15), “As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira”. Enquanto isso há relatos entre os TAEs, que apesar de morosa, a burocracia nos processos deve existir para evitar tropeços e inverdades. De acordo com alguns técnicos administrativos, ela é fundamental para garantir a organização e a padronização dos processos na gestão educacional e pública. Ou seja, impedindo que decisões arbitrárias ou desorganizadas tomem o lugar de práticas sistemáticas e fundamentadas. A burocracia também é defendida como uma maneira de garantir equidade nas decisões, sendo que “De acordo com o artigo 37 da Constituição Federal, são princípios da Administração Pública: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência” (2019 apud Assis Et Al 2019, pág.37). Gerando também a referida equidade. Outros diferenciam a burocracia de suas disfunções burocráticas, ou seja de seus defeitos.

Se tratando especificamente dos processos executados pelos Técnicos Administrativos em Educação executados nos Institutos Federais, variam em processos de: Administração e Planejamento; Compras e Licitações; Contratos e Convênios; Contabilidade; Patrimônio e Almoxarifado; Logística e Manutenção; Gestão de Pagamentos; e Gestão de pessoas. Estes são diversos e muitas vezes complexos como por exemplo, de acordo com Kariado (2016) “A obrigatoriedade de atendimento às normas e aos procedimentos rígidos e burocráticos da Lei nº 8.666/93 gera dificuldades nos processos de compras e na sua gestão, tais como cumprimento de prazos para a utilização dos recursos(...)”. Como foi dito anteriormente, a Gestão Pública tem como pilares, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Entretanto,

“(…) é possível observar é que os administrativistas muito vêm se debruçando sobre os três primeiros princípios, porém negligenciam (...) as implicações do princípio da eficiência” (2019 apud Assis Et Al 2019, pág.37). E é aqui que cabe salientar o significado de eficiência e eficácia, termos presentes na pesquisa em questão. Na legislação brasileira, o conceito de eficiência é mais específico, especialmente quando se refere ao administrativo público. A ideia de eficiência no setor público está relacionada à boa gestão dos recursos públicos, com o objetivo de alcançar resultados positivos para a sociedade de forma econômica, rápida e qualificada. Um exemplo claro disso pode ser encontrado na Constituição Federal de 1988 e na Lei 8.666/1993 (Lei de Licitações), bem como na Lei de Responsabilidade Fiscal. Embora a palavra "eficácia" não seja explicitamente mencionada no texto constitucional, a eficiência (que é um princípio explícito) está intrinsecamente ligada à eficácia. A eficiência busca garantir a melhor utilização dos recursos (financeiros, materiais, humanos) para alcançar os objetivos de forma rápida e de qualidade, o que implica, em última análise, em atingir os resultados desejados, ou seja, ser eficaz. Pilares que algumas vezes são ausentes como citado pelo TAE Matheus Guimarães (2019 apud Assis Et Al 2019, pág.37), em seu artigo integrante da coletânea GPTAE:

A Reitoria, como única gestora, não tinha condições de acompanhar e responder às particularidades de cada campus, bem como suprir as urgências que surgiam. Assim, os Campi muitas das vezes eram surpreendidos com materiais ou recursos que poderiam aguardar, enquanto outros que eram mais necessários simplesmente não chegavam ou demoravam um longo tempo para que o Campus recebesse. Com a descentralização, os Campi podem detectar uma necessidade e, prontamente, supri-la.

Na literatura, pouco se cita sobre burocracia, eficiência e eficácia de forma juntas, logo este trabalho se faz necessário para elucidar tais pontos. Mais abaixo, se falou sobre as mesmas no âmbito da Gestão Pública no IFAM TEFÉ.

2. O olhar de Weber sobre a burocracia, seus benefícios e os famosos processos administrativos

O projeto em questão, pesquisa três linhas de pensamento: Linha de Max Weber; Linha de Robert K. Merton, e por fim linha de Sônia Fleury. Discorrerá sobre Weber. Max Weber foi um sociólogo e pensador alemão do século XIX e início do XX, amplamente reconhecido por suas contribuições para a teoria sociológica e a análise das organizações. Ele é particularmente conhecido por seus estudos sobre a burocracia e a racionalização das sociedades modernas.

A burocracia é, segundo Max Weber, a forma mais eficiente e racional de organização administrativa nas sociedades modernas. Em sua obra *Economia e Sociedade I*, ele define a

burocracia como um sistema baseado na legalidade, da impessoalidade e na hierarquia formal, elementos que segundo ele, garantem previsibilidade e eficiência na gestão pública e privada. Diz Weber, "a administração burocrática significa o exercício do controle baseado no conhecimento" (Weber, 2004, p. 157). O mesmo autor ainda afirma que assim se evita decisões arbitrárias, garantindo que as funções sejam desempenhadas de acordo com competências técnicas e qualificações específicas, e cita sobre a teoria das denominações sociais, defendendo a burocrática, "a forma mais pura de dominação legal é aquela que se dá através de uma burocracia" (Weber, 2004, p. 171).

Weber é considerado o pai da burocracia, pois foi o primeiro a estudá-la profundamente. Ele elabora essa teoria principalmente em sua obra monumental já citada, "Economia e Sociedade", publicada postumamente em 1922, na qual define a burocracia como um "tipo ideal", ou seja, um modelo teórico construído com base em características lógicas e puras que servem para comparar e entender a realidade empírica. Para ele, esse tipo ideal de burocracia inclui características como a existência de regras escritas, o funcionamento contínuo da administração, a separação entre os bens do funcionário e os bens da organização, e a profissionalização da função administrativa. Além dessa obra, Weber também aborda aspectos da racionalização e da política moderna em "A Política como Vocação" e "A Ciência como Vocação", conferências que reforçam sua visão sobre o desencantamento do mundo e a crescente formalização da vida pública. Essas obras oferecem uma base fundamental para entender como a burocracia se tornou um pilar das sociedades modernas, especialmente no Ocidente. Weber também afirmava que, com o avanço da burocracia, seria cada vez mais difícil resistir ao seu poder estruturante. Em "Economia e Sociedade", ele afirma: "Uma vez estabelecida, a burocracia é uma das estruturas sociais mais difíceis de destruir" (Weber, 2004, p. 180). Isso porque ela cria uma ordem que prevê perpetuar-se pela sua própria lógica interna. A burocracia ao longo dos anos acabou se consolidando como a forma dominante de administração por ser tecnicamente superior às demais, pois de fato substituiu as lideranças carismáticas ou tradicionais no ambiente público por normas objetivas e funções especializadas. No entanto, ao mesmo tempo em que organiza e torna previsível a vida da Gestão Pública, ela limita o espaço para decisões emergenciais fora do previsto. Assim, Weber nos oferece uma reflexão profunda e ambígua: a burocracia é uma conquista da racionalidade moderna, mas carrega consigo o risco de desumanização, conformismo e estagnação. O professor Bresser por sua

vez (2015 apud De Oliveira Chaves Et Al 2015, pág.16), traz a necessidade de ter a burocracia como base no sistema gerencial atual no país:

A administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tábula rasa desta, mas aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo que se vai eliminando o que já não serve.

No que tange a teoria da burocracia, esta não só atingiu os meios físicos, mas também os digitais na Administração Pública ou busca atingir com constância. No contexto brasileiro, a implementação de sistemas digitais como o SIPAC (Sistema Eletrônico de Informações), o SIAF (Sistema Integrado de Administração Financeira) e o Compras.net exemplifica a aplicação weberiana na gestão pública. Essas plataformas visam aumentar a transparência, a eficiência e o controle dos processos administrativos. E assim, a burocracia se moderniza, dando origem ao que se pode chamar de burocracia digital. Tais plataformas procuram aumentar a produtividade dos servidores, como também facilitam o acesso da população às informações públicas, fortalecendo ainda mais o princípio da transparência.

Se tratando especificamente dos Institutos Federais, onde há intensa movimentação de recursos públicos, seja na forma de bolsas, contratos, compras ou investimentos em infraestrutura, a burocracia atua como um mecanismo de controle e rastreabilidade. A formalização dos processos burocráticos procura garantir que as decisões estejam sempre respaldadas em documentos, registros e normas institucionais. Essa documentação sistemática, prevê organizar o trabalho administrativo, e possibilitar a prestação de contas com clareza. Assim, se utilizando da teoria da burocracia, busca fortalecer o princípio da publicidade dos atos administrativos, previsto no artigo 37 da Constituição Federal, tornando a máquina pública mais acessível e compreensível ao cidadão. A impessoalidade, outra característica central da burocracia, evita favorecimentos indevidos dentro dos Institutos Federais. Ao aplicar normas uniformes para todos, a administração garante que processos seletivos, licitações e contratações sejam realizados de forma justa e objetiva. Isso reduz os riscos de corrupção e clientelismo, promovendo maior confiança da comunidade acadêmica na instituição. Um outro exemplo prático está nos processos de licitação por meio do Compras.net, plataforma do governo federal utilizada também pelos Institutos Federais. Ela padroniza e publica todos os editais, contratos e resultados, possibilitando o acompanhamento público de cada etapa. Essa integração entre a burocracia e tecnologia busca ampliar o alcance da transparência ativa, que é

aquela em que o Estado divulga informações por iniciativa própria. A criação de setores como o de planejamento, compras, contratos, e outros é o exemplo da lógica weberiana de especialização funcional. Cada setor conhece profundamente suas funções e atua com base em regulamentos internos, procurando fortalecer a eficiência e eficácia. Outro benefício da burocracia é a garantia da continuidade administrativa, pois nos Institutos Federais, onde há alternância de diretores-gerais, reitores e cargos de confiança, os processos burocráticos garantem que a instituição funcione de forma regular, mesmo com mudanças de gestão. Os procedimentos e normativas permanecem vigentes independentemente dos gestores, o que evita rupturas e favorece a estabilidade administrativa.

Na esfera da gestão pública como um todo, a burocracia permite que os princípios da eficiência e economicidade sejam monitorados e implementados. Isso ocorre por meio do uso de indicadores, relatórios e auditorias regulares realizadas por órgãos como a Controladoria-Geral da União (CGU) e os Tribunais de Contas. A existência de processos formais e normatizados é o que possibilita a análise técnica e jurídica das ações estatais. É importante destacar também a função da burocracia no monitoramento e avaliação de políticas públicas. Com a estrutura burocrática, é possível acompanhar a execução de programas, analisar indicadores de desempenho e redirecionar ações conforme os resultados obtidos.

Todavia, como já citado, embora defendesse a eficiência e a previsibilidade proporcionadas por sistemas burocráticos, Weber alertava para os perigos da racionalização excessiva e da padronização impessoal. Esses aspectos, segundo ele, poderiam levar à desumanização e à perda de autonomia dos indivíduos, confinando-os em uma "gaiola de ferro", onde as ações humanas seriam reduzidas a cálculos racionais e impessoais. A centralização das decisões, a padronização dos procedimentos e a ênfase em regras e normas podem resultar em uma rigidez organizacional que dificulta a adaptação às especificidades dos casos individuais além de afetar fortemente o atendimento de demandas especificamente nos Institutos Federais. Então para concluir, estes são os principais benefícios da burocracia segundo Weber: padronização dos processos; estrutura hierárquica clara; a formalização dos procedimentos; impessoalidade; racionalidade nos métodos de trabalho, típica do modelo burocrático, que segundo o pensamento Weberiano, permite maior organização, planejamento e uso criterioso dos recursos disponíveis; estabilidade institucional; e continuidade administrativa, mesmo diante de mudanças políticas ou

econômicas. Por fim, sua função reguladora e normativa busca o cumprimento das leis, e a proteção do interesse público.

Após Weber veio pensadores, estudiosos da área, além de críticos da burocracia no sistema público, com Robert.K. Merton, que elucidou pontos necessários para se analisar e discutir no que tange a burocracia e seus processos. Pois muito se fala na sociedade, o quanto a burocracia deveria ser menos engessada e mais flexível e simples de se manusear, principalmente aplicada aos processos administrativos e seus sistemas. No capítulo seguinte também se retratou o olhar parcial da burocracia e os processos da Gestão Pública, sob o olhar de Fleury e outros, além de ter pontuado de forma importante a eficiência e eficácia no sentido teórico baseado na revisão bibliográfica e no sentido prático ocorrentes nos Institutos Federais de Educação Brasil afora, relatos da Coletânea ‘A Gestão Pública na visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais’.

CAPÍTULO II

As diversas linhas de pensamento e as chamadas Eficiência e Eficácia

1. Linha de Merton e os malefícios da burocracia

Neste capítulo tratou-se de forma totalitária a teoria de Merton, retratando todos os pensamentos e particularidades da mesma. Robert King Merton (1910–2003), assim como Weber foi um dos mais influentes sociólogos do século XX, dedicou-se à análise das estruturas sociais e seus impactos sobre o comportamento humano. Discípulo de Talcott Parsons, Merton desenvolveu suas teorias a partir de uma perspectiva funcionalista, mas com ênfases e abordagens próprias que o distinguiram dentro da tradição sociológica americana. Um de seus principais focos de estudo foi a burocracia, tema que havia sido inicialmente sistematizado por Max Weber. Em seu ensaio clássico “Bureaucratic Structure and Personality” (1940), Merton problematiza os efeitos disfuncionais da burocracia sobre a personalidade dos indivíduos e sobre a eficiência organizacional. Para ele, "a burocracia, quando rigidamente aplicada, tende a gerar uma personalidade burocrática, marcada pela rigidez e pela submissão às regras, mesmo quando estas se tornam contraproducentes" (Merton, 1940, p. 562). Essa observação faz uma crítica interna ao modelo weberiano. Merton busca, assim, compreender os desvios e paradoxos da racionalidade burocrática.

Para Merton, a burocracia é uma estrutura formal que surge da necessidade de racionalizar e padronizar processos nas organizações modernas. Inspirado por Weber, ele reconhece as vantagens da burocracia, como a eficiência técnica, a previsibilidade e a hierarquização funcional. No entanto, o grande diferencial de sua abordagem está na análise das disfunções da burocracia – ou seja, dos efeitos colaterais indesejados da rigidez organizacional. Como ele afirma, “a ênfase exclusiva nos regulamentos pode tornar o funcionário burocrático incapaz de tomar decisões rápidas e eficazes diante de situações excepcionais” (Merton, 1940, p. 561). Essa formalidade excessiva, ao invés de promover a eficácia, pode gerar comportamentos robotizados e resistências à inovação. Em outras palavras, Merton antecipa uma crítica que será reiterada por muitos autores latino-americanos: a de que uma burocracia hipertrofiada seja engessada, a qual pode paralisar o dinamismo social e econômico, especialmente em países onde o Estado é o principal motor de

transformação. Um dos conceitos mais marcantes da análise mertoniana da burocracia é o de "personalidade burocrática", que se refere ao tipo de sujeito moldado pela repetição, formalismo e obediência inquestionável às normas organizacionais. Para Merton, o agente burocrático acaba se apegando aos meios – os regulamentos – em detrimento dos fins – a finalidade do serviço. Como ele coloca: “as regras, originalmente concebidas como meios para alcançar fins, adquirem valor em si mesmas, e o servidor público passa a obedecê-las mecanicamente” (Merton, 1940, p. 562). Tal atitude gera uma resistência sistemática à mudança e morosidade nas tarefas.

Merton destaca que uma das principais disfunções da burocracia é sua resistência à mudança. Isso ocorre porque os agentes burocráticos tendem a desenvolver lealdade às rotinas e à estrutura organizacional, o que dificulta a adaptação a novas demandas. “O apego às regras pode gerar uma incapacidade de lidar com situações novas, promovendo a inércia e a rigidez institucional” (Merton, 1940, p. 563.) Para ele, a burocracia cria seus próprios mecanismos de defesa contra mudanças, especialmente quando estas ameaçam hierarquias e interesses estabelecidos. Assim, Merton fornece um arcabouço teórico que permite entender a lentidão dos processos decisórios, a fragmentação das políticas públicas e a dificuldade de implementação de inovações administrativas em contextos como o brasileiro, onde para muitos a burocracia frequentemente age mais como obstáculo do que como facilitadora do desenvolvimento.

Para muitos, a análise de Robert K. Merton sobre a burocracia permanece extremamente atual, especialmente em países que enfrentam desafios estruturais e institucionais como o Brasil. Ao evidenciar as disfunções das organizações burocráticas, Merton alerta para os perigos de uma racionalidade formal desvinculada de seus objetivos finais. Sua crítica não visa eliminar a burocracia, mas aperfeiçoá-la, reconhecendo que seu valor reside na medida em que promove justiça, eficiência e igualdade – e não na mera observância de regras. Como ele enfatiza: “o problema não é a existência de regras, mas sua aplicação cega e indiscriminada” (Merton, 1940, p. 564). Assim, o legado de Merton contribui para o diagnóstico crítico das instituições e serve como guia para reformulações que valorizam a funcionalidade sem sacrificar a sensibilidade. Em tempos de crise institucional, seu pensamento convida a repensar as formas de organizar o Estado e a administração pública.

Como já foi citado, uma das grandes contribuições de Robert K. Merton para a sociologia foi a ideia de que as instituições sociais — como a burocracia — podem ter funções e disfunções.

A função é o efeito positivo que ajuda a sociedade a funcionar melhor. Já a disfunção é o efeito negativo, mesmo que não seja intencional. No caso da burocracia, ela funciona bem quando organiza, distribui tarefas e evita favoritismos. Porém, se ela se torna muito rígida, pode dificultar a comunicação e atrapalhar o atendimento às pessoas. Esse olhar mais equilibrado de Merton é importante porque ele mostra que nada é só bom ou só ruim. Toda instituição precisa ser observada com atenção, levando em conta os dois lados de sua atuação.

Outro ponto importante da teoria de Merton é que a burocracia também serve como uma forma de controle social, esse controle pode virar opressão quando se torna exagerado. Merton mostra que a estrutura burocrática tende a se preservar, mesmo quando as regras já não fazem mais sentido. Para Merton, o modelo de burocracia pensado por Weber era uma forma organizada. No entanto, na prática, isso raramente acontece de forma perfeita. Merton mostra que há sempre uma distância entre o que deveria ser e o que realmente acontece nas organizações. Por exemplo, uma regra criada para melhorar a transparência pode ser usada para dificultar o acesso a serviços. Esse desvio entre teoria e realidade ajuda a explicar por que muitas pessoas veem a burocracia como algo negativo. No Brasil, essa distância aparece claramente em serviços públicos lentos e confusos, onde o cidadão comum se sente perdido em meio a exigências que nem sempre são claras ou necessárias.

Ratificando, para Merton há diferenças claras entre as funções e disfunções da burocracia. Segundo seu olhar, as disfunções se sobrepõem e são maioria no ambiente público. Falando especificamente dos Institutos Federais, as disfunções de acordo com Merton, seriam basicamente morosidade, protocolos e rigidez dos processos administrativos dificultando o exercício da eficiência e conseqüentemente eficácia, ao tempo que há exemplos de que os processos podem ser menos engessados e não o são. Um exemplo de processos desburocratizados é a discricionariedade. O portal JusBrasil (JUSBRASIL, 2025) portal da Justiça Brasileira, diz que, “a discricionariedade administrativa, em síntese, abarca a discricionariedade do administrador para atuar em certas situações, de acordo com o binômio da conveniência e oportunidade, obedecendo os limites legais”. Ou seja, a execução de processos personalizados de acordo com a necessidade do indivíduo. Como os processos de remoção e redistribuição dos servidores citados pelo TAE Soares de Oliveira:

O uso da discricionariedade dos atos da Administração quando aplicada aos institutos da remoção e redistribuição poderá contribuir para uma eficiência no serviço público, reduzindo custos e otimizando o tempo, como por exemplo, provendo cargos efetivos vagos em determinados órgãos através de tais institutos, quando respeitados os requisitos necessários, em detrimento da realização de concurso público (2014 apud Ione dos Santos Et Al, 2014, pág.70).

O relato presente no volume I da coletânea GPTAE 2014, cita os processos de remoção e redistribuição dos servidores como um processo eficiente, rápido e eficaz da Gestão Pública dentro dos Institutos Federais. Logo vem em mente “Porque não fazer mais processos menos protocolados? Como já foi citado, Merton tem como concepção que na burocracia, uma regra criada para melhorar a transparência pode ser usada para dificultar o acesso a serviços “o crescimento excessivo das normas pode tornar os processos burocráticos morosos e ineficientes, dificultando a realização de tarefas simples”(Merton, 1970, p. 155). E aí entra a dubiedade da burocracia. Uma burocracia que é necessária para dar transparência e seriedade, porém engessa e torna menos eficiente e eficaz o andamento das atividades, gerando assim um fluxo grande de morosidade dentro de uma Instituição e suas atividades. Outra consequência da burocracia dos processos da Gestão Pública nos Institutos Federais, é o impacto na saúde psicológica dos servidores. Para Merton “a burocracia não reconhece indivíduos, apenas funções, o que pode gerar um afastamento emocional e psicológico dos agentes envolvidos” (Merton, 1970, p. 150). O excesso de tarefas, as altas demandas e ainda a morosidade para atingimento de tais solicitações, exacerba, suga e exausta a mente e corpo dos colaboradores, que as vezes são poucos nas instituições. “Desde a década de 1990, o Governo Federal (...) tem envidado esforços para profissionalizar a burocracia pública através de modelos gerenciais de gestão, todavia, subestimando (...) a satisfação no trabalho (Luchini, 2016).” Afirma Luchini, que claramente faz apontamentos sobre as condições de trabalho dos colaboradores públicos. Entre os principais problemas observados dos processos altamente burocráticos, na literatura está a morosidade nos trâmites internos, que compromete a agilidade das decisões e dificulta a resposta rápida às demandas administrativas. A demora no atendimento de solicitações simples, que muitas vezes dependem de múltiplas etapas e aprovações, acaba gerando frustração tanto entre os usuários dos serviços quanto entre os próprios servidores. Essa lentidão nos processos impacta diretamente a eficiência institucional. No caso, como já foi citado, a burocracia excessiva tende a sobrecarregar as rotinas de trabalho e intensifica o volume de tarefas. Com o tempo, essa dinâmica pode afetar a motivação e o bem-estar dos servidores, contribuindo para o estresse e o desgaste. Em síntese há gargalos na Gestão Pública no que diz

respeito aos processos, burocracia, eficiência e eficácia, por isso para complementar o pensamento, segue abaixo, a ótica neutra de Fleury e outros.

2. Linha neutra de Fleury e outros pensadores

Em meio a pensamentos favoráveis e contrários a burocracia na gestão pública, se encontra o pensamento parcial de Sônia Fleury. Cientista política e socióloga brasileira, reconhecida por sua vasta contribuição ao estudo da gestão pública, políticas sociais e burocracia no Brasil. Com uma trajetória acadêmica consolidada na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e participação ativa em debates sobre o papel do Estado, Fleury oferece uma visão crítica e equilibrada sobre os desafios da administração pública, especialmente em contextos de complexidade social e demandas por eficiência.

Fleury reconhece a estrutura da burocracia como importante para garantir a estabilidade, legalidade e profissionalismo no funcionamento do Estado. No entanto, ela também aponta os limites e problemas associados a formas burocráticas rígidas, como o excesso de formalismos e a dificuldade de adaptação às mudanças e demandas sociais e administrativas. Seu pensamento defende a modernização da burocracia com ênfase na profissionalização, transparência e participação cidadã, evitando tanto a rigidez paralisante quanto a desregulamentação que comprometa a função pública. Já diz Voscovi de Aragão "a discussão sobre burocracia e eficiência perpassa a análise de diferentes modelos de gestão pública, sendo essencial compreender como cada um aborda essa relação para aprimorar a administração pública" (1997, pág.104). Enquanto Fleury (2003), afirma:

A necessidade de reformar o aparato administrativo do Estado para tornar mais democrático, eficiente, eficaz e orientando os usuários é uma demanda universal. Porém, a resposta a esta demanda está condicionada tanto pelo enfoque teórico que guia a reforma como pelas opções políticas adotadas e pela capacidade técnica e políticas dos governos para implementar as medidas propostas.

Percebe-se que segundo Fleury, a solução depende de vários fatores complexos. E que a autora dá enfoque para burocracia, eficiência e eficácia para além dos Institutos Federais de educação, assim como Weber e Merton. Os mesmos tratam do assunto no ambiente público em geral e Fleury trata a tríplice (burocracia, eficiência e eficácia) a serviço acima de tudo para os cidadãos brasileiros, no caso dos Institutos Federais, os alunos. Em sua maior obra "Estado Sem

Cidadãos: Seguridade Social na América Latina” de 1994, ela critica a racionalidade burocrática tradicional, que separa técnica de política e não responde adequadamente às desigualdades sociais. Outro ponto crucial para Fleury é a crítica à burocracia tradicional weberiana, que apesar de buscar garantir impessoalidade e regularidade, pode se tornar um entrave à eficiência e à eficácia, gerando rigidez, lentidão e distanciamento entre o Estado e os cidadãos. Por isso, a autora defende uma reestruturação da administração pública que incorpore a participação social, a flexibilidade e o controle democrático, ampliando assim a capacidade do Estado de ser eficiente e eficaz em sua função social. Ao tempo que Sônia Fleury reconhece que a burocracia é uma estrutura fundamental para o funcionamento do Estado, especialmente em suas funções de garantir a ordem, a impessoalidade e a previsibilidade nas ações administrativas. Ela entende que, apesar das críticas comuns à burocracia, ela é necessária para assegurar a legalidade e a neutralidade dos processos públicos, evitando o clientelismo. No entanto, ela argumenta que a burocracia deve ser repensada e modernizada, para que cumpra seu papel com eficiência e eficácia, sem perder seu compromisso com a justiça social e atendimento de demandas de forma digna. Para Fleury, a burocracia deve incorporar elementos de flexibilidade aproximando-se das necessidades dos cidadãos e promovendo o interesse público de forma transparente. O que se amplia para os Institutos Federais.

Sobre eficiência e eficácia frente a burocracia. A eficiência na administração pública refere-se à capacidade de realizar atividades com o menor tempo e uso possível de recursos, enquanto a eficácia diz respeito ao alcance dos objetivos propostos. E é aqui que se entra em um dos maiores desafios existentes na Gestão Pública e conseqüentemente nos Institutos Federais: a busca por eficiência e eficácia muitas vezes esbarra na rigidez burocrática, que, embora necessária para garantir a legalidade e a impessoalidade, pode limitar a flexibilidade e a celeridade. Ou seja, os docentes nos Institutos Federais fazem solicitações de demandas. O Técnico Administrativo em Educação, começa a executar, porém esbarra nos protocolos burocráticos que causam a morosidade do atendimento e da eficiência. Porém sem esses processos, a transparência e impessoalidade se perdem na Gestão Pública, logo eles são inevitáveis. Porém, como já cita Fleury, a burocracia deve ser modernizada e repensada para que todos os fins sejam atingidos. E na maioria das vezes, os TAES são obrigados a focar no meio para fazer valer a burocracia, quando o foco deveria ser a atividade fim. Esse cenário exige uma reavaliação dos processos administrativos, buscando um equilíbrio que permita alcançar os objetivos educacionais sem comprometer os princípios fundamentais da administração pública. Voscovi em sua obra “Burocracia, eficiência e modelos

de gestão pública: um ensaio” (1997), analisa como diferentes modelos de gestão pública abordam a eficiência e a burocracia, ressaltando as vantagens e limitações de cada um e onde a mesma diz que é necessário um modelo híbrido, que combine a legalidade do modelo burocrático, a orientação para resultados do modelo gerencial já citado e a participação cidadã da gestão democrática. Segundo ela, isso permitiria um Estado mais responsivo, justo e eficiente de fato. Há também outra discussão nesta área de processos administrativos, como a sobrecarga dos TAEs já citada. Nos Institutos Federais, houve uma ampliação significativa da rede e de suas atribuições, sem o devido planejamento de recursos humanos. Os TAEs foram, então, sobrecarregados não apenas com mais tarefas, mas com funções cada vez mais complexas, exigindo conhecimentos técnicos, administrativos e até pedagógicos que muitas vezes extrapolam seu escopo de formação e sobrecarrega-o. Sendo que Fowler Et Al (2011) destaca que maior valorização, reconhecimento e satisfação dos servidores seria um fator motivacional para a implantação de programas de qualidade para reduzir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia.

Por fim, é importante dizer que ambos capítulos percorridos foram dedicados à análise teórica das diferentes abordagens sobre burocracia, eficiência e eficácia nos processos da gestão pública, com foco específico nos Institutos Federais. Nessa análise, buscou-se compreender como esses conceitos são tratados por diversos pensadores e correntes de pensamento que influenciam o campo da administração pública. A partir dessa base teórica, foi possível identificar as principais linhas de interpretação e suas implicações para a prática administrativa. Foram apresentados pensadores com visões positivas da burocracia, que a veem como essencial para assegurar a legalidade, a padronização dos procedimentos e a proteção do interesse público. Por outro lado, também foram discutidas as críticas à burocracia, baseadas em perspectivas que a consideram um fator limitante para a eficiência e eficácia nas organizações.

Além das posições extremas, o estudo também contemplou abordagens parciais, que buscam um ponto de equilíbrio entre a burocracia e a gestão por resultados. Essas visões reconhecem a importância dos princípios legais e da impessoalidade, mas alertam para a necessidade de modernização dos processos e adoção de práticas mais eficientes. Com esse referencial teórico consolidado, a monografia segue para a análise e discussão dos resultados, onde se analisou como essas concepções se manifestam na realidade do Instituto Federal do Amazonas

-Campus Tefé, a partir dos dados coletados e das experiências observadas no Departamento de Administração e planejamento (DAP) e colaboradores em geral.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Dos processos e atividades da Gestão Pública no IFAM TEFÉ

Após a exposição da metodologia e dos capítulos I e II desta monografia, chega-se aos fundamentais resultados, análises e discursões, razão pela qual, a pesquisa foi desenvolvida e implementada. Cabe salientar que a pesquisa foi desenvolvida em meio a culminância do estágio supervisionado I e II do curso de Administração mediado por Tecnologia, realizados no Instituto Federal do Amazonas-Campus Tefé. Atividades administrativas foram desenvolvidas e trabalhadas enquanto se obteve ao mesmo tempo, a escrita científica do trabalho acadêmico em questão, baseada na observação das referidas atividades presentes na Gestão Pública. Logo se tem como primeiro resultado da pesquisa, a observância dos processos e feitura de atividades no Instituto.

O IFAM-TEFÉ possui três instâncias: DG (Direção Geral); DAP (Departamento de Administração e Planejamento); e DEP (Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão). As atividades de estágio I e II foram realizadas nas coordenações de Administração e Planejamento, Contratos e Convênios, Execução Financeira e Orçamentária, Compras e Licitações, Logística e Manutenção, e Patrimônio e Almoxarifado, todas na grande área de Gestão Pública, pertencentes ao DAP. Se tratando especificamente de cada coordenação e atividades trabalhadas: A coordenação de Administração e Planejamento (DAP) que é também uma das três instâncias do Instituto, consiste no setor responsável por gerir as atividades administrativas, financeiras e de planejamento estratégico dentro do Instituto. Suas principais funções envolvem a organização e execução de processos relacionados a compras, contratos, infraestrutura, orçamento e acompanhamento financeiro. Além disso, o DAP atua no desenvolvimento e implementação de planos, metas e políticas institucionais, buscando garantir o uso eficiente dos recursos públicos e o cumprimento das diretrizes estabelecidas para o crescimento e aprimoramento da Instituição. Obteve-se nas observações que esta coordenação usa principalmente os sistemas SIAF (Sistema Integrado de Administração Financeira), o Tesouro Gerencial, o SCDP (Sistema de Controle de Diárias e Passagens), e o Compras.Net, onde se dá as compras e licitações. Adquiriu-se nas mesmas observações que os principais processos realizados nesta coordenação, são planejamento e execução do orçamento do campus, supervisão da manutenção predial e conformidade patrimonial, planejamento da aquisição de bens e serviços, e gestão de contratos. E as atividades principais trabalhadas no estágio I e II foram: elaboração de documentos e formalização de demandas;

diagnóstico Situacional para identificação de necessidades e prioridades para o ano de 2025; e checklist e mapeamento de principais processos. A pedido da coordenação de Administração e Planejamento, foi elaborado para cada coordenação, o mapeamento de processos elaborados no programa Canva, e que se tornou um dos resultados obtidos do estágio e conseqüentemente da pesquisa:

Figura 1: Mapeamento da coordenação de Administração e Planejamento

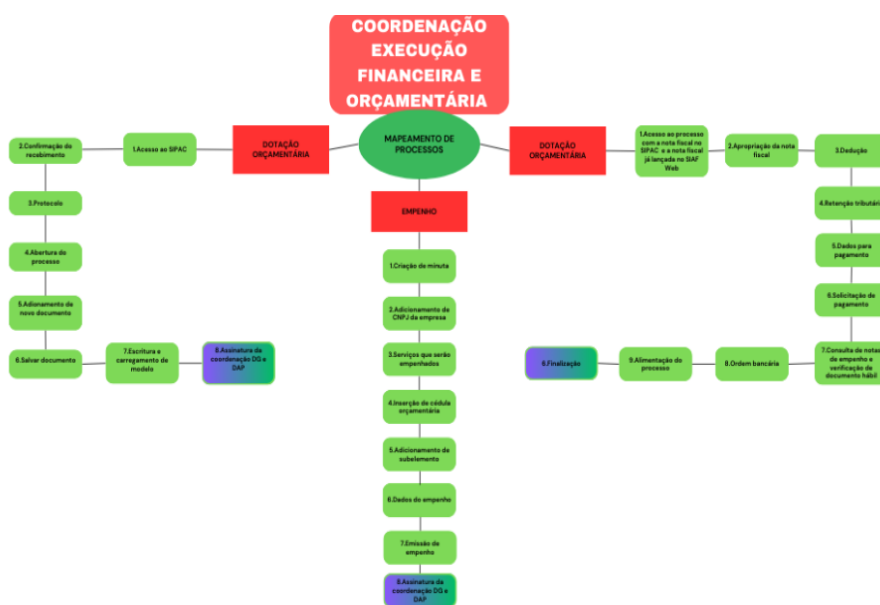


Fonte: Elaborado pela autora

Já a coordenação de contratos corresponde ao setor responsável por gerenciar todo o ciclo dos contratos administrativos firmados pela instituição com as empresas terceirizadas. Isso inclui: Gestão dos contratos, garantindo que as cláusulas sejam cumpridas pelos fornecedores e prestadores de serviço; fiscalização da execução dos contratos para assegurar qualidade, prazos e conformidade; renegociação ou aditamento quando necessário; registro e organização documental dos contratos para fins de controle e transparência; suporte às demandas internas relacionadas a contratos. Obteve-se nas observações que esta coordenação usa principalmente os sistemas SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), SIAF (Sistema Integrado de Administração Financeira), para questão de valores e o sistema dos contratos. Adquiriu-se nas

responsável por executar toda a parte orçamentária e finalização de pagamentos do Instituto, além de garantir que todos os processos de pagamento estejam ocorrendo de forma eficiente e eficaz, e que atinja positivamente todos os servidores. Com cumprimento da Legislação, transparência, gerando assim controle interno. Obteve-se nas observações que esta coordenação usa principalmente os sistemas SCDP (Sistema de Controle de Diárias e Passagens), Contratos.Gov, SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos) e SIAF Web (Sistema Integrado de Administração Financeira). Adquiriu-se nas mesmas observações que os principais processos realizados nesta coordenação são dotação orçamentária, nota de empenho, e por fim pagamento seja dos servidores, ou das bolsas de auxílio estudantil. E as atividades principais trabalhadas no estágio I e II foram: análise de sistemas a serem alimentados e recebimentos de processos referentes a dotação orçamentária; mapeamento de processos; e feitura de dotação orçamentária, e empenho e pagamento de bolsas de estudos para discentes da Instituição. Segue abaixo, o mapeamento:

Figura 3: Mapeamento da coordenação de Execução Financeira e Orçamentária



Fonte: Elaborado pela autora

A coordenação de Compras e Licitações, na época representado na pessoa do senhor Jeferson da Cruz Fidelis (permitiu a citação de seu nome), é responsável por planejar, preparar, conduzir e acompanhar processos licitatórios de aquisição de bens e serviços, garantindo a

transparência, a legalidade e a economicidade em todas as etapas. Sua atuação assegura que as aquisições sejam realizadas de forma isonômica, promovendo a competitividade e evitando irregularidades, além de atender às necessidades específicas de setor. Obteve-se nas observações que esta coordenação usa principalmente os sistemas: Compras.Net, que é o sistema de gestão de compras do governo federal e SIAF (Sistema de Administração Financeira do Governo Federal). Adquiriu-se nas mesmas observações que os principais processos realizados nesta coordenação são planejamento de demanda e etapa de contratação. E as atividades principais trabalhadas no estágio I e II foram: observação sobre os processos da contratação pública e como ela se integra aos demais departamentos do IFAM e mapeamento de processos. Segue abaixo o mapeamento:

Figura 4: Mapeamento da coordenação de Compras e Licitações

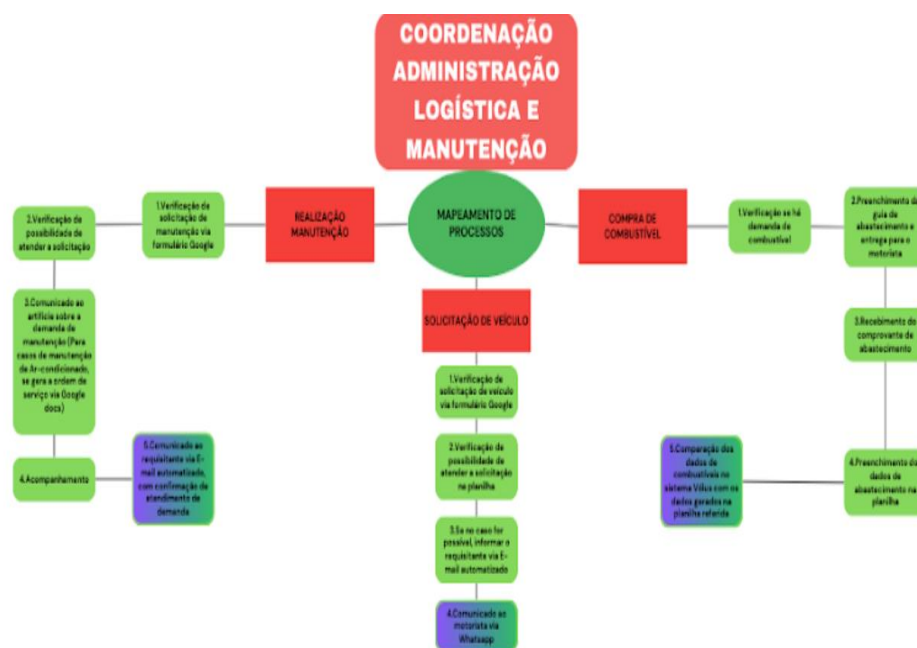


Fonte: Elaborado pela autora

A coordenação de Administração, Logística e Manutenção é responsável por garantir que as instalações físicas, equipamentos e materiais estejam em condições ideais de funcionamento, promovendo um ambiente propício ao ensino, à pesquisa e à extensão. A parte correspondente a manutenção envolve atividades de conservação, reparo e renovação de edificações, laboratórios, equipamentos e infraestrutura. Já parte correspondente a logística abrange a gestão de compras, armazenamento, distribuição de materiais e serviços, além da gestão do transporte. Obteve-se nas observações que esta coordenação usa principalmente os sistemas: Volus (Sistema de frotas) e o formulário.Google além atuar na junto com Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Adquiriu-se nas mesmas observações que os principais processos realizados nesta coordenação são

realização de manutenção, solicitação de veículo e compra de combustível. E as atividades principais trabalhadas no estágio I e II foram: observância dos processos da coordenação de Administração, Logística e manutenção; acompanhamento de manutenção em loco; e mapeamento de processos. Segue abaixo o mapeamento:

Figura 5: Mapeamento da coordenação de Administração, Logística e Manutenção



Fonte: Elaborado pela autora

E por fim a coordenação de Patrimônio e Almoxarifado na pessoa do senhor Jimmy Cardoso da função Vara (permitiu a citação de seu nome), consiste na gestão dos recursos materiais e patrimoniais. Essa área é responsável por assegurar a correta aquisição, registro, conservação, movimentação, uso e devolução de bens patrimoniais e materiais, atua também na otimização de armazenamento e distribuição de materiais. Obteve-se nas observações que esta coordenação usa principalmente os sistemas: SIADES (Sistema Integrado de Administração de Serviços) e Compras.Net. Adquiriu-se nas mesmas observações que os principais processos realizados nesta coordenação são pagamento de nota, responsabilização de colaborador, e incorporação de bem. E as atividades principais trabalhadas no estágio I e II foram: personalização de item de material; transparência na relação de consumo do Almoxarifado; e mapeamento de processos. Segue abaixo o mapeamento:

Figura 6: Mapeamento da coordenação de Patrimônio e Almojarifado



Fonte: Elaborado pela autora

Foram estas as seis coordenações, onde se deu o estágio I e II, a coordenação de Contabilidade, Gestão de pessoas, chefia de Gabinete, e Direção Geral, não pertencem ao DAP e sim ao DG, porém participaram das entrevistas sobre os níveis de burocracia, eficiência e eficácia. Posteriormente detalhadas. Portanto, obteve-se como primeiros resultados o mapeamento dos processos de cada coordenação do DAP do Instituto Federal do Amazonas-Campus-Tefé, abaixo se encontra a decorrência sobre os resultados e discursões da aplicação do questionário aos colaboradores.

3.2 Do Questionário

Como citado na metodologia, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, a aplicação de questionário à comunidade de colaboradores, ou seja, os Técnicos Administrativos em Educação fora do DAP e docentes em geral. Para se ter uma breve leitura sobre os níveis de burocracia, eficiência e eficácia dos processos da Gestão Pública no IFAM TEFÉ. E assim se conseguir responder a problemática: Os processos burocráticos administrativos da Gestão Pública são eficientes e eficazes em seu desenrolar para atender a Administração e a comunidade do IFAM Tefé?

O questionário foi aplicado via Google Forms na data 28/04/2025 a 03/06/2025, respondido de forma anônima e analisado de forma qualitativa. Obteve-se respostas diversas. É

importante salientar que o questionário foi respondido por 10 colaboradores, apesar de ter sido amplamente divulgado. A baixa adesão se faz presente por motivos de alta ocupação dos colaboradores e falta de tempo para responder o referido questionário. Eis a análise objetiva de cada uma delas:

- Algum atendimento de solicitação seja de material ou serviço, já atrasou devido à possível burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública?
- 80% dos colaboradores disse sim, e 20% disse não.
- Alguma atividade já foi afetada pelo atraso da chegada dos materiais ou serviços solicitados?
- 90% dos colaboradores disse sim, e 10% disse não.
- Se há atrasos, eles são recorrentes ou esporádicos?
- 70% dos colaboradores disseram ser esporádicos e 30% disseram ser recorrentes.
- Se já houve algum atraso na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços, conte a experiência:
- Se já houve experiência positiva na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços, conte a experiência:
- Na sua opinião, a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta ou beneficia a eficiência e eficácia da instituição? Justifique.
- Na sua opinião, a burocracia é necessária para o cumprimento correto das solicitações e atividades? Justifique.

Segue abaixo, a síntese das devidas perguntas e as respostas dos colaboradores:

➤ Resumindo suas palavras, o colaborador 1 respondeu que o atraso causado pela burocracia corresponde ao atraso nos serviços devido ao preenchimento de documentos. Porém após a burocracia, suas solicitações foram respondidas com maestria; para ele a burocracia em excesso presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública prejudica a eficiência e eficácia da instituição, mas é importante para assegurar e proteger quanto aos direitos e deveres, e quando se cumpre a mesma os beneficia, pois as chances de erros são minimizadas; por fim afirmou que a burocracia é necessária para o cumprimento correto das solicitações e atividades pois sem ela não há respaldo e conforme a governança corporativa é necessário transparência, logo a burocracia garante isso além da conformidade legal e dentre outros fatores.

- Resumindo suas palavras, o colaborador 2 respondeu que a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta negativamente a eficiência e eficácia da instituição, quando os procedimentos são demasiadamente centralizados na gestão, provocando uma demora no andamento dos processos; e que a burocracia é necessária para o cumprimento correto das solicitações e atividades na medida certa, pois em excesso acarreta processos lentos e às vezes inexecutáveis.

- Resumindo suas palavras, o colaborador 3 respondeu que já solicitou dois pedidos e estes foram atendidos de imediato. Porém, a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta demais a eficiência e eficácia da instituição e as regras dependem de superiores que atuam em outros campi; a burocracia é necessária para o cumprimento correto das solicitações e atividades pois o IFAM trabalha com várias licitações e documentos que precisam ser comprovados e registrados.

- Resumindo suas palavras, o colaborador 4 respondeu que já houve atraso na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços, não por conta dos processos burocráticos, mas devido o responsável pelo setor que ele necessitava estar de férias; alegou que não houve experiência positiva na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços; que a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta a eficiência e eficácia da instituição, pois afeta os prazos, mas é benéfica do ponto de vista do controle; por fim, para ele a burocracia é necessária para o cumprimento correto das solicitações e atividades, no entanto muito prejudicial aos cumprimentos de prazos.

- Resumindo suas palavras, o colaborador 5 respondeu que já houve atraso na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços em alguns casos pela falta de materiais, em outras pela falta de pessoas para realizar os serviços; a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta e atrapalha atualmente com a grande centralização da tomada de decisões; e por fim disse que a burocracia não só é necessária, como fundamental. Mas é preciso que ser racionalizada e impessoal.

➤ Resumindo suas palavras, o colaborador 6 respondeu que até o momento não houve atrasos na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços e que sua demanda foi atendida conforme a demanda do setor que cede os materiais; a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta, pois muitos dos serviços ou materiais, às vezes dependem de compras, licitações ou algo que devem seguir o rito legais; e por fim afirmou que o país em si é burocrático na maioria dos atendimentos das demandas no ambiente público. No IFAM, se deve seguir o rito legal, porém o tempo perdido nesse período de espera prejudica a eficiência e eficácia da Gestão Pública, no qual cidadãos dependem de tais serviços.

➤ Resumindo suas palavras, o colaborador 7 respondeu que apesar de necessária, a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta de forma negativa, a eficiência e eficácia da Instituição; e que a mesma é necessária porque com sua ausência não haveria controle sobre o patrimônio institucional, por exemplo.

➤ Resumindo suas palavras, o colaborador 8 respondeu que já houve atraso na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços que consistiu na compra de material para um projeto e devido às questões burocráticas, chegou somente no fim da execução do projeto; que já houve experiência positiva na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços, a exemplo de que antes a solicitação de serviço de manutenção de equipamentos demorava muito, agora está mais prático e ágil; que muitas vezes a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta a eficiência e eficácia pois atrapalha a execução de projetos e outras atividades; diz que a burocracia é necessária para o controle do gestor público, mas em demasia, afeta o andamento das atividades.

➤ Resumindo suas palavras, o colaborador 9 respondeu que não necessariamente um atraso na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços, mas o fato de preencher muitas documentações para realização de uma visita técnica por exemplo, torna o processo cansativo e demorado, podendo ocorrer de forma mais simples e objetiva; a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta diretamente a celeridade dos processos, a aquisição de materiais, etc; e que a burocracia é necessária para o cumprimento correto das

solicitações e atividades, em alguns casos. Pois a burocracia ajuda no cumprimento de determinadas normas da administração pública.

➤ Resumindo suas palavras, o colaborador 10 respondeu que já teve experiência positiva na resposta de sua solicitação de materiais ou serviços, com relação a necessidade de transportes e materiais especificamente; que a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta e beneficia ao mesmo tempo a eficiência e eficácia da instituição, pois sem a burocracia poderia ter muitos problemas de ilegalidade; a burocracia é necessária para o cumprimento correto das solicitações e atividades, pois a necessidade de cumprir a lei evita muitas falhas.

Pode se perceber que todos os colaboradores responderam que de fato a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta a eficiência e eficácia da instituição, porém da mesma forma todos também afirmaram que ela é necessária e importante para manter o controle e cumprimento correto das solicitações. Por este mesmo motivo, outros ainda afirmaram que ao mesmo tempo que ela afeta, beneficia a eficiência e eficácia. Alguns afirmaram que não possuem experiência positiva na solicitação de materiais e serviços, e a maioria já sofreu com atrasos nas suas solicitações. Estes resultados podem ser contextualizados com o pensamento de Sérgio Arouca, filósofo e cientista político brasileiro que diz que a burocracia é fundamental para assegurar a legalidade, a continuidade e a imparcialidade na administração pública, funcionando como um mecanismo de controle. Por outro lado, Arouca também reconhece que uma estrutura burocrática excessivamente rígida pode prejudicar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos. Quando os processos se tornam excessivamente formalizados, há um risco de que as ações administrativas se tornem burocráticas demais. Esta etapa chamada questionário é extremamente importante pois avalia a satisfação do público demandante das solicitações, os colaboradores sejam eles professores ou TAEs, e que sentem o impacto direto seja negativo ou positivo da burocracia dos processos da Gestão Pública. Então para chegar a uma conclusão fundamentada de forma completa com todos os colaboradores, se partirá, para os resultados e discursões das entrevistas com os coordenadores de cada coordenação e membros da Direção Geral.

3.3 Das entrevistas

Como já citado na metodologia, foi também utilizada como coleta de dados, a realização de entrevistas na data 05/05/2025 a 09/05/2025 com assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para aprofundar com os membros do DAP e Direção Geral, sobre os níveis de burocracia, eficiência e eficácia dos processos da Gestão Pública, valorizando assim a visão abrangente dos coordenadores, e correspondendo aos objetivos específicos da pesquisa. No momento de entrada no estágio supervisionado, as coordenações se encontravam com seus respectivos coordenadores, e as atividades no estágio I foram realizadas com eles neste posto. Porém, após, houve troca de coordenadores internamente. Por isso quando está citado ex-coordenador (a), é porque determinado servidor está respondendo na entrevista pela sua coordenação passada, para assim ficar mais organizada as ideias em consonância com as atividades já repassadas no estágio I. Eis as perguntas presentes:

1. Qual seu nome?
2. Qual sua função e/ou coordenação no DAP/DG?
3. Quais os principais sistemas que o(a) senhor(a) opera?
4. Quais os principais processos administrativos que o(a) senhor(a) realiza?
5. Qual o processo mais complexo burocrático e seu nível de dificuldade de realização?
6. Algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia? Conte como foi.
7. Algum atendimento de solicitação já foi bem atendido devido a burocracia? Conte como foi.
8. Já houve atraso no andamento das atividades no campus devido à burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública?
9. Para você, a eficiência e eficácia no ambiente público é suficiente?
10. Na sua opinião, a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta ou beneficia a eficiência e eficácia da instituição? Justifique.
11. Quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia?

- **Primeira Entrevista**

A primeira entrevista a ser discorrida, é a entrevista com o diretor geral, pertencente ao departamento DG (Direção Geral) do Instituto Federal do Amazonas-Campus Tefé, o senhor Martinho Correia Barros (permitiu a citação de seu nome).

Figura 7: Primeira entrevista



Figura 8: Primeira entrevista



Fonte: Voluntário, 2025

Fonte: Voluntário, 2025

Sintetizando suas respostas, o entrevistado relatou que trabalha principalmente com os seguintes sistemas SIG (Sistema Integrado de Gestão do IFAM), SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos), o SIAFI Web (Sistema Integrado de Administração Financeira), Compras.Net, e todos são ligados ao Gov.BR. E realiza principalmente os processos de empenho e pagamento. Dentre todos os processos, para ele, existe o mais complexo e o mais burocrático, “ o mais complexo é exatamente no SIAPE, por causa da responsabilidade. Porque cada centavo precisa ser analisado, pensado e verificado antes de fazer qualquer assinatura. Então é um processo simples, porque é só logar com o certificado e assinar (...) mas ele é complexo pela responsabilidade que ele tem”. Já o mais burocrático, segundo ele são os quais acontecem no SIG, pois depende da análise de setores e de sua disponibilidade, “ esses aí são mais complexos no sentido de dar mais trabalho, demanda mais tempo. Então um processo a gente não consegue fazer

rápido, ele demanda tempo. Até porque quando eu mando um processo para algum coordenador, nem sempre ele está disponível naquele momento”. Para a pergunta se algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia, o diretor geral lembrou quando a empresa fornecedora de funcionários merendeiros rescindiu o contrato, pois apesar de conseguirem contornar, o fato do processo licitatório demorar quatro meses, afetou o andamento das atividades. “Esse foi o pior de todos, porque a gente não tem como prever que a empresa vai destratar o contrato (...) e para conseguir uma nova empresa, um mínimo de quatro meses para o processo licitatório”. Sobre se algum atendimento já foi bem atendido devido a burocracia, ele respondeu:

Então, na realidade a gente tem raiva da burocracia, mas ela também é um respiro para a administração pública. Como eu falei no SIG, os processos são demorados, mas é porque a gente precisa também desse tempo. Porque não é um único processo que está girando, não é um único processo que está acontecendo (...) então, é aquela coisa, é só ter um pouquinho de paciência e seguir os trâmites que a gente vai conseguir responder no tempo certo.

Alegou que as atividades afetadas pela burocracia consistem principalmente nos pagamentos, quando há solicitação fora do prazo, “às vezes acontece nos pagamentos. Porque a gente tem um crédito, mas na hora de solicitar o financeiro, se a gente solicitar o financeiro fora do prazo, a gente não recebe o financeiro de forma imediata”. Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o entrevistado focou em um determinado ponto que para ele é crucial na morosidade do andamento das atividades, o quadro efetivo de servidores: “(...) só é difícil da gente ter pessoas suficientes para dar conta das demandas, não é? Principalmente mão de obra, servidor para trabalhar, e o fato da gente não ter, atrapalha”. O entrevistado está presente como servidor desde a fundação do IFAM TEFÉ em 2014, antes como professor e hoje como diretor geral, e por isso fez um adendo comparando o hoje com o passado, pois para ele, apesar do atual quadro baixo de servidores, cada coordenador supre as demandas de maneira melhor que no passado: “a gente aqui no campo já teve um período que a gente não tinha muita gente, agora a gente está vivenciando um momento que a gente tem praticamente uma pessoa responsável pelo setor, pelo núcleo(...) essa pessoa, ela dá conta e faz com que toda a máquina funcione, gire e dê conta das demandas.” A respeito da burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afetar ou beneficiar a eficiência e eficácia da instituição, o entrevistado afirmou que se gera isonomia. Porém cada um deseja ter sua demanda atendida primeiramente, e cada um é atendido por vez, não se pode pular a vez. Logo a burocracia se faz necessária para dar conta de tantas demandas e fazer elas serem atendidas pela forma padrão e assim todos os processos

chegam a um resultado eficiente. Porém disse que a morosidade existe pelo motivo de que são pessoas e não máquinas que fazem os processos, e estes precisam ser relidos e estudados, se buscar na legislação para serem entendidos e assim efetuados:

Não são máquinas que estão fazendo os processos, são pessoas. Então às vezes a gente recebe um processo, a gente precisa ler, reler, ler mais um pouquinho, aí tentar buscar legislação, tentar buscar alguma coisa para a gente poder entender. Tudo isso num dia(...)E a gente termina tendo que ler muito, tendo que ler muito as leis, é algo que é necessário.

Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o diretor geral respondeu que com a existência de um procedimento operacional padrão (POP), ou seja, um manual, o passo a passo, os processos se tornariam mais fáceis e rápidos e assim se ganharia mais tempo para outras situações e serviços. Pois onde todo mundo pode seguir um mesmo padrão, e se chegar ao objetivo final:

Olha, eu vou dizer, eu já falei várias vezes, procedimento operacional padrão, que é inclusive algo que a gente tem dificuldade hoje no campus de fazer (...) quando a gente consegue fazer isso, as coisas se tornam mais fáceis e mais rápidas. Tanto porque o servidor que vai atender já sabe os caminhos, já sabe o que fazer, como a pessoa que vai solicitar, a pessoa que é demandante, ela sabe qual é o caminho, e sabe por onde começar e sabe onde esperar e o que fazer. Então, eu acredito que nós deveríamos, e eu tenho uma certa vontade de fazer isso, mas tempo que é bom, aí eu não tenho. Mas se a gente organizasse tipo um manual, de passo a passo, de cada tipo de demanda, cada tipo de atividade, se a gente conseguisse fazer isso, a gente ganhava muito tempo (...) é o que a gente chama de POP, ou seria procedimento Operacional Padrão, porque todo mundo vai seguir e vai conseguir atingir o seu objetivo.

Em suma, para o entrevistado a burocracia é complexa e certas vezes afeta o andamento das demandas, como o fato citado sobre a empresa de merenda escolar reincidir o contrato e o processo ter de durar 4 meses para nova contratação, porém é necessária para o cumprimento correto dos processos, pois gera isonomia e amparo para o servidor, e se executada corretamente com o demandante sabendo aguardar de forma consciente, se atinge o objetivo final. O mesmo focou em dois principais gargalos, que para ele, afetam a eficiência e eficácia, e geram morosidade, surtindo mais burocracia do que já se tem: a ausência de quantidade suficiente de servidores para trabalhar, pois é complicado atender tantas demandas e ler e reler ao mesmo tempo processos administrativos que chegam a mais de 20 páginas, e a ausência do manual de passo a passo de cada processo, o POP onde haveria uma padronização e orientações a seguir. Para o segundo gargalo, ele sugeriu como medida de melhoria a elaboração do manual (POP) com a ordem de cada processo para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia da Instituição.

• Segunda Entrevista

A segunda entrevista a ser discorrida, é a entrevista com a ex-coordenação do de Administração e Planejamento e atual chefe da coordenação de Ensino, Pesquisa e Extensão (não permitiu a citação de seu nome). Sintetizando suas respostas, o entrevistado relatou que para ele os processos mais burocráticos são os de compras e licitações envolvendo liquidação e orçamento, pois a compra tem que estar embasada em muitos documentos que comprovem a vantagem daquela compra: “cada etapa dessa tem uma regra específica e essas regras têm que ser obedecidas para a compra ao final ser realizada. Então, quando a gente quer comprar alguma coisa, não necessariamente a gente vai lá no mercadinho e compra. Tem que ter vários documentos que corroboram que aquela compra é a melhor e mais vantajosa”. Ao responder à pergunta se algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia, o entrevistado traz a luz um paradoxo atual existente nos processos administrativos. De acordo com suas palavras, a sociedade tem acesso aos processos de compras, enquanto o servidor tem uma certa limitação de acesso ao sistema:

Sim, o atendimento de solicitação que já foi afetado devido a burocracia é principalmente o de compras, porque o sistema de compras vem sofrendo uma transformação de contexto assim para facilitar o controle pela sociedade das compras públicas (...) para evitar fraudes, evitar colúio entre licitantes para ganhar. Então, a ideia do governo federal é centralizar tudo no sistema, e esse sistema ser aberto para toda a sociedade checar. Só que o fato de ser aberto para toda a sociedade checar não necessariamente facilita aquele que quer fazer a compra. Então, essa limitação tem se tornado um pouco do gergalo.

Ao responder se algum atendimento já foi bem atendido devido a burocracia, ele afirmou que a burocracia impede que o processo sofra perdas durante o seu trajeto, pois quando o processo está muito burocrático é porque ele está todo regrado na legislação e não acarretará prejuízos. E assim embora não alcance a eficiência, se alcança a eficácia:

Então, quando o processo é bem instruído burocraticamente, então ele não sofre nenhuma perda durante o trajeto dele (...) então, quando o processo está muito burocrático, é sinal de que ele está todo regrado dentro da legislação (...) então, nesse ponto, a burocracia faz com que alcance o objetivo, por mais que não seja eficiente, por mais que não seja rápido. Mas ele alcança o objetivo porque ele está seguindo a lei.

Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o entrevistado disse que no ambiente público ambas não são suficientes e elucidou um terceiro pilar chamado efetividade, que se trata do impacto das ações para a atividade fim, no caso, para os alunos e a comunidade. Para ele, encarar a efetividade também como missão institucional é extremamente necessário pois corresponde ao compromisso da Instituição com o social:

Eficácia é atingir o objetivo. Eficiência é utilizar melhor os recursos. Mas tem um parâmetro que não está relacionado aí, mas que é muito importante, que é a efetividade. A efetividade vai além do que a parte visível. Trata-se do impacto que as nossas ações dentro da administração ocasionam para as pessoas, que, no caso, são os alunos e a comunidade. Então, nesse ponto, além da eficiência e eficácia, eu incluiria a efetividade, que é verificar se nós estamos causando o impacto necessário na vida dos alunos, que é onde a gente existe.

Ao ser questionado se a efetividade é suficiente, afirmou que sim, pois “(...)efetividade já é um patamar que já traz retorno para a instituição de forma de impacto. Então, essa questão de como a gente executa nossas ações aqui, como a gente é efetivo, eficaz, e aí há um impacto na vida dos alunos, eu acredito que a gente tem desenvolvido um trabalho bom nesse quesito”. Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o entrevistado respondeu que internalizar a missão e visão do Instituto nos servidores, é uma das medidas, “(...) ter atrelado a ele a missão e a visão da instituição, incorporar essa missão do instituto na pessoa e ela poder executar da melhor forma. Eu acho que esse é um dos principais que a gente tem que encarar”. Importante dizer que assim como o diretor geral citou, ele também citou a questão do baixo quadro de servidores. Para ele uma das medidas de melhoria é o aumento de servidores, citando que o contrário, a sobrecarga dos servidores, afeta não só a eficiência e eficácia das atividades, mas também a saúde de cada colaborador:

Um aumento do nível de servidores, porque hoje, atualmente, a quantidade de servidores é bem reduzida. Isso dificulta a eficiência e eficácia das nossas atividades. Porque, às vezes, onde era para ter 10 só tem uma pessoa fazendo um trabalho, né? E essa pessoa está sobrecarregada. E acaba que isso, com o tempo, vai dificultando a questão do desenvolvimento do trabalho dele e está ocasionando, às vezes, até a perda do servidor por ter a afastamento, por questão de tratamento de saúde.

Também cita como gargalo para a eficiência e eficácia, e aumento da burocracia, a alta rotatividade de servidor:

Hoje, a gente sofre no interior do Amazonas, no contexto geral, pela rotatividade de servidor. Então, essa rotatividade acaba dificultando, porque toda hora tem um servidor novo que não sabe do processo. Então, isso acaba não sendo eficiente. Então, toda vez a gente tem que trabalhar o servidor e aí, quando ele está já pronto para desenvolver o trabalho dele, ele vai embora. Então, às vezes, quem se beneficia daquele servidor é uma outra instituição, né?

Ao mesmo tempo disse que a capacitação de servidores, melhoraria o andamento das atividades, impactando a eficiência, eficácia e efetividade. E por fim, ele fez um adendo a respeito da morosidade. De acordo com suas palavras, a morosidade é um quesito de não conhecer o que

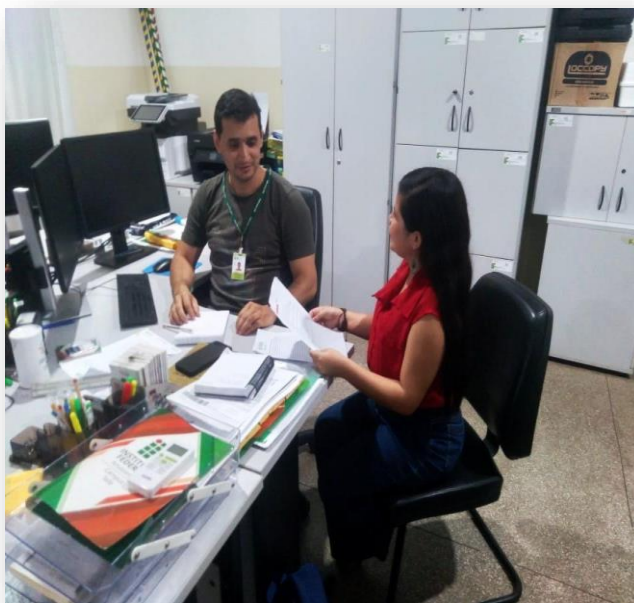
tem que fazer. Então quanto mais as pessoas se adaptam a jornada de trabalho, os processos são menos morosos de certa forma, “(...) a morosidade, a dificuldade de realização das atividades é pertinente a qualquer função que a gente possa executar pelo fato de questão de melhoria contínua. As pessoas não nascem prontas. A gente vai moldando-as com o decorrer da jornada de trabalho”.

Em suma, para o entrevistado a burocracia é existente nos processos administrativos, formando um paradoxo. Pois facilita o acesso a informação, porém dificulta os protocolos para o Técnicos Administrativos internamente, e assim as demandas são atrasadas. Porém, afirma que a burocracia impede que o processo sofra perdas durante o seu trajeto, pois quando o processo está muito burocrático é porque ele está todo regado na legislação e não acarretará prejuízos futuramente. Para o mesmo a efetividade, é a balança principal de atingimento de objetivos, pois se atinge positivamente o público alvo, os alunos e a educação, todo o trajeto valeu a pena. E atribuiu o nível de morosidade, ao nível de hábito em fazer determinado processo. O entrevistado focou em dois principais gargalos que para ele, afetam a eficiência e eficácia e aumentam a burocracia: a alta rotatividade de servidores e a ausência de quantidade suficiente de servidores para trabalhar, reverberando o que o diretor geral já citou. Sugeriu como medidas de melhoria o aumento de servidores, a capacitação dos mesmos, e acrescentou a internalização da missão e visão da Instituição nos colaboradores.

- **Terceira Entrevista**

A terceira entrevista a ser discorrida, é a entrevista com o atual chefe do departamento de Administração e Planejamento, mas que respondeu por sua coordenação passada de Compras e Licitações, e pertencente ao DAP (departamento de Administração e Planejamento), o senhor Jefferson da Cruz Fideles (permitiu a citação de seu nome).

Figura 9: Terceira entrevista



Fonte: Vara, 2025

Sintetizando suas respostas, para ele cada processo, cada contratação tem sua complexidade e particularidade, por isso não se pode falar qual o mais burocrático, porém o mais moroso na sua concepção é a contratação de serviço com seção de mão de obra, “a contratação de serviço com seção de mão de obra. São os processos mais detalhistas que tem. No nosso caso, aqui no IFAM de Tefé, são os processos que mais demandam tempo pra realização”. Ao responder à pergunta se algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia, ele afirmou que os processos que requerem atendimento imediato são os que mais atrasam na Instituição, decorrentes de falta de planejamento ou situações como a questão da manutenção de veículos, mas não da burocracia em si, “é mais a questão, por exemplo, de situações que se apresentam que

requerem um atendimento mais imediato e, por enquanto, a gente ainda não tem essa condição de fazer esse atendimento, né? Porque tudo decorre de um planejamento. ” E exemplificou com o fato sobre a plataforma de manutenção de veículos, a qual cobra uma taxa, porém não há como os motoristas pagarem a devida taxa e isto atrasa a manutenção de veículos:

Essa plataforma cobra uma taxa de adesão, E nem todos os prestadores de serviços, na realidade, nem todos os prestadores de serviços que a gente conseguiu encontrar na cidade, eles não têm essa disponibilidade de pagar essa taxa de adesão, pra poder fazer, prestar serviço fazendo uso dessa plataforma. O que acaba ocasionando, por exemplo, atraso na manutenção das viaturas do IFAM. É, aí a gente vai estudar uma solução para tentar contornar essa situação, ou realizando uma outra contratação, ou verificando como que a gente pode fazer junto ao prestador de serviço, a administradora da plataforma, como que ela pode estar agindo nesse caso.

Neste ponto, ele demonstrou que existem outros motivos para além da burocracia, para atividades e processos atrasarem e sofrerem com morosidade. Ao responder se algum atendimento já foi bem atendido devido a burocracia, ele afirmou quando planejado e feito de forma adequada, o atendimento entrega o resultado esperado, pois para ele a burocracia colabora com o andamento do processo:

Algum atendimento de solicitação já foi bem atendido devido a burocracia? Já, na realidade, a ideia da nova lei de licitações que rege toda a forma de contratação no serviço público(...) as etapas da despesa pública, que são o empenho, liquidação e pagamento, a gente passa pela parte do planejamento. Então o planejamento da contratação, ele visa selecionar a proposta que gere o maior resultado para a administração pública.

O entrevistado cita que excludente a burocracia, o que também pode atrasar o andamento das atividades é a falta de pessoal, ”o planejamento foi realizado de forma adequada, a gente tem ali o material entregue no tempo necessário, a prestação de serviço quando necessário, então tudo decorre de um planejamento, só que esse planejamento ele é, às vezes, afetado devido à falta de pessoal. ”E citou ainda como motivo de atraso a própria eventual falta de planejamento ou atraso de etapas ou pessoas envolvidas. Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o entrevistado respondeu que sim, pois seguem o modelo burocrático e este mesmo visa a eficiência, eficácia e efetividade em sua essência:

Eu creio que sim, porque o modelo que a gente encontra atualmente na administração pública brasileira, que é o modelo burocrático, ele visa justamente isso, a questão da eficiência, eficácia e efetividade. Não somente o atingimento dos objetivos propostos pela administração pública, mas a eficiência, que é o uso adequado do recurso público e também o que produz os resultados esperados, conforme reza a questão da efetividade.

Aqui, o entrevistado, falou sobre as chamadas disfunções burocráticas citadas por Weber no primeiro capítulo desta monografia. Ele afirmou que o problema não se encontra na burocracia,

mas sim em suas disfunções, os seus efeitos negativos gerados pelo excesso de protocolos e procedimentos, mas se bem planejado se chegam aos resultados finais, ‘e o problema não se encontra meramente na questão da burocracia (...) mas sim nas disfunções burocráticas, que são resultados, às vezes, negativos, gerados pelo excesso de protocolos, procedimentos. Mas é aquela situação, se bem feito, se bem planejado, as coisas saem conforme desejado’’. Ainda comparou as contratações públicas como a planta de uma casa:

É um exemplo que eu sempre faço sobre a questão das contratações públicas. Se você constrói uma casa sem o uso de uma planta, de um planejamento, a chance daquela construção sair com a parede torta ou de uma forma não desejada, é muito grande. Da mesma forma, é uma contratação pública. Se você planeja, se você faz a melhor planta daquela contratação, a chance de êxito daquela contratação é muito maior.

Por fim, na pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o entrevistado respondeu que capacitação e envolvimento dos colaboradores, são medidas necessárias. Pois, ele diz afirmou que, ‘às vezes o servidor demandante por não ser relacionado à atividade de planejamento, que está mais na atividade de meio da instituição, acredita que não precisa estar envolvido diretamente na solicitação de demandas. E este fato acaba tumultuando às vezes até mesmo a rotina do departamento’’. Outro gargalo que o mesmo relatou é que o atraso do pedido de solicitação dos demandantes e dos setores no tempo hábil, afeta a eficiência e eficácia, ‘por exemplo, se as demandas chegam a tempo, a tempo suficiente de serem sanadas, aí tudo ocorre em conformidade. O problema, às vezes, é quando uma demanda chega já assim, por exemplo, se o material está prestes a acabar e essa demanda chega quando esse material já tem acabado (...)’’. Ele afirmou que por esse motivo, surgem os atrasos e descontentamentos, e está relacionada diretamente ao planejamento e não a burocracia, ‘(...) então a questão está mais relacionada ao planejamento’’. E concluiu, ‘todos os setores devem mandar suas demandas pra coordenação de compras e licitações, pra que nós montemos um plano de contratação anual e com isso gera o calendário de contratações’’. Por essas afirmações, o entrevistado reitera que facilitaria os processos a integração dos setores e envolvimento dos colaboradores.

Em suma, para o entrevistado a burocracia é necessária para o cumprimento correto das solicitações, processos e atendimentos, a exemplo do plano anual de contratações, que visa organização eficiência, eficácia e efetividade. Afirma que Administração Pública brasileira se sustenta pelo modelo burocrático, logo ele funciona. O mesmo relatou que a burocracia é diferente

das disfunções burocráticas, e que o atraso e a morosidade normalmente estão em processos imediatos, e não nos sistemáticos como a maioria pensa. Alegou que a morosidade é decorrente principalmente por ausência de planejamento, e conseqüentemente atraso de etapas. Focou nos três gargalos que para ele, afetam a eficiência e eficácia e aumentam a morosidade, ausência de planejamento, ausência de integração dos setores e envolvimento dos colaboradores, e ainda que de forma ligeira, a ausência de quantidade suficiente de servidores para trabalhar, que denominou como falta de pessoal. Sugeri como medidas de melhoria a Integração de setores e envolvimento dos colaboradores.

- **Quarta Entrevista**

A quarta entrevista a ser discorrida, é a entrevista com a ex-coordenação do setor de Contratos e Convênios e atual coordenação de Compras e Licitações, pertencente ao DAP (Departamento de Administração e Planejamento) (não permitiu a citação de seu nome). Sintetizando suas respostas, a entrevistada afirmou que para ela, os processos que passam pela consultoria jurídica do IFAM são os mais burocráticos, “quando vai ser feita uma supressão que vai diminuir o valor daquele contrato, quando vai ser aplicada uma penalidade de uma empresa também ele passa pela procuradora (...) acréscimo, supressão, uma nova contratação (...) e aí quando vai para ela tem um prazo para você instruir aquele processo”. A mesma citou que o processo pode ser aprovado, aprovado com ressalvas ou reprovado e por isso ter que ser feito novamente. Ao responder à pergunta se algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia, a mesma disse que a burocracia na verdade é mais sobre a formalidade, mas que percalços no planejamento e principalmente a falta de conhecimento de portarias derivados da não explanação do que se fazer, já afetaram processos de prorrogação e acréscimo de contratos, aumentando a burocracia:

Acredito que tudo partiu mais também da falta de conhecimento dessa burocracia que tem que ser feita porque tem portarias tem pareceres. Só que é divulgado, mas não é explicado detalhadamente como é que é para fazer. Não é explanado, não tem uma reunião para explicar como é isso(...)a gente fica com dúvidas(...)Só fazem essa portaria, pra seguir ela e pronto(...) não tem um tipo de capacitação, uma explicação. Então isso atrapalha muito. Essa falta de conhecimento.

Para a pergunta se algum atendimento já foi bem atendido devido a burocracia, a entrevistada afirma que quando se sabe o que fazer nos processos com clareza, os atendimentos são sim bem atendidos, a exemplo de um certo processo de supressão:

Esse ano a gente fez um processo de supressão que precisou passar pela consultoria jurídica, mas como a gente já tinha conhecimento do passo a passo como construir o processo aí ele já foi bem mais rápido e aí mesmo o processo sendo burocrático de supressão (...) ele foi bem atendido e ela aprovou.

Para a pergunta se já houve atraso no andamento das atividades no campus devido à burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública, a entrevistada disse que a instrução de processo, devido passar por vários setores e depender da disponibilidade destes, resulta no atraso do andamento de algumas atividades, também pelo fato de ter uma pessoa por coordenação, e assim faltar pessoal. O que torna o atraso dos processos não só burocrático, mas comportamental:

Quando tem instrução de processo você tem que passar por vários setores, contratos. Depois tem que mandar para o fiscal do fiscal, o processo vai para o gabinete. O gabinete pega e tem que mandar para o diretor. Aí todos esses trâmites de encaminhamento de processo ele atrasa um pouco, porque você fica dependendo da disponibilidade daquela pessoa.

Para ela os trâmites como o pagamento tem que ser mais diretos, e na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, a mesma respondeu a eficiência não é, por questões burocráticas e comportamentais. Já a eficácia é suficiente pois se consegue chegar no objetivo final, “eu acredito que eficaz a gente consegue chegar no nosso resultado, ele é eficaz mas não é tão eficiente. Por conta de tudo que eu já citei do que acontece das questões comportamentais, das questões burocráticas”. Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, a entrevistada elencou trâmites mais enxutos, padronização e manual do passo a passo dos processos, medida citada também pelo diretor geral, responsabilidade do servidor em olhar com constância os sistemas para não acumular demandas, uma internet de mais qualidade para realizar tudo com mais celeridade, e melhora da qualidade e rapidez especificamente do sistema SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), o qual é usado pela maioria dos servidores:

Os trâmites mais enxutos para a gente não precisar estar mandando o processo para tantas coordenações(...) até para chegar na quele objetivo eu acho que a padronização, um manual de como fazer o trâmite daquele processo eu acho que também ajudaria(...) a questão mesmo de responsabilidade do servidor nas suas demandas(...) olhar todos os sistemas que ele utiliza(...) como é um sistema de governo que precisa de internet, a nossa internet é muito ruim então isso também atrasa demais o que já é burocrático atrasa mais ainda. Então a internet não colabora nada, e o sistema do IFAM que eu cito o SIPAC, ele vive caindo. Um sistema que (...) fora do ar. Então acho que deveria ter uma melhora no sistema porque é um sistema muito pesado, ele não é tão rápido (...) então acho que uma melhora também no sistema eu acho que ajudaria.

Em suma, para a entrevistada burocracia é mais sobre formalidade, e que percalços no planejamento e principalmente a falta de suporte e esclarecimento do que se fazer nos processos afeta o andamento das atividades, aumentando a burocracia. Porém quando se sabe exatamente como proceder, os processos são executados com sucesso. Para ela, no ambiente público, a eficiência não é suficiente por questões burocráticas e de planejamento, se deixa a desejar, já a eficácia, sim, pois se atinge os objetivos no final. A mesma focou em quatro principais gargalos, que para ela, afetam a eficiência e eficácia e aumentam a burocracia: ausência de trâmites enxutos, ausência de explanação e de manual com passo a passo de cada processo, internet de má qualidade, e sistema SIPAC muito pesado para navegar. Como medidas de melhoria, citou trâmites mais enxutos, padronização e manual do passo a passo dos processos (um POP citado pelo diretor geral), constância os sistemas para não acumular demandas, internet de mais qualidade para realizar tudo com mais celeridade, e melhora da qualidade e rapidez do sistema SIPAC.

- **Quinta Entrevista**

A quinta entrevista a ser discorrida, é a entrevista com o coordenador setor de Patrimônio e Almojarifado, pertencente ao DAP (Departamento de Administração e Planejamento) o senhor Jimmy Cardoso da Assunção Vara (permitiu a citação de seu nome).

Figura 10: Quinta entrevista



Fonte: Fideles, 2025

Sintetizando suas respostas, para ele, o processo mais burocrático é a implantação de patrimônio por nortear toda a gestão patrimonial, “implantação do patrimônio, que é onde a gente realiza todo o inventário, é onde a gente verifica o que possui carga patrimonial ou não(...) então é o processo maior, conseqüentemente o mais burocrático”. Para a pergunta se algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia, o mesmo fez um adendo afirmando que a burocracia é necessária e importante para garantir legalidade, impessoalidade e responsabilidade. Citou que os servidores confundem a burocracia com suas disfunções, e o fato de confundirem e não entenderem o motivo dos protocolos dificulta o processo, sendo que a mesma realmente tem suas disfunções, mas isto é necessário:

Uma burocracia ela deveria ser o modelo de gestão por excelência. Acontece que tudo tem um lado bom e um lado ruim. Uma burocracia às vezes ela enrijece muito os processos. Por exemplo, o material deve ser solicitado via sistema. É uma coisa que as pessoas ainda não entenderam. A gente tenta implantar isso e justamente eles argumentam que é muito burocrático fazer isso, mas não é (...) como a gente tem que seguir a risca regulamentos, leis, hierarquia, acaba tornando as coisas um pouco complexas de se implantar(...)Mas existe uma instituição normativa que obriga nós a usarmos esse sistema e na visão de algumas pessoas talvez algumas demandas demorem um pouco mais para serem atendidas, mas é justamente aquilo. Nós, enquanto administração pública, não podemos fugir da legalidade, não podemos nos eximir de operar esses sistemas(...)alguns procedimentos acabam atrasando, mas por causa das disfunções da burocracia. E não da burocracia.

E completou que a burocracia é benéfica para gerar responsabilidade e compromisso, “a burocracia, ela serve justamente para responsabilizar as pessoas daquilo que elas fazem. Como tudo é impessoal e tudo é registrado, não tem as vezes como você se eximir de alguma coisa”. Ao responder se algum atendimento já foi bem atendido devido a burocracia, ele cita o exemplo da existência da carga patrimonial, pois a burocracia existente neste processo, gera mais segurança e responsabilidade:

Então, a gente falando do patrimônio, quando você, por exemplo, coloca um bem sobre uma carga patrimonial de uma pessoa, ela tem ciência de que aquilo ali é responsabilidade dela. Então, nesse quesito, demandas têm sido bem atendidas, porque cada um sabe o que está na sua carga, cada um sabe que aquele bem, se for extraviado, se durante perdido, danificado, vai ser responsabilidade daquela pessoa.

E fez uma comparação dos processos atuais com os quais aconteciam no passado, na calamidade que existia no patrimônio por falta de protocolos, “ antigamente se perdia muito o patrimônio, ninguém sabia quem tinha perdido, para onde tinha ido então as demandas não eram bem atendidas. Nesse ponto eu acho que sim, melhorou bastante”. Para a pergunta se já houve atraso no andamento das atividades no campus devido à burocracia dos processos administrativos

da Gestão Pública, ele afirmou que já houve atrasos nas atividades por falta de cronograma nos processos internos, e não devido a burocracia diretamente ainda citou e que buscam melhorar, mas as vezes os atrasos são inevitáveis:

É natural que aconteça(..)a gente sempre tenta trabalhar com um cronograma quando a gente fala de pagamento, quando a gente fala de contratos, mas às vezes (...) acontece, que a gente tenta melhorar os processos internos para que isso não venha acontecendo, mas vez ou outra, a gente não tem como escapar disso, acaba acontecendo.

Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o mesmo afirmou que a eficiência e eficácia são sim suficientes na parte meio, onde os Técnicos Administrativos em Educação trabalham. Pois apesar de tudo é melhor que o sistema patrimonialista de outrora:

Bom, falando da parte administrativa, né, que é a parte meio onde nós trabalhamos, acredito que sim. Eu não consigo ver outro modelo, né, além disso do modelo burocrático, A gente sabe que, no decorrer da evolução da administração, a gente veio de modelo patrimonialista, que nem de longe é um modelo ideal. Então, acho que sim. Acho que a burocracia, apesar das suas disfunções, ela continua sendo o modelo que mais atende, que mais consegue trazer uma boa Eficiência e eficácia.

Fez considerações a respeito da eficiência frente a eficácia, pois a primeira é muito influenciada pela burocracia, e esta naturalmente se prende a atividade meio, então na sua concepção se atinge os objetivos, porém não no tempo adequado:

Talvez a Eficiência peque um pouco, porque a diferença entre Eficiência e Eficácia é que Eficiência é você fazer mais com menos recursos em menos tempo. E a burocracia ela se prende muito aos processos internos. Ela, às vezes, pouco se preocupa com a atividade fim. Então, a eficácia, às vezes, é atingida, mas a gente não pode falar, por exemplo, que a Eficácia é atingida no tempo que deveria ser atingida. O objetivo vai ser atingido. Agora, a gente não sabe quando.

A respeito da burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afetar ou beneficiar a eficiência e eficácia da instituição, respondeu que beneficia as mesmas, pois não exime nenhuma responsabilidade, dando mais amparo e segurança.

Beneficia 100%, porque a gente consegue identificar o responsável por cada parte do processo(...) se tem algum lançamento, por exemplo, no sistema patrimonial que foi lançado errado, aquela pessoa está aí responsabilizada, o nome dela aparece, o CPF, Diretinho. Entendeu? Se eu fiz uma incorporação, o sistema até me mostra aqui. Então, essa burocracia que a gente fala, essa disfunção de você ter que inserir vários dados, no final ela acaba sendo muito boa porque você não tem como se eximir de alguma possível responsabilidade, entende?

Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o entrevistado respondeu que fazer um fluxograma dos processos, um manual dos processos ambientado para o IFAM TEFÉ, é a medida

de melhoria. E assim como entrevistados anteriores, ele afirmou que “sempre surge um processo novo que a gente não sabe qual é o fluxo correto”. E continuou:

Acho que a gente não possui fluxograma dos processos que são mais praticados aqui. Então, eu acredito que se cada pessoa organizasse um cronograma de atividades, e se a gente tivesse um fluxograma do próprio campus porque a gente sabe que cada campus segue um fluxo diferente, ao passo que deveria ser sistemático. Todo campus deveria trabalhar com fluxo (...) então, eu acho que padronizar os procedimentos, que inclusive é uma das características da burocracia, eu acho que seria efetivo sim.

E finalizou que a morosidade sempre vai existir assim como os riscos na gestão de riscos, o que se pode fazer é amenizar os impactos,

A morosidade, assim, quando a gente fala sobre gestão de risco, a gente nunca consegue mitigar o risco, inibir completamente, então sempre vai existir. O que a gente pode fazer é trabalhar pra melhorar mais e tentar amenizar os impactos do risco, mas o risco sempre vai existir, ele nunca vai deixar de existir.

Em suma, para o entrevistado a burocracia é importante para garantir legalidade, impessoalidade e responsabilidade, principalmente na coordenação de Patrimônio e Almoxarifado. Disse que é necessário entender o porquê de cada protocolo, e que burocracia e disfunções burocráticas são constantemente confundidas, porém existe diferença, e as disfunções que podem vir a atrasar os processos internos. Fez uma comparação com o sistema passado patrimonialista, afirmando que atualmente, não enxerga um modelo melhor fora o burocrático. Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o mesmo afirmou que a eficiência e eficácia são sim suficientes na parte meio, porém devido a eficiência ser influenciada pela burocracia, está ainda de fora a desejada frente a eficácia que não é atingida no tempo adequado. Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o entrevistado citou como medida, a elaboração de um fluxograma de cada processo do Instituto, pois o contrário, afeta o desenvolvimento dos mesmos. Mais uma vez, o POP (Procedimento Operacional Padrão), é mencionado. Finalizou citando que a morosidade até inevitável no sistema burocrático.

• Sexta Entrevista

A sexta entrevista a ser discorrida, é a entrevista com a coordenação do Administração, Logística e Manutenção, pertencente ao DAP-Departamento de Administração e Planejamento (não permitiu a citação de seu nome). Sintetizando suas respostas, o entrevistado afirmou que para ele, o processo mais dificultoso de se executar é o de compra de materiais de manutenção e este é

mais demorado do que burocrático, “compra de materiais de manutenção (...) pois precisa seguir várias legislações (...) tá mais pra demorado do que pra burocrático, pelo que eu sei(...)”. Para a pergunta se algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia, o mesmo afirmou que manutenção de veículos é a mais afetada além de se tornar mais custosa financeiramente:

Manutenção de veículos, por exemplo. Devido à burocracia, a gente não consegue fazer a manutenção de veículos aqui na cidade de Tefé. Devido à burocracia, é preciso enviar o veículo para Manaus, onde tem uma empresa especializada para esse tipo de serviço. O que demora e torna o custo maior.

Ao responder se algum atendimento já foi bem atendido devido a burocracia, o entrevistado citou a burocracia ajuda em deixar a instituição conforme a Lei “ela ajuda, às vezes, no sentido de deixar tudo conforme a lei. Então, a gente está amparado pela lei nesse caso. Mas em economia de tempo não ajudou em nada”. Para a pergunta se já houve atraso no andamento das atividades no campus devido à burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública, o entrevistado disse que já houve impactos da burocracia no fornecimento de merenda. Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o entrevistado disse o que alguns entrevistados anteriores afirmaram, a eficácia é adequada, porém a eficiência não é suficiente devido o processo burocrático, “a eficácia ela é sim eficaz, porém a eficiência tem muito a desejar devido ao processo ser burocrático o tempo é demorado muitas vezes pra gente concluir uma determinada compra, uma determinada atividade”. A respeito da burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afetar ou beneficiar a eficiência e eficácia da instituição, o entrevistado disse que a burocracia afeta a eficiência e beneficia a eficácia pois paradoxalmente, ampara perante a lei e por esse mesmo motivo os processos demoram mais, e reafirma que a burocracia é para executar os processos conforme a lei:

Melhora a eficácia, pois a burocracia, apesar dela, digamos, afetar o tempo com que eu concluo aquela atividade, ela ajuda eu estar conforme a lei. A burocracia é para isso, para garantir eu estar conforme a lei (...), porém, para eficiência ela afeta, pois, a burocracia e fazer tudo conforme a lei muitas vezes prolonga o tempo de uma atividade que poderia ser concluída bem antes.

Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o entrevistado afirmou que esta é uma pergunta complexa pois ao tempo que se busca aumentar a eficiência, não se pode diminuir a burocracia:

Olha, na administração pública...É bem complexo isso, pois... É bem complexo essa pergunta. É claro que a administração pública está a todo momento buscando meios e formas de aumentar cada vez mais a eficiência e diminuir a burocracia. Só que, como eu te falei, a burocracia está ali justamente por causa das legislações.

Porém, citou como medida de melhoria, programas de internet que agilizam as tarefas e assim aumentam a eficiência, mas afirmou que ainda assim são burocráticos os processos. No entanto, estes programas dão celeridade a organização das tarefas reverberando assim a tecnologia a favor dos processos administrativos:

Cada vez mais surgem programas na internet, que eles disponibilizam os softwares, que melhoram a eficiência, tu consegues concluir algo mais rápido, entendeu? (...) eles padronizam todo um processo que tu fazias em diferentes sites e portais e padronizam tudo em um único programa de computador, software. Aí tu consegues fazer tudo por ali(...)mas mesmo assim ainda é burocrático.

Em suma, para a entrevistado a burocracia serve para agir e estar conforme a lei, obedecendo as legislações. Porém a mesma, aliada a falta de planejamento afeta algumas atividades, e citou o que um dos entrevistados anteriores disse sobre o paradoxo da burocracia afetar a eficiência e beneficiar a eficácia, pois ampara perante a lei e por esse motivo os processos demoram mais, e se tornam mais protocolados. Ao tempo que a eficácia é extremamente beneficiada, pois se conforme a lei, os processos são finalizados com sucesso. Por fim, na pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o entrevistado citou como medida de melhoria o uso de programas de internet, os softwares para organizar os processos em uma só plataforma e assim aumentar a eficiência ainda que continuem burocráticos. Usando a tecnologia a favor da Gestão Pública.

- **Sétima Entrevista**

A sétima entrevista a ser discorrida, é a entrevista com a coordenação de Contabilidade e Custos pertencente ao DAP (não permitiu a citação de seu nome). Sintetizando suas respostas, o entrevistado relatou que trabalha principalmente com os seguintes sistemas SIAF (Sistema Integrado de Administração Financeira) e SIPAC (Sistema Integrado de Administração e Contratos). E realiza os processos de revisão e edição de nota técnica, ou seja, cálculos de planilha de custos e demais cálculos acerca de repactuações contratuais dentro dos processos administrativos. Dentre todos os processos, para ele, o mais burocrático é a feitura de planilha de custos de repactuação, pois requer uma série de entendimentos jurídicos, “o nível de burocracia seria esse de repactuação, planilha de custos, pois ele requer uma série de entendimentos jurídicos

que muitas vezes a gente fica aquém, sem respaldo”. O entrevistado disse que falta um suporte específico para tirar dúvidas sobre tal procedimento:

Tem a base da legislação, no caso. O que a gente observa internamente é que falta um setor específico, pois atualmente é tudo centralizado dentro da procuradoria. Principalmente alguns poucos processos passam por lá. E algumas pequenas dúvidas a gente acaba por tirar por meios informais ou outras fontes, com outros colegas, outros setores, outros campos.

Para a pergunta se algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia, o entrevistado respondeu que afeta influenciando a questão da análise documental nos processos de contabilidade, pois é preciso que se solicite documentos da própria empresa e isto causa morosidade:

Por exemplo, às vezes falta algum documento que a gente tem que solicitar diretamente da empresa. E acaba tendo, às vezes, alguma morosidade em responder esse e-mail, ou então outra forma de, por exemplo, outra forma de comunicação, acaba tendo um certo ruído ou atraso e acaba demorando um pouco.

Sobre se algum atendimento já foi bem atendido devido a burocracia, ele respondeu que os processos administrativos são morosos, mas processos CGP (Coordenação de pessoas), que envolvem pessoal, são bem atendidos pela burocracia de forma constante:

Então, geralmente os processos internos, nossos internos, de atendimento ao pessoal, ele é atendido na demanda bem rápida, como no caso dos processos do CGP. É que a partir do momento que a gente faz o protocolo, ele rapidamente, ele passa todo o seu trâmite e é atendido com uma fluidez bem gigante. Já dentro do nosso alelo administrativo, ele tem um pouquinho de morosidade, mas alguns processos tendem a andar conforme o fluxo burocrático.

Para a pergunta se já houve atraso no andamento das atividades no campus devido à burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública, o entrevistado relatou que já houve atraso em alguns processos relativos a licitações e na questão da merenda, mas apenas na parte da entrega e não na parte burocrática:

Alguns processos relativos a licitações, pois é um processo bem moroso, ela geralmente é um processo que dura cerca de quatro meses desde o seu planejamento inicial, levantamento de preço e tudo mais. Merenda, em alguns casos, sim, mas mais voltado não no processo de aquisição, mas sim, às vezes, na entrega(...) pelo fornecedor ao campus.

Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o entrevistado afirmou que a eficiência e eficácia iriam melhorar, se houvesse mais suporte e amparo nas dúvidas a respeito dos processos, “ eu acredito que tem que melhorar ainda um pouco(...) Pois tem muitas coisas que são bem engessadas e que se tivesse um pouco mais de amparo poderiam funcionar

melhor”. Na questão, se a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta ou beneficia a eficiência e eficácia da instituição, o mesmo respondeu que dependendo do tipo de processo, a burocracia afeta e beneficia a eficiência ou eficácia da instituição, fazendo uma comparação inédita aqui, entre processos internos e os processos externos, voltados para o público:

Dependendo do tipo de processo que é dado, algumas vezes ela beneficia e outras ela prejudica(...)de demanda e burocracia por conta de ser feita toda uma análise. Nesse quesito, a burocracia tende a ser benéfica. Já em outro caso, por exemplo, de solicitação de documentos, no caso do público externo, do meio externo solicitar da gente externamente, já vejo como uma forma bem precária que poderia ser dada uma solidariedade maior.

Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o entrevistado elencou treinamento melhor, acompanhado de um suporte, investimento no capital humano, ou seja, mais servidores, e um orçamento maior, e complementou sobre a influência da burocracia na contabilidade:

Um treinamento melhor e mais adequado. Uma busca incessante de treinamento. Investir no capital humano. Mais servidores também. Pois a falta atrapalha bastante. E o principal também é um orçamento mais digno para que a gente possa trabalhar melhor(...)em cima desse fato burocrático, a contabilidade é cheia de pequenos processos que tendem a dificultar o andamento das coisas.

Porém fez um adendo de que desde 2020, os sistemas obtiveram avanço, porém ainda necessitam melhorar:

Então, do ano de 2020 para cá, os sistemas têm dado um avanço, mas ainda assim, em comparação com os sistemas privados, o sistema público ainda está bem defasado(...) e muitas vezes ele acaba por nos deixar em mão, em cheque(...) por exemplo, às vezes tem dias que a gente consegue trabalhar normalmente, outros dias o sistema está fora do ar e acaba atrasando os processos e por aí vai.

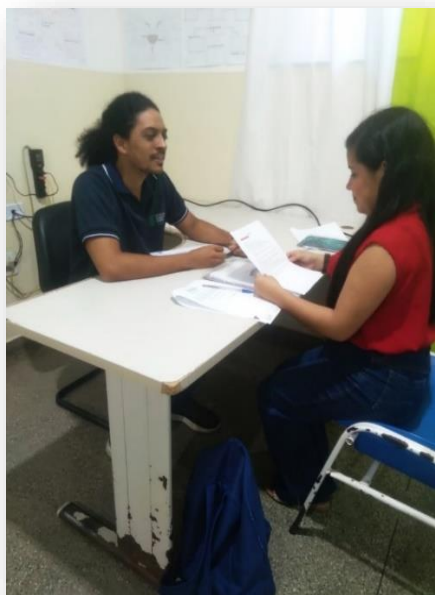
Em suma, para o entrevistado a burocracia afeta os atendimentos de solicitação por não se ter um suporte para amparar e tirar dúvidas sobre os processos. Ao tempo que beneficia os atendimentos de pessoal, envolvendo a Gestão de Pessoas. O entrevistado ainda afirmou que já houve atrasos de atividades no campus em alguns processos relativos a licitações. Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o entrevistado respondeu que se houvesse a criação de um suporte para tirar dúvida a respeito dos processos, a eficiência e eficácia iriam melhorar consideravelmente. Na questão, se a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta ou beneficia a eficiência e eficácia da instituição, o mesmo respondeu que depende do processo, sendo que os internos são beneficiados com mais segurança

sendo burocráticos, porém os externos poderiam ser menos burocráticos e mais facilmente resolvidos. Por fim, para o entrevistado existem cinco gargalos que para ele, afetam a eficiência e eficácia e aumentam a burocracia: falta de suporte, ausência de facilitação nos processos externos, falta de treinamento, ausência de quantidade suficiente de servidores para trabalhar ou seja ausência de capital humano, já citado por entrevistados anteriores, e orçamento razoável. Citou como medidas de melhoria, treinamento melhor (capacitação já citada por entrevistados anteriores), acompanhado de um suporte, investimento no capital humano, ou seja, aumento de servidores, e um orçamento maior para se trabalhar.

- **Oitava Entrevista**

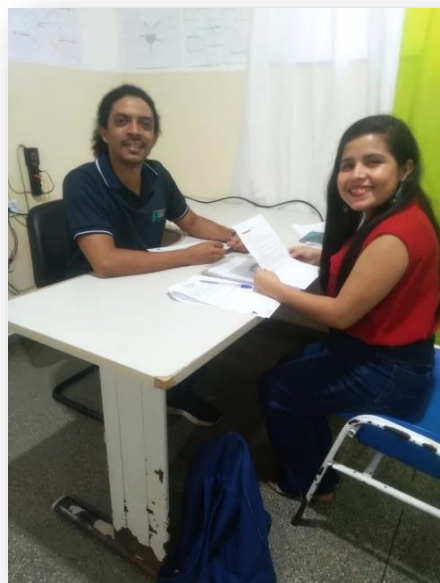
A oitava entrevista a ser discorrida, é a entrevista com o coordenador da Gestão de Pessoas, pertencente ao DG (Direção Geral) o senhor Ewerton Maia Barbosa (permitiu a citação de seu nome:

Figura 11: Oitava entrevista



Fonte: Voluntário,2025

Figura 12: Oitava entrevista



Fonte: Voluntário,2025

Sintetizando suas respostas, o entrevistado relatou que trabalha principalmente com os seguintes sistemas CIAP (Comitê de Infraestrutura, Apoio e Planejamento), CIGAC (Comitê de Gestão do Acesso à Ciência), CIGRH (Comitê de Gestão de Recursos Humanos), SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos) e na sua função de professor, opera o CIGAA (Comitê de Gestão de Ações Acadêmicas ou Administrativas). E realiza principalmente os processos de progressão de servidor, análise de processos, progressão funcional, progressão por incentivo à codificação e por mérito, recebimento de atestados médicos, remoção de servidor, protocolo, problemas de imposto de renda, problemas de pagamento, e lançamento de valores atrasados. Para ele, o processo de contrato de professor substituto é o mais burocrático e mais prejudicial, pois prejudica diretamente o aluno, caso demore:

Até o momento que eu tive acesso, que eu tive que lidar, foi a questão do professor substituto. Quando esse professor está substituindo um professor que está afastado para tratamento de saúde. É o mais burocrático. É o que eu presenciei mais burocrático, porque ele exige uma série de comprovações, como o atestado, junta médica do servidor que está afastado. E as contratações, elas dependem dessas comprovações pra poder não ferir a lei.

E afirma que o processo é o mesmo atendimento de solicitação que sofre atraso devido a burocracia, “esse tipo de processo ele é afetado porque na ponta é o aluno que fica sem aula, enquanto a gente não conclui o contrato de um professor substituto por essa questão (...)eu só consigo dar andamento no contrato desse servidor se eu tiver o atestado do outro(...)e vai para a reitoria e volta. Uma coisa depende da outra”. Ao responder se algum atendimento já foi bem atendido devido a burocracia, o entrevistado disse que burocracia beneficia vários processos como progressão e promoção. Ela ajuda a fornecer o histórico daquele atendimento, por mais passos que ela tenha a se cumprir, e afirmou que a burocracia ajuda o servidor saber tudo que se passou em determinado processo anteriormente, além de dar segurança e transparência:

De progressão mesmo, de promoção, de incentivo à qualificação, eu tô percebendo que nessa função da gestão de pessoas especificamente que a burocracia ela ajuda a gente. Ela ajuda porque por mais que sejam passos que você precisa fazer, que tem que fazer, mas são passos que falam do histórico daquele atendimento. Então, assim, futuramente, se alguém abrir aquele processo, vai entender o que aconteceu ali. E eu entendi nessa função que a burocracia, nesse ponto, ela é essencial. (...) Pra transparência e pra ter sucesso, né? Pra ficar claro as coisas.

Para a pergunta se já houve atraso no andamento das atividades no campus devido à burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública, o mesmo respondeu que as aulas já foram afetadas devido processo moroso de contratação de professor como já foi citado acima, pois

são processos que demanda a Progesp (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas), estudos financeiros e orçamento anual do Instituto, porém ainda assim agem com rapidez frente aos protocolos:

O professor substituto é um professor que substitui outro professor. Então eu tenho que comprovar que esse professor que ele vai substituir precisa ser substituído e isso demora porque é uma contratação e a gente precisa estar falando com a ProGESP pra poder a gente conseguir pagar esse serviço, verificar o orçamento porque a gente lida com orçamento anual de todo o instituto, né? Então é feito um estudo financeiro (...) e eles acabam sendo rápidos. Eles acabam sendo rápidos, mas é um processo que precisa ser muito bem cuidado pra gente não cometer uma falha. Mas isso atrasa sim, porque como eu te falei, eu não posso botar o professor na sala de aula sem saber que ele vai conseguir ser contratado, né? Tem edital, tem processo seletivo, tem tudo mesmo.

Na questão se a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, o entrevistado disse que são suficientes, pois até chegar nestes pontos, a burocracia se faz necessária e é exercida. Pois ela faz enxergar erros e falhas, que caso contrário, seria difícil o trabalho do servidor. O que não é suficiente é o recurso financeiro:

Se é suficiente...Hoje eu tô sentindo que é suficiente. Eu tô sentindo assim, porque eu percebi que a burocracia até chegar na eficiência e na eficácia ela tem sido necessária. Porque, assim, a gente comete falhas, a gente comete erros, se não fosse a burocracia, a gente não perceberia tão facilmente, entendeu? (...) Esse processo eletrônico, ele toma mais rápido esse andamento e a gente consegue de acordo com o interesse, com os esforços que a gente empenha de dar certo. Então, eu tô sentindo que tá sendo suficiente, o que não é suficiente é o recurso mesmo. Recurso que não é suficiente, dinheiro.

Na sua opinião, a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta ou beneficia a eficiência e eficácia da instituição, o mesmo reafirmou que sim, “ela beneficia. No meu ponto de vista, eu tô vendo que tá sendo benéfico e necessário”. Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o entrevistado fez várias reflexões, a primeira delas é que para ele, saber como aplicar a burocracia que é o maior problema e gargalo. Pois ter que aplicá-la não é onde se tem lacuna, mas no saber como aplicar. A ausência de tutoriais e manuais sobre os passos da burocracia, como já bastante citado entre os entrevistados anteriores, a ausência de explicações de quantos despachos aquele processo precisa ter para ele ter um andamento de sucesso afeta o andamento das atividades e eficiência:

O meu maior problema com a burocracia não é aplicar ela. A regra, pra mim, ela é necessária. (...) Para mim, aplicar a burocracia não é um problema, mas eu preciso saber como aplicar ela. É isso que falta. Eu preciso saber quais são os passos, quantos despachos aquele processo precisa ter para ele ter um andamento de sucesso. Quais são as anuências que aquele processo vai precisar(...)e isso é o que me falta, entendeu? E apesar de todos os colegas me ajudarem(...)a reitoria ajuda muito, mas a gente não tem um manual, um manual do que a burocracia, do que necessita, é isso que é difícil, é saber o que fazer.

Porque se você sabe como fazer, se você tem um manual dizendo, ‘olha só, esse processo de contratação exige isso, isso, isso, precisa da anuência de fulano, do fulano, tem que passar por Beltrano pra poder voltar pra cá’, aí você faz. O problema da burocracia não é aplicar ela, é você saber como fazer.

E completa que a morosidade ocorre se o servidor não souber o que fazer, justo pela ausência de manuais e tutoriais, e assim o processo se torna mais moroso e isto prejudica a vida dos colaboradores, pois se um processo demora, afeta aquele servidor que está precisando de um benefício ou um pagamento:

Pra mim, a amorosidade, ela vai depender, no meu caso, da minha experiência aqui. A amorosidade, ela ocorre quando eu não sei o processo. Porque aí eu vou ter que ainda aprender a fazer, (...) quais são os artigos que tem que entrar no processo(...) A minha morosidade, ela ocorre nesse momento, porque se eu já sei o que eu tenho que fazer, eu quero logo me livrar daquele processo. E eu acho que esse é o pensamento de todos os servidores, dos colegas, porque, principalmente na gestão de pessoas, a gente não pode segurar um processo porque a gente tá segurando a vida de um servidor. Porque é um pagamento, é um benefício que ele vai receber, é uma justificativa. Então, no meu caso, ocorre a morosidade quando eu não sei o que eu tenho que fazer. Aí eu vou atrás, eu vou procurar. E isso demora. E, às vezes, é chato a gente ficar incomodando as pessoas, né? (...) Às vezes, é complicado a gente estar nesse papel.

Cita que falta clareza na linguagem dos processos na Gestão Pública, os despachos deviam ser mais claros e fáceis de entender, a linguagem ainda é muito técnica ‘eu acho que alguns despachos tinham que ser mais claros. Eles tinham que dizer, faça isso. Então, eu autorizo que contrate fulano. A linguagem é muito técnica’ e por fim, cita sua experiência estando na parte administrativa da instituição e em como seu olhar sobre a burocracia mudou, vendo a necessidade de vários protocolos para dar segurança e respaldo:

Quando eu sentei lá e eu vi a necessidade de ter esse procedimento, porque ninguém gosta mesmo de estar fazendo despacho, protocolo. Mas é isso que garante a nossa segurança, a legalidade(...)A gente é pessoa física, a gente é o primeiro que é exonerado. Então, assim, se der um problema, tu é logo exonerado. Então, assim, se tu não tiver respaldado, se não tiver tudo registrado, o que é que tu vai fazer? Você é a parte mais fraca do Elo, você é a pessoa que vai ser substituída. Então eu aprendi a amar a burocracia, mas se ela me ajudasse a dizer o que ela quer de mim, me ajudaria mais.

Por fim elencou como medidas de melhoria, um manual com passo a passo dos processos (POP) e o uso de uma linguagem mais acessível nos sistemas e documentos, ‘ajudaria uma Linguagem menos técnica e também o manual de como fazer esses processos’.

Em suma, para o entrevistado a burocracia é necessária e extremamente importante para fornecer históricos, dar respaldos e segurança para os servidores e para os próprios processos. Porém ela afeta como morosidade alguns procedimentos significativos, como a contratação do

professor substituto, e essa demora atinge os alunos que podem ficar sem aula. Apesar disso, para ele, a eficiência e eficácia são suficientes no ambiente público, pois se cometer falhas, a burocracia aponta, caso contrário, não se perceberia tão facilmente. Por fim, a pergunta sobre quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia, o mesmo citou dois gargalos que precisam ser sanados: a ausência de tutoriais e manuais sobre o passo a passo dos processos, pois gera mais morosidade e afeta o sucesso das atividades. E o uso de linguagem muito técnica nos processos, o que torna o processo mais longo. Como medidas de melhoria, um manual com passo a passo dos processos (POP) e o uso de uma linguagem mais acessível nos sistemas e documentos.

Por fim, frente a essa compilação da análise e discussão de resultados, foi elaborado a resposta para a problemática da pesquisa: Os processos burocráticos administrativos da Gestão Pública são eficientes e eficazes em seu desenrolar para atender a Administração e a comunidade do IFAM Tefé? De acordo com a maioria das respostas tanto do público demandante e do público que executa as demandas, derivadas do questionário e entrevistas, os processos são sim eficazes pois se atingem os objetivos, no entanto, não são eficientes, pois são burocráticos e morosos. Partiu-se da hipótese inicial de que os processos burocráticos administrativos são regulares em sua eficiência e eficácia, não são perfeitos em sua execução, mas atendem regularmente as demandas. Frente aos relatos coletados, a mesma foi confirmada parcialmente e com modificações. Pois de fato os processos administrativos são regulares em sua eficiência, pois ela é afetada pela morosidade, porém são excelentes em sua eficácia, atingindo os objetivos finais. E por fim, foi elaborado uma tabela com os pontos mais citados nos relatos, entre problemas e soluções:

Tabela 1

Disfunções burocráticas nos processos administrativos	Funções burocráticas nos processos administrativos	Percepções mais citadas	Atividades mais citadas como afetadas	Gargalos mais citados que afetam a eficiência	Soluções e medidas de melhoria mais citadas
Morosidade	Respaldo e segurança	Burocracia é ruim e atrapalha, mas é necessária e importante	Fornecimento de merenda	Falta de servidores para trabalhar	Aumento de servidores por cada coordenação
Retardamento da eficiência	Agir e estar conforme a lei	Os processos poderiam ser mais simples	Contratação de professor substituto	Falta de manual de passo a passo de cada processo	Elaboração do manual de passo a passo de cada processo (POP)

Atraso das atividades no campus	Isonomia	A eficácia é suficiente, mas a eficiência não	Processos imediatos e não sistemáticos	Falta de capacitação e treinamento dos servidores	Capacitação como treinamentos e reuniões
Sobrecarga dos servidores mental e fisicamente	Impedimento de corrupção	Burocracia é diferente das disfunções burocráticas	Processos do alelo administrativo	Falta de internet de qualidade	Aquisição de uma internet de mais qualidade
Processos rígidos e engessados	Responsabilidade	Paradoxo de facilitar o acesso aos processos para a sociedade e dificultar a sua feitura internamente para os servidores		Falta de envolvimento dos colaboradores em suas demandas	Integração de setores e envolvimento dos colaboradores
Falta de solidariedade para os processos externos	Cumprimento correto das solicitações	A morosidade é comportamental e não burocrática		Falta de linguagem mais acessível para os processos	Linguagem menos técnica e mais direta
Retardamento da eficácia	Encerramento do sistema patrimonialista e clientelista	Mais valorização da efetividade		Alta rotatividade	Uma intervenção estatal
				Orçamento pequeno	Uma intervenção estatal
				Sistemas pesados	Melhoria do SIPAC e uso de programas de internet, os softwares para organizar os processos

Fonte: Elaborado pela autora

Algumas medidas podem ser executadas de forma local e com proatividade, outras dependem do poder público, logo o trabalho serviu para elucidar tais pontos para a sociedade.

3.4 Da Devolutiva

E por fim no dia 24/06/2025, foi realizado a última etapa dos estágios I e II e da implementação do projeto de pesquisa: a devolutiva para os coordenadores e membros do Departamento de Administração e Planejamento e Direção Geral. Na ocasião, foram expostos todos os mapeamentos dos processos de cada coordenação (derivado das atividades de estágio), os resultados das entrevistas e questionário, e as medidas de melhoria para aumentar a eficiência e eficácia. Nesta devolutiva, foi citado pelos presentes, a confusão que se dá entre burocracia e disfunções burocráticas; houve falas sobre a importância da existência de um manual com o passo a passo de cada processo, sendo reiterado a relevância do mapeamento realizado na pesquisa em questão, com os principais processos de cada coordenação e por fim foi dito o quanto é necessário que todos os servidores tenham acesso a ele; entre outras falas que se deram. Em suma foi extremamente importante este encontro, pois os Técnicos Administrativos em Educação, viram de perto um fato prático que os envolve diretamente, algo inédito até então, soluções foram discutidas assim como as lacunas e importância do projeto. Segue as fotos abaixo da referida apresentação:

Figura 13: Devolutiva



Fonte: Ferreira, 2025

Figura 14: Devolutiva



Fonte: Ferreira, 2025

Figura 15: Devolutiva



Fonte: Ferreira, 2025

Figura 16: Devolutiva



Fonte: Ferreira, 2025

E esta foi a devolutiva dos estágios supervisionados e projeto de pesquisa, realizada para o Departamento de Administração e Planejamento (DAP) e Direção Geral (DG) do Instituto Federal do Amazonas-Campus Tefé.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o projeto de pesquisa, transformado nesta monografia, cumpre seu papel de executar um estudo de caso dos processos burocráticos administrativos no Instituto Federal de Educação-Campus Tefé, por meio da exposição e análise de cada prisma. E assim, pôde responder aos objetivos gerais e específicos. Pois se observou o nível de burocracia, eficiência e eficácia dos processos por meio de observação, feitura das atividades e coleta de dados. Além de realizar o levantamento e pesquisar com os membros de cada coordenação os principais processos complexos e burocráticos. E por verificar a eficiência e eficácia dos mesmos por meio da análise, elencagem e discussão que foi bem mais profunda do que se imaginava a princípio, trazendo a luz diversas discussões necessárias e até então não tão conhecidas na sociedade. De forma particular, ouvir a percepção de cada servidor que defende o uso da burocracia, porém de acordo com a maioria das percepções, estão sobrecarregados de processos e precisam de mais amparo e apoio para realizar seus trabalhos, pois o contrário aumenta a burocracia, foi extremamente enriquecedor, e um privilégio poder ouvi-los. Merton, Weber e Fleury estão de fato corretos em suas colocações, pois é preciso respaldo, padronização, organização e segurança aos processos, que a só a burocracia pode fornecer, no entanto, sem sua facilitação, por meio de manuais e sistemas mais simples, e advento de mais concursos para preencher adequadamente o número de servidores, o que é possível ser real, a eficiência é sacrificada, por isso é necessária uma mudança. Porém ainda afirmando de modo pessoal, essa mudança só ocorre se houver um trabalho de reestruturação na Gestão Pública, no entanto pode começar apenas com o aumento de servidores, melhoria de internet, ou ainda maior integração de setores e colaboradores e a elaboração do manual de cada processo a ser feito, intervenções simples e essas duas últimas podem ser executadas apenas de forma local no Instituto, e já melhorariam o fluxo de burocracia. Vem à tona, o anseio de mais concursos com mais vagas para Técnicos Administrativos em Educação, pois assim como os docentes, os TAEs também precisam de um ambiente adequado para trabalhar, um funcionário por cada coordenação, é insuficiente e insustentável a nível de sobrecarga. Então este trabalho foi importante pois elucidou estes pontos para a sociedade em geral e valorizou o trabalho dos TAEs e do Instituto Federal-Campus Tefé. Instituto que há mais de 11 anos está presente na cidade de Tefé, trazendo desenvolvimento educacional e científico para jovens e adultos da região do Médio Solimões. Cursos e mais cursos estão inaugurando e o ensino, pesquisa e extensão se faz real para além das universidades, cumprindo assim o papel de Instituição de Educação, Ciência e Tecnologia por meio

de funcionários TAEs, docentes e terceirizados. Fica como sugestão para os cursos de Administração e áreas a fins, a elaboração de mais trabalhos na área de Gestão Pública, principalmente em Institutos Federais de Educação, pois é importante olhar para o privado e suas estruturas, mas é essencial olhar para o ambiente público e suas necessidades e contribuições para a sociedade, afinal também são organizações e colaboram diretamente com o futuro social, no atendimento de anseios da população. Por fim, o trabalho em questão foi extremamente significativo para visualizar os procedimentos da gestão na prática, contribuindo para uma melhor compreensão aos aprendizados teóricos, pois aliar a teoria à prática e assim perceber como é a Gestão Pública de fato e onde ela se enraíza nas teorias aprendidas em sala de aula, é uma experiência enriquecedora enquanto administrador, e assim se usar da arte de ouvir e da ciência em focar, pois como já disse Henry Mintzberg “A administração é, acima de tudo, uma prática em que a arte e a ciência se encontram”.

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, Cecília Vescovi de. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio.** 1997.
- ASSIS ET AL, Wanderlice da Siva. **A gestão Pública na visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais.** Vol. 6. São Paulo. GradusEditora. 2019.
- Correia Barros Et Al. **PPC: Plano Pedagógico de Curso do Técnico de Nível Médio Em Produção Cultural Na Forma Subsequente 2025.** IFAM, 2025.
- DE OLIVEIRA CHAVES ET AL, Elisângela André. **A gestão Pública na visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais.** Vol. 2. Salvador. Pontocom. 2015.
- DOS SANTOS ET AL, Geovane Santana. **A gestão Pública na visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais.** Vol. 4. São Paulo. Pedro&JoãoEditores. 2017.
- FLEURY, Sonia. **Reforma do Estado: perspectivas e desafios.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2003.
- FÖEGER, Rayra da Silva; CARNEIRO, Felipe Ferreira Barros. O desenvolvimento científico dos Institutos Federais: crescimento e representatividade na produção científica nacional em periódicos indexados na Web of Science (1970-2020). **Em Questão**, v. 29, p. e-126063, 2023.
- FOWLER, Eliane D'Martin; MELLO, Carlos Henrique Pereira; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gestão e Produção, São Carlos**, v. 18, p. 4, 2011.
- IONE DOS SANTOS ET AL, Aldemária. **A gestão Pública na visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais.** Vol. 1. São Paulo. Digital Books. 2014.
- KARIYADO, Monica Yukie. **Proposta e aplicação de uma sistemática baseada na gestão do conhecimento para a melhoria do processo de compras públicas.** 2016. 140 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de organizações e sistemas públicos) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2016.
- LUCHINI, T.C. **Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, 2016.
- MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura.** Traduzido por Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MOTA, Janine. A utilização da plataforma Google Forms em pesquisa acadêmica: relato de experiência. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 4, n. 6, p. 1-10, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343865099_A_utilizacao_da_plataforma_Googl_Forms_em_pesquisa_academica_relato_de_experiencia. Acesso em: 12 maio 2025.

PORTAL JUSBRASIL. Lei da discricionarietà. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 05 mai. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

WEBER, Max. Economia e Sociedade: **Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Vol.1**. Traduzido por Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: UnB, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdVOLdAUoeQP5TFyfVifk9jIqobHbePAc1Ko6aFZ61ddJDmMQ/viewform?usp=header>

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “OS PASSOS DA BUROCRACIA: ESTUDO DE CASO DOS PROCESSOS BUROCRÁTICOS ADMINISTRATIVOS NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS-CAMPUS TEFÉ, sob a responsabilidade do/a pesquisador **Maria Victória Meireles Simão**, o desenvolvimento da pesquisa. Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista, com base em 11 perguntas, que serão gravadas pelo gravador do celular. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são: a possibilidade de constrangimento ao responder as questões; medo de não saber responder ou de ser identificado; estresse; quebra de sigilo; cansaço ou vergonha ao responder às perguntas; dano; quebra de anonimato; etc. Caso uma dessas vivências ocorra as identificaremos e tomaremos as medidas necessárias. Ao participar desta pesquisa o Sr. (a) não terá nenhum benefício direto, nem tão pouco despesas financeiras. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre os níveis de burocracia, eficiência e eficácia dos processos administrativos recorrentes no IFAM TEFÉ. Se depois de consentir a sua participação o/a Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa. O/a Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa. Entretanto, caso o/a Sr. (a) tenha alguma despesa decorrente desta pesquisa será totalmente ressarcido/a pelo pesquisador/a responsável. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade do/a colaborador/a será ou não divulgada a partir do seu consentimento. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá contatar os pesquisadores responsáveis Maria Victória Meireles Simão e Prof. Dr. Deusamir Pereira em horário de funcionamento no endereço do Centro de Estudos Superiores de Tefé Estrada do Bexiga, 1085. Bairro: Jerusalém na cidade de Tefé-AM. Podendo consultar a qualquer momento através do Celular: (97) 991691867. E-mail: mvms.adm19@uea.edu.br. Endereço Eletrônico do CEP/UEA: cep.uea@gmail.com. Endereço Físico: Manaus-AM, Av. Djalma Batista, 3578. Flores.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Página 1 de 2

Eu, _____, fui informado sobre o que o/a pesquisador/a quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão assinadas por mim e pelo/a pesquisador/a, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura ou impressão datiloscópica do/da participante da pesquisa

Assinatura do Pesquisador responsável

Data: ____/____/____

www.uea.edu.br
instagram: @uea.ceet

Centro de Estudos Superiores de Tefé
Estrada do Bexiga, 1085, Jerusalém Tefé-AM, 69.100-000

Universidade do Estado
do Amazonas

Página 2 de 2

APÊNDICE C – ENTREVISTA

1. Qual seu nome?
2. Qual sua função e/ou coordenação no DAP?
3. Quais os principais sistemas que o(a) senhor(a) opera?

4. Quais os principais processos administrativos que o(a)senhor(a) realiza?
5. Qual o processo mais complexo burocrático e seu nível de dificuldade de realização?
6. Algum atendimento de solicitação já foi afetado devido a burocracia? Conte como foi.
7. Algum atendimento de solicitação já foi bem atendido devido a burocracia? Conte como foi.
8. Já houve atraso no andamento das atividades no campus devido à burocracia dos processos administrativos da Gestão Pública?
9. Para você, a eficiência e eficácia no ambiente público é suficiente?
10. Na sua opinião, a burocracia presente nos processos administrativos dos sistemas da Gestão Pública afeta ou beneficia a eficiência e eficácia da instituição? Justifique.
11. Quais medidas poderiam ser tomadas para facilitar os processos, diminuir a burocracia e aumentar a eficiência e eficácia?

APÊNDICE D– MAPEAMENTO DE PROCESSOS

<https://www.canva.com/design/DAGi9Mqh8gw/uk7Kx4iHYhDOzpq9OtrBkg/edit>

<https://www.canva.com/design/DAGi1rDOvaI/T-Xq99WitHq2UVWVFJRVyA/edit>

<https://www.canva.com/design/DAGi1qaAwmo/E6jv7i7YBcuHwkCizBrVSA/edit>

<https://www.canva.com/design/DAGi1DvF1L4/59ExPgWVS3HEd6ZlZW0FNQ/edit>

<https://www.canva.com/design/DAGf07ktW1k/NykvPAJcrBSykPdk1wi40Q/edit>

<https://www.canva.com/design/DAGi7AR-GEc/4YpTJ OfycmOAqsaPdEFQ/edit>