



ACH113 – Princípios de Administração
Profa. Sylmara Gonçalves Dias

PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

ACH1113

Profa. Sylmara Gonçalves
Dias



Agenda de aula

(1) A evolução da Administração

- Max Weber e a teoria das organizações



Max Weber e a teoria das organizações

O que é burocracia?



As funções da gerência

Max Weber (1864-1920)

Alemão

Segundo Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais.



Biografia

Nasceu e teve sua formação intelectual no período em que as primeiras disputas sobre a metodologia das ciências sociais começavam a surgir na Europa, sobretudo em seu país, a Alemanha.

Filho de uma família da alta classe média, Weber encontrou em sua casa uma atmosfera intelectualmente estimulante. Seu pai era um conhecido advogado e desde cedo orientou-o no sentido das humanidades.

Em 1882, começou os estudos superiores em Heidelberg; continuando-os em Göttingen e Berlim, em cujas universidades dedicou-se simultaneamente à economia, à história, à filosofia e ao direito.

Concluído o curso, trabalhou na Universidade de Berlim, na qual idade de livre-docente, ao mesmo tempo em que servia como assessor do governo.

Em 1893, casou-se e; no ano seguinte, tornou-se professor de economia na Universidade de Freiburg, da qual se transferiu para a de Heidelberg, em 1896. Dois anos depois, sofreu sérias perturbações nervosas que o levaram a deixar os trabalhos docentes, só voltando à atividade em 1903, na qualidade de co-editor do Arquivo de Ciências Sociais (Archiv für Sozialwissenschaft), publicação extremamente importante no desenvolvimento dos estudos sociológicas na Alemanha.

1905 - Parte para os Estados Unidos, onde pronuncia conferências e recolhe material para a continuação de A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.

A partir dessa época, Weber somente deu aulas particulares, salvo em algumas ocasiões, em que proferiu conferências nas universidades de Viena e Munique, nos anos que precederam sua morte, em 1920.





Quem foi Max Weber ?

- **Max Weber** foi um dos fundadores da sociologia moderna.
- Contemporâneo das teorias científicas e clássicas, estudou a organização como parte de um contexto social, influenciada pelas mudanças sociais, econômicas e religiosas da época.
- O modelo burocrático surgiu como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas, dotada de características próprias, eficiente na sociedade industrial emergente.





Paradigma Weberiano

Conhecimento



Aprender objetivamente a significação das intenções do outro a partir de sua conduta

Ação humana



Pré estruturada mas não determinada.
Crenças e valores do indivíduo influenciam suas condutas

Realidade



Construção de significados compartilhados pelos atores sociais

Tipo ideal de burocracia



Sistema racional – instrumental que busca organizar de forma estável e duradoura a cooperação humana para atingir objetivos explícitos e formalizados



Conceito de burocracia

É um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada





Princípios da Burocracia

- Existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por lei. A divisão das tarefas é feita racionalmente, baseando-se em regras específicas;
- Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos. Essas regras se aplicam a todos, de acordo com seu cargo e função;
- Existe uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e as prerrogativas de cada cargo e função são estabelecidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites;
- O recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas, garantindo igualdade formal na contratação;
- A remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes;



Princípios da Burocracia

- A promoção e o avanço na carreira devem ser por normas e devem se basear em critérios objetivos e não no favoritismo ou relações pessoais;
- Há uma separação completa entre a função e as características pessoais do indivíduo que a ocupa;

Autoridade, poder, dominação e Administração –

- **Autoridade** é a “probabilidade de que um comando ou ordem específica obedecida”, podendo se dar por hábito, afeição ou interesse em determinada situação.
- **Poder** é a probabilidade de impor a própria vontade à conduta dos outros, contra qualquer resistência.
- Na **dominação** o governante tem o direito de impor seu poder e o governado o dever de obedecer-lhe.
- Ao exercer a dominação sobre muitas pessoas, a dominação necessita de um **aparato administrativo** que uma governante e governados.



Princípios da Burocracia

- **Ética protestante** – como princípios básicos, o protestantismo defende a vida dedicada ao trabalho duro, à poupança e ao ascetismo.

Os que realmente se dedicam a essa conduta espartana (e, portanto, seguem a vontade de Deus) alcançam a prosperidade e ficam em paz com o destino de sua alma. Com isso, quão mais rico, mais o indivíduo prova ser fiel e recompensado por Deus.

- **Homem organizacional** – O tipo de personalidade adequada à sociedade moderna é a do homem flexível ao desempenho de vários papéis simultâneos, dentro da organização.

Resistente às frustrações, dedicado de forma irrestrita ao cumprimento de suas tarefas, o funcionário da organização burocrática deve ser capaz de adiar as recompensas e o desejo de auto realização.



Princípios da Burocracia

- **Racionalidade** – Os objetivos devem ser atingidos da maneira mais racional e, portanto, poupadora de esforços.
Assim como na Administração Científica, a Burocracia defende a existência da melhor forma de se realizar uma tarefa.
- **Separação entre propriedade e Administração** – Os administradores devem ser profissionais, especialistas e assalariados fiéis ao cargo e aos objetivos da empresa. O trabalho que desempenham deve ser sua principal atividade.
Com isso, o trabalhador passa a ser encarado não como um ser humano, dotado de personalidade e emoções mas como **ocupante de um cargo**, que tem sob sua responsabilidade um conjunto de atribuições.
- **Organização informal** – Sendo imprevista, não é racional.
Não sendo racional, não é desejada nas organizações burocráticas.

Características da estrutura burocrática

BUROCRACIA

Funções definidas e competências estabelecidas por lei

Direitos e deveres baseados no princípio da igualdade burocrática, evitando o clientelismo

Definições de hierarquia e especialização de funções

Impessoalidade nas relações

Objetivos explícitos e estrutura formalizada

Autoridade racional – legal

Racionalidade instrumental





Vantagens da burocracia



Burocracia é um modelo de gestão

Visão depreciativa →

Organização burocrática = empresas complicadas
(no seu processo de trabalho e lentas no processo de decisão)

Contribuições do modelo burocrático para a administração:

- A proposta burocrática que se aplica a qualquer tipo de organização
- Facilita a atividade de supervisão do trabalhador, na medida em que as informações sobre a execução da tarefa e o comportamento desejado do trabalhador são explicitados pela organização
- A defesa da tarefa de forma mais poupadora possível de esforços (racionalidade)
- A promoção por mérito e competência
- Entre outras contribuições.



Principais contribuições ao estudo das organizações

Autor	Principais ideias
Max Weber	Tipo ideal de burocracia
Amitai Etzioni	Tipologia das organizações com base nos tipos de poder
Blau e Scott	Tipologia das organizações com base nos tipos de beneficiários
Charles Perrow, Robert K. Merton e William Roth	Disfunções organizacionais
Burns e Stalker	Modelos mecanicista e orgânico de organização





Panorama das disfunções organizacionais, segundo diversos autores

Disfunções	Características
Particularismo	<ul style="list-style-type: none">• Dentro da organização, defender os interesses de grupos externos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. Fazer “panelinhas” com colegas de escola.
Satisfação de interesses pessoais	<ul style="list-style-type: none">• Defender interesses pessoais dentro da organização. Contratar parentes, fazer negócios com empresas de família.
Excesso de regras	<ul style="list-style-type: none">• Multiplicidade de regras e exigências para a realização de atividades. Firma reconhecida, encaminhamento de processos burocráticos.
Hierarquia e individualismo	<ul style="list-style-type: none">• A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula a luta pelo poder. Hierarquia das grandes empresas e dos militares.
Mecanicismo	<ul style="list-style-type: none">• Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes. Cargos de escritório, montadoras de peças.



Críticas de Willian Roth à visão weberiana

Disfunções	Características
1. Mecanismo	O profissionalismo das organizações formais exige que as pessoas desempenhem papéis limitados, com responsabilidades limitadas e autonomia reduzida. Cada pessoa ocupa um cargo, que tem competências bem definidas. Frequentemente, as pessoas ocupam cargos que nada têm haver com suas aptidões e interesses. As organizações burocráticas torna-se contingentes de pessoas cujos talentos são sub-aproveitados.
2. Individualismo	A organização burocrática oferece muitas vantagens para as pessoas que são alçadas às posições de chefia, como símbolos diferenciadores e vantagens materiais. Conseqüentemente, a burocracia incentiva o conflito entre as pessoas que desejam essas posições por causa de suas vantagens e realça a vaidade de seus ocupantes, prejudicando a qualidade da administração.
3. Interrupção do fluxo de informação	Nas organizações industriais organizadas hierarquicamente, os executivos que tomam as decisões estão formalmente separados dos trabalhadores que as executam.
4. Desestímulo à inovação	As pessoas que tem poder são perigosas e nunca se sabe como reagem. Aqueles que se encontram em escalões intermediários não têm interesse que os subordinados revelem talentos para a administração superior, porque isso também revela sua mediocridade. Portanto, o melhor a fazer numa hierarquia é manter-se quieto.
5. Indefinição de responsabilidade	De acordo com Roth, a administração hierarquizada não tem responsabilidade pelos resultados e sua eficiência não pode ser avaliada com precisão. Assim, o critério de avaliação do cargo torna-se o n° de pessoas subordinadas. Desse modo, o desempenho da organização fica em segundo plano.

Disfunções segundo Merton

- Valorização excessiva dos regulamentos
- Excesso de formalidade
- Resistência a mudanças
- Despersonalização das relações humanas
- Hierarquização do processo decisório
- Exibição de sinais de autoridade
- Dificuldade no atendimento de clientes



Tipologia de poder; obediência e organização, segundo Etzioni



Tipo de Poder	Tipo de Contrato Psicológico	Tipo de Organização
Poder Coercitivo: baseia-se em punições	Alienatório – obediência mecânica.	Coercitiva – objetivo é controlar o comportamento.
Poder Manipulativo: baseia-se em recompensas	Calculista – obediência interesseira.	Utilitária – objetivo é obter resultados por meio de barganha com os funcionários.
Poder Normativo: baseia-se em crenças	Moral – disciplina interior.	Normativa – objetivo é realizar missão ou tarefa em que os participantes acreditam.



Tipos puros de poder e estrutura dupla de obediência





Classificação das organizações, segundo o tipo de beneficiário

Beneficiário	Exemplo
Os próprios membros da organização	Clubes, associações, cooperativas.
Os proprietários ou dirigentes	Empresas de forma geral.
Clientes	Hospitais, agências sociais, universidades.
Sociedade em geral	Organizações do Estado e do governo.

Modelo de Peter Blau e Richard Scott

Considerações

Limitação da espontaneidade – as características da organização burocrática limitam a liberdade pessoal tornando o trabalhador incapaz de compreender a organização como um todo. Sua visão é fragmentada, o que é prejudicial para a auto-realização e para o desempenho da empresa. A própria colocação dos objetivos da empresa como prioritários aos seus objetivos enquanto pessoa denota a relação impessoal e degradante de um ser humano condenado a abdicar de seus sentimentos e aspirações.

Despersonalização do relacionamento – o funcionário não tem colegas de trabalho. Assim como ele próprio, as pessoas com quem se relaciona profissionalmente são meros ocupantes de cargos hierarquizados. Os relacionamentos inter-grupais e inter-pessoais não são racionais; portanto, não podem ser benquistos na organização burocrática.

Substituição dos objetivos pelas normas – As normas passam a ser gradativamente mais importantes do que os objetivos da organização. O trabalhador deixa de ser um especialista em determinada área para ser um especialista em normas. Conseqüentemente, o próprio princípio poupador de esforços passa a ser inviável.

Conflito entre o público e funcionários – como todos os clientes são atendidos conforme normas preestabelecidas, as especificações de cada caso são desconsideradas. A inflexibilidade do tratamento dispensado acarreta conflitos entre clientes e funcionários.



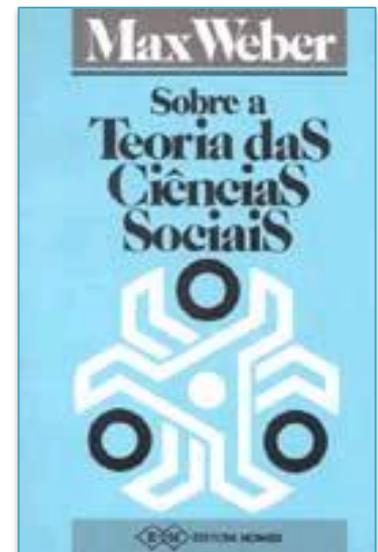
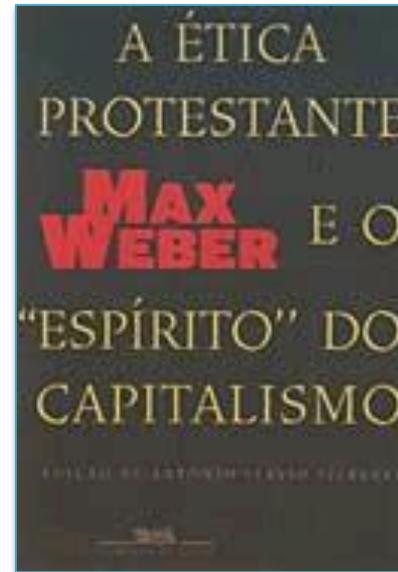


Modelos de organização: Tipos mecanicista e orgânico

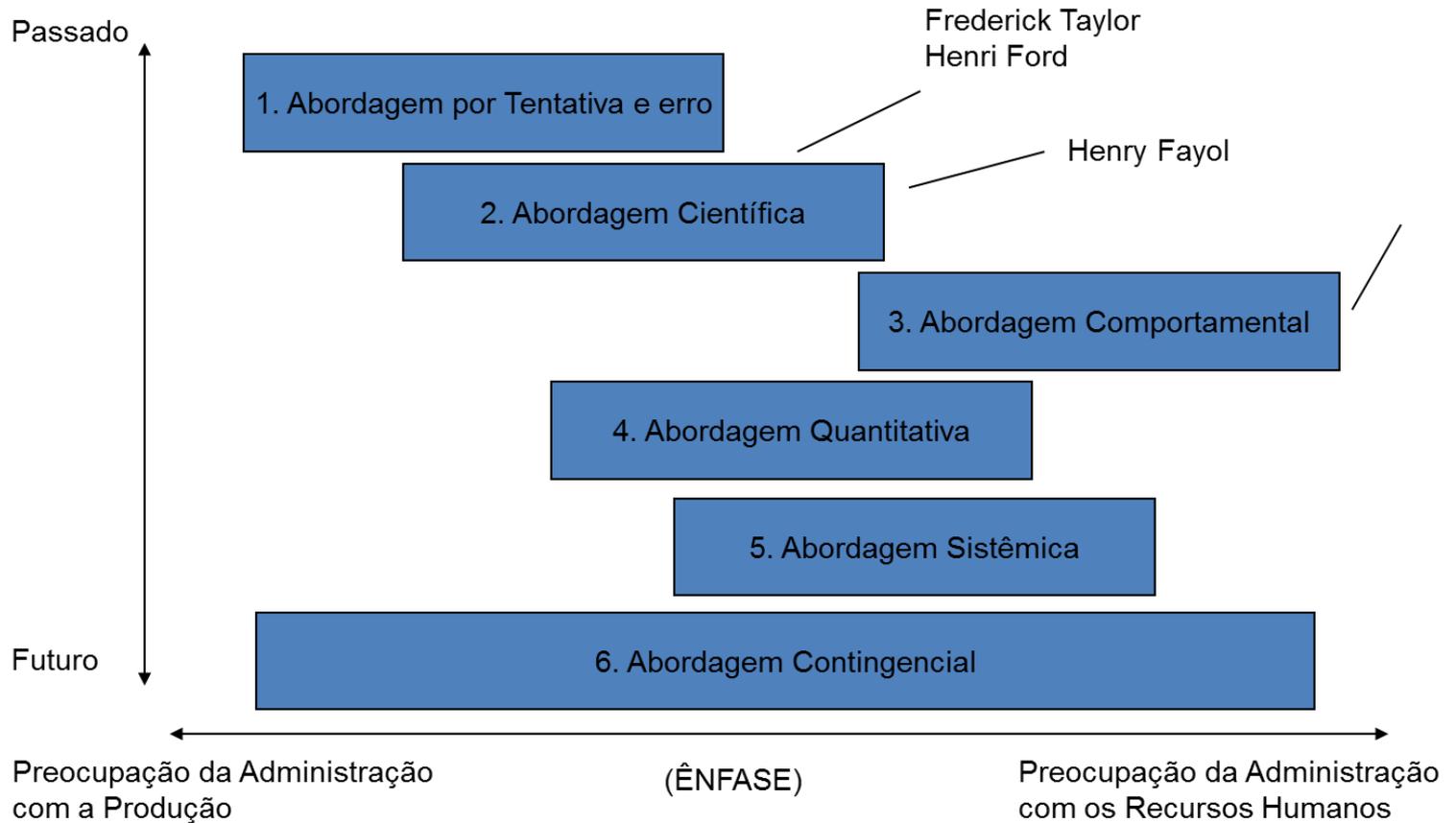




Obras de Max Weber



Desenvolvimento da Administração





CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. São Paulo: Makron Books, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2007

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELLOS, Isabella F.G. de. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.