

fea-RP
USP

Teoria da Burocracia: Max Weber

Profa. Dra. Janaina Giraldi

fea-RP

Exemplo: a organização da Movibrás

- Após rigoroso e exaustivo processo seletivo, Jorge conseguiu um emprego na Movibrás, uma grande empresa produtora de artigos de consumo, como supervisor de tesouraria.
- Nos seus primeiros dias na empresa Jorge passou por um programa de integração para melhor conhecer as características da organização. Recebeu vários manuais contendo regras, regulamentos, rotinas, descrição do seu cargo, deveres e responsabilidades como funcionário.
- Ficou impressionado com o alto grau de organização e de padronização existente na empresa. Mas, isso seria realmente uma característica positiva da organização?
- **Não seria demasiado organizada e pouco espontânea?**

fea-RP

Disfunções da Burocracia

- As regras podem se tornar fins em si mesmos
- Excesso de formalismo e "papelada"
- Resistência a mudanças
- Conformidade excessiva com rotinas e procedimentos
- Processo de tomada de decisão lento
- Despersonalização do relacionamento: ênfase nos cargos e não nas pessoas
- Super-conformidade às rotinas e procedimentos: limitação de liberdade e espontaneidade
- Acúmulo de poder pode levar a uma administração autoritária

➔ **baixa flexibilidade organizacional**

fea-RP

Características e disfunções da Burocracia

Características da Burocracia	Disfunções da Burocracia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Caráter legal das normas 2. Caráter formal das comunicações 3. Divisão do trabalho 4. Impessoalidade no relacionamento 5. Hierarquização da autoridade 6. Rotinas e procedimentos 7. Competência técnica e mérito 8. Especialização da Administração 9. Profissionalização 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internalização das normas 2. Excesso de formalismo e papelório 3. Resistência às mudanças 4. Despersonalização do relacionamento 5. Categorização do relacionamento 6. Superconformidade 7. Exibição de sinais de autoridade 8. Dificuldades com os clientes
<p>↓</p> <p style="background-color: #e6f2ff; padding: 2px;">Previsibilidade do Funcionamento</p>	<p>↓</p> <p style="background-color: #e6f2ff; padding: 2px;">Imprevisibilidade do Funcionamento</p>

fea-RP

Exemplo: as disfunções da Excelsa

- A Excelsa é uma empresa que tem tudo para dar certo. Mas tudo sai errado. Ela adotou um caráter legal e formal, definiu cargos e posições hierárquicas, elaborou rotinas e procedimentos e profissionalizou a diretoria e os participantes. Nada mais correto. Contudo, o resultado está decepcionando: as pessoas apenas seguem as normas e procedimentos, o formalismo é total e o papelório é uma loucura, as pessoas resistem às mudanças, o relacionamento entre os funcionários é precário e superficial, os chefes abusam das suas mordomias e se afastam dos subordinados e os clientes vivem reclamando da falta de atenção aos seus problemas.
- **Se você fosse diretor da Excelsa, o que faria?**

fea-RP

Disfunções da Burocracia

- Por que ocorrem as disfunções da burocracia?
 - Burocracia não leva em conta a chamada **organização informal**
 - Não se preocupa com a variabilidade humana
 - Não considera a personalidade individual
 - As comunicações podem ser distorcidas
 - Dificuldade para resolver diferenças e conflitos entre classes, como grupos funcionais
 - Não há um pleno aproveitamento do potencial humano
- Ideias de Weber influenciaram outros estudiosos das organizações

fearp Principais contribuições ao estudo das organizações

Autor	Principais idéias
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

fearp 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



fearp Classificação das organizações, segundo o tipo de beneficiário (Blau e Scott)

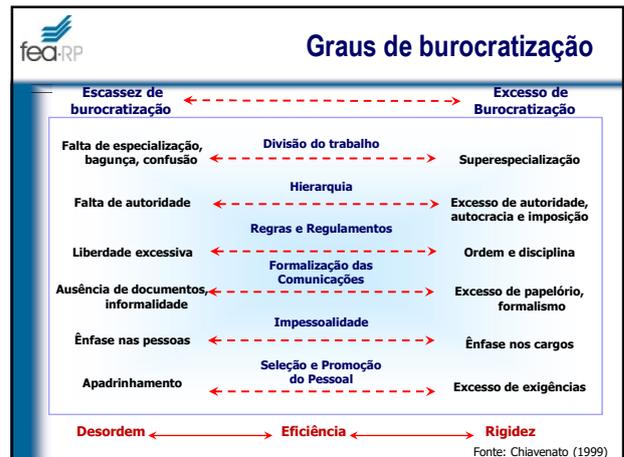
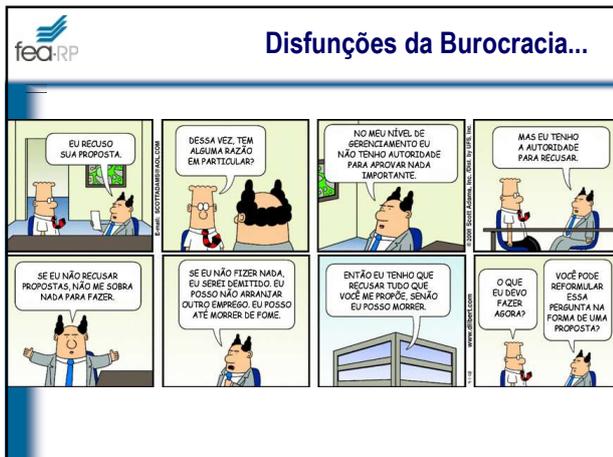
Beneficiário	Exemplo
Os próprios membros da organização	Clubes, associações, cooperativas
Os proprietários ou dirigentes	Empresas de forma geral
Clientes	Hospitais, agências sociais, universidades
Sociedade em geral	Organizações do Estado e do governo

fearp Panorama das disfunções organizacionais, segundo diferentes autores

Disfunção	Características
Particularismo	Defender dentro da organização os interesses de grupos extremos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. Ex.: fazer "panelinhas" com colegas da mesma escola.
Satisfação de interesses pessoais	Defender interesses pessoais dentro da organização. Ex.: contratar parentes, fazer negócios com empresas da família.
Excesso de regras	Multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço. Ex.: firma reconhecida.

fearp Panorama das disfunções organizacionais, segundo diferentes autores

Disfunção	Características
Hierarquia e Individualismo	A hierarquia divide responsabilidades e trava o processo decisório. Realça vaidades e estimula disputa pelo poder. Ex.: hierarquia das grandes empresas e das corporações militares.
Mecanicismo	Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes. Ex.: Cargos de escritório, montadores de peças.



Modelos de organização

- Estudos da década de 60: modelos alternativos ao tipo ideal de Weber
- Graus diferentes de formalização
 - Regulamentação do comportamento
 - Detalhes sobre procedimentos
 - Grau de autonomia

De uma forma geral:
Burocracia versus **Adhocracia**



Organizações pós-burocráticas

	Organizações Burocráticas	Organizações Pós-Burocráticas
Seleção	Treinamento específico	Potencialidade e educação generalista
Promoção	Mérito e antiguidade	Conhecimento e desempenho passado
Bases de especialização	Treinamento na organização	Profissional: baseada na estrutura do conhecimento
Hierarquia	Autoridade legal	Difusa: respeito baseado no conhecimento/competência
Regras	Rígidas	Pragmáticas e temporais
Mandato	Permanente	Baseado na vida do projeto

Fonte: Motta e Vasconcelos (2002)

Burocracia

- Conotação negativa** nas organizações atuais
 - Anos 80: "Programa Nacional de Desburocratização" (depois desregulamentação)
 - Associado a infinitas regras e problemas
 - Longas filas
- Regras e outros procedimentos burocráticos proporcionam **padrões** de como lidar com empregados
 - Todos recebem igual tratamento
 - Sabem quais são as regras
 - Pode levar à eficiência

Conotação negativa: Reportagem “Eles querem trabalhar. A burocracia não deixa” (Revista Exame, 04/10/2007)

- **Drogaria São Paulo:** teve de inscrever nos sistemas da Receita Federal e da Secretaria da Fazenda estadual um sócio que havia morrido dez anos antes. Motivo: Embora a empresa tivesse notificado os dois órgãos da morte do sócio, eles não atualizaram os cadastros. Foi preciso recolocá-lo na sociedade para então retirá-lo.
- **Tecelagem Santa Constança:** por seis anos não conseguiu descobrir quanto devia à Receita, que a acusava de estar inadimplente. Isso a impedia de obter financiamento. Motivo: empresa contestara alguns impostos. Decidiu quitá-los num plano de refinanciamento da própria Receita. Foi surpreendida após a quitação ao ser considerada inadimplente.
- **Instituto Max-Plank:** o laboratório alemão não conseguiu a patente de um remédio para leishmaniose no Brasil, apesar do aval do Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (Inpi). Motivo: Anvisa negou a patente, apesar de não ser de sua competência julgar casos de propriedade intelectual, mas sim do Inpi.
- **Perdigão:** gasta o triplo do que poderia com armazenamento de produtos para exportação. O custo decorre da espera de 72 horas nos portos devido à demora na conferência da documentação dos contêineres. Motivo: duplicação da fiscalização dos documentos realizada pela Receita e pelo órgão de vigilância sanitária, que gasta alguns minutos inspecionando a temperatura do contêiner e mais de um dia conferindo documentos.

Adhocracia

- Ad hoc
- Mais informal e pessoal
- Valoriza potencialidade das pessoas
- Mais autonomia
- Equipes temporárias de trabalho
- Autoridade descentralizada
- Atribuições fluidas de cargo
- Poucas regras e regulamentos

Qual é o melhor modelo?

Estrutura organizacional

- Não existe um desenho ou estrutura organizacional ótimo para uma dada estratégia ou tipo de organização

Abordagem contingencial

**Ambiente (variável independente)
Tecnologia (variável dependente)**
Prescrição e aspectos normativos são substituídos pelo adaptável

Exercício: como é trabalhar no Facebook

facebook 

- <https://www.youtube.com/watch?v=v03nzxIuYu0>

1. **Quais características do tipo ideal de burocracia e de organizações adhocráticas podem ser observadas na organização do Facebook?**
2. **Que tipos de disfunções podem ocorrer em ambientes organizacionais como o do Facebook?**

Bibliografia

- ARAUJO, L. C. G. de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 5 ed. V. 1. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- **MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.**
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 22. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J.R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.