

MACHINE BUREAUCRACY

- * Estrutura típica da produção em alta série; dominante até hoje
- * Padronização dos processos de trabalho; cargos altamente especializados
- * Padronização de tarefas e procedimentos; alta divisão do trabalho (operacional e entre operação, planejamento e gerência); forte distinção entre linha e *staff*; agrupamentos por função; padronização de normas e regulamentos; fluxo de informações conforme a hierarquia
- * Primado da “previsibilidade”, busca da eliminação de incertezas, obsessão pelo controle e pela norma

FUNÇÕES DA GERÊNCIA INTERMEDIÁRIA



- ① Tratar distúrbios, imprevistos
(o ajustamento mútuo é dificultado pela padronização das atividades)
- ② Interligação com a tecnoestrutura (*staff*)
- ③ Interligação com a hierarquia (“linha”)

GRANDE TECNOESTRUTURA



Analistas de

estudos do trabalho (tempos e métodos);
projeto organizacional;
organização e métodos;
planejamento e programação da produção;
planejamento de normas de qualidade;
sistemas de informação;
analistas e projetistas de software;
indicadores de eficiência, orçamentos....

... entre *inúmeros* outros

PRIMADO DA HIERARQUIA

- Elaboração da ‘estratégia’ (“planejamento”)
- Fluxo de informações
- Sistema de tomada de decisões
- Resolução de conflitos
- Poder decisório concentrado na cúpula
- Grande poder informal da tecnoestrutura
- Coordenação no centro administrativo pela supervisão direta

CONDIÇÕES



- * Ambiente simples e estável
(previsibilidade, poucas incertezas)
- * Grande volume de produção de bens e serviços padronizados
- * Organizações maduras, com certa idade
- * Sistema técnico regulador
(padroniza o trabalho)
- * Alta correlação entre volume de produção e volume de trabalho no núcleo operacional
- * Controle externo

PROBLEMAS



- * “Mecanização” do trabalho
- * Dispensa a iniciativa dos trabalhadores diretos (regra: seguir a norma) ‘adm = sujeito, prod. = objeto’
- * Inadequação a aspirações de gerações mais escolarizadas, politizadas e com maior horizonte cultural (“crise do trabalho”)
- * Custos indiretos (tecnoestrutura, controles)
- * Rigidez (lentidão para mudanças)
- * Lógicas das funções x lógica da entidade (“feudos”)
- * Dificuldade para trabalhar com imprevistos
- * Planejamento tende a inibir pensamento estratégico
- * Ciclo de inovação isolado do ciclo de produção