

SIDNEI BAPTISTA DA SILVA

BUROCRACIA NO TRABALHO

Faculdade da Aldeia de Carapicuíba
Carapicuíba
2010

SIDNEI BAPTISTA DA SILVA

BUROCRACIA NO TRABALHO

Trabalho apresentado a Faculdade da Aldeia de Carapicuíba – FALC como exigência do curso de Administração de Empresas, na disciplina de Sociologia Aplicada II tendo como orientador o Professor Sérgio Araujo.

Faculdade da Aldeia de Carapicuíba
Carapicuíba
2010

“O trabalho de um administrador deve basear-se em uma tarefa a ser cumprida para atingir os objetivos da empresa, o administrador deve ser comandado e controlado pelo objetivo do desempenho, não por seu chefe”

Peter Drucker

“Aprendi que todos querem viver no topo da montanha, mas, toda a felicidade esta durante a subida”.

Autor Desconhecido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	2
2.1 CARÁTER LEGAL DAS NORMAS E REGULAMENTOS	2
2.2 CARÁTER FORMAL DAS COMUNICAÇÕES	3
2.3 CARÁTER RACIONAL E DIVISÃO DO TRABALHO.....	3
3. IMPESSOALIDADE NAS RELAÇÕES.....	3
4. HIERARQUIA DA AUTORIDADE.....	4
5. ROTINAS E PROCEDIMENTOS	4
6. COMPETÊNCIA TÉCNICA E MERITOCRACIA.....	4
7. PROFISSIONALIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	5
8. COMPLETA PREVISIBILIDADE DO FUNCIONAMENTO	5
9. VANTAGENS DA BUROCRACIA	5
10.RACIONALIDADE BUROCRÁTICA.....	6
10.1 A BUROCRÁCIA É BASEADA EM.....	6
10.2 CONSEQUENCIAS PREVISTAS.....	7
10.3 OBJETIVOS	7
11. AS DISFUNÇÕES DA BUROCRÁCIA	7
11.1 INTERNALIZAÇÃO DAS REGRAS E EXAGERADO APEGO AOS REGULAMENTOS	7
11.2 EXCESSO DE FORMALISMO E DE PAPELÓRIO	8
11.3 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS	8
11.4 DESPERSONALIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO	8
11.5 CATEGORIZAÇÃO COMO BASE DO PROCESSO DECISÓRIO	8
11.6 SUPERCONFORMIDADE ÀS ROTINAS E PROCEDIMENTOS.....	8
11.7 EXIBIÇÃO DE SINAIS DE AUTORIDADE	9
11.8 DIFILCULDADE NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES E CONFLITOS COM O PÚBLICO.....	9
11.9 DISFUNÇÕES DA BUROCRÁCIA.....	9
7. CONCLUSÃO.....	10
8. BIBLIOGRAFIA.....	11

1. INTRODUÇÃO

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

A fragilidade e parcialidade tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas, que não possibilitam uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais.

A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como, o comportamento dos membros dela participantes, é aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.

O crescente tamanho e complexidade das empresas passam a exigir modelos organizacionais bem mais definidos.

O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, o seu criador. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada, muito minuciosamente e, em hipótese alguma, permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-los na prática em suas empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração. Então a burocracia é uma forma de organização que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos.

Weber identifica três fatores principais que favorecem o desenvolvimento da moderna burocracia:

1. O desenvolvimento de uma economia monetária: Na Burocracia, a moeda assume o lugar da remuneração em espécie para os funcionários, permitindo a centralização da autoridade e o fortalecimento da administração burocrática;
2. O crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado Moderno;

3. A superioridade técnica – em termos de eficiência – do tipo burocrático de administração: serviu como uma força autônoma para impor sua prevalência.

O desenvolvimento tecnológico fez as tarefas administrativas tenderem ao aperfeiçoamento para acompanhá-lo. Assim, os sistemas sociais cresceram em demasia, as grandes empresas passaram a produzir em massa, sufocando as pequenas. Além disso, nas grandes empresas há uma necessidade crescente de cada vez mais se obter um controle e uma maior previsibilidade do seu funcionamento. Segundo o conceito popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma empresa, repartição ou organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo as soluções rápidas e eficientes. O termo é empregado também com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema. Entretanto para Max Weber a burocracia é exatamente o contrário, é a organização eficiente por excelência e para conseguir esta eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas devem acontecer.

2. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

2.1 Caráter legal das normas e regulamentos

É uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. É baseada em legislação própria que define com antecedência como a organização deve funcionar.

- São escritas.
- Procuram cobrir todas as áreas da organização.
- É uma estrutura social racionalmente organizada.
- Conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios coercitivos capazes de impor a disciplina.
- Possibilitam a padronização dentro da empresa.

2.2 Caráter formal das comunicações

A burocracia é uma organização ligada por comunicação escrita. Todas as ações e procedimentos são feitos por escrito para proporcionar a comprovação e documentação adequadas.

2.3 Caráter racional e divisão do trabalho

A Burocracia é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho. Esta divisão do trabalho atende a uma racionalidade que é adequada ao objetivo a ser atingido, ou seja, a eficiência da organização, através de:

- aspecto funcional da burocracia;
- divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder.
- estabelecimento das atribuições de cada participante.
- cada participante passa a ter o seu cargo específico, suas funções específicas e sua área de competência e de responsabilidade.
- cada participante sabe qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e quais os limites de sua tarefa.

3. IMPESSOALIDADE NAS RELAÇÕES

Essa distribuição de atividade é feita impessoalmente, ou seja, é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas:

- considera as pessoas como ocupantes de cargos e de funções;
- o poder de cada pessoa é impessoal e deriva do cargo que ocupa;
- obedece ao superior não em consideração a pessoa, mas ao cargo que ele ocupa;
- as pessoas vêm e vão, mas os cargos permanecem;
- cada cargo abrange uma área ou setor de competência e de responsabilidade.

4. HIERARQUIA DA AUTORIDADE

A burocracia estabelece os cargos segundo o princípio de hierarquia:

- cada subordinado deve estar sob a supervisão de um superior;
- não há cargo sem controle ou supervisão;
- a hierarquia é a ordem e subordinação, a graduação de autoridade correspondente às diversas categorias de participantes, funcionários e classes;
- os cargos estão definidos por meio de regras limitadas e específicas.

5. ROTINAS E PROCEDIMENTOS

A burocracia fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo:

- O ocupante do cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça;
- a disciplina no trabalho e o desempenho no cargo são assegurados por um conjunto de regras e normas, que tentam ajustar o funcionário às exigências do cargo e das organizações;
- todas as atividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos.

6. COMPETÊNCIA TÉCNICA E MERITOCRACIA

Na burocracia a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica:

- admissão, transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios válidos para toda a organização.
- necessidade de exames, concursos, testes e títulos para a admissão e promoção dos funcionários.

7. PROFISSIONALIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Cada funcionário é um profissional pelas seguintes razões:

- é um especialista, ou seja, cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo.
- é assalariado - os funcionários da burocracia participam da organização e recebem salários correspondentes ao cargo que ocupam.
- é nomeado por superior hierárquico.
- seu mandato é por tempo indeterminado.
- segue carreira dentro da organização.
- não possui a propriedade dos meios de produção, o administrador profissional administra a organização em nome dos proprietários.
- é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa, o funcionário passa a defender os interesses do seu cargo e da sua organização.

8. COMPLETA PREVISIBILIDADE DO FUNCIONAMENTO

O modelo burocrático de Weber parte da pressuposição de que o comportamento dos membros da organização é perfeitamente previsível:

- os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização.
- tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever todas as ocorrências e transformar em rotina sua execução.

9. VANTAGENS DA BUROCRACIA

Weber viu inúmeras razões para explicar o avanço da burocracia sobre as outras formas de associação.

- Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.
- Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.

- Rapidez nas decisões, pois, cada um conhece o que deve ser feito, por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.
- Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. A informação é discreta, já que é passada apenas a quem deve recebê-la.
- Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.
- Continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado.
- Redução no nível de atrito, entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e as do outro.
- Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias;
- Subordinação dos mais novos aos mais antigos dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o supervisor possa tomar decisões que afetam o nível mais baixo.
- Confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas. As decisões são previsíveis e o processo decisório elimina a discriminação pessoal.
- Benefícios sob o prisma das pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas em seus campos. As pessoas podem fazer carreira na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

10. RACIONALIDADE BUROCRÁTICA

A racionalidade é um conceito muito ligado à Burocracia para Weber e implica na adequação dos meios aos fins. No contexto burocrático, isto significa eficiência.

10.1 A Burocracia é baseada em:

- caráter legal das normas
- caráter formal das comunicações
- a impessoalidade no relacionamento

- a divisão do trabalho
- hierarquização de autoridade
- rotinas e procedimentos.
- competência técnica e mérito
- especialização da administração
- profissionalização
- previsibilidade do funcionamento

10.2 Conseqüências previstas

- previsibilidade do comportamento humano.
- padronização do desempenho dos participantes.

10.3 Objetivos

Máxima eficiência da organização:

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

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

11. AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

11.1 Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos

As normas e regulamentos se transformam de meios, em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários. O funcionário adquire "viseiras" e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. Os regulamentos

passam a ser os principais objetivos do burocrata, que passa a trabalhar em função deles.

11.2 Excesso de formalismo e de papelório

É a mais gritante disfunção da burocracia. A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações pode conduzir a tendência ao excesso de formalismo, de documentação e, conseqüentemente de papelório.

11.3 Resistência às mudanças

O funcionário acostumado com a repetição daquilo que faz, torna-se simplesmente um executor das rotinas e procedimentos. Qualquer novidade torna-se uma ameaça à sua segurança. Com isto a mudança passa a ser indesejável.

11.4 Despersonalização do relacionamento

A burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários, já que enfatiza os cargos e não as pessoas levando a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização.

11.5 Categorização como base do processo decisório

A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade, portanto quem toma decisões será aquele mais alto na hierarquia.

11.6 Superconformidade às rotinas e procedimentos

A burocracia se baseia em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que delas se espera: as normas se tornam absolutas, as regras e a rotina se tornam sagradas para o funcionário, que passa a trabalhar em função dos regulamentos e das rotinas e não em função dos objetivos organizacionais que foram realmente estabelecidos.

11.7 Exibição de sinais de autoridade

Como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que indique a todos, com quem está o poder.

Daí a tendência à utilização intensiva de símbolos ou sinais de status para demonstrar a posição hierárquica, como o uniforme, localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório, tipo de mesa etc.

11.8 Dificuldade no atendimento aos clientes e conflitos com o público

O funcionário está completamente voltado para dentro da organização, para as suas normas e regulamentos internos, para as suas rotinas e procedimentos. Com isso a burocracia torna-se esclerosada, fecha-se ao cliente, que é seu próprio objetivo, e impede totalmente a inovação e a criatividade. As causas das disfunções da burocracia residem basicamente no fato dela não levar em conta a chamada organização informal que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupar com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que, necessariamente, introduz variações no desempenho das atividades organizacionais. Em face da exigência de controle que norteia toda a atividade organizacional é que surgem as conseqüências imprevistas da burocracia.

11.9 Disfunções da Burocracia

- internalização das normas.
- excesso de formalismo e papelório.
- resistência a mudanças.
- dificuldade na tomada rápida de decisão.
- despersonalização do relacionamento.
- categorização das decisões.
- super conformidade.
- exibição de sinais de autoridade.
- dificuldades com clientes.

12. CONCLUSÃO

Weber, citado em Chiavenato , considera a burocracia como a forma mais eficiente e racional para atingir os objetivos organizacionais. Perrow, defende a burocracia como um fator importante para a eficiência da estrutura organização. Segundo ele, as disfunções da burocracia são apenas conseqüências do fracasso de uma burocracia mal adequada. Katz e Kahn defendem que a burocracia é uma organização super-racionalizada, e não considera o ambiente e a natureza organizacional. Ambos defendem que as pessoas tornam as vantagens maiores do que realmente são. Para eles, o sistema burocrático só sobrevive por que as exigências do ambiente são óbvias e as exigências das tarefas individuais são mínimas, não necessitando de grandes processos. Bennis, segundo Chiavenato (2003), critica a burocracia sob o ponto de vista de que seu sistema de controle já está ultrapassado e não é capaz de resolver os conflitos internos. Na verdade ele define a burocracia de Weber como mecanicista, acreditando que ela tende a desaparecer devido às rápidas transformações ambientais, além do aumento e da complexidade das organizações que vão surgindo. Por fim, Chiavenato descreve uma cuidadosa crítica na qual diz que a burocracia é talvez seja uma das melhores alternativas, porque levando em consideração as teorias anteriores, que são prescritivas e normativas, ela preocupa-se em descrever e explicar as organizações, dando ao administrador a escolha de que considera mais apropriada. Nos dias de hoje a buroracracia de papelório está sendo substituída pelos Softwares de controle, baseados nessa nova realidade concluímos que é ela poderá ter até outros formatos, mas, é impossível desaparecer a burocracia.

13. BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
2. DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
3. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Além da Hierarquia. São Paulo: Atlas, 1995.
4. pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_da_burocracia
5. pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber
6. educacao.uol.com.br/sociologia/ult4264u22.jhtm
7. arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm.../epa_impreso_aula08.pdf
8. www.infoescola.com › Sociologia
9. www.mundociencia.com.br/sociologia/weber.htm
10. www.administradores.com.br