

Abordagem Estruturalista

A Abordagem Estruturalista se divide em: Teoria da Burocracia com ênfase na estrutura e Teoria Estruturalista com ênfase na Estrutura, nas Pessoas e no Ambiente.

Teoria da Burocracia

Principais vultos: Max Weber (1864-1920), Robert Merton, Philip Selznick, Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall e Nicos Mouzelis.

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

- 1- 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.
- 2- A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.
- 3- O crescente tamanho e complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais bem mais definidos.
- 4- 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 exatamente, 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 burocracia.
- 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.

Características da Burocracia segundo Weber. 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.

Principais características:

- 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- **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.
- 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, é adequada ao objetivo a ser atingido: A eficiência da organização.
 - Daí o aspecto funcional da burocracia.
 - Há uma divisão sistemática do trabalho, do direito e do poder.
 - Estabelece as 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.
 - As incumbências administrativas são altamente diferenciadas e especializadas.
- 4- **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 pessoal mas ao cargo que ele ocupa.
 - As pessoas vem e vão mas os cargos permanecem.
 - Cada cargo abrange uma área ou setor de competência e de responsabilidade.

5- **Hierarquia da autoridade:** A burocracia estabelece os cargos segundo o princípio de hierarquia.

- Cada inferior deve estar sobre 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.

6- **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.

7- **Competência técnica e meritocracia:** Na burocracia a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica.

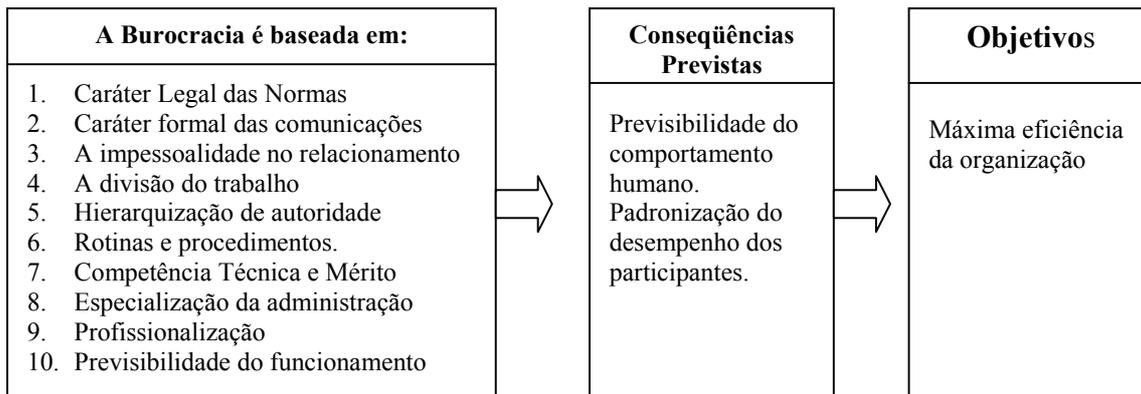
- Admissão, transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios, válidos para toda a organização.
- Daí a necessidade de exames, concursos, testes e títulos para a admissão e promoção dos funcionários.

8- **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: Cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo.
- É assalariado: Os funcionários da burocracia participam da organização e recebem salários correspondente 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.

10- **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 antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução.



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

- 1- Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.
- 2- Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.
- 3- Rapidez nas decisões, pois, cada um conhece o que deve ser feito, por quem e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.
- 4- Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. A informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.
- 5- Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.
- 6- Continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado.
- 7- Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e as do outro.
- 8- Constância pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.
- 9- 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.
- 10- Confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas. As decisões são previsíveis e o processo decisório elimina a discriminação pessoal.
- 11- 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.

RACIONALIDADE BUROCRÁTICA

A racionalidade é um conceito muito ligado à Burocracia para Weber a racionalidade implica adequação dos meios aos fins

- No contexto burocrático, isto significa **eficiência**.

- 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.

Disfunções da burocracia - (conseqüências imprevistas) são oito conseqüências não previstas:

1- **Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos:** as normas e regulamentos passam a se transformar 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 e passa a trabalhar em função deles.

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.

3- **Resistência as mudanças:** o funcionário acostuma 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.

4- **Despersonalização do relacionamento:** a burocracia tem como uma de suas características a impessoalidade no relacionamento entre os funcionários. Pois enfatiza os cargos e não as pessoas, isto leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização.

5- **Categorização como base do processo decisoria:** a burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade, portanto quem toma decisões será aquele mais alto na hierarquia.

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.
- Funcionário passa a trabalhar em função dos regulamentos e das rotinas e não em função dos objetivos organizacionais que foram realmente estabelecidos.

7- **Exibição de sinais de autoridade:** como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema capaz de indicar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder. Daí surge 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.

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 de que a burocracia não leva em conta a chamada organização informal que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa 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.

Disfunções da Burocracia

Internalização das Normas.

1. Excesso de formalismo e papelório.
2. Resistência a mudanças
3. Despersonalização do relacionamento.
4. Categorização das decisões.
5. Superconformidade.
6. Exibição de sinais de autoridade.
7. Dificuldades com clientes.

Imprevisibilidade do Funcionamento.

Modelo Burocrático de Merton

Merton procura representar a burocracia através de um conjunto bastante complexo de relações que se estabelecem entre o número relativamente grande de variáveis.

Para ele a burocracia é uma estrutura grupal secundária, destinada a desempenhar determinadas atividades que não podem ser cumpridas satisfatoriamente por critérios grupais primários. Para ele, a burocracia não é tão eficiente como salienta Weber, mas apresenta, na prática, uma série de distorções (disfunções), que prejudicam o seu funcionamento e a levam à ineficiência.