

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

*A busca do essencial*

Capítulo 6

## Da Burocracia à ISO 9000



# SUMÁRIO

6.1. Introdução

6.2. Poder, dominação e autoridade

6.3. Características da burocracia

6.4. Limitações da vida real nas burocracias

6.5. Burocracia, ISO 9000 e gestão pública



# INTRODUÇÃO

- Burocracia: modelo ideal de organização voltada à máxima racionalidade.
- A ação racional é aquela em que há adequação dos meios em relação aos fins que se quer atingir.
- Quanto menos ações, menos dificuldades, mais rapidez, maior a racionalidade.
- O estudo das burocracias realizado por Weber não pretende apresentar as características médias desse fenômeno social, mas sim estudá-lo de uma forma que realce suas características consideradas “puras”.
- O modelo de Weber é chamado de modelo ideal, por existir apenas de forma conceitual, apenas no plano das ideias.



# INTRODUÇÃO

- O tipo ideal weberiano não existe em sua forma pura.
- Trata-se do fim de uma escala e não de um estado desejado nem de realidade empírica.
- Weber procurou reduzir a realidade social e histórica a proporções tipológicas inteligíveis. Sua preocupação era com a perfeição da conceituação.
- Portanto, trata-se de um grande equívoco criticar as burocracias reais como se fossem propostas de Weber.



# PODER, DOMINAÇÃO E AUTORIDADE

➤ **Poder:** potencial para o exercício da dominação.

- ✓ Poder significa a possibilidade de impor a própria vontade sobre a conduta alheia, qualquer que seja o fundamento dessa possibilidade.

**Dominação:** manifestação do exercício do poder.

- ✓ Dominação representa um estado de coisas pelo qual uma vontade manifesta por meio de uma ordem dada pelo dominador influi sobre os atos de outros, de tal forma que esses atos têm lugar como se o(s) dominado(s) tivesse(m) adotado o conteúdo da ordem.

**Autoridade:** dominação legitimada.

- ✓ A autoridade se caracteriza em grupos quando as ordens são aceitas voluntariamente, envolvendo uma suspensão, a priori, do julgamento quanto à validade ou mérito da ordem.
- ✓ A concordância voluntária pode ser baseada, de acordo com Weber, em três tipos de autoridade: carismática, tradicional e racional legal ou burocrática.



# PODER, DOMINAÇÃO E AUTORIDADE

- Obediência a pessoas (autoridade pessoal).
  - ✓ *Autoridade carismática* é aquela em que a legitimidade se baseia nas características “extraordinárias” do indivíduo que detém o poder. Esse tipo de autoridade ocorre na liderança política, por exemplo.
  - ✓ *Autoridade tradicional* é aquela em que se julga que o que foi válido no passado será válido no futuro. Esse tipo de autoridade é conservador e avesso a mudanças. Os reis do passado, pai e mãe, em certas sociedades, exercem esse tipo de autoridade.
- Obediência a normas e não a pessoas
  - ✓ *Autoridade racional-legal* ou *burocrática* é aquela que se baseia na crença em normas legais formalmente definidas. É destinada a organizar a conduta na busca racional de finalidades específicas.



# CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

- A autoridade burocrática reduziria ao mínimo o impacto das diversidades humanas para o desempenho das organizações, fazendo com que seus participantes se comportassem de maneira a buscar unicamente o alcance dos objetivos coletivos, independentemente dos pessoais.
- A autoridade burocrática pura busca a máxima racionalidade no sentido de precisão, continuidade, rigor, confiança e previsibilidade.
- Como almejado por Taylor e Ford, com a aplicação da burocracia weberiana, teríamos previsibilidade e uniformidade.
- Esses objetivos se atingem, segundo Weber (1969), por cinco características da burocracia: formalidade, impessoalidade, centralização, hierarquia, especialização e quadro administrativo burocrático.

**Racionalidade:**  
precisão,  
continuidade,  
rigor, confiança  
e previsibilidade



# CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

- A **formalidade** se define por um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que estabelecem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista o alcance de objetivos predeterminados.
- A **impessoalidade** é a segunda forma básica de expressão da racionalidade. A administração burocrática se realiza desconsiderando a individualidade. O indivíduo é utilizado por seu conhecimento, experiência e competência.
- **Centralização e hierarquia**, e também a unidade de comando, são princípios expostos por Fayol e estão presentes no modelo burocrático.
- **Especialização e divisão do trabalho**, relembrando mais uma vez os princípios de Fayol. As tarefas são divididas e atribuídas a funcionários conforme jurisdições formalmente definidas.





# CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

- O ***quadro administrativo burocrático***, para Weber, é exercido por meio de indivíduos que:
- ✓ são pessoalmente livres, com deveres relativos apenas ao cargo;
  - ✓ trabalham em hierarquia administrativa, rigorosa monocracia;
  - ✓ têm competência rigorosamente fixada;
  - ✓ atuam em virtude de um contrato, baseado na qualificação profissional;
  - ✓ são recompensadas em dinheiro;
  - ✓ exercem o cargo como única ou principal profissão;
  - ✓ têm perspectiva de ascensão (carreira);
  - ✓ trabalham com completa separação dos “meios de produção”;
  - ✓ atuam sem apropriação do cargo;
  - ✓ estão submetidas a rigorosa disciplina.



# LIMITAÇÕES DA VIDA REAL NAS BUROCRACIAS

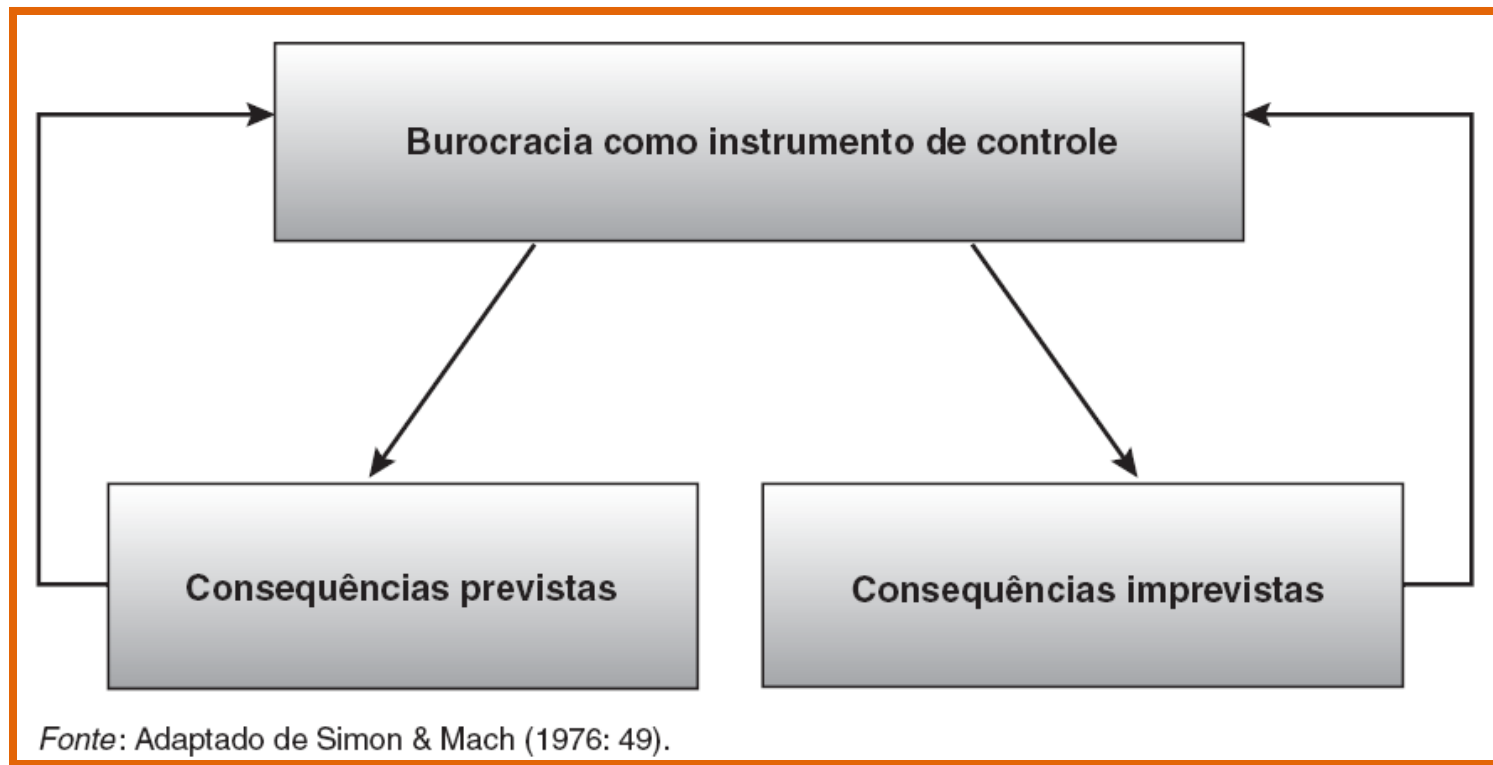
- Alguns autores, como Thompson, no livro *Moderna Organização*, de 1967, analisaram as “doenças” da burocracia: “burose” e “buiropatologia”, caracterizadas pela aversão ou apego excessivo às normas.
- Os afetados pela burose são denominados buróticos: odeiam seguir regulamentos.
- Os buiropatas, contaminados pela buiropatologia, adoram os regulamentos, querem segui-los em todos os detalhes, mesmo quando não funcionam.
- Para Thompson (1967), o principal problema da burocracia é a tendência ao desencontro entre poder e competência, ideia divulgada jocosamente pelo princípio de Peter: “Todo mundo é incompetente, inclusive você.”

Weber injustiçado: os autores apontam as limitações das burocracias reais como se fossem criações de Weber.



# LIMITAÇÕES DA VIDA REAL NAS BUROCRACIAS

Burocracia como instrumento de controle.



# BUROCRACIA, ISO 9000 E GESTÃO PÚBLICA

- Weber provavelmente ficaria feliz se voltasse à Terra atualmente e visse as normas ISO 9000 adotadas para desenvolvimento e certificação de sistemas de qualidade.
- Nesses sistemas, objetivos, políticas e procedimentos escritos são considerados essenciais, como ele havia pensado há 100 anos.
- Se pudesse compreender os complexos meandros da informática e internet, também perceberia que o número de normas escritas aumentou muito.
- O direito administrativo, que rege as relações internas e externas do setor público, segue preceitos tipicamente weberianos, como legalidade e eficiência (art. 37 da Constituição brasileira).
- A Lei nº 8.666, de 21/6/1993, que regulamenta as compras públicas, procura defender as vantagens para o setor público com imparcialidade e direitos iguais para os envolvidos, ou seja, com a aplicação do princípio weberiano da impessoalidade.
- É preciso mais burocracia, no sentido weberiano: imparcialidade, impessoalidade, valorização do saber profissional especializado. Afinal, do ponto de vista do modelo ideal, as normas ruins e excessivas também deveriam ser eliminadas.



# BUROCRACIA, ISO 9000 E GESTÃO PÚBLICA

## ISO 9000

ISO representa as iniciais de International Organization for Standardization, órgão com sede na Suíça voltado para a normatização técnica na esfera internacional. As normas ISO 9000 representam uma família de normas com escopo e finalidades específicos. Procuram definir critérios para gestão e garantia da qualidade. Exigem políticas e procedimentos bem definidos, colocados por escrito e conhecidos pelos aplicadores das normas. Facilitam a definição de obrigações bilaterais entre clientes e fornecedores. Muitos mercados e clientes exigem a certificação ISO 9000 do fornecedor. A norma ISO 9001 inclui 20 requisitos, dentre os quais: definição do sistema de qualidade, controle de documentos, análise crítica de contratos, rastreabilidade, controle de processo e auditorias internas.

