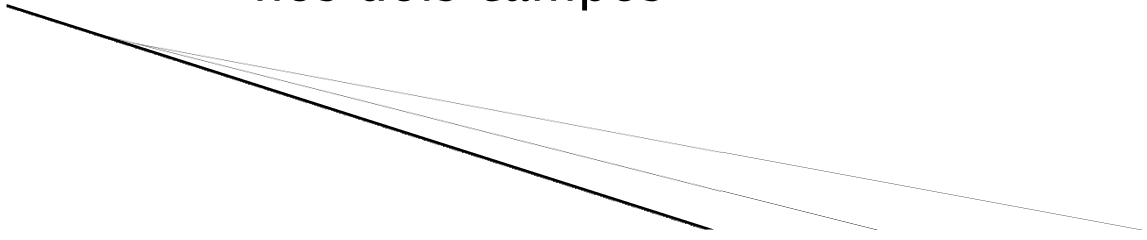
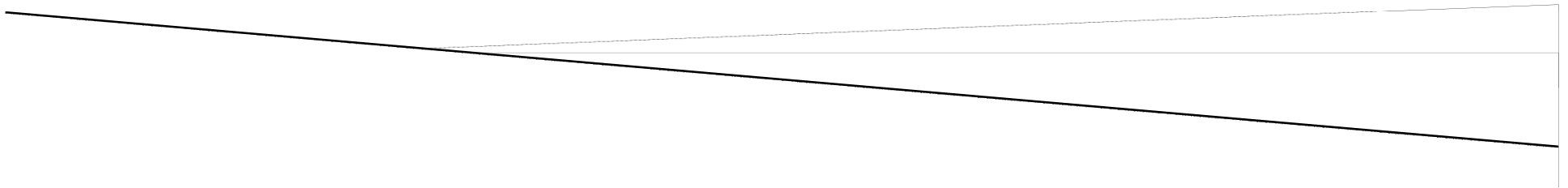


Sociologia das organizações

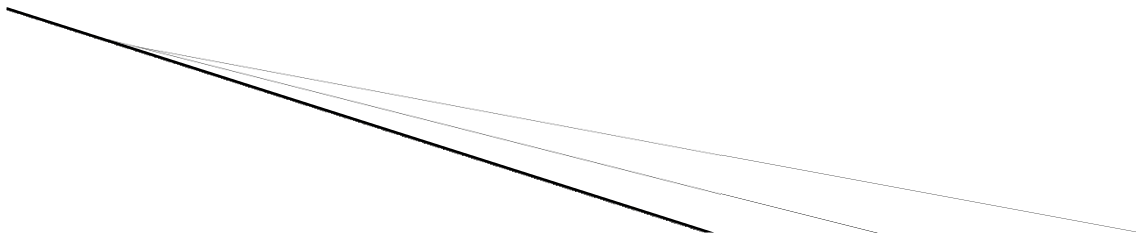
- ▶ **Objecto:** Estudo dos fenómenos sociais e culturais que se desenvolvem nas organizações, nomeadamente:
 - A burocracia e as suas disfuncionalidades;
 - Circuitos de informação;
 - Poder;
 - Processos de tomada de decisão etc.
 - ▶ **Que organizações?**
 - Empresas, hospitais, partidos políticos, organizações religiosas, associações sem fins lucrativos etc.
 - ▶ **Relação com as Ciências de Gestão:**
 - A S.O. teria um carácter mais explicativo e a Gestão um carácter mais aplicado;
 - Ambas têm carácter tanto explicativo como aplicado, partilhando em muitos casos elementos teóricos utilizáveis nos dois campos
- 
- Three thin, parallel lines of varying lengths and slight curves, extending from the bottom left towards the bottom right of the slide.

Abordagens clássicas da organização

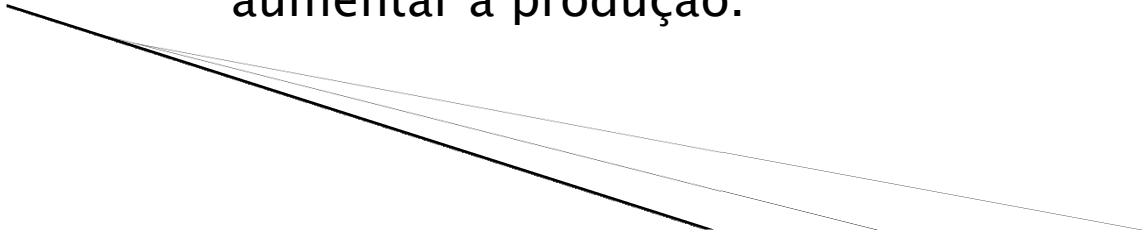


As abordagens clássicas da organização

- ▶ As abordagens clássicas surgem na sequência do desenvolvimento da sociedade e economia industrial e das consequências desse desenvolvimento na dimensão, estrutura e formas de organização das organizações.
- ▶ Três autores:
 - ▶ F. Taylor – estuda o factor trabalho;
 - ▶ H. Fayol – estuda as estruturas da empresa, em particular a sua gestão;
 - ▶ M. Weber – a racionalidade burocrática.
- ▶ Todos com um **objectivo comum**: compreender e explicar as organizações de forma racional e científica, procurando a sua eficiência máxima.



A organização científica do trabalho (F. Taylor)

- ▶ F. Taylor (1856–1915) – o seu percurso:
 - ▶ as suas teorias ficaram conhecidas como a “organização científica do trabalho” (OCT) ou mais simplesmente como taylorismo.
 - ▶ A base para a reflexão que Taylor fez sobre a organização do trabalho industrial foi a constatação de que:
 - ▶ A autonomia dos operários para organizar o seu trabalho, de uma maneira empírica e não “científica” originava perdas de tempo e de materiais.
 - ▶ A manutenção da produção num determinado nível era vantajoso para os operários que ganhavam sempre a mesma remuneração, que era negociada num nível médio de produção. Se os patrões procurassem que eles produzissem mais tendo como contrapartida um aumento da remuneração, os operários tentavam aumentar o preço por peça em vez de aumentar a produção.
 - ▶ Daí que Taylor se refira ao combate da “preguiça” operária e tenha introduzido a remuneração à peça, como estímulo económico para aumentar a produção.
- 
- Three thin, light-grey lines originate from the bottom left corner and extend diagonally towards the right side of the slide, with varying slopes.

‣ **RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO**

‣ **Racionalização do trabalho operário** – segue a par **divisão do trabalho**, ou seja, do processo de fraccionamento das tarefas e operações dos processos de produção e com a aplicação deste princípio à execução das tarefas do trabalho industrial.

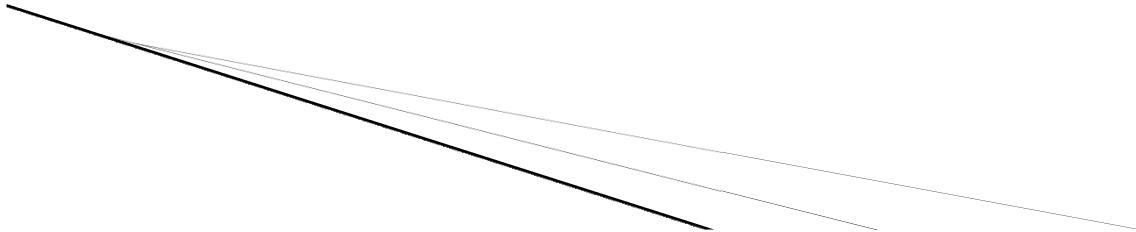
‣ **Racionalização** fazia-se através de:

- **análise** das tarefas de cada operário,
- **decomposição** dos movimentos e processos de trabalho,
- **aperfeiçoamento** e racionalização gradual até se encontrar a “**one best way**”.

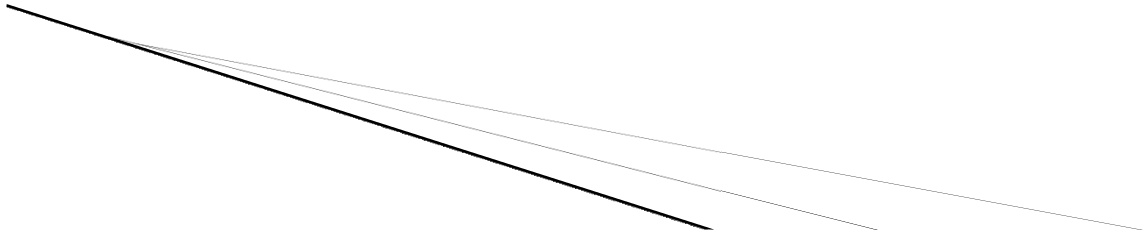
◦

‣ **Objectivos:**

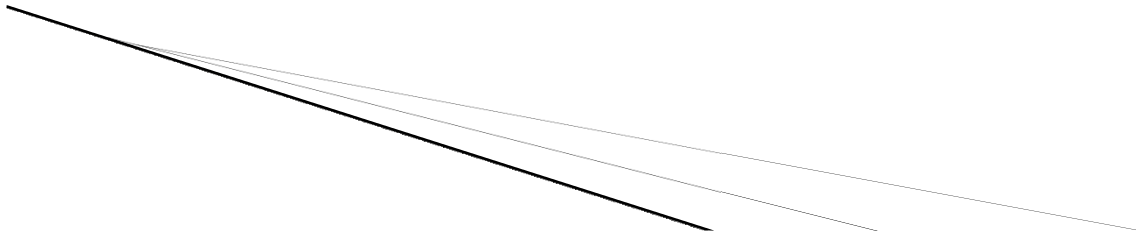
- **reduzir o desperdício**
- combater a “preguiça” operária
- maior eficácia, maiores benefícios económicos

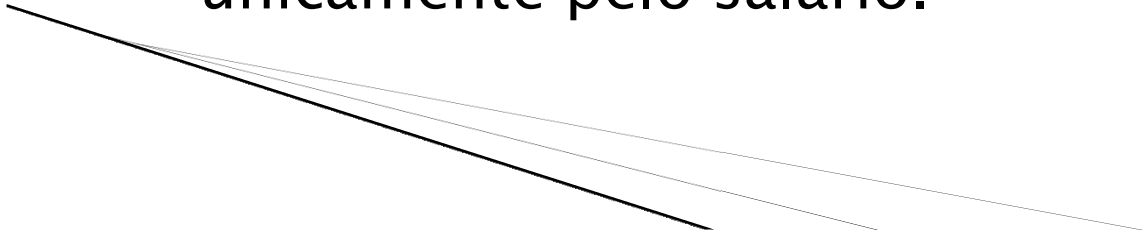


PRINCÍPIOS BASE DA OCT (F. Taylor)

- ▶ **Planeamento** – a direcção devia criar e desenvolver métodos científicos de estudo exaustivo de cada elemento do processo de trabalho para que os critérios individuais e empirismo fossem banidos. O planeamento seria o método mais racional e adequado para aplicar a ciência no trabalho.
 - ▶ **Preparação** – após o estudo sistemático do processo de trabalho elaborado pelos técnicos, seleccionavam-se cientificamente os operários de acordo com as suas aptidões, sendo então formados.
 - ▶ **Controlo** – os operários deviam ser sistematicamente controlados, para que o seu trabalho cumprisse rigorosamente os requisitos científicos previamente definidos.
 - ▶ **Princípio da separação entre a concepção e execução do trabalho** – à administração competia a concepção e aos operários a execução, princípio que devia ser rigorosamente cumprido.
- 
- Three thin, parallel lines slanting downwards from left to right, located at the bottom left of the slide.

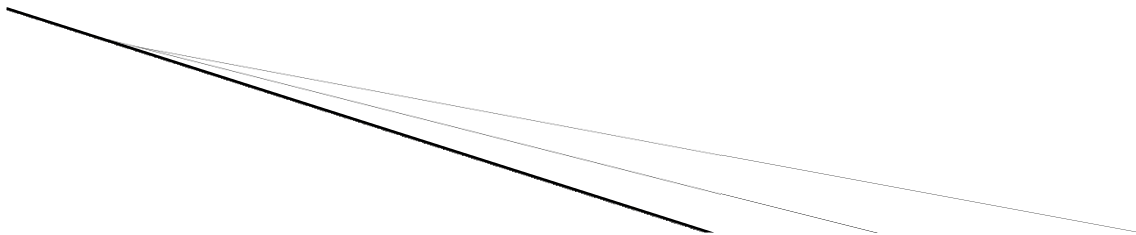
- ▶ Consequências da aplicação dos métodos Tayloristas :
- ▶ Simplificação das tarefas de execução, ao levar a divisão do trabalho a um nível inédito, com a ajuda de ferramentas de trabalho especializadas. O ideal será então que cada trabalhador corresponda a um posto de trabalho e uma tarefa tão simples quanto possível.
- ▶ A uma individualização do trabalho, o trabalho feito individualmente em postos isolados, para tentar obstar a que tivessem lugar comportamentos colectivos dos operários enquanto grupo social, como por exemplo a “travagem”, que significa um abrandamento voluntário, consciente e colectivo da produção.
- ▶ Leva também a uma selecção e formação do pessoal de execução para que houvesse uma adequação das características dos indivíduos aos postos de trabalho.



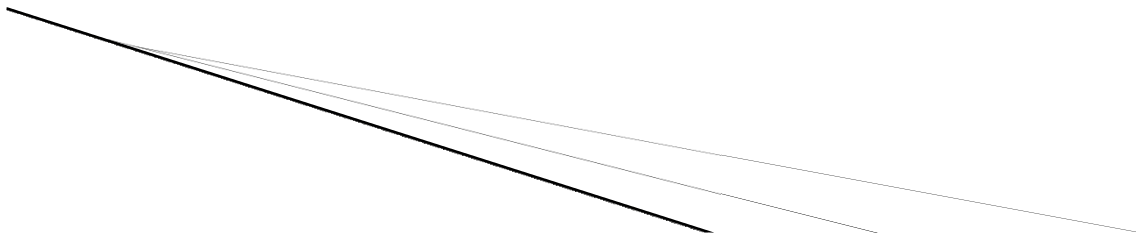
- ▶ Preponderância dos técnicos (engenheiros, organizadores e preparadores de trabalho etc.) na organização do trabalho industrial em detrimento dos mestres e encarregados tradicionais
 - ▶ Os patrões, como nota J.Freire, podem ser substituídos nas suas funções de direcção por gestores profissionais, como veio a acontecer.
 - ▶ A taylorização da fábrica é conseguida através da progressiva e sistemática taylorização das diferentes funções e tarefas.
 - ▶ Todo este conjunto de teorias e técnicas de racionalização do trabalho e a tentativa da sua organização científica tem como base uma visão do homem, como indivíduo isolado, motivado unicamente pelo salário.
- 

O CASO DOS *CALL CENTERS* – Organização do trabalho e atitudes face
ao trabalho e emprego
Santos, M.J., Marques, A.P. (2006)

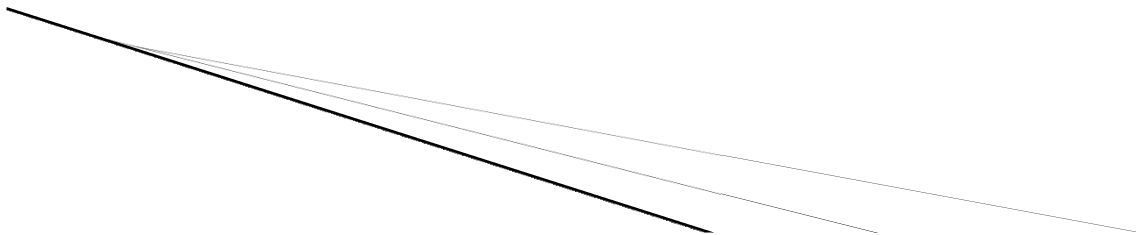
- ▶ 112 operadores de uma empresa prestadora de serviços de call-center
- ▶ Constata-se que o modelo de organização do trabalho num *call center* assume características marcadamente tayloristas
- ▶ Segundo os operadores, apesar de existir uma forte automatização, predominam tarefas com um elevado grau de rotina e com reduzido nível de complexidade, estando circunscritas as funções à mera execução e execução e *feed-back* (76%)



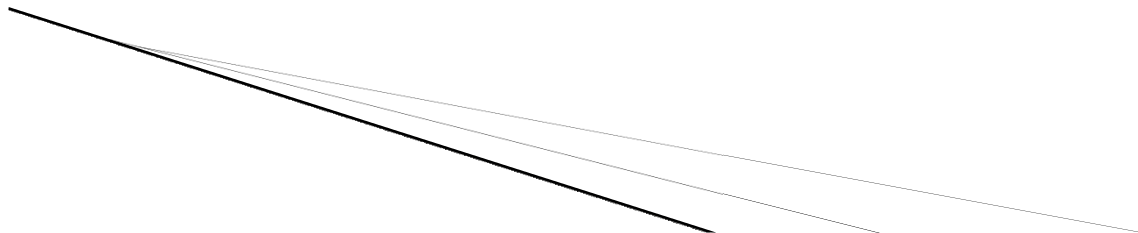
- ▶ No que se refere à possibilidade de reorganizar o trabalho, cerca de 46% dos operadores afirmam que não o podem fazer (nunca ou raramente), contra cerca de 14% que afirmam poder fazê-lo (sempre ou muitas vezes)
- ▶ Relativamente à percepção da rotina e da complexidade do trabalho verifica-se que o grau de complexidade do trabalho é médio ou muito baixo, enquanto a rotina é considerada essencialmente elevada

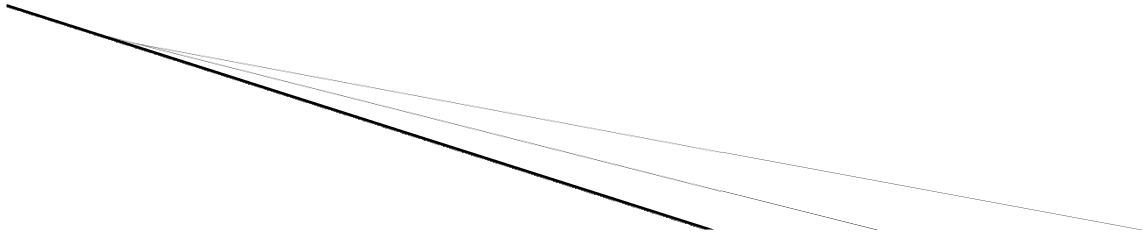


- ▶ O elevado grau de rotina salientado está associado à reduzida polivalência existente. A possibilidade de os operadores rodarem de uma campanha para outra é escassa (44% nunca ou raramente o fazem). Verificamos que dos operadores que consideram a rotina alta ou muito alta, cerca de 45% nunca ou raramente mudam de campanha.



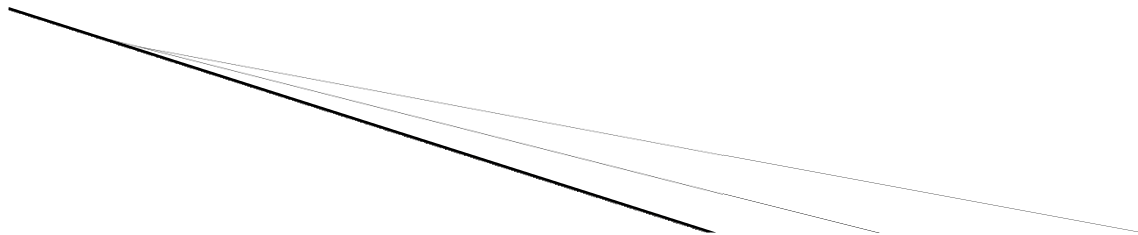
- ▶ Outro aspecto importante considerado na análise foi a percepção relativamente ao grau de controlo existente.
- ▶ Verificou-se que, para a maioria dos operadores inquiridos, o controlo sobre os tempos não altera a sua postura perante o trabalho, nem é sentido como um elemento particularmente perturbador. Apenas 12,1% dos operadores referiram que este controlo os afectava muito ou bastante. Situação que também se verificou no caso do controlo sobre as escutas

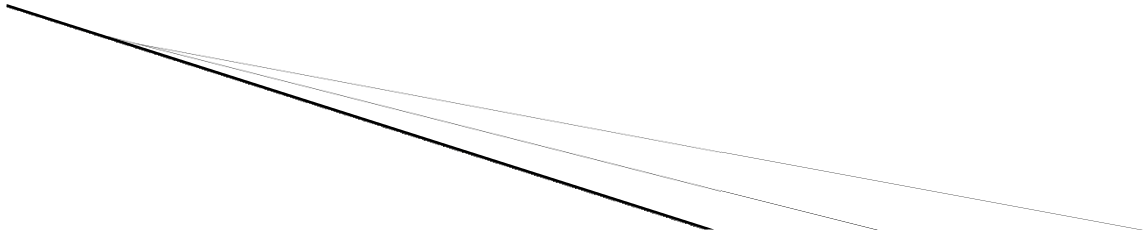


- ▶ O controlo sobre os tempos afecta medianamente mais operadores do que o controlo sobre as escutas.
 - ▶ Este resultado não é alheio ao facto de as faltas, atrasos e pausas poderem interferir no salário do operador.
 - ▶ Dos que dizem ser afectados pelo controlo dos tempos, metade escolheu a expressão “sinto que a qualidade não interessa” como demonstrativa dessa afectação. Já dos que se sentem afectados pelo controlo das escutas a razão mais escolhida (43%) foi a “ansiedade”.
- 

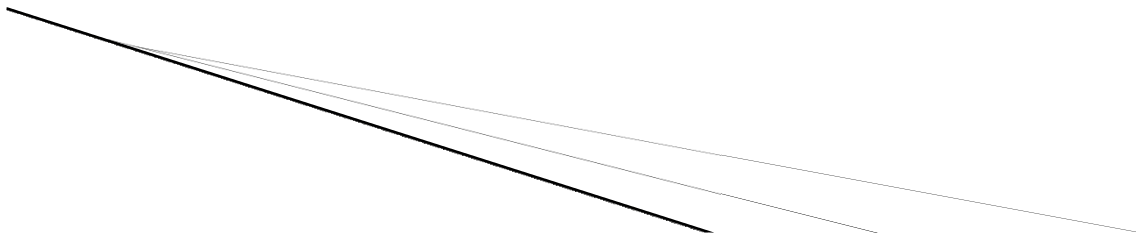
H. Fayol – Perspectiva administrativa /gestionária das empresas

- ▶ Propõe o desenvolvimento de um conhecimento científico que interpretasse e explicasse racionalmente as funções preponderantes para o funcionamento das empresas: administração, finanças, segurança, contabilidade e comercial.
- ▶ Faz uma análise das componentes estruturais e funcionais das organizações/ empresas.



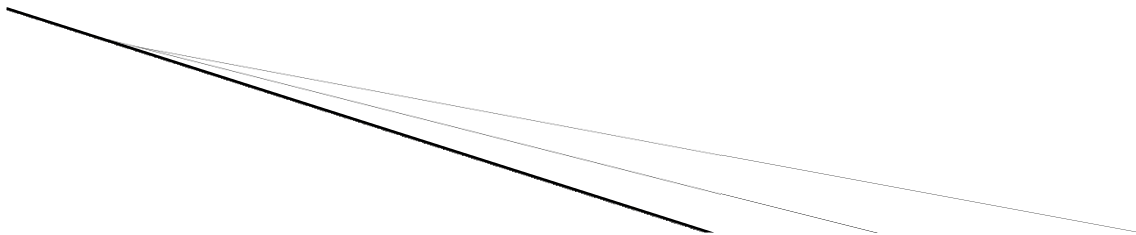
- ▶ No funcionamento interno da empresa existem unidades estruturais com funções específicas:
 - ▶ **Técnica** – conjunto de operações técnicas relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa;
 - ▶ **Comercial** – escoar os materiais produzidos, ou vender os serviços aos clientes, e comprar os inputs (matérias primas, tecnologia) necessários ao funcionamento da empresa;
 - ▶ **Financeira** – procura e gestão dos capitais que são necessários ao funcionamento da empresa, investimentos e distribuição de dividendos;
 - ▶ **Segurança** – protecção das pessoas e bens, manter a ordem social (ex. evitar greves e conflitos);
 - ▶ **Contabilidade** – actividades de inventário, registos e estatística do funcionamento corrente da empresa;
 - ▶ **Administrativa** – onde se define o programa geral de acção da empresa, o seu âmbito é a prevenção, organização, controlo, coordenação e comando.
- 
- Three thin, slightly curved lines in black and grey extending from the bottom left towards the center of the slide.

- ▶ Para Fayol as funções administrativas estão sempre presentes em qualquer nível da empresa, embora de forma diferenciada e com vários graus de incidência de acordo com as funções.
- ▶ A relação entre as funções de administração e a pirâmide hierárquica é proporcional, quanto mais se sobe na hierarquia das funções maior a predominância das funções administrativas.



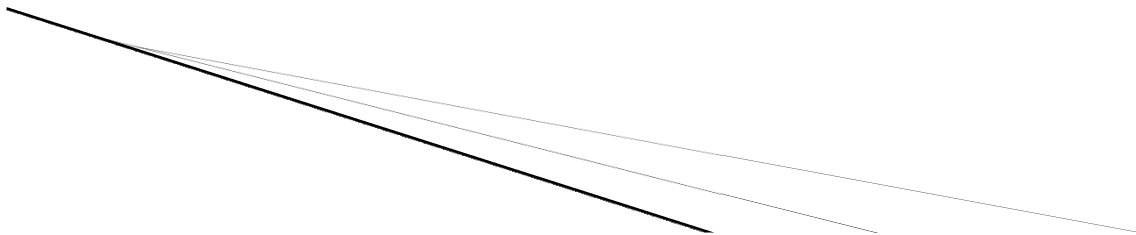
Funções básicas da administração:

- ▶ São cinco as funções básicas da administração / gestão:
- ▶ **Planeamento** – preparar o futuro através de acções devidamente programadas, para obter resultados, definindo as condutas a seguir, as etapas e os meios a usar;
- ▶ **Organização** – reunir tudo o que é necessário para o funcionamento da empresa, construindo uma estrutura, com uma unidade de comando e definição de responsabilidades;
- ▶ **Comando** – função de fazer funcionar a empresa, deve ser exercido pelas várias chefias;
- ▶ **Coordenação** – pôr em ordem e harmonia as acções da empresa, para facilitar o seu funcionamento e sucesso, coordenando as várias partes da organização;
- ▶ **Controlo** – verificar se tudo funciona como planeado, que os programas estão a ser executados, se tudo funciona como previsto, e corrigir se necessário.

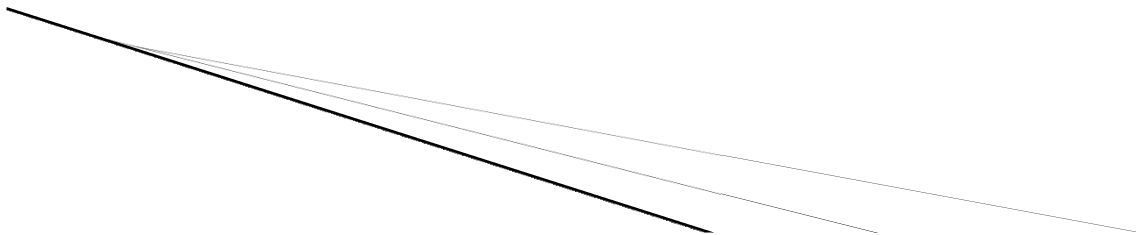


Princípios gerais de administração

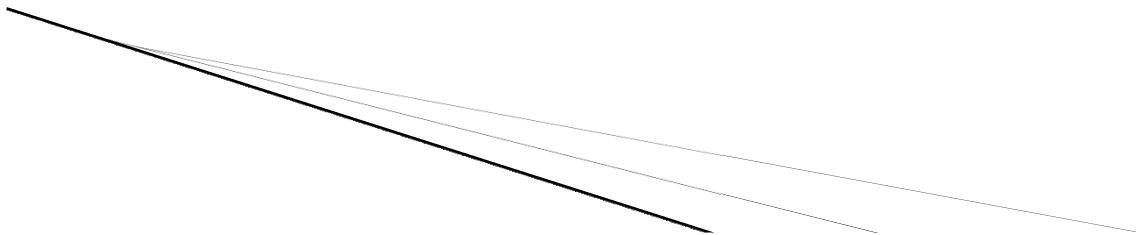
- ▶ Princípios de carácter geral que permitiriam uma maior racionalidade nas funções da administração, e que deveriam ser aplicados em função das características da organização.
- ▶ **Divisão do trabalho** – especialização das tarefas e separação dos poderes, visa a eficiência;
- ▶ **Autoridade e responsabilidade** – a autoridade é o direito de dar ordens e de se fazer obedecer, nomeadamente através da aplicação de sanções, a autoridade e responsabilidade andam a par;
- ▶ **Disciplina** –conformidade com o comportamento exigido (contratualmente) pela empresa;
- ▶ **Unidade de comando** – cada subordinado deve receber ordens apenas de um chefe;



- ▶ Unidade de direcção – uma chefia e um programa para um mesmo objectivo, para que haja unidade, coordenação e convergência de esforços;
- ▶ Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais – os interesses da organização devem sobrepor-se aos interesses dos indivíduos ou grupos que a constituem;
- ▶ Remuneração do pessoal – deve ser directamente proporcional ao esforço de cada um e equitativa;

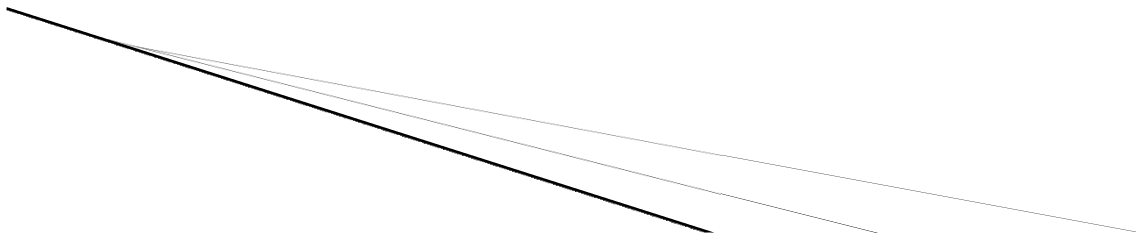


- ▶ **Centralização** – a autoridade está concentrada no topo hierárquico da organização;
- ▶ **Hierarquia** – cadeia de chefias desde o topo da organização até à base, por onde se transmite a comunicação;
- ▶ **Ordem** – um lugar para cada coisa/pessoas e cada coisa no seu lugar;
- ▶ **Equidade** – justiça na realização das convenções estabelecidas entre empregados e patrões;
- ▶ **Estabilidade do pessoal** – manter a estabilidade dos RH, porque a aprendizagem é potenciada pela permanência na organização;
- ▶ **Iniciativa** – liberdade de propor e executar tarefas, de forma a estimular a criatividade;
- ▶ **União do pessoal** – harmonia, fomentada através de uma boa comunicação.

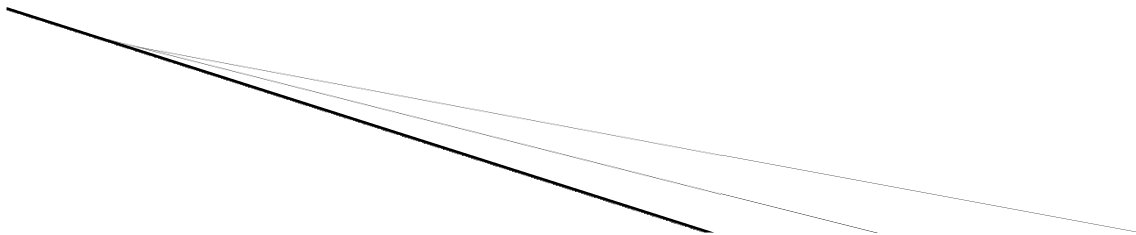


M. Weber – A perspectiva burocrática das organizações

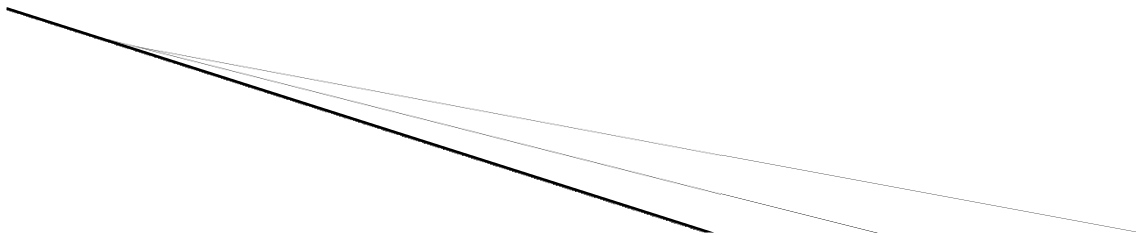
- ▶ A origem do conceito de burocracia na teoria de M. Weber está no estudo dos tipos de sociedade e de autoridade que se lhe associam.
- ▶ Weber, nos seus estudos vai distinguir três tipos de sociedade:
- ▶ *Sociedade tradicional*, de características patriarcais e patrimoniais, de que são exemplo a família, o clã, a sociedade medieval etc.
- ▶ *Sociedade carismática*, onde predominam as características místicas, arbitrárias e personalísticas, de que são exemplo os grupos revolucionários, os partidos políticos, nos períodos em revolução etc.
- ▶ *Sociedade legal, racional ou burocrática*, onde predominam normas impessoais e uma racionalidade na escolha dos meios e fins, de que são exemplo as grandes empresas, os estados modernos, os exércitos etc.



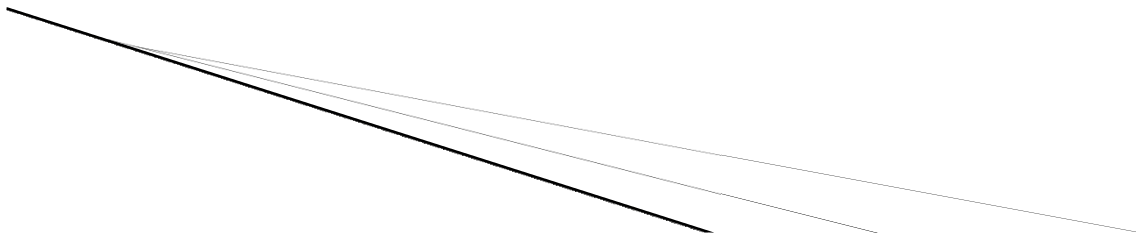
- ▶ A cada tipo de sociedade corresponde um tipo de autoridade legítima. A **autoridade**, ou a probabilidade de uma ordem ser obedecida; representa o poder institucionalizado
- ▶ 1. **Autoridade tradicional** – típica da sociedade patriarcal, quando se estende sobre um vasto território e um grande número de pessoas, pode ter duas formas:
 - ▶ *patrimonial*, quando os funcionários que preservam este tipo de dominação são servidores pessoais do senhor e economicamente seus dependentes (parentes, favoritos...)
 - ▶ *feudal*, quando este aparelho administrativo tem um maior grau de autonomia em relação ao senhor, os funcionários neste caso são seus aliados, devem-lhe fidelidade e exercem uma jurisdição independente nos seus domínios administrativos, não dependendo do senhor em termos de remuneração ou subsistência.



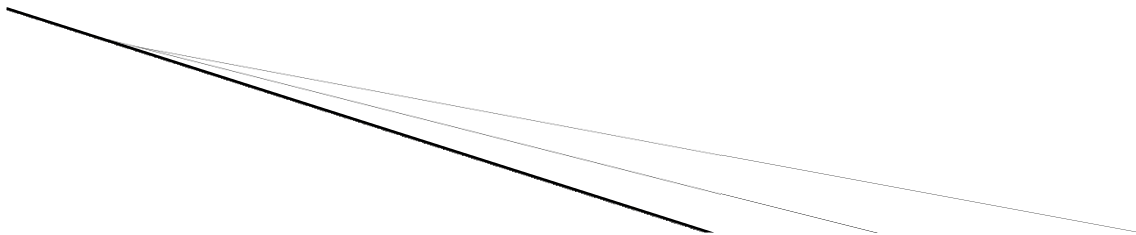
- ▶ 2. Autoridade carismática – quando envolve um grande número de seguidores, é constituído pelos seguidores e discípulos, mais leais e devotados, que vão desempenhar o papel de intermediários entre o líder e as massas.
- ▶ Estes intermediários são escolhidos e seleccionados segundo a confiança pessoal do líder nos subordinados, se deixam de merecer a sua confiança são substituídos, o que faz com que este aparelho administrativo tenha um carácter instável.



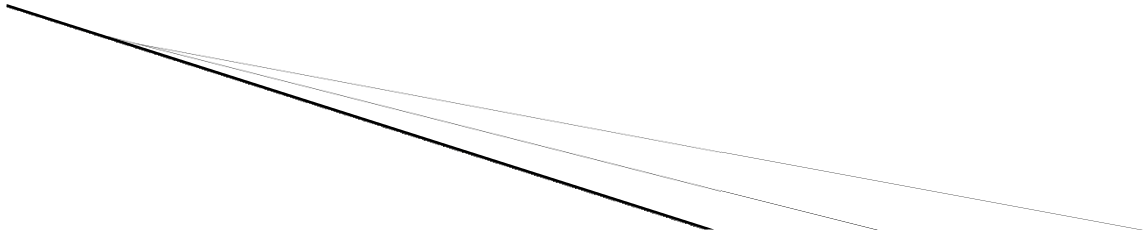
- ▶ 3. Autoridade racional, legal ou burocrática – aqui o aparelho administrativo é a burocracia.
- ▶ A burocracia fundamenta-se nas leis e na ordem legal. A posição dos funcionários (burocratas), o seu relacionamento com o governante, os governados e os colegas são estritamente definidas por regras impessoais, escritas, que definem de forma racional a hierarquia do aparelho administrativo, os deveres e direitos inerentes a cada posição, os métodos de recrutamento e selecção.
- ▶ A burocracia é a organização típica do Estado moderno, das sociedades modernas e, das organizações de grande porte, como as grandes empresas.



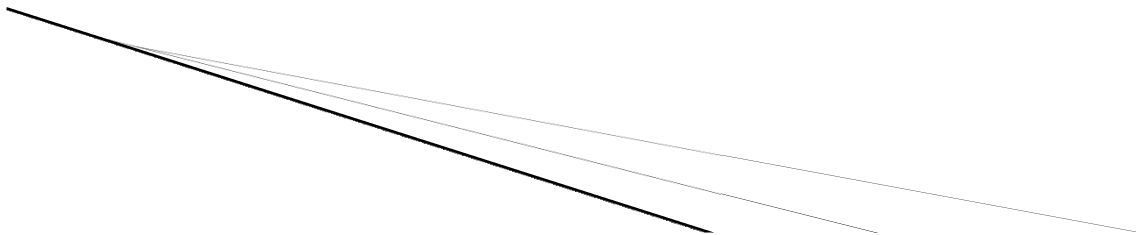
- ▶ Na teoria de Weber, burocracia significa organização eficiente, o que se consegue através da antecipação das situações e do estabelecimento de normas e procedimentos para cada situação.
- ▶ O conceito original de burocracia é assim o oposto da associação que geralmente se faz entre burocracia e “papelada”, lentidão de decisões etc, de uma maneira geral o funcionamento ineficiente das organizações (as disfunções da organização burocrática).



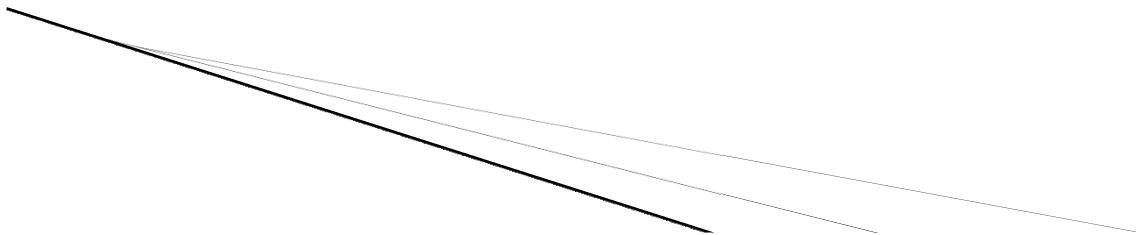
As características da burocracia segundo M. Weber:

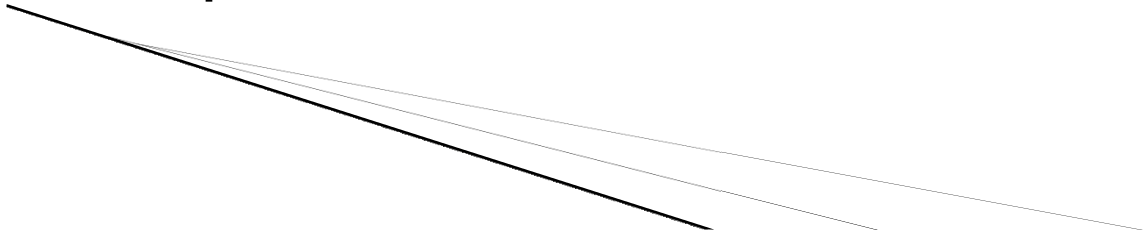
- ▶ Carácter legal das normas e regulamentos
 - ▶ A burocracia é uma organização que funciona através de normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito, uma “legislação” interna que define por antecipação como a organização burocrática deve funcionar.
 - ▶ As normas e regulamentos são exaustivos, tentando cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências, de forma poder regular tudo o que ocorre dentro da organização.
 - ▶ A racionalidade das normas e regulamentos provem da sua coerência com os objectivos da organização.
- 

- ▶ As normas e regulamentos utilizados são legais, no sentido de que conferem às pessoas que detêm a autoridade um poder de coacção sobre os seus subordinados, tendo igualmente ao seu dispor meios coercivos para a disciplina.
- ▶ As normas e regulamentos são escritos para que a sua interpretação seja sistemática e unívoca, possibilitar uma economia de esforços e padronização (do desempenho, comportamento).

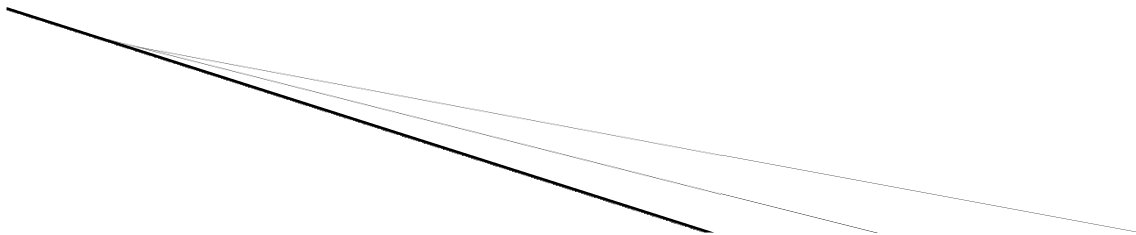


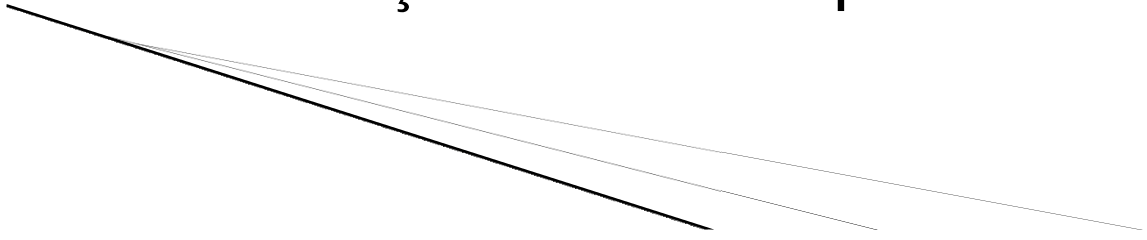
- ▶ Hierarquia de autoridade
- ▶ Os cargos são estabelecidos em função do princípio da hierarquia. Cada cargo está sob controlo e supervisão de outro de nível hierárquico superior. Os escalões de cargos formam a estrutura hierárquica da organização.
- ▶ A hierarquia corresponde à graduação de autoridade das diversas categorias de funcionários/trabalhadores. Todos os cargos tem uma graduação hierárquica a que correspondem privilégios e obrigações, definidos por regras limitadas e específicas.
- ▶ A autoridade é inerente ao cargo, não depende do indivíduo que o desempenha

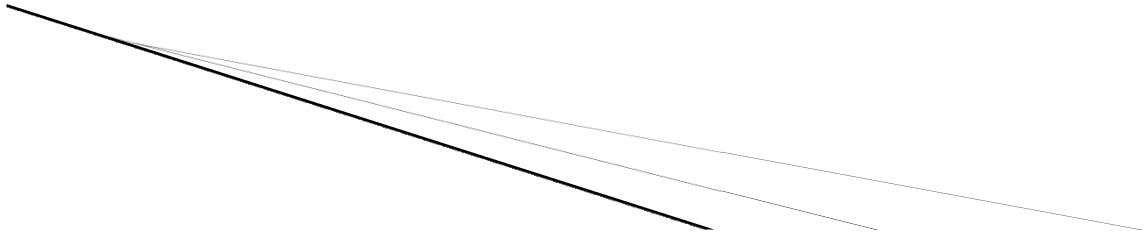



- ▶ Impessoalidade nas relações/ relações sociais formais
 - ▶ A distribuição das funções é feita impessoalmente, ou seja, em termos de cargos e funções e não de pessoas.
 - ▶ As pessoas são consideradas apenas enquanto ocupantes de cargos e funções. O poder de cada um é impessoal e deriva do cargo que ocupa.
 - ▶ Esta impessoalidade é uma forma de manter a continuidade da organização burocrática: as pessoas saem mas as funções e cargos permanecem.
- 

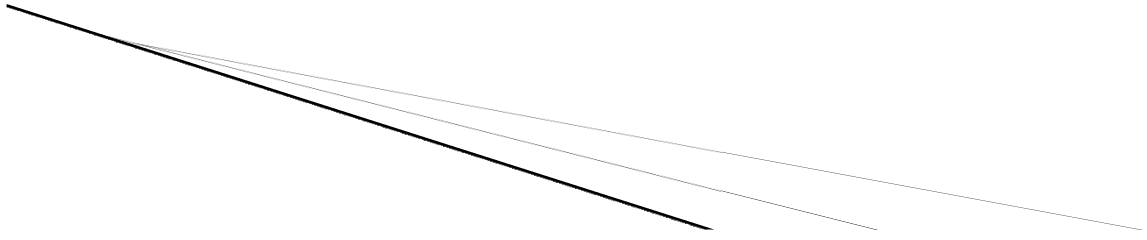
- ▶ Especialização da administração que é separada da propriedade
- ▶ Há uma separação entre propriedade e administração, os membros da administração devem estar separados da propriedade da organização. Com a burocracia surge a figura do profissional que se especializa em gerir a organização, não sendo proprietário dos recursos de que se serve para desempenhar as suas tarefas.

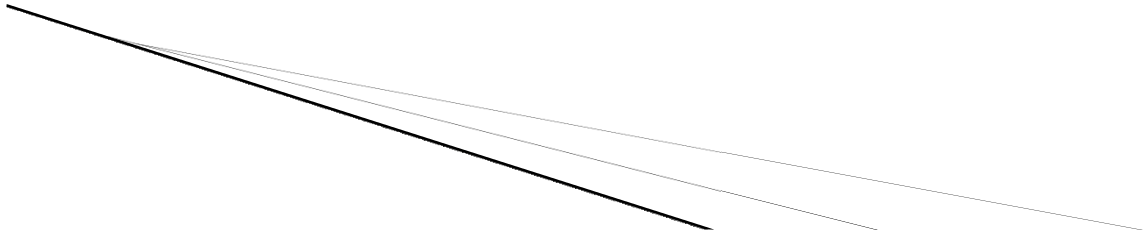


- ▶ Rotinas e procedimentos estandarizados
 - ▶ São fixadas as regras e normas técnicas para o desempenho dos cargos. Quem ocupa um determinado cargo não faz o que quer, mas o que é exigido pelas regras e normas, que regulam a conduta do ocupante de cada cargo, que deve executar as suas actividades de acordo com as rotinas e procedimentos previamente fixados. As actividades de cada cargo são desempenhadas segundo padrões claramente definidos, onde cada conjunto de acções está relacionado com os propósitos da organização, de uma forma ideal. Estes padrões facilitam a avaliação do desempenho de cada participante.
- 

- ▶ **Competência técnica e meritocracia**
 - ▶ A escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica, não nas preferências pessoais.
 - ▶ A admissão, transferência, classificação e promoção dos funcionários são baseados em critérios universais na organização, estes critérios são racionais e levam em conta a competência o mérito e a capacidade do funcionário para o cargo ou função.
- 
- Three thin, parallel lines slanting downwards from left to right, located at the bottom left of the slide.

- ▶ **Profissionalização dos participantes**
 - ▶ Os funcionários são profissionais na medida em que:
 - são especialistas
 - são assalariados
 - ocupam cargos
 - são nomeados por um superior hierárquico
 - tempo de permanência no cargo é indeterminado
 - faz carreira na organização
 - não possui a propriedade dos meios de produção e gestão
 - fidelidade ao cargo e identificação com os objectivos da organização
 - gestor (burocrata) profissional tende a controlar de uma forma cada vez mais completa as burocracias
- 
- Three thin, light gray lines and one slightly thicker black line originate from the bottom left corner and extend diagonally towards the right side of the slide.

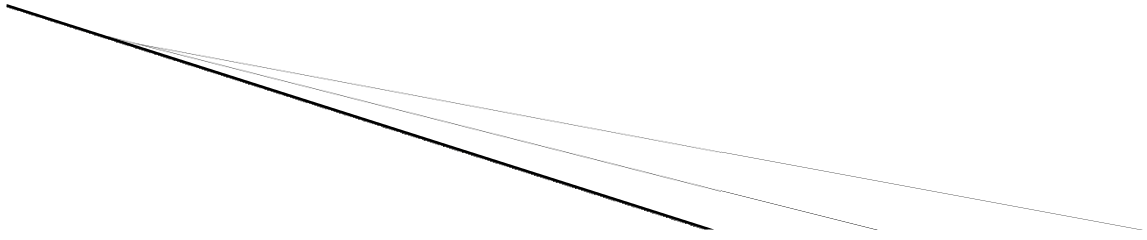
- ▶ **Completa previsibilidade do funcionamento**
 - ▶ Uma das pressuposições da burocracia é a previsibilidade do comportamento dos seus membros: todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização para que esta atinja a máxima eficiência possível.
 - ▶ Daí que haja um esforço para prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar a sua execução.
- 
- Three thin, parallel diagonal lines extending from the bottom left towards the bottom right of the slide.

- ▶ **Carácter formal das comunicações**
 - ▶ Existência de comunicações escritas: as regras, decisões e acções administrativas são registadas por escrito, daí o carácter formal da burocracia.
 - ▶ O registo por escrito das normas e procedimentos possibilita a sua comprovação, como em alguns casos há comunicações constantemente reiteradas, é vulgar aparecerem rotinas/ formulários para facilitar as comunicações e para rotinizar a sua formalização.
- 
- Three thin, parallel lines slanting downwards from left to right, located at the bottom of the slide.

L1

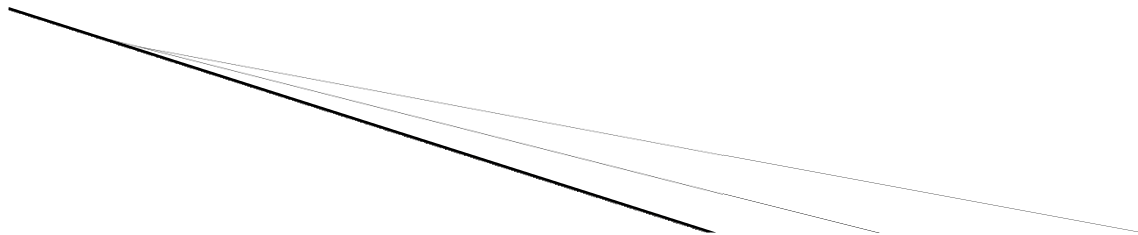
07 Março 2016

LPires; 29-02-2016

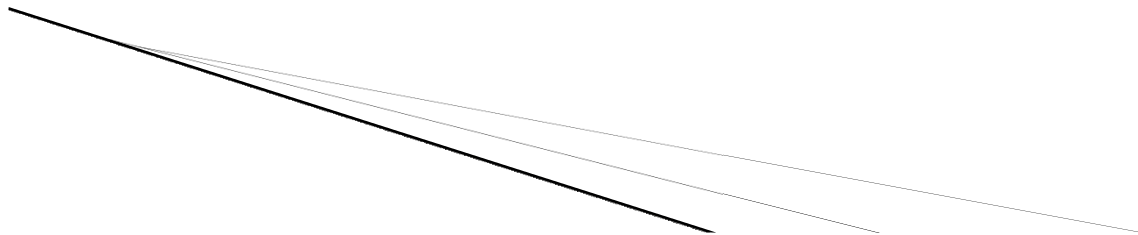
- ▶ Divisão do trabalho
 - ▶ Existe uma sistemática divisão do trabalho, adequada aos objetivos da organização.
 - ▶ Cada participante tem o seu cargo específico, as suas funções específicas, a sua esfera de competências e de responsabilidade – quais as suas tarefas, capacidade de comando sobre os outros, limites da sua tarefa, direitos e poder, para que não os ultrapasse e não interfira com as competências de outros.
- 
- Three thin, parallel lines slanting downwards from left to right, located at the bottom left of the slide.

Vantagens da burocracia

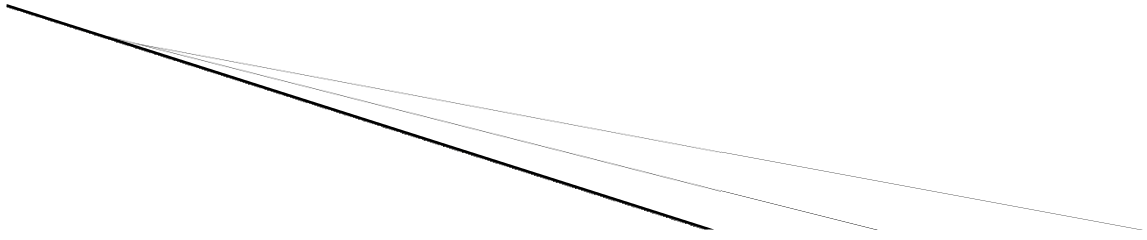
- Racionalidade, em relação ao alcance dos objectivos da organização
- Precisão, na definição dos cargos e no seu desempenho
- Rapidez nas decisões
- Univocidade da interpretação
- Uniformidade de rotinas e procedimentos (padronização, redução de erros e custos)
- Continuidade da organização



- ▶ Redução dos possíveis conflitos pessoais
- ▶ Constância nas decisões
- ▶ Confiabilidade, com eliminação de sentimentos irracionais
- ▶ Benefícios para os funcionários, o trabalho é dividido de forma ordenada , as pessoas tem formação para se tornarem especialistas, podendo fazer carreira na organização em função do seu mérito e da sua competência.

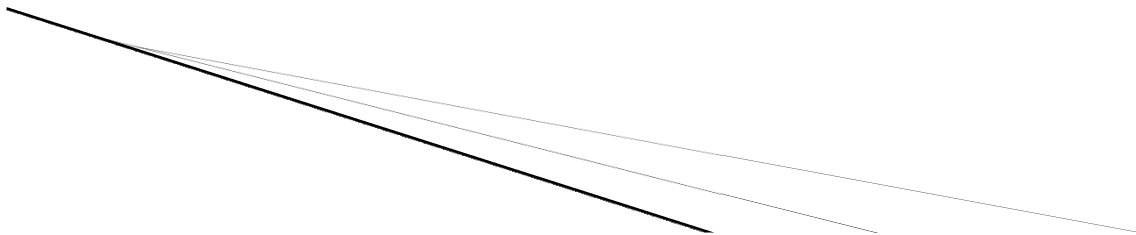


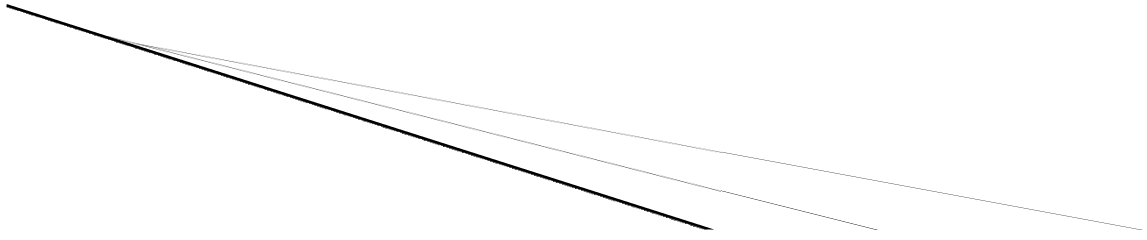
^{L2}Disfunções da burocracia

- ▶ Ao estudar as consequências previstas (e desejadas) da burocracia, um autor americano Robert Merton, notou também as consequências imprevistas (e indesejáveis) que conduzem à ineficiência.
 - ▶ Merton chamou a estas consequências imprevistas o nome de disfunções burocráticas – as anomalias de funcionamento que deram origem à conotação negativa do termo burocracia.
- 

Causas das disfunções

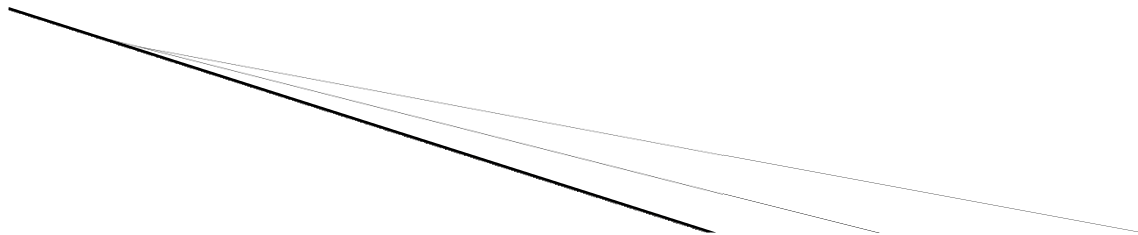
- ▶ Segundo Merton nenhuma organização é completamente racional e o seu grau de formalismo nunca é tão profundo quanto o descreveu Weber.
- ▶ É impossível atingir a completa previsibilidade do comportamento humano dentro da organização, o que dá origem a desvios ou exageros nas características do modelo burocrático, as suas disfunções.



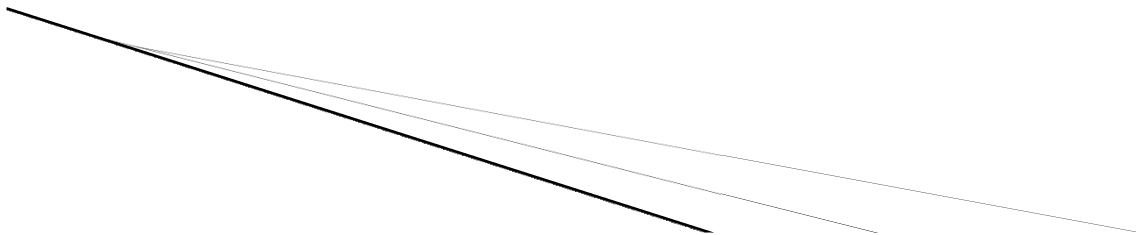
- ▶ As disfunções da burocracia são causadas pelo facto de ignorar a organização informal, que existe em todas as organizações, de não ter em conta as diferenças entre os indivíduos, que leva a variações no desempenho das actividades organizacionais e das exigências de controlo.
 - ▶ A exigência de controlo, enfatiza a previsibilidade, as normas e regulamentos, a hierarquia, diminui as relações personalizadas, provoca dificuldades no atendimento aos clientes, a rigidez gerada por esta situação acaba por reduzir a eficácia organizacional.
- 

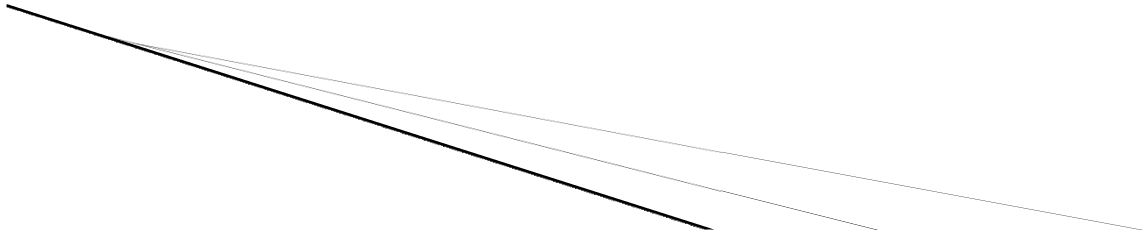
As disfunções da burocracia são as seguintes:

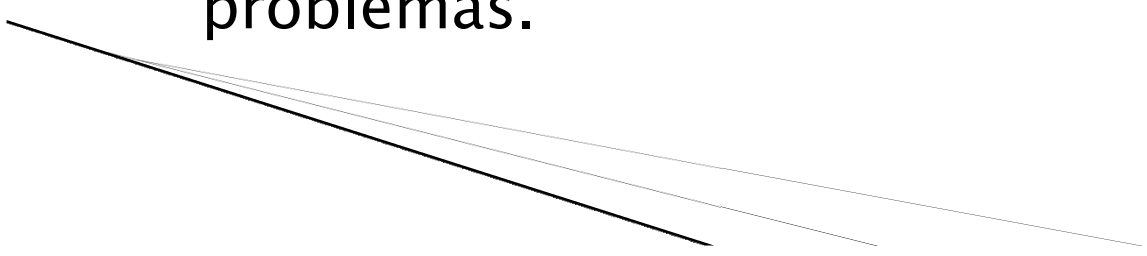
- ▶ Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos
- ▶ As directrizes burocráticas, presentes nas normas e regulamentos, para atingir os objectivos da organização, tendem a adquirir um valor positivo e próprio, independentemente dos objectivos da organização, substituindo-os gradualmente, ou seja, as normas e regulamentos passam de meios a objectivos.



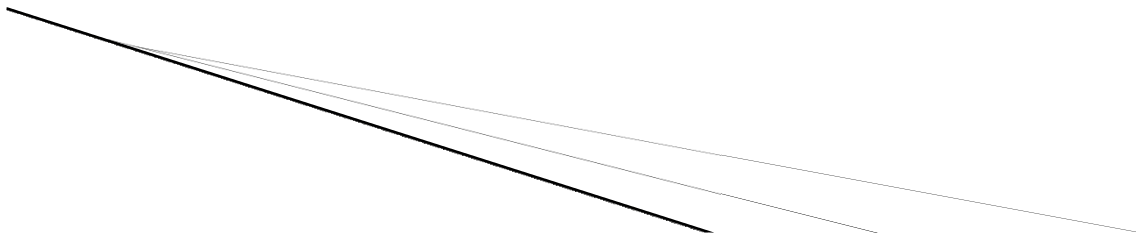
- ▶ Excesso de formalismo e “papelada”
- ▶ Decorre da necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da organização, para que tudo esteja escrito, o que origina excesso de formalismo e de documentação



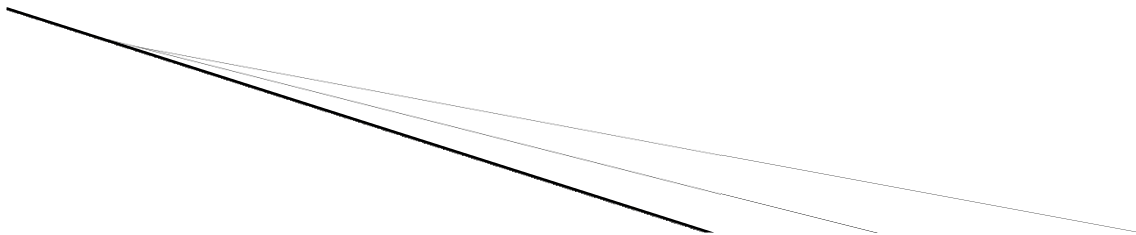
- ▶ Resistência às mudanças
 - ▶ No funcionamento da burocracia todos os processos são rotinizados, padronizados e previstos com antecipação, assim os funcionários habitua-se à estabilidade e repetição dentro da função, o que produz segurança e tranquilidade. Quando surge uma possibilidade de mudança, esta pode ser interpretada como uma ameaça à segurança e tranquilidade do funcionário, portanto indesejável, passando o funcionário a oferecer-lhe resistência.
- 
- Three thin, parallel diagonal lines extending from the bottom left towards the bottom right of the slide.

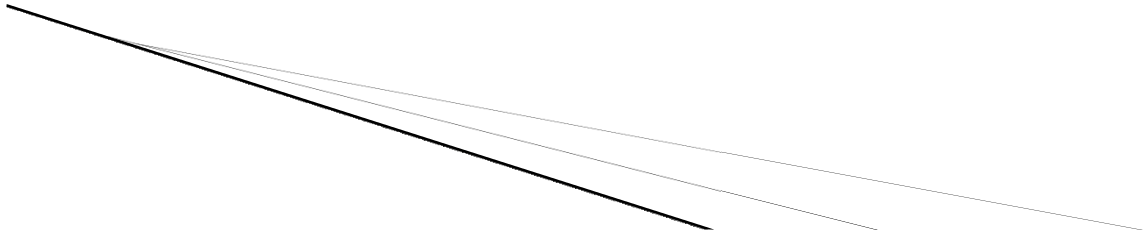
- Relacionamento impessoal
 - Conduz a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização.
 - Categorização como base do processo decisório
 - Como a burocracia assenta numa rígida hierarquização da autoridade, as decisões são sempre tomadas por aqueles que detêm uma categoria mais elevada.
 - A categorização refere-se igualmente à classificação das coisas e acontecimentos para permitir respostas padronizadas, o que leva a que cada vez menos se tente encontrar respostas diferentes para os problemas.
- 

- ▶ Exagerada conformidade às rotinas e procedimentos
- ▶ A conformidade estrita dos funcionários às rotinas e procedimentos limita a sua acção, a sua autonomia, a sua flexibilidade, reflectindo-se no seu desempenho – o funcionário restringe-se ao desempenho mínimo.
- ▶ O seu trabalho é feito em função dos regulamentos e rotinas e não em função dos objectivos da organização.

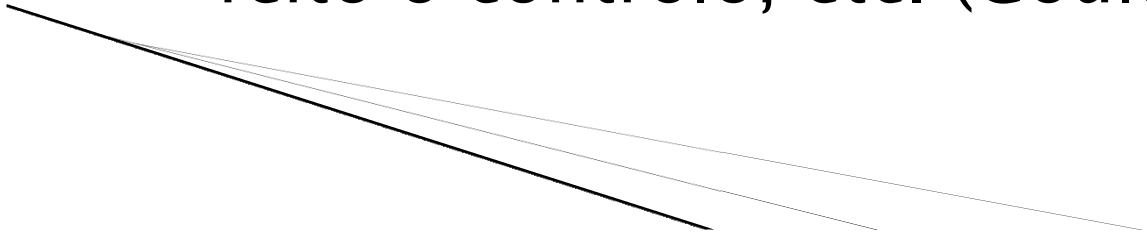


- ▶ Exibição de sinais de autoridade
- ▶ A ênfase na hierarquia da autoridade torna necessário o fácil reconhecimento de quem detém o poder, utilizando-se símbolos ou sinais de “status” para a posição hierárquica ser perceptível (uniformes, gabinete, mobiliário....).



- ▶ Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público
 - ▶ Os funcionários centram a sua acção na organização, nas normas, regulamentos, rotinas..., na avaliação que o seu superior fará do seu desempenho (se cumpre ou não as normas...)
 - ▶ os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com os regulamentos, o que para o público aparenta indiferença perante as suas questões pessoais, desencadeando por vezes conflitos.
- 

Algumas críticas ao modelo burocrático de Weber:

- ▶ O modelo de Weber não prevê a possibilidade de flexibilidade da burocracia, nomeadamente na adaptação da organização burocrática às exigências internas (funcionários) e externas (clientes). Flexibilidade que é indispensável para a sobrevivência da organização (Selznick)
 - ▶ Não existe, na prática, “uma” burocracia, mas vários graus de burocratização (Hall) e vários tipos de burocracia, segundo a forma como são originadas as normas, a forma como é feito o controlo, etc. (Gouldner,).
- 
- Three thin, parallel lines of varying lengths and slight curves, extending from the left side towards the bottom right of the slide.

- ▶ O mecanicismo, que decorre do facto de a organização ser considerada essencialmente um sistema fechado, tal como uma máquina ou maquinismo que existe para atingir um determinado fim.
- ▶ O seu carácter conservador, pela dificuldade em integrar a inovação e mudança.
- ▶ Ignorar a organização informal, o conflito.

