

Teoria da Burocracia



Características da Burocracia segundo Weber

1. Caráter legal das normas e regulamentos.
2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.
4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos padronizados.
7. Competência técnica e meritocracia.
8. Especialização da Administração.
9. Profissionalização dos participantes.
10. Completa previsibilidade do comportamento.

A Organização da Movibrás

Após rigoroso e exaustivo processo seletivo, Jorge conseguiu um emprego na Movibrás, uma grande empresa produtora de artigos de consumo, como supervisor de tesouraria.

Nos seus primeiros dias na empresa Jorge passou por um programa de integração para melhor conhecer as características da organização. Recebeu vários manuais contendo regras, regulamentos, rotinas, descrição do seu cargo, deveres e responsabilidades como funcionário.

Ficou impressionado com o alto grau de organização e de padronização existente na empresa.

Mas, isso seria realmente uma característica positiva da organização?

Não seria demasiado organizada e pouco espontânea?

Graus de burocratização

**Escassez de
burocratização:**



**Excesso de
Burocratização:**

Falta de especialização, bagunça, confusão	← - -	Divisão do trabalho	- - →	Superespecialização, hiper-responsabilidade
Falta de autoridade	← -	Hierarquia	- - →	Excesso de autoridade. Autocracia e imposição
Liberdade excessiva	← - -	Regras e Regulamentos	- - →	Ordem e disciplina
Ausência de documentos, informalidade	← - -	Formalização das Comunicações	- - →	Excesso de papelório. Formalismo
Ênfase nas pessoas	← - -	Impessoalidade	- - →	Ênfase nos cargos
Apadrinhamento	← - -	Seleção e Promoção do Pessoal	- - →	Excesso de exigências

Desordem



Eficiência



Rigidez

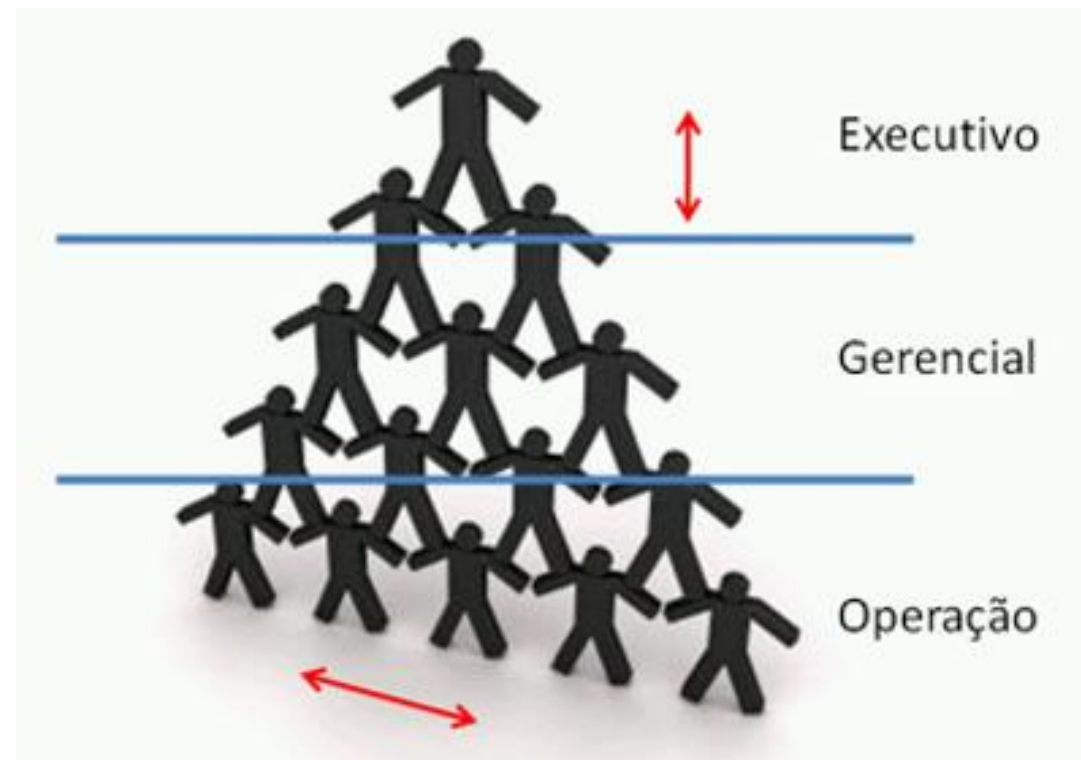
As disfunções da Excelsa

A Excelsa é uma empresa que tem tudo para dar certo. Mas tudo sai errado. Ela adotou um caráter legal e formal, definiu cargos e posições hierárquicas, elaborou rotinas e procedimentos e profissionalizou a diretoria e os participantes. Nada mais correto.

Contudo, o resultado está decepcionando: as pessoas apenas seguem as normas e procedimentos, o formalismo é total e o papelório é uma loucura, as pessoas resistem às mudanças, o relacionamento entre os funcionários é precário e superficial, os chefes abusam das suas mordomias e se afastam dos subordinados e os clientes vivem reclamando da falta de atenção aos seus problemas.

Se você fosse diretor da Excelsa, o que faria?

Estruturas Organizacionais



Níveis:

Os Níveis Hierárquicos

Institucional

**Presidente
Diretores**

Intermediário

Gerentes

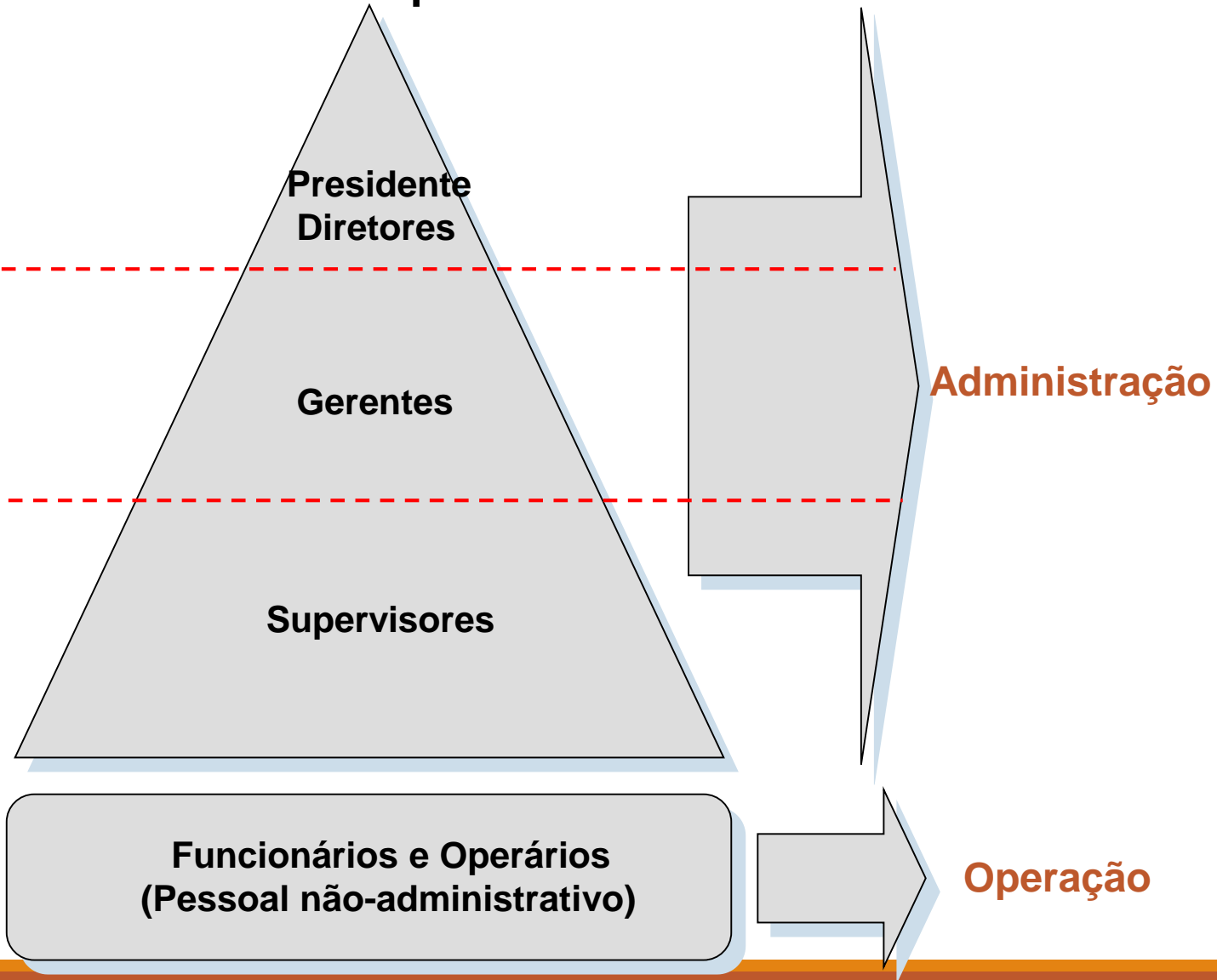
Operacional

Supervisores

Administração

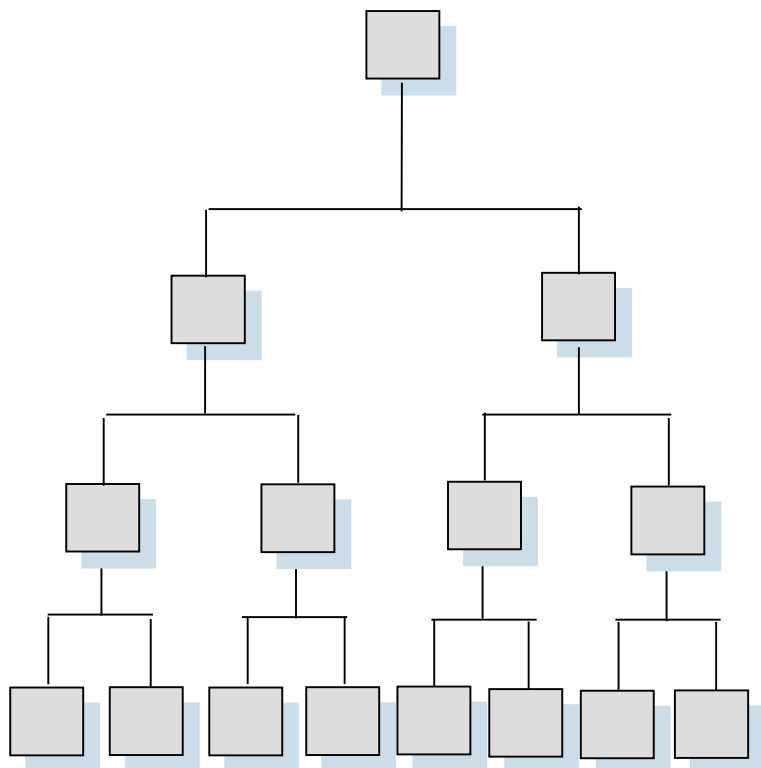
**Funcionários e Operários
(Pessoal não-administrativo)**

Operação

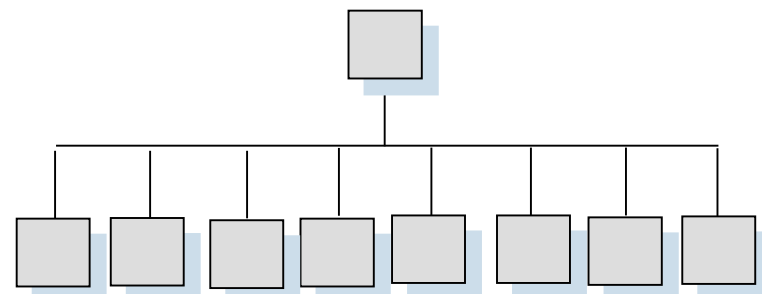


Organização Alongada e Achatada

Organização “Alta”

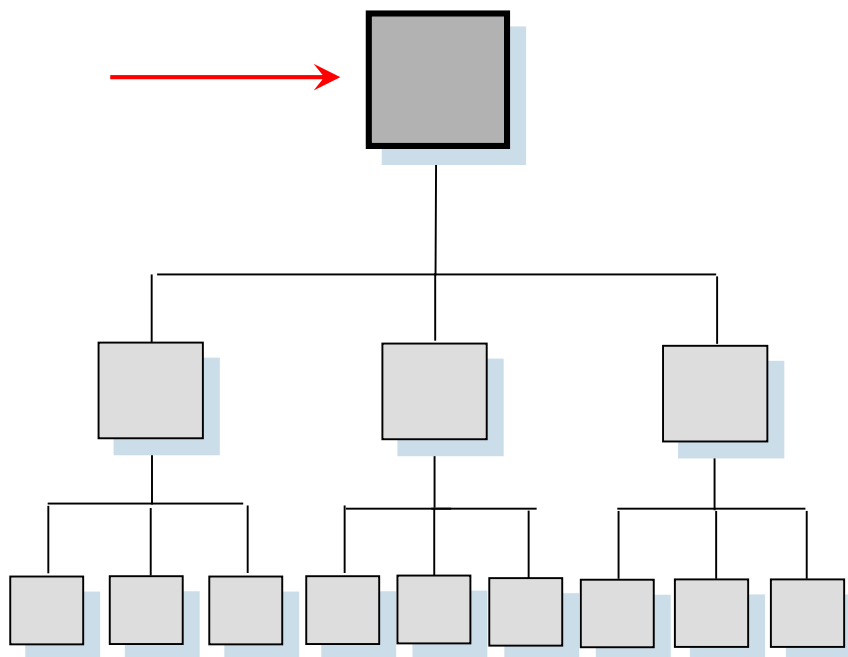


Organização “Achatada”

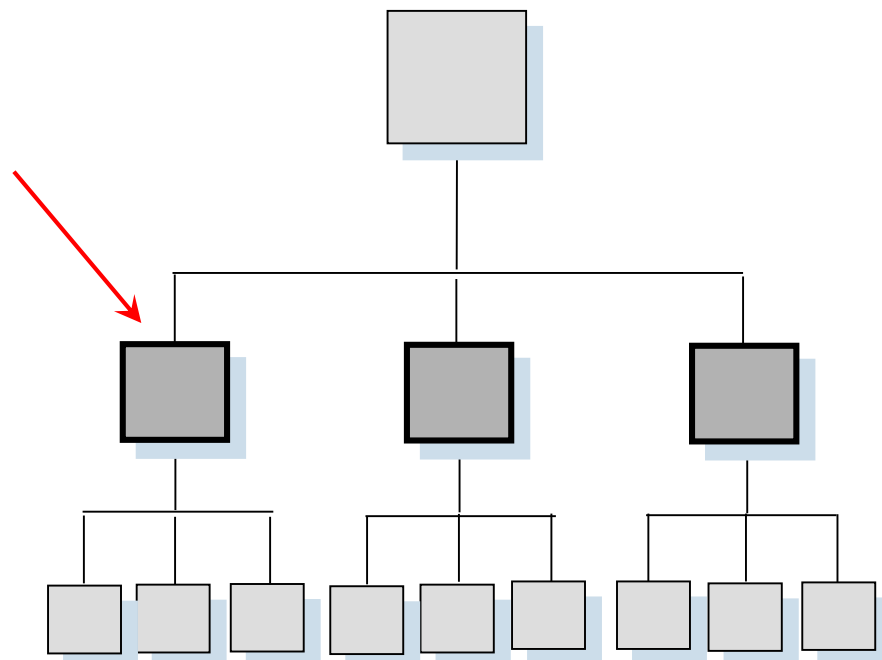


Organização Centralizada x Descentralizada

Organização Centralizada



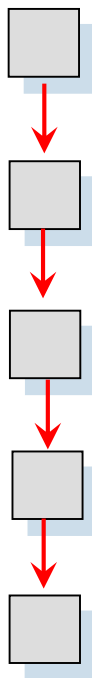
Organização Descentralizada



Conceito de Departamentalização

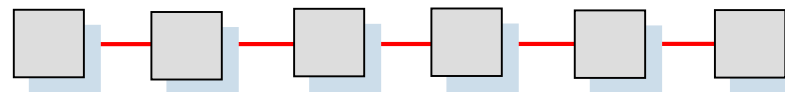
Especialização Vertical:

Níveis Hierárquicos



Especialização Horizontal:

Departamentos



Departamentalização por Funções

Características:

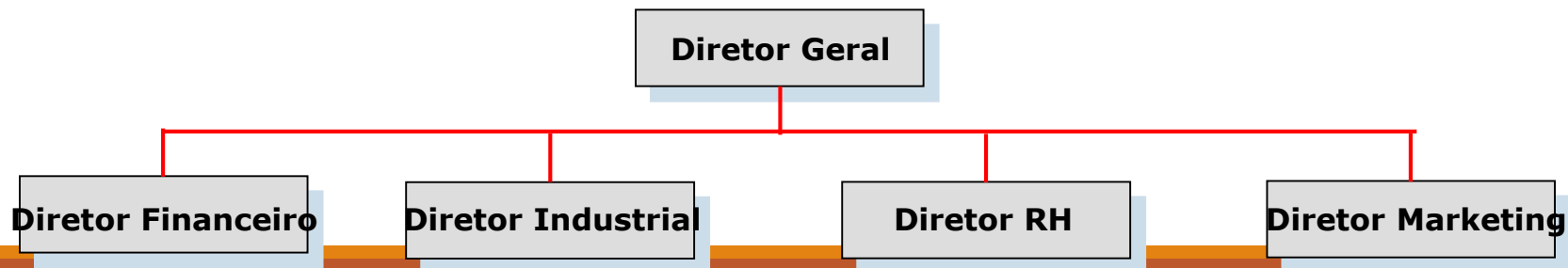
Agrupamento das atividades de acordo com as funções principais da empresa.

Vantagens:

- **Agrupa especialistas comuns em uma única chefia.**
- **Garante plena utilização das habilidades técnicas das pessoas.**
- **Permite economia de escala pela utilização integrada de pessoas e produção.**
- **Orienta as pessoas para uma única e específica atividade.**
- **Indicada para condições de estabilidade.**
- **Reflete auto-orientação e introversão administrativa.**

Desvantagens:

- **Reduz a cooperação interdepartamental.**
- **Inadequada quando a tecnologia e ambiente são mutáveis.**
- **Dificulta adaptação e flexibilidade a mudanças externas.**
- **Faz com que pessoas focalizem subobjetivos de suas especialidades.**



Departamentalização por Produtos/Serviços

Características:

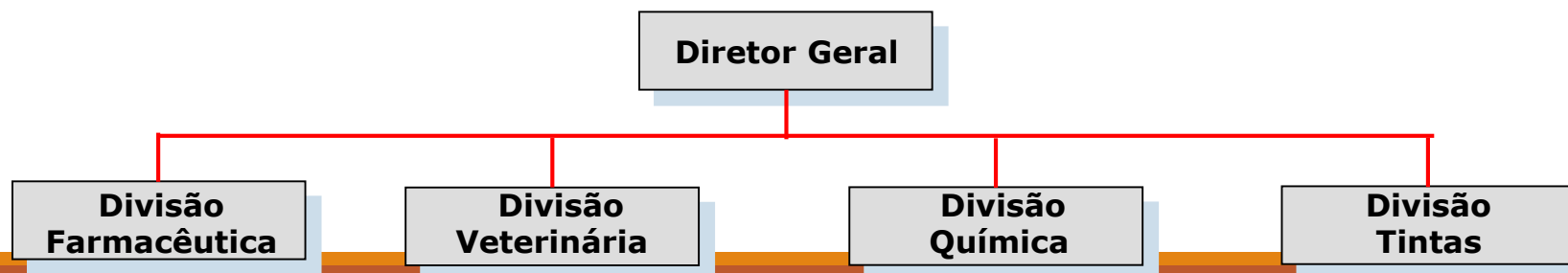
Agrupamento das atividades de acordo com o resultado da organização, ou seja, de acordo com o produto ou serviço realizado.

Vantagens:

- **Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou serviço.**
- **Facilita a coordenação interdepartamental.**
- **Facilita a inovação, que requer cooperação e comunicação de vários grupos.**
- **Indicada para circunstâncias externas mutáveis.**
- **Permite flexibilidade.**

Desvantagens:

- **Dispersa os especialistas em subgrupos orientados para diferentes produtos.**
- **Contra-indicada para circunstâncias externas estáveis.**
- **Provoca problemas humanos de temores e ansiedades com a instabilidade.**
- **Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.**



Departamentalização Geográfica

Características:

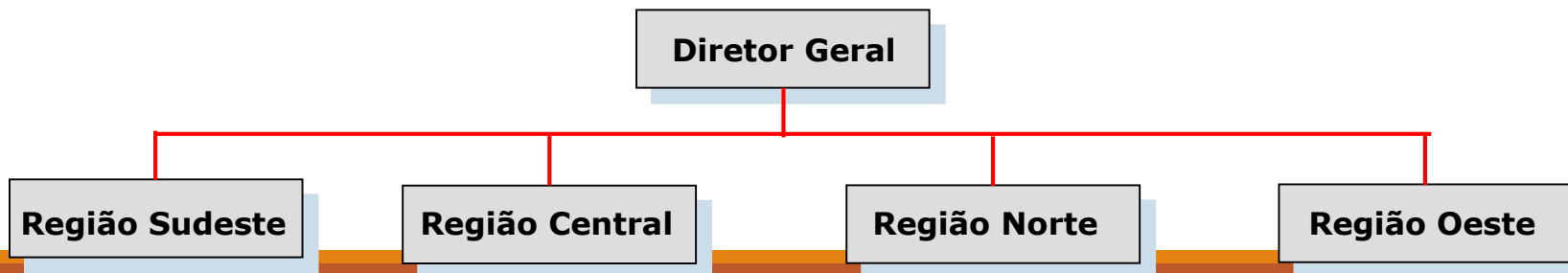
Agrupamento das atividades de acordo com o território, região ou área geográfica.

Vantagens:

- **Assegura o sucesso da organização pelo ajustamento às condições locais.**
- **Fixa a responsabilidade de desempenho e lucro em cada local ou região.**
- **Encoraja os executivos a pensar em termos de sucesso no território.**
- **Indicada para empresas de varejo..**
- **Indicada para condições de estabilidade.**
- **Permite acompanhar variações locais e regionais.**

Desvantagens:

- **Reduz a cooperação interdepartamental.**
- **Ocorre principalmente nas áreas de marketing e produção.**
- **Inadequada para a área financeira.**



Departamentalização por Clientes

Características:

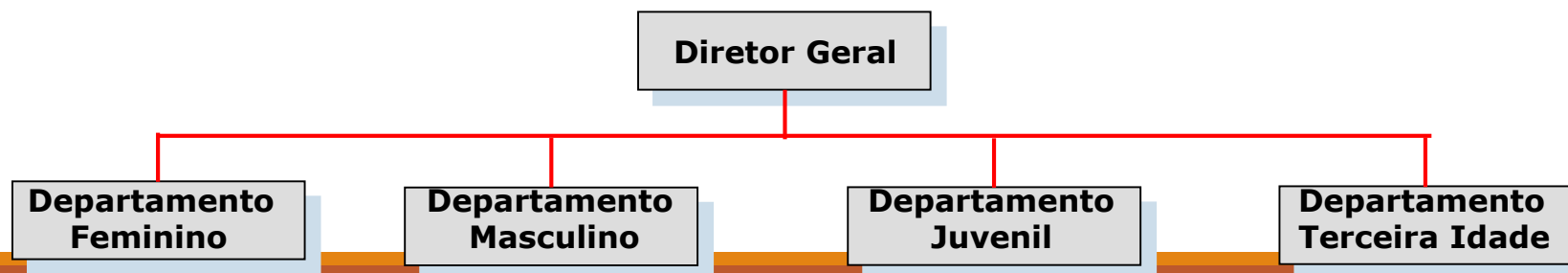
Agrupamento das atividades de acordo com os tipos de clientes servidos.

Vantagens:

- **Quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização.**
- **Quando o negócio depende de diferentes tipos de clientes.**
- **Predis põe os executivos a pensar em satisfazer as necessidades dos clientes.**
- **Permite concentrar competências sobre distintas necessidades dos clientes.**

Desvantagens:

- **As demais atividades da organização – produção, finanças – tornam-se secundárias ou acessórias face à preocupação exclusiva com o cliente.**
- **Os demais objetivos da organização – como lucratividade, produtividade, eficiência – podem ser sacrificados em função da satisfação do cliente.**



Departamentalização por Processo

Características:

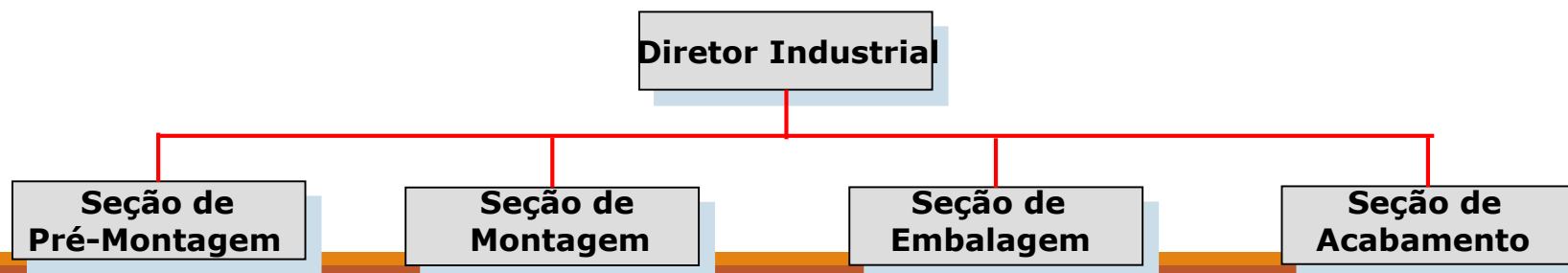
Agrupamento das atividades de acordo com o fluxo do processo produtivo.

Vantagens:

- **Muito utilizada no nível operacional de áreas de produção ou de operações.**
- **Garante plena utilização e vantagens econômicos do equipamento ou tecnologia.**
- **A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento.**
- **Enfatiza o processo.**
- **Permite ações de reengenharia dos processos e de enxugamento.**

Desvantagens:

- **Inadequada quando a tecnologia e ambiente são mutáveis.**
- **Pouca flexibilidade a mudanças internas ou externas.**
- **Centraliza demasiadamente a atenção no processo produtivo.**



Departamentalização por Projetos

Características:

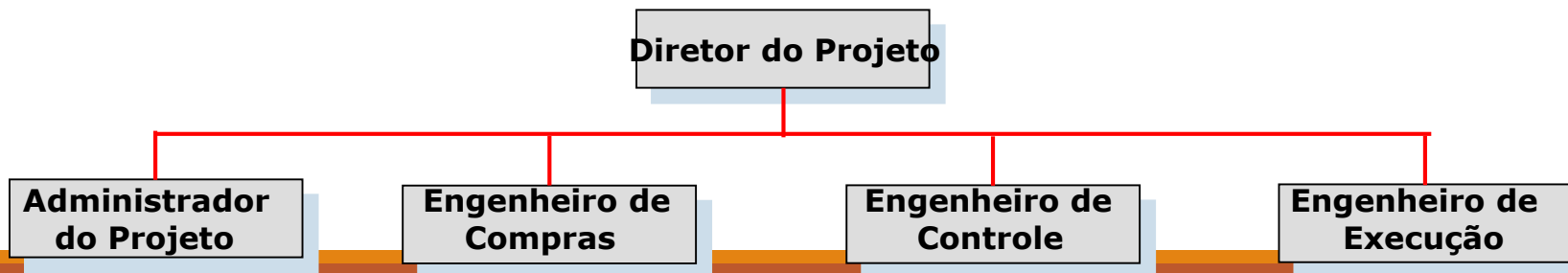
Agrupamento das atividades de acordo com os projetos planejados pela empresa.

Vantagens:

- **Agrupa equipes multifuncionais em projetos específicos de grande porte.**
- **Ideal para empresas cujos produtos envolvam concentração de recursos e tempo.**
- **Ideal para estaleiros, obras de construção civil ou industrial, hidroelétricas.**
- **Facilita o planejamento detalhado para a execução de produtos de grande porte.**
- **Adapta a empresa aos projetos que ela pretende construir.**
- **Unidades e grupos são destacados e concentrados durante longo tempo.**
- **É uma departamentalização temporária por produto.**

Desvantagens:

- **O projeto tem vida planejada. É descontínuo.**
- **Quando ele termina a empresa pode desligar pessoas ou paralisar equipamentos.**
- **Produz ansiedade e angústia nas pessoas pela sua descontinuidade.**



CICLO P.D.C.A

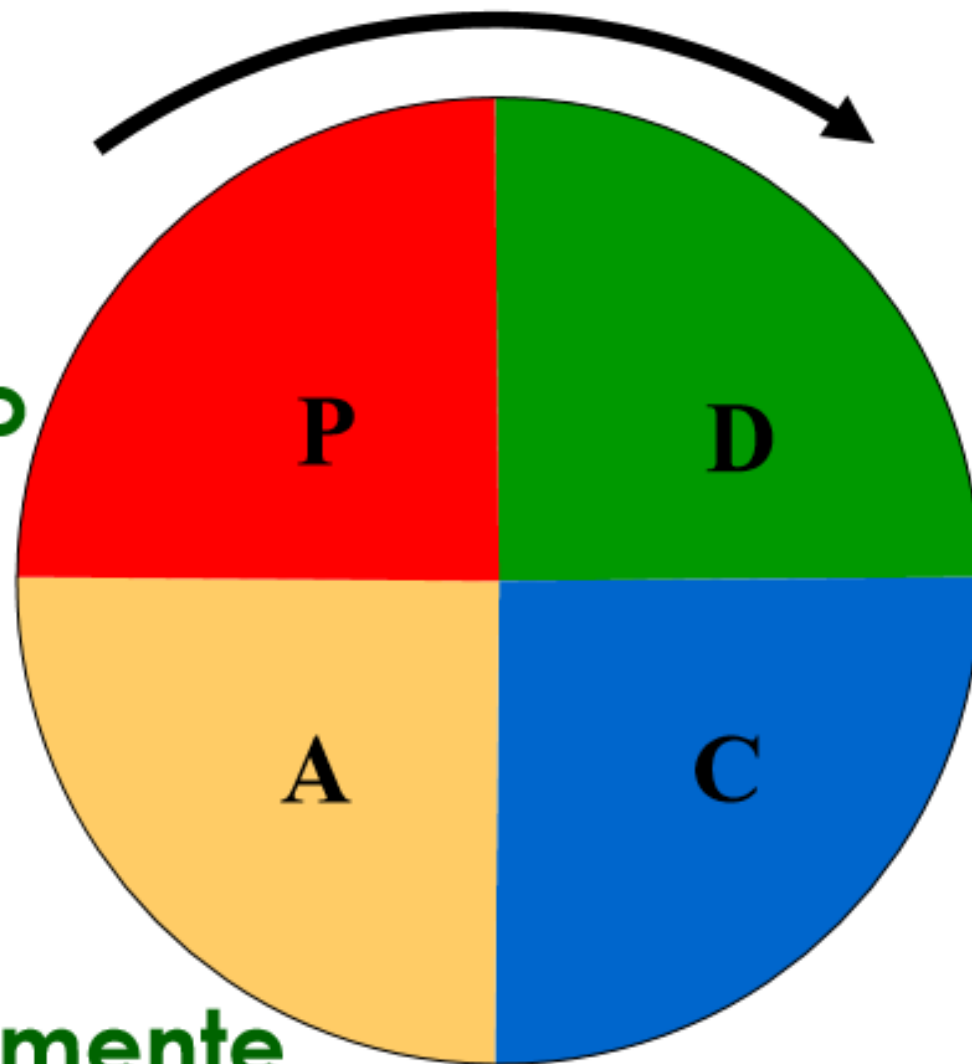
PLAN

Planejamento

ACT

Agir

Corretivamente



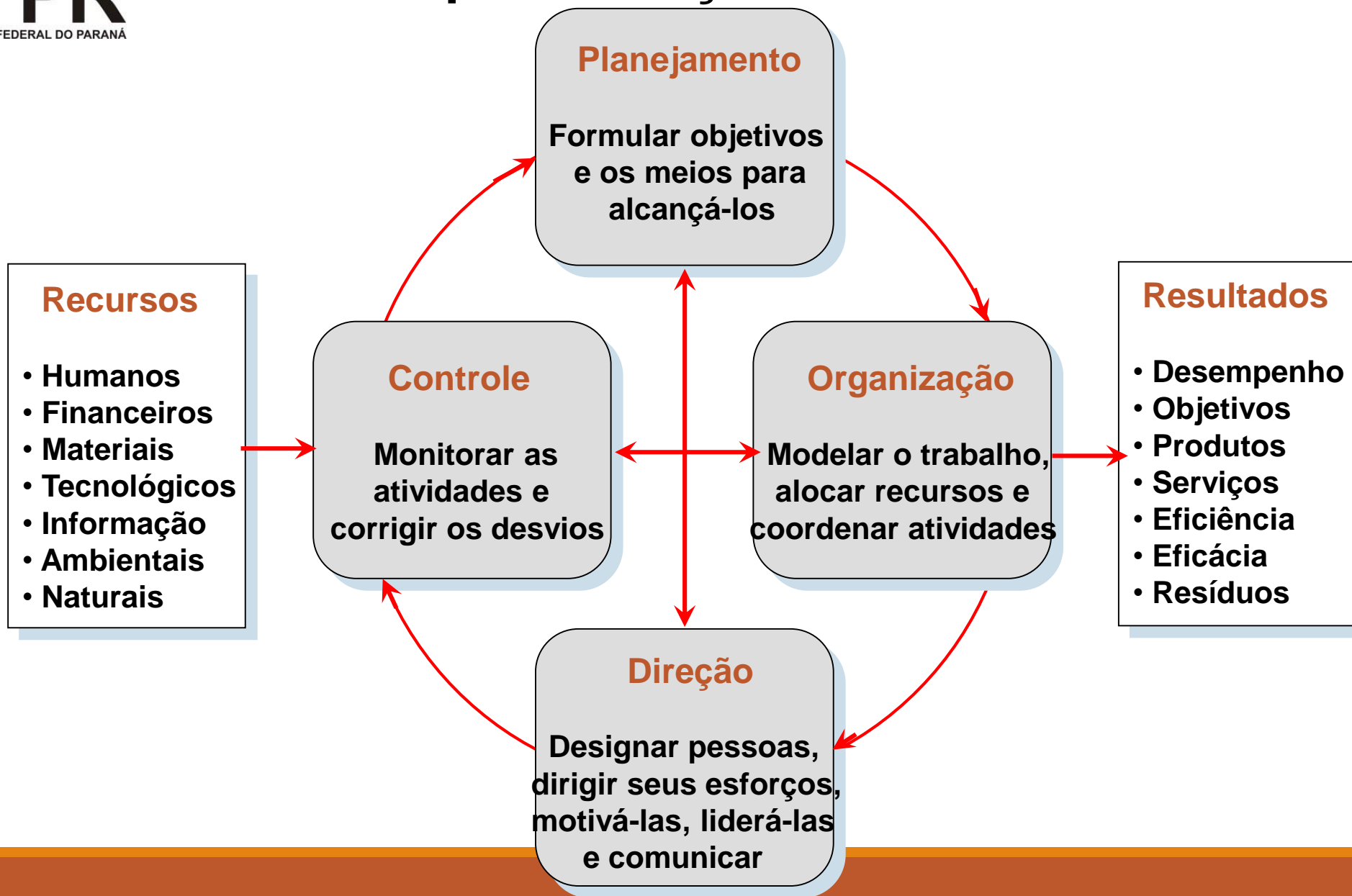
DO

Executar

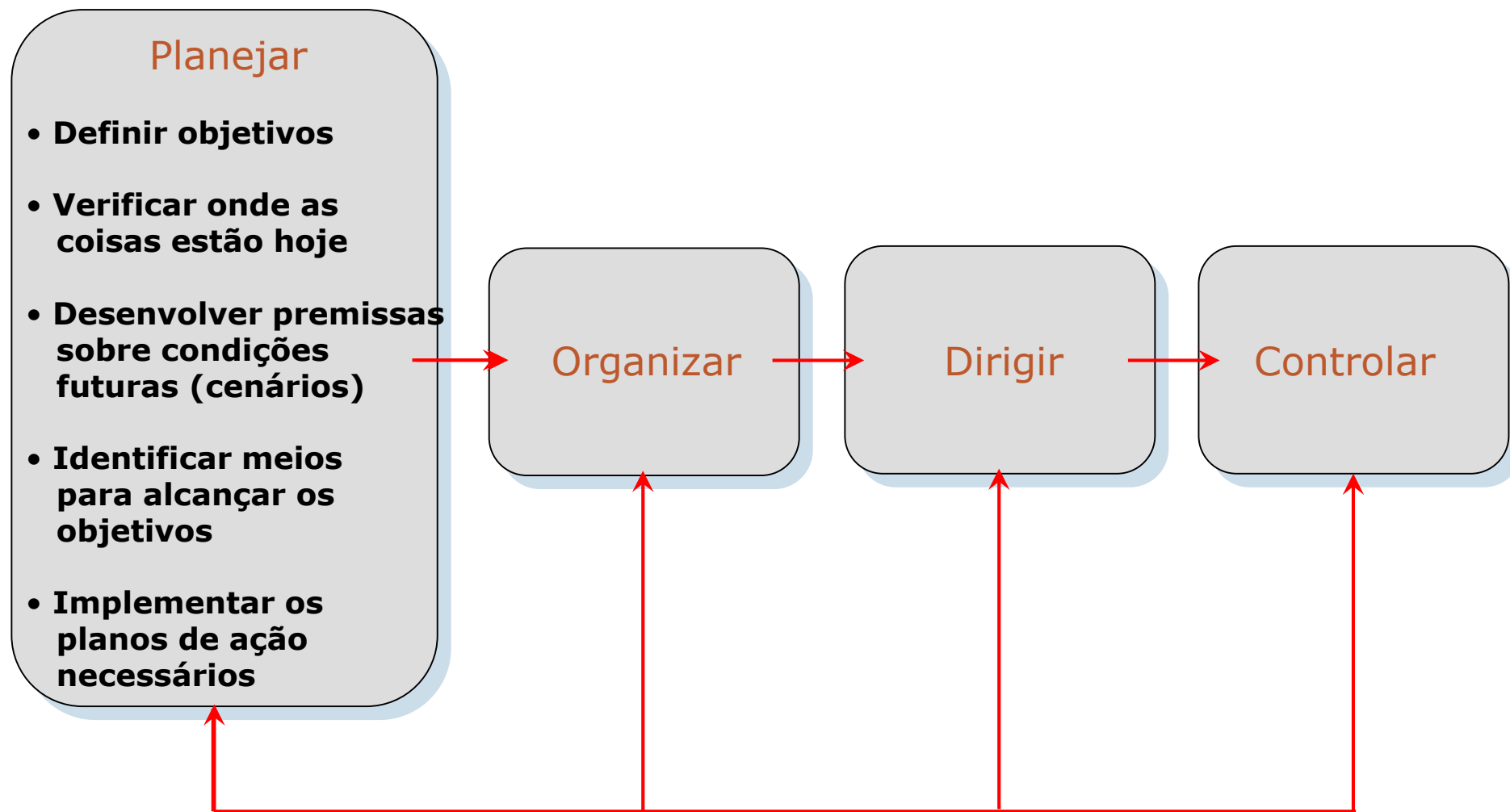
CONTROL

Controlar

As quatro funções administrativas



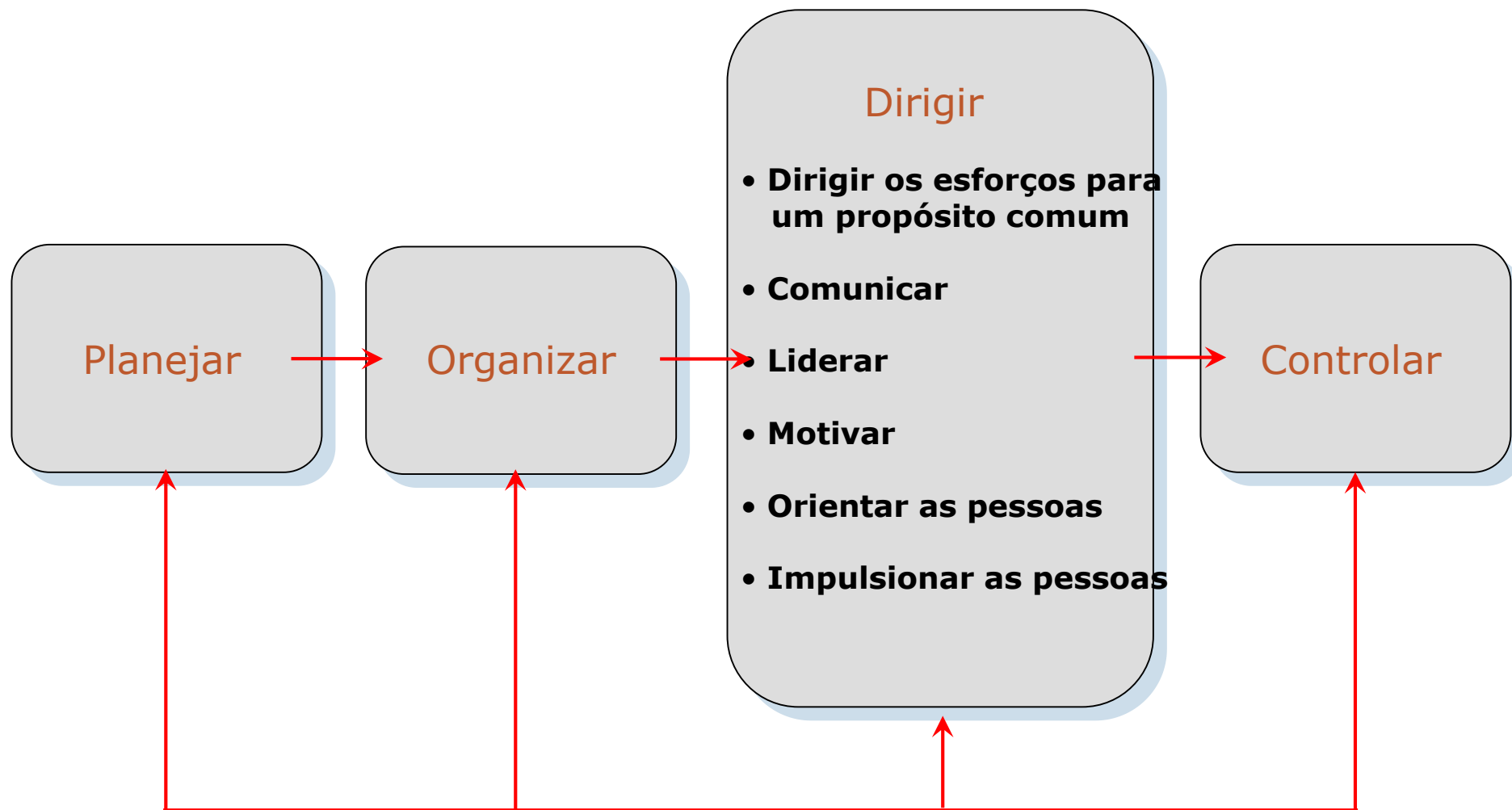
A função de planejar



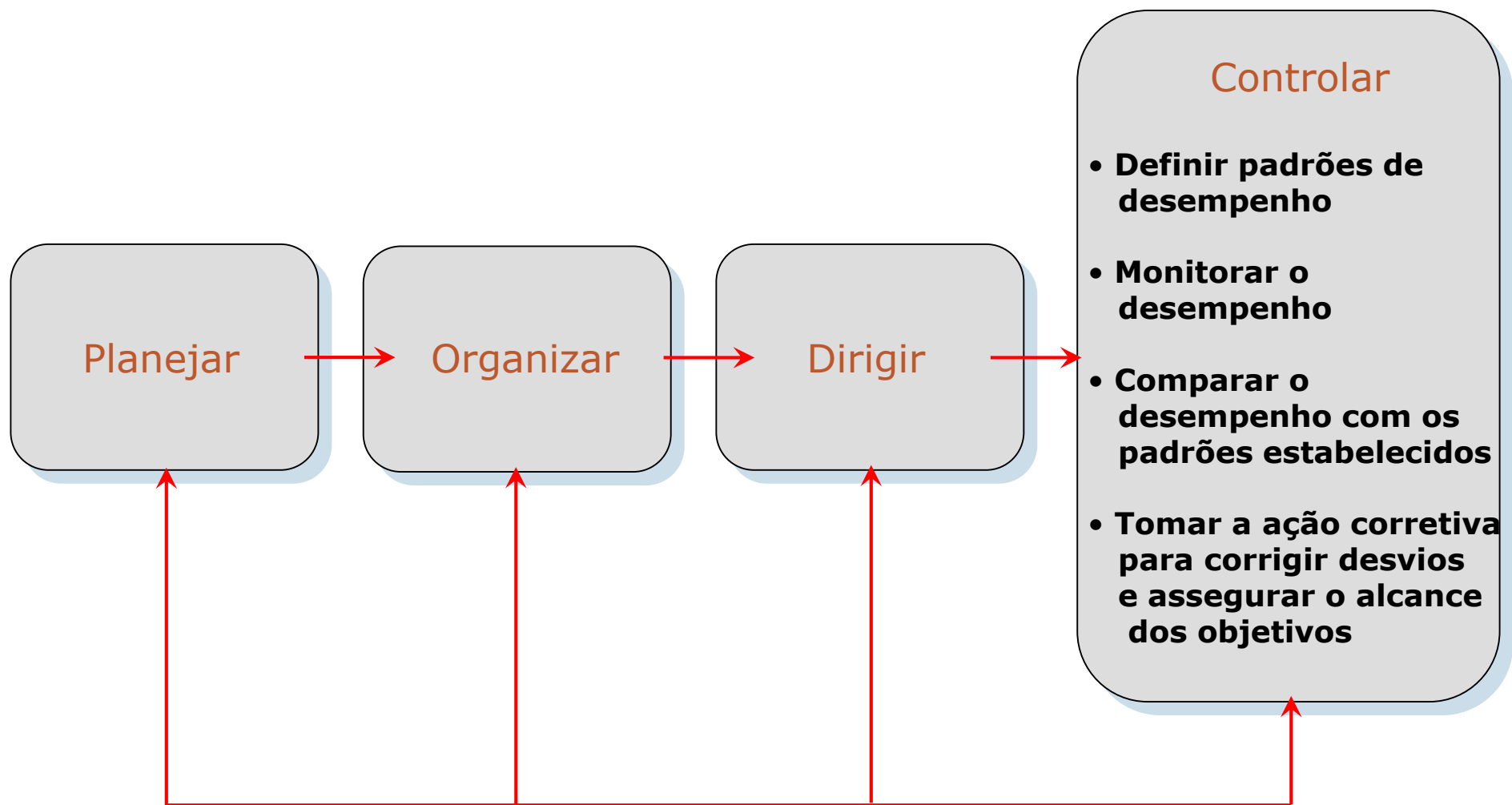
. A função de organizar



A função de dirigir



A função de controlar



Case: Só Sobrou a Marca



De acordo com Case responda:

1. Quais os principais motivos que levaram os Gestores da Marca a tomar uma decisão tão cara. Qual foi o principal objetivo de tanta mudança?
2. Relacione os fatos relatados no texto com as Funções da Administração (PODC) vistas em sala.
3. Quais os impactos, no âmbito da organização, das decisões tomadas para a mudança a ser realizada (áreas afetadas, mudanças ocasionadas, etc...)?
4. Relacione as informações do texto com as Teorias estudadas até agora, considerando todo o conteúdo ministrado até nosso último encontro.

Unilever