

Abordagem Clássica

Escola Burocrática

As Origens da Burocracia

- A administração burocrática se originou na Europa no início do século XX, como a alternativa às teorias conhecidas, visto que buscava a racionalidade técnica para projetar e construir um sistema administrativo eficiente.
- A escola da burocracia abriu uma nova perspectiva administrativa, introduzindo o aspecto Institucional, partindo da ciência política, do direito e da sociologia.

As Origens da Burocracia

- Os estudos evoluíram da Administração Pública, que manifesta fortemente os controles burocráticos inerentes.
- Evoluíram também da necessidade de organização das empresas que cresciam em tamanho e complexidade de operações. Era necessário um modelo racional com muitas variáveis.
- Burocracias são encontradas na política, na religião, nos negócios, no militarismo e em muitas outras organizações.
- A teoria Científica e Administrativa era incompleta.
- A teoria das Relações Humanas também.

As Origens da Burocracia

- Do ponto de vista da perspectiva clássica, uma organização é a estrutura de relacionamentos, poder, objetivos, papéis, atividades, comunicações e outros fatores que existem quando pessoas trabalham juntas.
- Max Weber foi o maior expoente dessa teoria.

Max Weber

- Falecido em 1920, este sociólogo alemão e economista político começou a sua carreira como advogado e tornou-se mais tarde professor de Economia nas Universidades de Freiburg, Heidelberg e Munique.
- O seu livro mais lido continua a ser a *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, uma teoria incisiva que relacionou os imperativos morais protestantes, nomeadamente calvinistas, e o advento do capitalismo.



Max Weber

- Max Weber garantiu um lugar cativo na história da gestão devido à sua teoria da burocracia, que assenta nos princípios da **hierarquia** e da **autoridade de comando** como a forma de organização estrutural ideal para todas as empresas.



Os Pressupostos Básicos da Teoria Burocrática de Max Weber

Os Conceitos de Ação Humana

- A ação, qualquer que seja, implica uma visão ética.
- Toda ação está embutida de valores e paixões entre os atores sociais.

O Conceito de Ação Humana

- Divide-se em racional no tocante aos fins; racional no tocante aos valores; a afetiva e a tradicional.
- A ação social afetiva e a tradicional são respectivamente, determinadas por estados emotivos ou sentimentais e por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas consequências.

O Conceito de Ação Humana

- Ação racional no tocante aos fins – é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos (ética da responsabilidade).

O Conceito de Ação Humana

- Ação racional no tocante aos valores – é uma forte portadora da consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados (ética do valor absoluto).

O Tipo Ideal da Burocracia de Max Weber

- Refere-se aos fenômenos que se podem observar na realidade, tornando, desta forma, algo concreto em situação particular.
- Deveria assegurar a estabilidade, a previsibilidade e a padronização de comportamento, visando à máxima eficiência a partir de dimensões e suas características.

Dimensões da Burocracia

1. **Normas e regulamentos** – são regras gerais que determinam os procedimentos formais, e definem como a organização deve funcionar. Limitam o potencial criativo e o desenvolvimento das pessoas.
2. **Divisão do trabalho** – o trabalhador não conhece a visão do todo.
3. **Hierarquia da autoridade** – tudo é regido pela obediência à autoridade superior.

Dimensões da Burocracia

- **Relações Impessoais** – na burocracia, em seu estado puro, não há lugar para sentimentos, favoritismo, gratidão, demonstrações de simpatia e antipatia.
- **Especialização da Administração** – há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo.

Dimensões da Burocracia

- **Formalismo das comunicações** – este procedimento objetiva adequar a documentação de forma que as comunicações sejam interpretadas univocadamente. O emissor não está preocupado com a decodificação da mensagem, já que a relação entre emissor e receptor é impessoal.
- **Rotinas e procedimentos** – cada conjunto de ações tem suas relações funcionais ligadas aos objetivos da organização. Esta padronização possibilita avaliar adequadamente o desempenho de cada um dos participantes.

Dimensões da Burocracia

- **Profissionalização do participante** – o funcionário é especialista no cargo, é selecionado por sua capacidade e competência e é recompensado por meio de um plano de carreira com base na competência técnica e na capacidade.
- **Previsibilidade do funcionamento** – Weber prevê que todas as ações e reações do comportamento humano na organização sejam previsíveis.

Dimensões da Burocracia

- **Competência técnica** – a seleção para admissão do funcionário é baseada no mérito técnico. A escolha segue padrões técnico, e não preferências pessoais.

Autoridade e Legitimidade: A estrutura de Dominação

A autoridade pode ser distinguida segundo três tipos básicos:

- racional-legal,
- tradicional e
- carismática.

Características da Autoridade Racional-Legal

- O exercício da autoridade racional depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissional, separado do poder de controle sobre os meios de administração.
- Quem obedece não obedece à pessoa do soberano, mas ao direito; e o faz como membro da associação.

Características da Autoridade Tradicional

- É imposta por procedimentos considerados legítimos porque sempre teriam existido, e é aceita em nome de uma tradição reconhecida como válida.

Características da Autoridade

Carismática

- A administração se dá sem nenhum quadro racional, sem regras fixas, hierarquia ou competências. Simplesmente o chefe carismático cria ou anuncia novas mandamentos (direitos, normas, punições etc.) pela revelação ou por sua vontade de organização.

**Ciclo de Vida das Organizações e
Tendências para o Século XXI: em Busca
da Reconceitualização das Dimensões
Burocráticas**

- Os pressupostos que fundamentam a teoria burocrática de Max Weber estão centrados nos pressupostos do paradigma da previsibilidade, da certeza e da estabilidade, com o intuito de manter a ordem emanada das leis que conferem a autoridade racional-legal para os ocupantes de cargos e atender as organizações que estavam crescendo em tamanho e complexidade.

- O modelo ideal de burocracia caracterizado por suas dimensões nos leva a crer que elas devem ser revistas em termos conceituais para terem utilizada e aplicação prática nas organizações frente ao paradigma da instabilidade, incerteza e imprevisibilidade.

- **Normas e regulamentos** – com base no atual contexto interno e externo das organizações, nem tudo pode ser normatizado e regulamentado.
- **Divisão do trabalho** – para as organizações frente as tendências, elas devem implementar uma divisão de trabalho que não privilegie a segmentação, mas uma visão do todo interconectado e interdependente.

- **Hierarquia da autoridade** – as hierarquias verticais vigentes nas organizações no século no século XX estão cedendo lugar hierarquias mais horizontais (estruturas mais simples), para favorecer a coordenação e a visão do todo interconectado e não apenas das partes.
- **Relações impessoais** – as pessoas possuem valores e sentimentos e, portanto, não podem ser estabelecidos apenas relacionamentos impessoais.

- **Especialização do administrador** – além da competência técnica, os profissionais das organizações devem possuir competências políticas, comunicativas, sociais, intelectuais e comportamentais para não atuar com um fazedor, mas acima de tudo, como um ser pensante para criar, reinventar e revitalizar as organizações, grupos, indivíduos e sociedade.

- **Formalismo nas comunicações** – no atual contexto, o processo de comunicação deve refletir as configurações internas e externas no momento para favorecer o desenvolvimento das atividades de todos os subsistemas e, principalmente, a coordenação.
- **Rotinas e procedimentos** – no momento em que se afirma que as organizações devem estar orientadas para o cliente interno e externo, não faz sentido normatizar por meio de regras e regulamentos tudo o que é feito na organização. O que deve ser feito é criar políticas gerais de gestão.

Profissionalização do participante

- Não deve ser especialista e nem é escolhido pela competência.
- Nem todas as organizações possuem um plano de carreira.
- A remuneração ainda é decorrente do padrinho que indica.
- O participante é dono dos conhecimentos que estão com ele.

- **Previsibilidade do funcionamento** – o comportamento do participante é imprevisível (consequência não desejada pela burocracia).
- Toda ação como toda reação de um participante pode ser totalmente contrária à esperada pelo gestor.

- O mundo moderno está exigindo organizações menos burocráticas voltadas para o cliente interno e externo.
- As lideranças burocráticas cederam lugar para quem, em vez de ordenar, orienta e lidera equipes.

Os três tipos de autoridade na atualidade

- No primeiro ciclo de vida das organizações, prevalecem muito mais a autoridade tradicional baseada nas crenças e nos costumes dos fundadores da organização e a autoridade carismática baseada nas qualidades expressivas do fundador.

Os três tipos de autoridade na atualidade

- Quando a organização passa do primeiro ciclo para o segundo, denominado de crescimento, precisa se estruturar.
- Neste caso, começa-se a visualizar indícios de autoridade racional-legal misturada com os outros tipos de autoridade.

Os três tipos de autoridade na atualidade

- Conclui-se que as organizações burocráticas como descritas em seu tipo ideal, a autoridade racional-legal não prevalece na prática das organizações, principalmente pelas superposições dos tipos de sociedade.