

# Texto de Apoio VI

---

MAXIMIANO, Antônio César. Introdução à Administração. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

## **Max Weber e a Burocracia**

Se para você a palavra burocracia tem conotação negativa e lembra excesso de papéis e regulamentos, pense novamente. A palavra burocracia, sem seu sentido original, indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis. A conotação negativa dos papéis e regulamentos tem sua origem na disfunção das organizações burocráticas.

Foi o cientista social alemão Max Weber, na década de 20, quem fez os estudos pioneiros sobre as burocracias e o que ele chamou de tipo ideal de burocracia. Esses estudos foram traduzidos para o inglês nos anos 40.

Para Weber, a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais. São as normas (ou leis) que regem o comportamento das pessoas. Nas sociedades primitivas, ao contrário, é a vontade ou o capricho dos governantes que rege o comportamento das pessoas.

Weber não tentou definir as organizações, nem estabelecer padrões de administração que elas deveriam seguir. O tipo ideal não é um modelo preditivo, mas uma abstração descritiva. É um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas. Weber descreveu as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, quem funcionam de acordo com as regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.

As características do tipo ideal estão presentes em todas as organizações da sociedade moderna. Em resumo, todas as organizações formais

modernas, desde as pequenas empresas até as grandes corporações são burocráticas e se fundamentam na autoridade legal-racional (ou seja, autoridade das leis).

Segundo Weber a administração burocrática é a forma mais racional de exercer o controle. A organização burocrática possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança. Para Weber, a burocracia é tão racional que, “mesmo no caso de revolução ou guerra, continua a funcionar exatamente como o fazia no governo legal anterior”. Há inúmeras evidências históricas que comprovam essa afirmação de Weber.

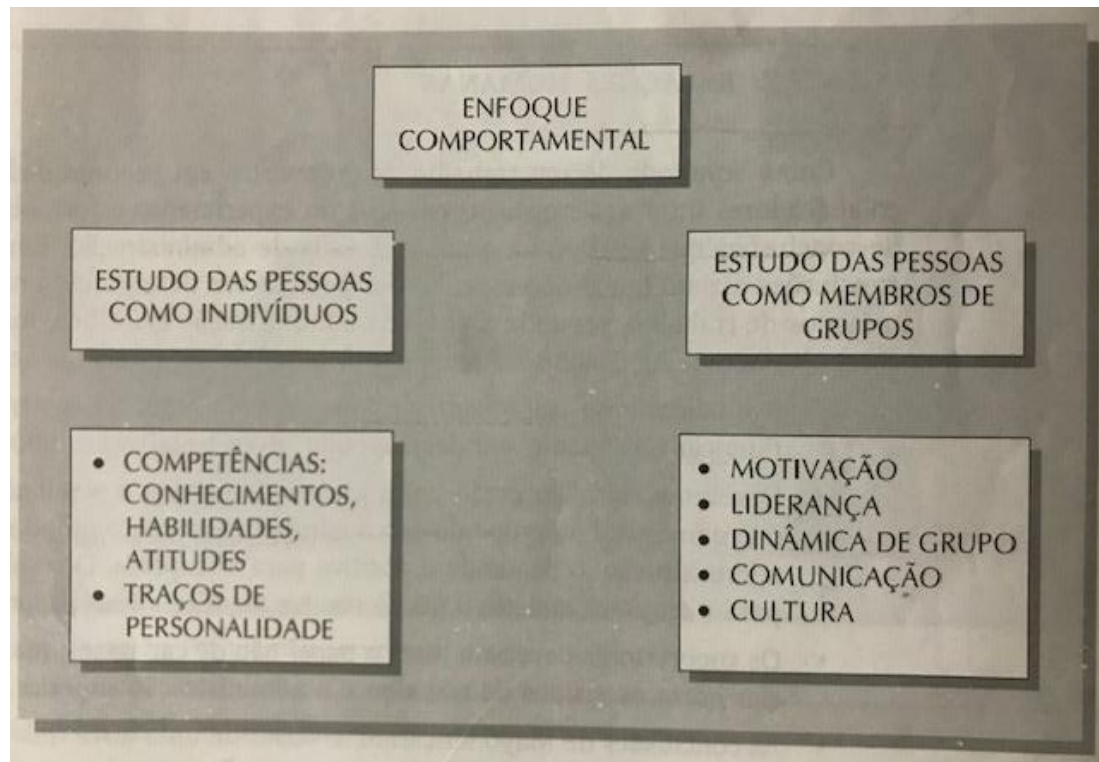
### **Enfoque comportamental**

Nas proposições de Taylor, Fayol e Weber, a preocupação básica é o desempenho dos recursos e processos, de um sistema ou de toda a empresa. As pessoas não são negligenciadas. No entanto, são colocadas em segundo plano, consideradas apenas como recursos de produção. No início do século XX, essa visão mecanicista das pessoas era reflexo da orientação que vinha da Revolução Industrial. A prioridade era a eficiência da produção, naquele momento de expansão industrial, quando o importante era aproveitar as oportunidades do mercado. As pessoas eram apenas “peças humanas”.

O enfoque comportamental é outra maneira de enxergar as pessoas nas organizações, considera as pessoas em sua totalidade e como parte mais importante das organizações e de seu desempenho. Quando você usa o enfoque comportamental, as pessoas ficam em primeiro plano. Em segundo, fica o sistema técnico – máquinas, equipamentos, produtos e regras.

O enfoque comportamental cobre uma vasta gama de interesses no estudo, que se divide em dois grandes ramos. O primeiro ramo abrange as teorias sobre o comportamento das pessoas como indivíduos: suas características pessoais. O segundo ramo abrange as teorias sobre o comportamento coletivo nas organizações, cobrindo temas como clima e cultura organizacional e grupos informais. A história do desenvolvimento

do enfoque comportamental é muito longa. Analisaremos a experiência de Hawthorne.



### **Escola das Relações Humanas**

Como resultado de um trabalho de entrevistas em profundidade, Mayo e seus colaboradores interpretaram os resultados do experimento e formularam uma série de conclusões que criaram uma nova filosofia de administração. Em essência, essas conclusões diziam que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mas também pelo comportamento. As conclusões mais importantes de Mayo são as seguintes:

- A qualidade do tratamento dispensado pela gerencia aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.
- O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo resolver ser leal à administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses.

- Os supervisores deveriam fazer o papel não de capatazes, mas de intermediários entre os grupos de trabalho e a administração superior.
- As conclusões de Mayo lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: a filosofia das relações humanas. Outros autores, alguns dos quais vinham desenvolvendo trabalhos anteriores, produziram outras contribuições que se juntaram para compor o moderno enfoque comportamental. Na década de 30, Kurt Lewin liderou pesquisas a respeito da influência do grupo sobre o comportamento individual, e a partir de seu trabalho desenvolveram-se os conceitos e as técnicas da chamada dinâmica de grupo. Nos anos 50 e 60, tiveram grande expansão os estudos e as pesquisas sobre liderança e motivação. Nos anos 90, começou a estabelecer-se a teoria da inteligência emocional.

O enfoque comportamental compreende hoje vastíssimo território de conceitos e técnicas que exigem de você muito estudo para ser conhecido de forma adequada.

### **Teoria Geral dos Sistemas**

A teoria geral dos sistemas, que explora “todos” e “totalidades”, tem duas ideias básicas:

- A realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes. A realidade não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si.
- Para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas também suas inter-relações.

Segundo Bertalanffy, a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares.

Portanto, de acordo com Bertalanffy, a teoria dos sistemas é a reorientação do pensamento e da visão do mundo a partir da introdução

dos sistemas como um novo paradigma científico, que contrasta com o paradigma analítico, mecanicístico e linear, de causa e efeito da ciência clássica.

### **Conceitos Fundamentais do Enfoque Sistêmico**

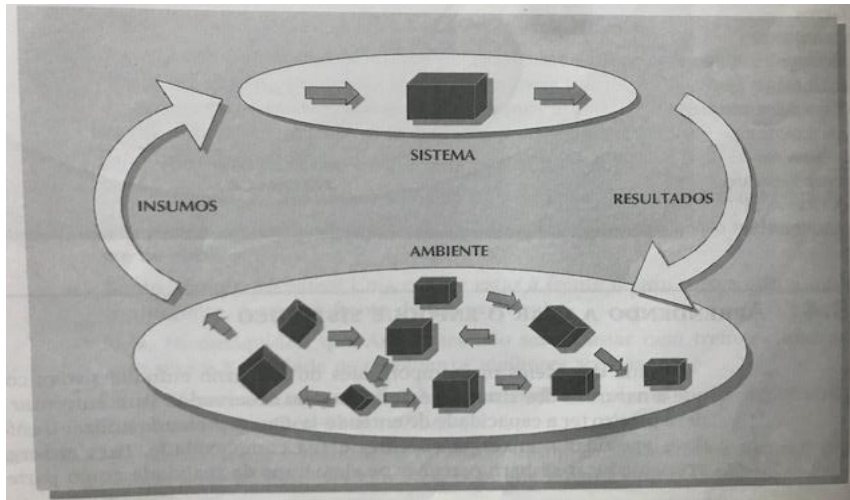
O ponto de partida do enfoque sistêmico é a ideia de sistema. *Sistema é um todo complexo e organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário complexo.* Um conjunto de partes que interagem e funcionam como todo um sistema. Qualquer entendimento da ideia de sistema compreende:

- um conjunto de entidades chamadas *partes, elementos* ou *componentes*;
- alguma espécie de *relação* ou *interação* das partes;
- a visão de uma *entidade* nova e distinta, criada por essa relação, que se consegue enxergar focalizando o todo e não suas partes.

Como um exemplo, pense nas mercadorias que estão dentro de um depósito de materiais de construção. Apenas componentes isolados, sem nenhuma relação entre si. Junte-os por meio de um projeto e de esforço humano e pronto, você constrói uma casa, um sistema de habitação, uma nova entidade. Você nem precisa construir a casa de fato: basta construí-la na sua imaginação e - pronto – você enxergará os materiais dentro de um enquadramento sistêmico.

### **Estruturas dos Sistemas**

Qualquer sistema pode ser apresentado como conjunto de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em três partes: entradas, processo e saída. A representação concreta que mais facilmente ilustra um sistema é a “fábrica” (ou qualquer sistema de produção). A fábrica processa (transforma) entradas como matérias-primas e mão-de-obra para fornecer produtos – as saídas.



## Conceitos básicos

Entradas. As entradas ou componentes (inputs) compreendem os elementos ou recursos físicos abstratos de que o sistema é feito, incluindo todas as influências e recursos recebidos do meio ambiente.

Processo. Todo sistema é dinâmico e tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados.

Saídas. As saídas ou resultados (outputs) são os produtos do sistema, Para uma empresa, considerada como sistema, as saídas compreendem os produtos e serviços para os clientes ou usuários, os salários e impostos que paga, o lucro de seus acionistas, o aumento das qualificações de sua mão-de-obra e outros feitos de sua ação, como a poluição que provoca ou o nível de renda na cidade em que se localiza. O sistema empresa é formado de inúmeros sistemas menores, como o sistema de produção e o sistema administrativo, cada um dos quais tem suas saídas específicas.

Feedback. *Feedback* (palavra que significa retorno da informação, efeito retroativo ou realimentação) é o que ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna. O *feedback* reforça ou modifica o comportamento do sistema.

CAMPOS, Vicente F. Gerenciamento pelas Diretrizes. São Paulo, Ed. Falconi Brasil. 2013.

## **Como verificar o atingimento das metas**

### **Por que verificar o atingimento das metas**

Se o planejamento fosse perfeito, as ações constantes do Plano de Ação deveriam ser suficientes para atingir a meta. Se isto fosse sempre verdade, não haveria necessidade de verificar atingimento das metas.

Nem sempre é possível prever todas as ações necessárias, prioritárias e suficientes para atingir a meta, por melhor que seja a capacidade de planejamento da equipe.

Por esta razão, é necessário verificar continuamente os itens de controle, para certificar-se de que a meta está sendo atingida.

Caso o item de controle indique que a meta não está sendo atingida, é sinal de que podem existir outros fatores importantes no processo, que afetam o resultado desejado e que não foram considerados. Estes fatores precisam ser encontrados através da análise de processo.

Por isso que se diz que os processos de uma empresa são gerenciados através dos itens de controle. Sua função é sinalizar a necessidade da nova análise para identificar as causas do não-atingimento da meta. Gerenciar é atuar nestas causas.

\_\*\_\*\_\*\_\*\_