

TATIANE LUCENA MACÊDO



**DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA:
ESTUDO DE CASO DE ALGUMAS FERRAMENTAS DE
TRABALHO ATRIBUÍDAS AOS FUNCIONÁRIOS DA
CIFENSA EM CERES, GO**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profª Silvia Regina S. A. de Ávila

25673
5000

Tombo nº	12060
Classif.:	A-65.016
Ex.:	1. TATIANE MACEDO 2005
Origem:	d
Data:	24.04.06

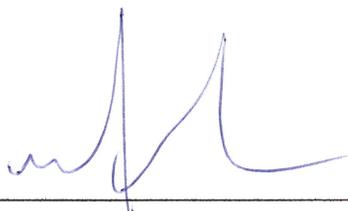
RUBIATABA - GO

2005

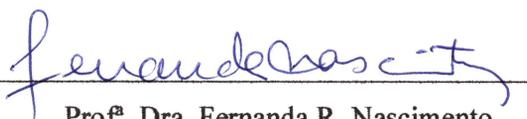
Adm. emp.
Desempenho empresarial
Burocracia - Empresas

FOLHA DE AVALIAÇÃO

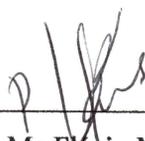
Monografia examinada em 14 / 12 / 2005.



Prof. Ms. Mário Lúcio de Ávila
Mestrado em Administração Rural



Prof.ª Dra. Fernanda R. Nascimento
Doutorado em Engenharia



Prof. Ms. Flavio Manoel Coelho Borges Cardoso
Orientador

RUBIATABA- GO

2005

DEDICATÓRIA

Esta monografia é dedicada aos meus pais (Donizette e Guiomar), que foram os maiores incentivadores em toda a minha vida nos estudos, ao meu querido namorado Antonio Marcos que me ajudou em todos os momentos, dando-me coragem mesmo nos momentos mais difíceis quando eu mesma pensava em desistir; a ele eu dedico esse trabalho e agradeço por tudo. Aos mestres, pelo aprendizado, por toda dedicação e paciência. Enfim, a todos aqueles que de uma forma ou outra contribuíram para a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por mais esta conquista e por ter me dado forças para continuar lutando em busca do meu objetivo

A minha orientadora Silvia, pelo empenho e compromisso para a realização deste trabalho.

A todos os professores, pelo incentivo de aprimorarem meus conhecimentos.

E a todos que direta e indiretamente me ajudaram a realizar este sonho.

Meu muito obrigado!

RESUMO

A burocracia usualmente, é considerada como vilã no ambiente das organizações, carregando a culpa pelos exageros e falta de bom senso dos responsáveis pela criação de disfunções decorridas de sua má utilização. A pesquisa aborda essa questão, através de um estudo de caso de como se dá a forma de trabalho atribuída aos funcionários da empresa Cifensa, empresa do setor de serralherias e metalúrgica localizada na cidade de Ceres, interior do estado. Este caso é detidamente estudado à luz das disfunções a burocracia. Trata-se de um estudo teórico-empírico, onde a fase empírica é desenvolvida através de questionário de pesquisa respondido pelas pessoas diretamente envolvidas no nível administrativo da organização, além da observação participante da autora deste trabalho. A pesquisa apresenta uma série de evidências das disfunções da burocracia como modelo de análise do processo em estudo, permitindo a conclusão de que há um alto nível de aderência dessas disfunções ao processo de trabalho. Esta conclusão é confirmada pelas respostas dos funcionários responsáveis pelo nível administrativo. Todos compartilham da percepção e que, as causas das disfunções da burocracia residem basicamente no fato de que os responsáveis pela direção da organização não levam em conta a chamada organização informal que existe fatalmente em qualquer tipo de organização, nem se preocupa com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que necessariamente introduz variações no desempenho das atividades organizacionais.

Palavras-chave: Burocracia, disfunções, desempenho das empresas.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1:** As normas e regulamentos passam a se transformar de freios em objetivos. 31
- Quadro 2:** A flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional 31
- Quadro 3:** Sou um especialista, não por possuir conhecimento, mas por conhecer perfeitamente as normas e regulamentos que dizem respeito ao meu cargo ou função. 32
- Quadro 4:** Dentro da organização existe uma grande necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações para que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito conduzindo ao formalismo e ao excesso de papelório. 32
- Quadro 5:** O papelório constitui uma das mais marcantes características desta organização, que me leva a imaginar que toda organização possui um volume inusitado de papelório? 33
- Quadro 6:** Tudo dentro da organização é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o que me proporciona uma completa segurança a respeito do meu futuro na burocracia? 33
- Quadro 7:** Atendendo às normas e regulamentos impostos pela organização, sinto-me simplesmente um executor das rotinas e procedimentos? 34
- Quadro 8:** Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa pode ser interpretada como algo que desconheço, ou seja, pode trazer perigo a minha segurança e tranquilidade? 35
- Quadro 9:** Conheço os meus colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam. 36
- Quadro 10:** Quem toma decisões dentro da organização é sempre aquele que ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que nada saiba do problema a ser resolvido? 37
- Quadro 11:** A organização em que trabalho baseia-se rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que dela se espera? 37
- Quadro 12:** As regras e as rotinas tornam-se sagradas para mim, o que provoca profunda limitação em minha liberdade e espontaneidade pessoal? 37
- Quadro 13:** Em meu trabalho faço o estritamente contido nas normas, nas regras, nos Regulamentos, nas rotinas e procedimentos impostos pela organização? 38

SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE QUADROS	
1. INTRODUÇÃO	08
2. OBJETIVOS	09
3. REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1 BUROCRACIA E A ESCOLA DE ADMINSTRAÇÃO CIENTÍFICA	10
3.2 ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS	11
3.3 BUROCRACIA – INTRODUÇÃO	12
3.4 A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA	16
3.4.1 CONCEITOS	16
3.4.2 BUROCRACIA E OS TIPOS DE DOMINAÇÃO	17
3.4.3 DIMENSÕES DA BUROCRACIA	21
3.4.4 VANTAGENS DA BUROCRACIA	22
3.4.5 A CRÍTICA ADMINISTRATIVA DA BUROCRACIA –DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA	23
3.4.6 UMA VISÃO POSITIVA DA BUROCRACIA	25
4. METODOLOGIA	27
4.1 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	27
5. RESULTADOS	31
6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	41
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
DADOS DO ALUNO	

1. INTRODUÇÃO

A burocracia usualmente, é considerada como vilã no ambiente das organizações, carregando a culpa pelos exageros e falta de bom senso dos responsáveis pela criação de sistemas de gestão, principalmente aqueles ligados à qualidade, caracterizada pela complexidade e lentidão. O termo burocracia nessa frase é usado, na verdade, para indicar as disfunções decorridas de sua má utilização. Por outro lado, por mais benéfico que seja a existência de um ambiente de abertura, participação, criatividade, inovação, tão desejados hoje em dia, faz-se necessário um mínimo de organização, ou de burocracia, como forma de assegurar o bom andamento das rotinas presentes em uma organização e estruturar as formas de controle entre o realizado e o planejado. O termo é usado para definir situação onde grande cobrança das responsabilidades, regras e procedimentos, o jogo de empurra, o poder de cada funcionário e até mesmo o esforço de cada um no desempenho da empresa ou até mesmo a papelada que percorre a instituição.

Qual o verdadeiro significado da palavra burocracia? A quem ela interessa? O termo burocracia tem sido usado em vários sentidos: para designar uma administração racional e eficiente, para designar o seu contrário, para designar o governo de altos funcionários ou ainda designar organização. Nas suas diversas facetas: poder, controle e alienação.

Vale ressaltar que conforme, nos alerta Maximiano (2000), organizações formais são burocracias, pois se baseiam em regulamentos, regidos por direitos e obrigações. O autor destaca que a burocracia é apenas um estágio na evolução das organizações.

“As burocracias tendem a apresentar disfunções que interferem com seu desempenho” Maximiano (2000, p. 94). Esse é o motivo de grande importância para estudar as organizações sob a perspectiva de sua natureza burocrática constituindo então, o objetivo principal do estudo a ser realizado.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Estudar as disfunções da burocracia na empresa Cifensa e suas conseqüências no desempenho organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Avaliar como as normas e procedimentos organizacionais são compreendidos pelos colaboradores.

Conhecer as implicações das rotinas burocráticas no desempenho organizacional .

Estudar os significados das rotinas administrativas para os colaboradores da empresa.

3. QUADRO TEÓRICO

3.1 BUROCRACIA E A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Ao longo da história administrativa, várias teorias foram elaboradas, cada uma com a visão própria do momento histórico e cultural de quem as elaborava, visando atender às necessidades surgidas com o desenvolvimento industrial de cada época, Chiavenato (1979).

Na Administração Científica (1903), Taylor, seu criador, empenhou-se em descobrir qual a melhor forma para aumentar a produção. Segundo ele, somente racionalizando o trabalho no nível operacional isso seria possível, ou seja, os modos de produção eram, cuidadosamente, estudados e analisados, procurando-se perceber qual o melhor processo para se produzir mais em menor tempo. Taylor supervalorizou a tarefa como fator responsável pelo aumento da produção, não percebendo o homem, como elemento importante nesse processo, quando de sua análise sobre a problemática da produção.

A Teoria Clássica (1916), foi desenvolvida por Henri Fayol e conforme destaca Chiavenato (1979), via o processo produtivo sob outro aspecto, levando em consideração a estrutura organizacional como um todo, formada pelos diferentes órgãos da instituição. Assim como Taylor, ele acreditava na divisão do trabalho para que houvesse aumento da produção, só que esta divisão, deveria estar vinculada a outros princípios como autoridade, responsabilidade, disciplina, unidade de comando, convergência de esforços, estabilidade de pessoal e remuneração adequada às capacidades. Mais uma vez, o homem era esquecido no que se refere ao seu aspecto subjetivo, pois Fayol em sua teoria dava ênfase à estrutura organizacional.

A racionalidade na administração se preocupa com a melhor forma de executar o trabalho, visa apenas à organização, enfatizando a estrutura. A Teoria Burocrática (1940), criada por Weber, acreditava na racionalidade específica para cada tipo de ação e na formalidade burocrática, ou seja, na hierarquia. Nas empresas consideradas burocráticas, os subordinados não faziam uso do seu juízo de valor, apenas seguiam ordens, não usando sua individualidade consciente na realização de suas funções, Chiavenato (1979).

Em linhas gerais, o conteúdo da administração varia conforme a teoria considerada: para a Administração Científica eram os métodos e processos dos trabalhadores, para a Teoria

Clássica, a Administração envolve a previsão, organização, direção, coordenação e controle do trabalho realizado em toda a organização (Kwasnicka, 1989).

3.2 ESCOLA DE RELACÕES HUMANAS

É descrito por Chiavenato (1979), como sendo essa escola ter realizado basicamente um movimento em oposição Teoria Clássica de Administração. Nasceu da necessidade de corrigir-se a tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se. Naquela época, num país eminentemente democrático como os EUA, já se observava a reação dos trabalhadores e seus sindicatos contrários à Administração Científica que era interpretada como um meio sofisticado de exploração dos empregados em favor de interesses patronais.

Nesta abordagem, o indivíduo deixa de ser visto como uma peça da máquina e passa a ser considerado como um todo, isto é um ser humano, com os seus objetivos e inserção social própria. As investigações nas relações humanas incluíram psicólogos, sociólogos, antropólogos, cientistas políticos, professores e praticantes de administração. A abrangência de seus assuntos foi extensa, mas poucas áreas foram evidenciadas. Grande ênfase foi dada aos estudos de grupos informais, satisfação do empregado, tomada de decisão do grupo e estilos de liderança. Apesar das descobertas dos psicólogos sobre a natureza da percepção e motivação e sua introdução na literatura organizacional, o foco do movimento de relações humanas recai mais sobre o grupo do que sobre o indivíduo e mais sobre a democracia do que sobre a liderança autocrática. Relativamente pouca atenção foi dada a estrutura organizacional.

A escola das relações humanas começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. Questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ser enfocadas, uma vez que teriam uma relação direta com o atingimento dos objetivos pretendidos pela organização. O homem passou a ser visto como um ser social, orientado pelas regras e valores do grupo informal.

A partir da concepção do homo social, surgiu a necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo no alcance dos objetivos organizacionais. O líder passou, então, a concentrar-se nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, como forma de atingir as necessidades da organização. A partir de estudos

realizados na Universidade de Michigan, Estados Unidos, observou-se que as características do líder taylorista e do líder de relações humanas permeiam ainda hoje os ambientes organizacionais. Há certos líderes que se inserem mais na primeira situação e há outros que se identificam mais com a segunda. Assim, surgiram dois conceitos, o de orientação para a produção e o de orientação para o empregado. Os líderes orientados para a produção tendem a ser autoritário e enxergam as pessoas como recursos para a organização.

Os líderes orientados para o empregado tendem a agir democraticamente, enxergando as pessoas como seres humanos na organização.

A escola busca o encontro das necessidades dos indivíduos dentro das organizações, Kwasnicka (1989).

3.3 BUROCRACIA – INTRODUÇÃO

A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos, Chiavenato (2000).

Desenvolvimento da antiga Administração, iniciando, com a vida do homem em sociedade. Passando pela construção de magníficas obras no Egito, na Mesopotâmia e na Ásia, comprovando existir naquela época elementos capazes conduzir milhares de trabalhadores.

Os Egípcios por volta de 4000 a.C. perceberam a necessidade de planejar, organizar e controlar e por volta 2000 a.C. sentiram a necessidade de ordens escritas e o uso de controles sofisticados, assim construindo a Grande Pirâmide.

Por volta de 1800 a.C. na Babilônia, Hamurabi, estabeleceu o uso de controle escrito e testemunhal; o salário mínimo profissional; férias e que a responsabilidade não pode ser transferida.

Em 1491 a.C. os Hebreus, criaram os conceitos de organização. Novamente na Babilônia em 600 a.C., agora com Nabucodonosor, foram instituídos o controle da produção e os incentivos salariais.

Na China por volta de 500 a.C., Mencius, reconheceu a necessidade de sistemas e padrões para administrar e Sun-Tzu prescreve os princípios da estratégia e do comportamento gerencial.

Já em 400 a.C., o filósofo Grego Sócrates, expõe o seu ponto de vista sobre a Administração assim criando a sua universalidade e seu discípulo Platão, preocupou-se com os problemas políticos e sociais inerentes ao desenvolvimento social e cultural de seu povo. E Ciro, na Pérsia, deu reconhecimento as relações humanas; o uso do estudo de movimentos, arranjo físico e o manuseio de materiais.

Na Judéia, Jesus nos anos 20 criou regulamentos e deu bastante importância às relações humanas. Diocleciano nos anos de 284 em Roma formalizou a delegação de autoridade.

Em Gênova por volta 1340, Luca Pacioli, inventou o método de Partidas Dobradas utilizado em Contabilidade.

O Arsenal de Veneza em 1436, usa a contabilidade de custos; verificação e balanço para controle; numeração de inventários; peças padronizadas e o intercâmbio das mesmas; técnica na linha de montagem e a Administração de pessoal.

Niccolo Machiavelli conhecido como Maquiavel, na Itália em 1525, descreve inúmeras qualidades de um dirigente e faz recomendações de como um governante deve se comportar, destacando, confiança no princípio do consenso da massa; reconhecimento da necessidade de coesão na organização e a descrição de táticas políticas.

Na Inglaterra por volta de 1760, se inicia a Revolução Industrial, onde se criou a Máquina a vapor ou a aplicação da Força Motriz. Com isto, iniciou-se o a mecanização da indústria e agricultura, o desenvolvimento fabril e o crescimento das populações urbanas.

O Inglês Sir James Stuart, em 1767, utiliza a teoria da fonte de autoridade; dá início a automação e diferencia gerentes de trabalhadores especializados.

Em 1776, o Inglês Adam Smith, aplica o princípio da especialização dos trabalhadores manufatureiros e o conceito de controle. Eli Whitney em 1799, nos Estados Unidos, usa o método científico; o controle de qualidade e reconhece a amplitude da Administração.

Novamente na Inglaterra, por volta de 1800 com James Watt Mathew Boulton, temos a padronização das operações, métodos de trabalho, planejamento, incentivo salarial, tempos e dados padrões, gratificações natalinas, seguros mútuos aos empregados e auditoria; em 1810 com Robert Owen, deu-se o reconhecimento e a aplicação de práticas de pessoal, aumento da responsabilidade através do treinamento dos funcionários e o início do plano de casas para os operários e em 1832 com Charles Babbage, a ênfase na abordagem científica, ênfase na especialização, divisão do trabalho, estudo de tempos e movimentos, contabilidade de custos e o efeito das várias cores na eficiência do operário.

Nos Estados Unidos em 1856, Daniel C. McCallum utilizou o fluxograma para mostrar a estrutura da organização e iniciou a aplicação da Administração sistemática em ferrovias.

Neste segundo momento descreveremos a fase atual da Administração, onde se formaram as Teorias da Administração, que foram às várias correntes de pensamentos divergentes em seus conceitos.

No início do século XIX, nos Estados Unidos, Frederick Winslow Taylor (1856-1924), desenvolveu a Escola da Administração Científica, que era formada basicamente por engenheiros como Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) e outros. Henry Ford (1863-1947) costuma ser incluído por aplicar os princípios da Escola da Administração Científica em seus negócios.

A Escola da Administração Científica desenvolveu-se em três momentos:

- Ataque aos problemas dos salários; estudo sistemático do tempo; definição de tempos-padrão e sistema de administração de tarefas.
- Aplicação de escopo, da tarefa para a Administração e definição de princípios de administração do trabalho.
- Consolidação dos princípios; proposição de divisão de autoridade e responsabilidade dentro da empresa e distinção entre técnicas e princípios.

A Escola da Administração Científica preocupava-se em aumentar a eficiência da indústria pela racionalização do trabalho operário, dando ênfase nas tarefas, buscando a eliminação do desperdício e da ociosidade operária e a redução dos custos de produção.

Na França também no século XIX, Henry Fayol (1841-1925), desenvolveu a Teoria Clássica da Administração definindo o ato de administrar como:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organizar: construir o duplo organismo material e social da empresa.
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e ordens dadas.

Henry Fayol, é considerado, juntamente com Frederick Taylor, um dos fundadores da Administração moderna, preocupou-se em definir as funções básicas da empresa e o conceito da Administração. Na Teoria Clássica da Administração, existe uma proporcionalidade das funções administrativas que se repartem por todos os níveis organizacionais.

No século XX, surge a Teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística da Administração), esta Teoria se desenvolveu através da Experiência de Hawthorne desenvolvida por Elton Mayo (1880-1949) e seus colaboradores.

A Escola Humanística da Administração foi basicamente um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração, pois a Teoria das Relações Humanas buscava base na estrutura e nas tarefas dando ênfase nas pessoas, demonstrando preocupação psicológica e sociológica sobre o ser humano.

Kurt Lewin, Chester Barnard, George Homans e Herbert Alexander Simon impulsionados pelos estudos da Teoria das Relações Humanas chegaram a Teoria Comportamental da Administração (ou Behaviorista) tendo como base à abordagem das ciências do comportamento e adotando posições explicativas e descritivas com a mesma ênfase nas pessoas.

A partir da década de 40, as críticas feitas tanto à Teoria Clássica – pelo seu mecanicismo – como à Teoria das Relações Humanas – por seu romantismo ingênuo – revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Alguns estudiosos foram buscar nas obras de um

economista e sociólogo já falecido, Max Weber, a inspiração para essa nova teoria da organização. Surgindo assim, a Teoria da Burocracia na Administração.

A partir do momento de que se passa a considerar grupos sociais secundários como grupos formais, temos a existência da burocracia, afinal Maximiano (2000), ressalta que grupos formais são assim chamados, pois as pessoas neles envolvidas têm relações regidas por regulamentos explícitos, criando direito e obrigações para os seus integrantes.

3.4 A ORGANIZACAO BUROCRÁTICA

A estrutura burocrática exerce pressão constante sobre o profissional para que seja "metódico, prudente e disciplinado". A burocracia, para que possa operar com sucesso, terá de atingir alto grau de confiança no comportamento, um grau incomum de conformidade com os padrões de ação preestabelecidos. A disciplina poderá ser eficiente se resultar na devoção para com os deveres, na limitação da autoridade própria e da competência e no desempenho metódico das atividades rotineiras, incorporadas ao grupo de profissionais. Existe uma pressão exercida no burocrata para que se conforme com as suas obrigações padronizadas. A disciplina como conformação ou adaptação aos regulamentos, não é encarada como finalidade específica, mas torna-se um valor imediato na organização da vida do burocrata, resultante do deslocamento das metas originais.

3.4.1 Conceitos

A Teoria da Burocracia foi inspirada na obra de Max Weber (1864-1920), que estudou e publicou extensa bibliografia sobre as grandes organizações dando a elas o nome de burocracia, Ribeiro (2004, p.86). Considerou o século XX como o século das organizações burocráticas que constituíram a base do sistema de produção capitalista, racional e legal, caracterizando uma nova era na história da humanidade.

Weber estudou as organizações do ponto de vista do estruturalismo, e conforme destaca, Ribeiro (2004), preocupou-se basicamente com a sua racionalidade, ou seja, analisando de que forma as organizações utilizavam os recursos e meios existentes para atingir de forma otimizada os objetivos pretendidos.

Neste sentido, nas palavras de Ribeiro (2004), o modelo burocrático é classificado como uma forma de organização humana baseada na racionalidade, pois pretende alcançar a

7

eficiência por meio da utilização racional dos recursos existentes. O ato de racionalizar as organizações é realizado pelos administradores.

A racionalidade organizacional representa uma das três formas básicas da racionalidade da sociedade moderna, existindo também a racionalidade econômica, caracterizada pelo capitalismo e a racionalidade científica, caracterizada pelas tecnologias.

3.4.2 Burocracia e os tipos de dominação

Existem, então, três tipos puros de dominação legítima: a tradicional, a carismática e a racional legal ou burocrática. Cada um desses tipos diferencia-se pela sua origem, pela sua "legitimidade", Weber (1991).

1. Dominação tradicional

A dominação tradicional baseia-se "na crença na rotina de todos os dias como uma inviolável norma de conduta". O exercício do poder pela tradição deve-se ao respeito dos seguidores às orientações que passam de geração a geração. A autoridade é exercida segundo o uso e costumes como no caso da autoridade em família. É um tipo de dominação extremamente conservadora, opondo-se a mudança social, que romperia com as tradições, Motta (1994, p. 28).

O tipo daquele que ordena é o "senhor", e os que obedecem são "súditos, enquanto que no quadro administrativo são" servidores ". Obedece-se à pessoa em virtude de sua dignidade própria, santificada pela tradição: por fidelidade".

Observa-se na dominação tradicional a estrutura patriarcal e a estrutura estamental. Na estrutura puramente patriarcal de administração: os servidores são recrutados em completa dependência pessoal do "senhor", de forma patrimonial (escravos, servos, eunucos) ou extrapatrimonial (favoritos, plebeus). Não existindo direito próprio algum do administrador sobre o cargo, como também seleção profissional para o funcionário; os meios materiais da administração são aplicados em nome do senhor e por sua conta, não existe nenhuma garantia contra o seu arbítrio. Todos os verdadeiros "despotismos" tiveram esse caráter, segundo o qual o domínio é tratado como um direito corrente de exercício do "senhor", Chiavenato (1979).

Na estrutura estamental, os servidores não o são pessoalmente do "senhor" e sim pessoas independentes, de posição própria que lhes angaria proeminência social. Estão em seus cargos por privilégio ou concessão do "senhor", ou possuem um direito próprio do cargo. A competição dos titulares dos cargos em relação ao âmbito dos mesmos determina a relação recíproca dos seus conteúdos administrativos e figura no lugar da competência.

A dominação patriarcal (do pai de família, chefe da parentela ou do "soberano") é explicada por Kwasnicka (1989), como o tipo mais puro de dominação tradicional, que se aproxima muito da gerontocracia, do domínio dos mais velhos, considerada a dominação tradicional original. A fidelidade inculcada pela educação e pelo hábito nas relações da criança com o chefe de família constitui o contraste mais típico com a posição do trabalhador ligado por contrato a uma empresa e a maneira pela qual um membro fiel de uma comunidade religiosa se relaciona a um profeta.

Todas essas características tiram da dominação tradicional qualquer base racional, por ser exercida sem uma preocupação de eficiência, para atingir os fins visados. As normas tradicionais, o tipo de subordinados e o arbítrio do senhor não o permitem (Motta (1994, p. 28).

2. Dominação carismática

A dominação carismática é aquela que tem por origem o "carisma" e significa "graça" ou dom divino e é uma qualidade que exerce atração e naturalmente impõe respeito, obediência, crença e até adoração. O tipo da sociedade é o dominado pelos partidos políticos ou grupos revolucionários.

O tipo que manda é o líder. O tipo que obedece é o apóstolo. Obedece-se ao líder por suas qualidades excepcionais e não em virtude de sua posição estatuída ou de sua dignidade tradicional. O líder carismático mantém seu poder enquanto seus seguidores reconhecem nele forças extraordinárias, e, naturalmente, esse reconhecimento pode vir a desaparecer. O pessoal administrativo é selecionado de acordo com o carisma e devoção pessoal, não levando em conta qualquer qualificação, posição, função e dependência pessoal.

A carismática se caracteriza por uma sociedade de transformação social, de instabilidade, arbitrariedade e irracionalidade. Sua arbitrariedade explica-se pela ausência das

leis, estatutos e tradições que o regulamentem. Portanto, suas características não são próprias da burocracia, Mota (1980, p. 27).

3. Dominação racional-legal ou burocrática

A burocracia é forma mais eficiente de administração conhecida, sua superioridade em relação à tradicional e carismática, abordadas anteriormente, "tornam as mesmas dispendiosas, instáveis e passageiras". A dominação racional-legal ou burocrática é "aquela cuja legitimidade se baseia em normas legais racionalmente definidas", Mota (1980, p. 29).

A burocracia se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos, para que se obtenha o máximo de eficiência. Podendo ser compreendida como a corporificação da racionalidade formal. O fato de ser eficiente é condição essencial numa burocracia. As bases do modelo racional são autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia, que se combinam em várias dosagens para influenciar o comportamento das pessoas nas organizações e sociedades. Com a crescente burocratização, evidencia-se que o homem é, em alto grau, dominado por suas relações sociais em relação aos instrumentos de produção. Há cada vez mais número de pessoas que descobrem que, para trabalhar, precisam estar empregadas, para isso, os recursos são encontrados na burocracia particulares ou públicas, das modernas empresas capitalistas.

"O mérito principal da burocracia é sua eficiência técnica, com um prêmio atribuído à precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, descrição e rendimentos ideais resultantes da aplicação", Etzioni (1976, p. 59).

Suas características são o exercício impessoal da autoridade, vinculado sempre à norma aceita pelos membros das comunidades, exercidas em geral por delegação através dos membros do aparato administrativo, de acordo com uma hierarquia definida. Necessita de qualificação técnica de seus membros, que caracteriza a competência através da qual podem galgar a hierarquia, num sistema meritocrático.

O formalismo, o caráter impessoal, o caráter profissional são próprios da burocracia. Silva (1990), destaca que precisão, rapidez, uniformidade, oficialidade das burocracias ocasionam a previsibilidade do comportamento de seus subordinados, predizem de que forma eles reagirão rotineiramente e que tipo de decisão tomarão em situações determinadas. Sem

previsão, não há planejamento nem controle da organização, motivo esse de estabelecer as metas a serem atingidas, Mota (1980, p.50)

A padronização evita arbitrariedade; e a conformidade das normas exaustivamente escritas define com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, para alcançar os fins visados, Mota (1980, p. 29).

Os princípios orientadores, propostos por Weber, do modelo de organização burocrática, citados por Silva (1990), e considerados como os instrumentos mais eficientes descobertos até hoje são os seguintes:

a) divisão do trabalho sistemática: possibilitando alto grau de especialização profissional e a utilização de pessoas tecnicamente qualificadas;

b) hierarquia na organização dos cargos e respectivas remunerações: estrutura sob a forma escalar ou de pirâmide, com autoridade, comando e a responsabilidade desde o topo até à base;

c) regulamentação: através de normas e comunicações escritas, com regras gerais e procedimentos formais, tornando possível a coordenação e assegurando uniformidade e continuidade;

d) impessoalidade nas relações individuais: que devem ser isentas, formais e imparciais, sem interferências de preferências emocionais;

e) competência profissional: seleção por concurso público ou por provas e títulos, condicionada ao tempo de serviço para promoção, progresso e acesso na escala hierárquica;

f) separação entre proprietário e o administrador: administrador profissional selecionado por competência técnica e que, sendo assalariado, pode ser demitido ou exonerado.

O administrador burocrático não possui os meios de administração e produção, pois administra em nome de terceiros: em nome dos cidadãos, quando se trata de administrar o Estado, em nome dos acionistas, quando se trata de administrar uma sociedade anônima, em nome dos sócios, dos crentes, dos contribuintes, etc, Mota (1980, p. 35).

Desenvolve no administrador burocrata espírito de "fidelidade ao cargo", que vem a ser um processo de identificação do funcionário com a empresa, contudentes com os objetivos da organização. Cada vez mais passam a controlar a empresa em seu próprio nome. Sob muitos aspectos eles ainda são assessores da classe capitalista, como funcionários do capital. Como os capitalistas se apropriam dos lucros, os burocratas dos ordenados. É uma ideologia eficientista que privilegia o planejamento e coloca o administrador profissional como heróis do sistema, que vai aos poucos se inserindo na velha ideologia liberal apoiada na concorrência e no mercado, Mota (1980, p. 42).

A necessidade de uma administração contínua, rigorosa, intensa e calculável criada historicamente e principalmente pelo capitalismo, condiciona esse destino da burocracia, como núcleo de toda administração de massas.

3.4.3 Dimensões da burocracia

A burocracia atualmente está sendo entendida como uma condição que existe como um contínuum do que de uma maneira absoluta, tal como estar totalmente presente ou totalmente ausente. O conceito de burocracia como uma série de dimensões, cada qual delas em forma de um contínuum. Cada contínuum pode ser medido, de modo que pode ocorrer variação concomitante em todas as dimensões.

O conceito de burocracia é mais válido empiricamente quando abordado desta maneira que considerando a organização como sendo totalmente burocrática ou não-burocrática, Chiavenato (1979). Após analisar as dimensões principais da burocracia proposta por Weber e por outros importantes estudiosos do assunto, selecionou-se seis dimensões contínuas da estrutura organizacional:

- Uma divisão de trabalho baseada na especialização funcional;
- Uma bem definida hierarquia de autoridade;
- Um sistema de regras que cobre todos os direitos e deveres dos ocupantes de posições;
- Um sistema de procedimentos para lidar com situações de trabalho;
- Impessoalidade nas relações interpessoais;
- Promoção e seleção para emprego baseada na competência técnica.

Estes atributos variam independentemente. Isso significa que uma organização pode estar altamente burocratizada quanto ao conjunto de especificações operativas ao mesmo tempo em que está escassamente burocratizada quanto a sua divisão do trabalho.

3.4.4 Vantagens da burocracia

Weber apontou inúmeras razões para explicar o avanço da burocracia sobre as outras formas de associação. Para ele, nas palavras de Silva (1990, p.155), comparar os mecanismos burocráticos com outras organizações é o mesmo que comparar a produção da máquina com outros modos não mecânicos de produção. Algumas destas razões são:

- Racionalidade para com os objetivos da organização.
- Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.
- Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.
- Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.
- Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorecem a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.
- Continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.
- Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.
- Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.
- Subordinação dos mais novos aos mais antigos, dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomar decisões que afetem o nível mais baixo.
- Confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com as normas.

Existem benefícios sob o prisma das pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são

treinadas para se tornarem especialistas em seus campos de particulares, podendo encarrear-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

3.4.5 A crítica administrativa da burocracia – disfunções da burocracia

Com o deslocamento das metas, a própria estrutura burocrática coloca obstáculos a sua eficiência, contrariando o modelo tipo ideal, tendendo a gerar disfunções em sua organização

Acredita-se que o tipo ideal nunca é alcançado, segundo Ribeiro (2004), porque as organizações são essencialmente feitas de pessoas e as pessoas não existem apenas para as organizações. Levam para dentro delas toda a sua vida externa. Portanto, dentro das organizações coexistem a vida profissional do funcionário e seus interesses pessoais. Na burocracia existem duas conseqüências previstas e imprevistas, que recebeu o nome de Disfunções da burocracia, ou seja, anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia.

Vejamos algumas disfunções, nas palavras de Ribeiro (2004):

a) o particularismo que consiste em defender os interesses de grupos externos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. As normas e regulamentos passam a se transformar de meios para objetivos.

O funcionário adquire "viseiras" e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional.

b) o "fazer a cama" que defende os interesses pessoais; o excesso de regras que consiste na multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço. A necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito. O papelório constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia.

c) hierarquia e individualismo que divide responsabilidades e emperra o processo decisório. O funcionário da burocracia está acostumado em seguir regras, ou seja, conforme rotinas, com isso, sentem-se seguros e tranquilos. Quando apresentam mudança eles se preocupam, resistindo à mudança.

d) mecanismo que limita cargos colocando o funcionário em situações alienantes. As pessoas a possuírem caráter impessoal, pois começam a olhar os colegas como membros da

organização. Os colegas passam a se comunicar com os cargos ou registros ou em qualquer forma imposta pela empresa.

Trazem ainda o formalismo nas organizações burocráticas outras conseqüências:

a) rigidez no comportamento dos participantes: o funcionário se restringe ao desempenho estritamente do que é regido pelas normas e regulamentos;

b) exagero ao apego aos regulamentos: o funcionário é um especialista para conhecer as normas e regulamentos e não a função desempenhada;

c) excesso de formalismo: gerando muita papelada como cartas, fichas, relatórios e um grande dispêndio de tempo nas atividades;

d) exibição de sinais de autoridade: utilização de símbolos ou sinais de status para destacar a posição hierárquica. Como a burocracia enfatiza a hierarquia, tem como sistema identificar aos olhos quais as pessoas que possuem mais poder, como por exemplo as mesmas salas, os uniformes. Ocorre o confronto entre o profissional e a clientela, porque o cliente se opõe ao tratamento categorizado. O comportamento estereotipado não se adapta às exigências de problemas individuais, criando insatisfação da clientela.

Como os funcionários reduzem ao mínimo às relações pessoais e recorrem a formação de categorias, as peculiaridades de casos individuais são freqüentemente ignoradas. A dificuldade com a clientela acarreta a propensão dos funcionários a se defenderem contra pressões externas. O ambiente externo pode ocasionar mudanças no meio interno e estas são vistas como ameaça pelos funcionários. Internamente, os laços de solidariedade que são desenvolvidos formam um espírito de corpo dentro da administração burocrática, o poder de decisão e as informações estão concentradas em poucas pessoas ou instâncias, isto é, no corpo governante,

A estrutura é montada de tal forma que as atividades são dirigidas a partir do centro e não no próprio local onde são realizadas. A ênfase na atividade e na hierarquia serve para a valorização dos próprios chefes; acarretando autoritarismo.

Pelo fato da burocracia não levar em conta a organização informal e nem a variabilidade humana, resulta no profissional conformidade às rotinas e uma enorme resistência a mudanças.

Atualmente, a organização burocrática enfrenta dilemas que resultarão em mudanças, dentre eles destacam:

a) os mecanismos controladores e a livre circulação de idéias para solução de problemas. A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade, ou seja, na burocracia quem toma as decisões são as pessoas que estão no mais alto nível da hierarquia, mesmo que não saiba do assunto ele é o único com poder de decisão.

b) a disciplina rígida da burocracia, que reduz a qualidade técnica da decisão e a especialização profissional, significando autoridade plural e inovação. A burocracia baseia-se em rotinas e procedimentos, na burocracia as rotinas e procedimentos se tornam absolutas e sagradas para os funcionários. Os funcionários passam a trabalhar em função das regras e procedimentos da organização e não mais para os objetivos organizacionais, com isso, perde a flexibilidade, iniciativa, criatividade e renovação.

c) o planejamento administrativo que minimiza as variáveis e a improvisação e impõe comportamento programado e a livre iniciativa que cria, liberta, abre, vivifica e atualiza.

À luz dessas disfunções. Blau: Scott (1970, p. 276-278), a forma burocrática justifica sua existência na consecução de finalidades socialmente aceitáveis. Mas, os objetivos das organizações não se conservam estáveis, através do tempo; ao contrário, os objetivos emergem. Essa transição de objetivos provoca a deslocação ou a substituição de metas.

3.4.6 UMA VISAO POSITIVA DA BUROCRACIA

A burocracia segundo Weber (1967), proporciona uma maneira racional de organizar pessoas e atividades no sentido de alcançar objetivos específicos. A burocracia tem adversários, mas também defensores. Perrow (1972) advoga a seu favor:

“... após quinze anos de estudo das organizações completas, cheguei a duas conclusões; a) A primeira é que erros geralmente atribuídos à burocracia não são erros de todo ou são consequência do fracasso em burocratizar suficientemente”. Eu defendo a burocracia

como um princípio dominante de organização em nossas grandes e complexas organizações. A segunda conclusão que alcancei e que a preocupação extensiva com a reforma, humanização e descentralização das burocracias enquanto salutareis tem servido apenas para obscurecer a verdadeira natureza da burocracia dos teóricos organizacionais e tem nos desviado de seu impacto sobre a sociedade. O impacto sobre a sociedade é incalculavelmente mais importante do que o impacto sobre os membros de uma particular organização.

4. MÉTODOS

4.1 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Criada em 1982 pelo empresário Narceu Correia da Silva, a Serralheria Nossa Senhora Aparecida, posteriormente, já 1987 passaria a denominar-se Cifensa – Com. E Ind. De Ferros Nossa Senhora Aparecida, onde também passou a compor o quadro societário, seus Filhos; Marcio Scalabrini Silva e Marlúcio Scalabrini Silva. Em 1994 Narceu Correia da Silva retirase da direção e quadro societário, assumindo a direção da empresa seus dois filhos, os quais permanecem até a realização deste estudo.

Atuando inicialmente na fabricação de perfis, telhas e materiais para serralheria em geral para Ceres e toda a região. Tão logo percebendo o mercado a ser conquistado, optaram por adotar políticas de desenvolvimento, investindo em máquinas e equipamentos tecnologicamente mais modernos, passando a atender o mercado com novos produtos e serviços no setor de estruturas metálicas, esquadrias, comercialização de ferragens, vidros, máquinas e motores.

Também buscando atender o ramo da construção, mesmo assim entendendo que poderia buscar novas fatias de mercado, voltou a investir na produção de perfilados para atender à demanda detectada na Região Centro-Norte neste segmento de produtos, modernizando seu pátio de produção com aquisição de máquinas e equipamentos: guilhotinas, prensa dobradeira de chapas e perfiladeira de telha ondulada. E no futuro próximo, conforme planejamento da empresa, visando o atendimento de novas demandas, pretende-se adquirir nova perfiladeira de telha trapezoidal.

Vale lembrar que todos estes investimentos, a empresa já atende outros Estados da Região Centro-Oeste e Norte e buscando cada vez mais se consolidar como empresa líder no seu segmento.

Primeiramente, destacou-se que o trabalho realizado como sendo um estudo teórico-empírico, onde a fase empírica é desenvolvida através de questionário de pesquisa respondido pelas pessoas diretamente envolvidas no processo, além da observação participante da autora deste trabalho e da análise dos documentos da organização relacionados ao assunto. Estudo

empírico é um resultado que é obtido experimentalmente ou por observação e não a partir da teoria.

Classificou-se o estudo como sendo exploratório. A principal característica do estudo exploratório está na informalidade e flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada, ou melhor, conhecimento sobre o objeto em estudo, levantando hipóteses a serem confirmadas. Gil (1996, p. 45), define este tipo de estudo como a “pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Sâmara e Barros (2002), ressaltam como principal característica deste tipo de estudo a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter o primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas. Sendo realizados a partir de dados secundários.

Após analisar procedimentos técnicos utilizados, classificou-se o trabalho monográfico como sendo estudo de caso. O estudo de caso é caracterizado conforme aponta Gil (1994), pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados.

O Estudo de caso é muito freqüente na pesquisa social, devido a sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo pequeno e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre nos levantamentos.

Pelo entendimento de Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Os dados foram coletados através de:

a) revisão bibliográfica: esta é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos

seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definido como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas a partir de técnicas de análise de conteúdo. Gil (1994).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado. Citado por Lakatos e Marconi (1991), Manzo (1971, p. 32) diz ser a pesquisa bibliográfica pertinente, pois “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

b) observação participante: ou observação ativa, consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. O observado assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Daí por que se pode definir observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo, Gil (1994).

Lakatos e Marconi (1991), cita Mann (1970, p. 96), ao dizer que a observação participante é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referencia deles”. Em geral, são apontadas duas formas de observação participante:

- Natural – o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga;
- Artificial – o observador integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações.

Para este estudo foi adotada a primeira forma citada.

c) questionário: constituindo com uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais. Gil (1994). Define questionário como sendo a técnica de investigação composta por um numero mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Do ponto de vista de Lakatos e Marconi (1991), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

d) escala likert: a escala de likert baseia-se na de Thurstone¹. É, porém, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, a quanto uma atitude é mais ou menos favorável, Gil (1994).

Sâmara e Barros (2002), dizem ser este o método pelo qual o respondente indica o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto pesquisado.

Os resultados obtidos foram tratados através da tabulação manual dos dados. Gil (1994), define este como o procedimento mais elementar de tabulação. Consistindo no uso de lápis e papel. Toda vez que aparece determinado valor, este é registrado com um traço (ou outro sinal qualquer),

Caracterizando assim, o estudo como sendo quantitativo. A pesquisa quantitativa busca uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão “Quanto?” para cada objeto do projeto de pesquisa que tenha adotado esta metodologia. Daí a necessidade de esses estudos serem realizados a partir da elaboração de amostras da população, utilizando-se a estatística para este fim, pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população. Os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados a partir de médias e percentuais das respostas obtidas. Sâmara e Barros (2002).

¹ Esta escala constitui a primeira experiência de mensuração de atitudes com base numa escala de intervalos. Apesar das críticas que lhe tem sido formuladas e de ter caído em desuso, esta escala é tomada frequentemente como a base metodológica para os procedimentos de mensuração de atitudes.

5. RESULTADOS

Os resultados abaixo foram teoricamente norteados em Chiavenato em "Introdução à Teoria Geral da Administração" (2000).

QUADRO 01

As normas e regulamentos passam a se transformar de freios em objetivos?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	5	5	25
Concordo	7	4	28
Indiferente	1	3	3
Discordo	3	2	6
Discordo fortemente	0	1	0
Total	16		62
Média	3.8		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 02

A flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	4	5	20
Concordo	8	4	32
Indiferente	0	3	0
Discordo	3	2	6
Discordo fortemente	1	1	1
Total	16		59
Média	3.6		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 03

Sou um especialista, não por possuir conhecimento, mas por conhecer perfeitamente as normas e regulamentos que dizem respeito ao meu cargo ou função.

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	3	5	15
Concordo	8	4	32
Indiferente	0	3	0
Discordo	4	2	8
Discordo fortemente	1	1	1
Total	16		56
Média	3.5		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 04

Dentro da organização existe uma grande necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações para que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito conduzindo ao formalismo e ao excesso de papelório.

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	2	5	10
Concordo	8	4	32
Indiferente	3	3	9
Discordo	3	2	6
Discordo fortemente	0	1	0
Total	16		57
Média	3.5		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

Os quadros acima numerados como 01,02,03 e 04 referem-se às perguntas relacionadas às disfunções da burocracia conhecida como internacionalização das regras e exagerado apego aos regulamentos. Segundo Chiavenato (2000), as diretrizes da burocracia, emanadas através das normas e regulamentos, para atingir os objetivos da organização, tendem a adquirir um valor positivo, próprio e importante, independentemente daqueles objetivos, passando a substituí-los gradativamente. As normas e regulamentos passam a se transformar de freios em objetivos. Passam a ser absolutos e prioritários: o funcionário adquire "viseiras" e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional. Com isto, o funcionário burocrata torna-se um especialista, não por possuir conhecimento de suas tarefas, mas por conhecer perfeitamente as normas e os regulamentos que dizem respeito ao seu cargo ou função. Os regulamentos, de meios, passam a ser os principais objetivos do burocrata.

Após a análise dos dados e verificando o quadro número 01, pôde – se perceber que 76% (3,8 /5) dos funcionários da organização estudada não se sentem “freados” pelo excesso de regras impostas pela organização, o quadro número 02 demonstra que mesmo (3,6/5) 72% dos funcionários , acreditando que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional, sente-se na maioria(3,5/5) 70% como se estivessem utilizando viseiras onde seus papéis são limitados , suas responsabilidades são limitadas e sua autoridade é reduzida.

QUADRO 05

O papelório constitui uma das mais marcantes características desta organização, o que me leva a imaginar que toda organização possui um volume inusitado de papelório?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	2	5	10
Concordo	2	4	8
Indiferente	6	3	18
Discordo	4	2	8
Discordo fortemente	2	1	2
Total	16		46
Média	2.8		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 06

Tudo dentro da organização é rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, o que me proporciona uma completa segurança a respeito do meu futuro na burocracia?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	1	5	5
Concordo	4	4	16
Indiferente	3	3	9
Discordo	7	2	14
Discordo fortemente	1	1	1
Total	16		45
Média	2.8		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

Os quadros numerados como 05 e 06 referem – se ao excesso de formalismo e de papelório, Chiavenato (2000, p. 326), destaca essa disfunção com relacionada a “necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia a fim de que tudo

possa ser devidamente testemunhado por escrito pode conduzir à tendência ao excesso de formalismo, de documentação e , conseqüentemente , de papelório . Aliás , o papelório constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia, o que leva o leigo , muitas vezes, a imaginar que toda burocracia tem necessariamente um volume inusitado de papelório , de vias adicionais de formulário e de comunicações” .

O quadro número 05 demonstra que mais da metade dos respondentes (2,8/5) 56 % diz existir uma grande necessidade em se documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da CIFENSA, e por isso, acreditam que papel e empresa estão estritamente relacionados.

O quadro número 06 aponta como (2,8/5) 56% dos funcionários sentem-se seguros dentro da empresa em que trabalham simplesmente pelo fato da rotinização e padronização existente no ambiente de trabalho.

QUADRO 07

Atendendo às normas e regulamentos impostos pela organização, sinto-me simplesmente um executor das rotinas e procedimentos?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	2	5	10
Concordo	8	4	32
Indiferente	3	3	9
Discordo	3	2	6
Discordo fortemente	0	1	0
Total	16		57
Média	3.5		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 08

Quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa pode ser interpretada como algo que desconheço, ou seja, pode trazer perigo a minha segurança e tranquilidade?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	0	5	0
Concordo	4	4	16
Indiferente	1	3	3
Discordo	6	2	12
Discordo fortemente	5	1	5
Total	16		36
Média	2.2		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

Os quadros numerados como 07 e 08 refere-se à resistência às mudanças. Chiavenato (2000, p. 320) refere-se a essa disfunção com sendo um sistema rotinizado, padronizado, previsto com antecipação, onde o funcionário geralmente se acostuma a uma completa estabilidade e repetição daquilo que faz; o que passa a lhe proporcionar uma completa segurança a respeito de seu futuro na burocracia. Atendendo às normas e regulamentos impostos pela burocracia, o funcionário torna-se simplesmente um executor das rotinas e procedimentos, os quais passam a dominar com plena segurança e tranquilidade com o passar do tempo.

O quadro número 07 demonstra que a maioria, ou seja (3,5/5), 70% dos respondentes diz atender às normas e regulamentos impostos pela organização se sentido um mero executor das rotinas e procedimentos.

O quadro número 08 aponta que (2,2/5) 44% menos da metade dos funcionários da Cifensa acham que quando surge alguma possibilidade de mudança dentro da organização, essa pode ser interpretada como algo que desconheçam, ou seja, pode trazer perigo a sua própria segurança e tranquilidade

QUADRO 09

Conheço os meus colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	0	5	0
Concordo	1	4	4
Indiferente	0	3	0
Discordo	5	2	10
Discordo fortemente	10	1	10
Total	16		24
Média	1.5		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

O quadro número 09 diz respeito à despersonalização de relacionamento . Chiavenato (2000, p. 320) destaca essa disfunção como uma característica impessoal no relacionamento entre os funcionários . Daí o seu caráter impessoal , pois ela enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam. Isto leva a uma diminuição da relações personalizadas entre os membros da organização : diante dos demais funcionários , o burocrata não os toma mais como pessoas mais ou menos individualizadas, mas como ocupantes de cargos, com direitos e deveres previamente especificados. Daí a despersonalização gradativa do relacionamento entre os funcionários da burocracia. Os funcionários passam a conhecer os colegas não pelos seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam. Algumas vezes, o conhecimento é feito pelo número do registro do colega ou por qualquer outra forma de identificação das pessoas impostas pela organização. Após a análise dos dados verificou-se que o quadro 09 nos mostra que na empresa estudada, essa disfunção quase não apresenta relevância uma vez que apenas (1,5/5) 30% apenas dizem conhecer seus colegas apenas pelos cargos que ocupam

QUADRO 10

Quem toma decisões dentro da organização é sempre aquele que ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que nada saiba do problema a ser resolvido?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	10	5	50
Concordo	6	4	24
Indiferente	0	3	0
Discordo	0	2	0
Discordo fortemente	0	1	0
Total	16		74
Média	4.6		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 11

A organização em que trabalho baseia-se em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que dela se espera?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	2	5	10
Concordo	8	4	32
Indiferente	2	3	6
Discordo	3	2	6
Discordo fortemente	1	1	1
Total	16		55
Média	3.4		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 12

As regras e as rotinas tornam-se sagradas para mim, o que provoca profunda limitação em minha liberdade e espontaneidade pessoal?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	3	5	15
Concordo	3	4	12
Indiferente	1	3	3
Discordo	3	2	6
Discordo fortemente	6	1	6
Total	16		42
Média	2.6		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 13

Em meu trabalho faço o estritamente contido nas normas, nas regras, nos regulamentos, nas rotinas e procedimentos impostos pela organização ?

ALTERNATIVA	FREQUENCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	0	5	0
Concordo	9	4	36
Indiferente	2	3	6
Discordo	5	2	10
Discordo fortemente	0	1	0
Total	16		52
Média	3.2		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

Os quadros acima numerados como 10,11,12 e 13 referem-se à superconformidade às rotinas e procedimentos. Chiavenato (2000, p. 321) destaca essa disfunção como uma devoção às regras e regulamentos que conduz à sua transformação em coisas absolutas: as regras e rotinas não são consideradas relativas a um conjunto de objetivos, mas passam a ser absolutas. O impacto dessas exigências burocráticas sobre a pessoa provoca profunda limitação em sua liberdade e espontaneidade pessoal, além da crescente incapacidade de compreender o significado de suas próprias tarefas e atividades dentro da organização como um todo.

Após a análise dos dados e verificando o quadro 10, percebe-se perfeitamente que (4,6/5) 92% dos funcionários concordam que dentro da organização quem toma as decisões é sempre aquele que ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que este nada saiba do problema a ser resolvido. O quadro número 11 demonstra que (3,4/5) 68% dos funcionários diz que o trabalho na empresa é baseado em rotinas e procedimentos, como meio de garantir que as pessoas façam exatamente aquilo que dela se espera; já no quadro 12 os (2,6/5) 52% dos funcionários dizem que as regras e as rotinas tornam-se sagradas para eles. O que provoca profunda limitação em sua liberdade e espontaneidade pessoal. O quadro 13, demonstra que (3,2/5) 64% dos funcionários da Cifensa afirmam que fazem estritamente o que estão contidos nas normas, nas regras, nos regulamentos, nas rotinas e procedimentos impostos pela organização.

QUADRO 14

Existe na organização em que trabalho a tendência à utilização intensiva de símbolos ou sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como o uniforme, a localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório, o tipo de mesa, etc.

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	1	5	5
Concordo	2	4	8
Indiferente	4	3	12
Discordo	8	2	16
Discordo fortemente	1	1	1
Total	16		42
Média	2.6		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

QUADRO 15

Sinto-me completamente voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos, para meu superior hierárquico que avalia meu desempenho.

ALTERNATIVA	FREQUENCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	1	5	5
Concordo	9	4	36
Indiferente	2	3	6
Discordo	4	2	8
Discordo fortemente	0	1	0
Total	16		55
Média	3.4		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

Os quadros numerados como 14 e 15 referem-se às perguntas relacionadas às disfunções da burocracia conhecida como exibição de sinais de autoridade.

Segundo Chiavenato (2000, p. 321), como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema capaz de indicar, aos olhos de todos, aqueles que detêm o poder. Daí, surge a tendência a utilização intensiva de símbolo ou de sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como o uniforme, a localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório, o tipo de mesa, etc: como meios de identificar quais são os principais chefes da organização. O quadro referente a essa disfunção 14 demonstra que (2,6/5) 52% dos funcionários acham que existem na organização em que trabalham a utilização intensiva de símbolos ou sinais de status para demonstrar a posição

hierárquica dos funcionários, como o uniforme, a localização da sala, do banheiro, do estacionamento, do refeitório, o tipo de mesa etc. Já no quadro 15 (3,4/5) 68% dos respondentes dizem sentirem-se completamente voltados para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos, para seu superior hierárquico que avalia seu desempenho.

QUADRO 16

Os clientes são atendidos de forma padronizada de acordo com os regulamentos e rotinas internas, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais?

ALTERNATIVA	FREQUÊNCIA	PESO	FxP
Concordo fortemente	1	5	5
Concordo	3	4	12
Indiferente	2	3	6
Discordo	5	2	10
Discordo fortemente	5	1	5
Total	16		38
Média	2,3		

Fonte: Elaborado pela autora, 2005

O quadro 16 refere-se à resistência a mudanças relacionado com o atendimento aos clientes. Segundo Chiavenato (2000, p. 321), o funcionário está completamente voltado para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para suas rotinas e procedimentos, para seu superior hierárquico que avalia o seu desempenho. Essa sua atuação interiorizada para a organização, geralmente o leva a criar conflitos com os clientes da organização. Todos os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com os regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com seus problemas particulares e pessoais. Com as pressões do público que pretende soluções como ameaças à sua própria segurança. Daí a tendência à defesa contra pressões externas à burocracia. O quadro número 16 mostra que (2,3/5) 46%, a maioria dos funcionários concordam que os clientes são atendidos de forma padronizada de acordo com os regulamentos e rotinas internas fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com seus problemas particulares e pessoais.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O trabalho realizado na empresa Cifensa, procurou identificar a presença de disfunções de burocracia na organização. Através da pesquisa realizada constatou – se que na organização o nível de burocracia é alto, apesar dos efeitos desta estarem relacionados a aspectos que os próprios funcionários consideram necessário ao bom funcionamento da empresa.

Apesar desta percepção, o excesso da burocracia atrapalha o crescimento do funcionário na empresa e há um número muito grande de regras e regulamentos o qual atrapalha a agilidade das atividades, pois a empresa é muito apegada ao papelório, fato que torna o colaborador da organização um especialista no conhecimento das normas e regulamentos, da empresa e não em sua função.

Para a organização, fica o aprendizado de que esta precisa rever seus conceitos sobre as suas disfunções, e desapegar mais do exagerado número de papéis que atrapalha o andamento das rotinas da empresa e ainda precisa delegar tarefas a seus supervisores e gerentes para a tomada de decisão, para agilizar o processo decisório e desafogar assim os diretores da empresa porque toda a decisão tem que passar na mão dos diretores da empresa.

Para a aluna ficou o aprendizado de que a burocracia dentro de qualquer organização , é fundamental , mas numa dosagem certa. Se esta ultrapassar o limite, pode se tornar um grande problema para a empresa, atrapalhando seu crescimento e exercer, grande limitação aos colaboradores.

Como sugestão, é imperativo que outras pesquisas possam apontar onde e por que ocorrem fatores que contribuam para estas conclusões obtidas, de maneira a contribuir para a empresa melhorar as suas práticas e permitir a criatividade e inovação dos colaboradores e consequentemente seu crescimento contínuo no mercado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blau, P.; Scott, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1970.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1979

_____. _____. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KWASNICKA, Eunice Laçava, **Teoria geral de administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografías**. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, F. C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. **O que é burocracia**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico** São Paulo: Atlas, 1972.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de administração: uma introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: EDC-Ed. Didática e Científica, 1990.

WEBER, Max. Os três aspectos de autoridade legítima. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por

Almeida