



ADMINISTRAÇÃO GERAL

Modelo Burocrático de Organização – Parte 4

Prof. Fábio Arruda

6- Superconformidade às rotinas e aos procedimentos

O funcionário passa a fazer o estritamente contido nas normas, regras e regulamentos impostos pela organização, levando o funcionário a perder a iniciativa, criatividade e inovação, fazendo a empresa perder sua flexibilidade.

7- Exibição de sinais de autoridade

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 à utilização intensiva de símbolos ou sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários.

8- Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público

Os clientes podem ser atendidos de forma padronizada, de acordo com regulamentos e rotinas internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com seus problemas particulares e pessoais.

Graus de Burocratização nas Organizações

Alvin W. Gouldner realizou uma pesquisa que lhe permitiu concluir que não há um único tipo ou modelo de burocracia, mas uma enorme variedade de graus diferentes de burocratização.

No modelo de Gouldner, o processo burocrático constitui um ciclo instável, provocando tensões e conflitos interpessoais, mas buscando sempre a estabilidade e equilíbrio. Para ele, não existe um único tipo de burocracia, mas uma infinidade de tipos, variando em um continuum, que vai da ausência quase completa de burocracia (num extremo) até o excesso de burocratização (no extremo oposto)

Burocratização

Escassez ←————→ ***Excesso***

A constatação de Gouldner de que não há uma burocracia, mas graus variados de burocratização levou os autores estruturalistas a analisar as *dimensões da burocracia*.

As Dimensões da Burocracia

A burocracia passou a ser entendida como um continuum e não uma entidade absoluta, com características presentes ou ausentes. Não se considera uma organização totalmente burocrática ou não burocrática. Hall selecionou seis dimensões da burocracia.

Escassez de Burocratização	Característica	Excesso de Burocratização
<i>Falta de especialização, bagunça</i>	Divisão do Trabalho	<i>Superespecialização</i>
<i>Falta de Autoridade</i>	Hierarquia	<i>Autocracia, imposição</i>
<i>Liberdade excessiva</i>	Regras e Regulamentos	<i>Ordem e disciplina</i>
<i>Ausência de documentos, informalidade</i>	Formalização das Comunicações	<i>Excesso de papelório, formalismo</i>
<i>Nenhuma concentração das decisões</i>	Centralização	<i>Concentração das decisões</i>
<i>Ênfase nas pessoas</i>	Impessoalidade	<i>Ênfase nos cargos</i>

Uma organização pode ser muito burocratizada quanto às regras e regulamentos, ao mesmo tempo em que está pouco burocratizada quanto à sua divisão do trabalho. Tudo, portanto, é uma questão de dosagem: nem demais (excessiva burocratização, conduzindo a uma rigidez e inflexibilidade), nem de menos (burocratização insuficiente conduzindo à desorganização e indisciplina).