

BUROCRATIZAÇÃO: AS EMPRESAS ESTÃO PREPARADAS PARA PADRONIZAR PROCESSOS?

Kelly Cristina Baraldo de Mello¹
Leila Leite Chervenski²
Ana Cláudia de Oliveira³

RESUMO

As empresas nos últimos anos vêm passando por um processo acelerado e constante de mudanças, em função, especialmente, dos novos perfis que surgem dos concorrentes, colaboradores e, principalmente, dos clientes. Neste mesmo contexto, é possível identificar a necessidade de padronizar processos para que as empresas possam executar suas tarefas, independente de quem as realiza, garantindo sempre um mesmo padrão de qualidade e o atendimento das necessidades do cliente, mas, este processo de padronização que pode parecer simples, por se tratar simplesmente de colocar no papel as atividades executadas diariamente, para ser implantado depende de diversos fatores que podem dificultar e até mesmo impedir sua efetividade. Assim, inicialmente, o artigo, por meio da pesquisa bibliográfica, procura identificar de onde vem a teoria da Burocratização, os conceitos de estrutura formal e informal, as funções e características, assim como as vantagens e disfunções da burocracia e, por fim, os conceitos de processos e mudanças e qual o comportamento das pessoas nesta busca pela burocratização. Em um segundo momento, um estudo de caso que analisa duas empresas, uma que trabalha a burocracia e outra que não conseguiu implantar a mesma, buscando identificar quais foram as falhas e dificuldades enfrentadas pelas mesmas, e os fatores que levaram a uma obtenção de sucesso na implantação e a outra ao insucesso. Conclui-se que a padronização de processos, ou burocratização das empresas, não é um processo simples, mas que se bem implantado pode trazer benefícios a qualquer tipo de organização.

Palavras – Chave: Burocratização. Burocracia. Padronização. Processos. Mudança. Resistência.

1. INTRODUÇÃO

Organização, como o nome já diz, para se falar de empresa ou organização tem-se que falar de instituições que funcionem de forma organizada e sistemática, a fim de atingir a um objetivo, e é seguindo este conceito que muitas empresas vêm buscando a burocratização/padronização de processos, elas precisam que suas atividades sejam executadas seguindo um padrão

1 Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade Almeida Rodrigues, Gerente Administrativa, e-mail: kelly.baraldo@gmail.com;

2 Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica Empresarial da Faculdade Almeida Rodrigues, Gerente Comercial, e-mail: chervenski@hotmail.com;

3 Professora na Faculdade Almeida Rodrigues, Consultora Organizacional, Especialista em Estratégia Empresarial e Mestre em Administração Profissional, e-mail: adminixtracao@gmail.com

racional, e que as mesmas aconteçam mesmo na ausência de seu responsável direto. Mas padronizar processos nem sempre é uma tarefa simples, surge aí a necessidade de estudar a burocratização e descobrir se as empresas estão mesmo preparadas para esta mudança de postura, e isso se dá através da identificação dos problemas que podem ser enfrentados e até onde as empresas e pessoas que nelas atuam estão dispostas a manter um posicionamento firme em favor desta burocratização, buscando superar estes problemas ou parando todo o processo no primeiro que surgir.

Será trabalhada a hipótese de que as empresas podem enfrentar problemas de gestão, cultura, resistência e preconceitos durante o processo de implantação da burocratização, e através de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso, busca-se identificar se há falta de preparo destas quando iniciam o processo de implantação. Para burocratizar uma empresa é preciso ter a real consciência de sua necessidade e das consequências que virão com a mesma, só a simples vontade de gestores ou proprietários pode fazer com que todo trabalho desenvolvido seja perdido perante as dificuldades que serão encontradas no caminho. Outro fator importante é, após a identificação da necessidade e a manifestação da vontade de padronizar processos, adquirir os conhecimentos sobre o assunto, conceitos estes que serão discutidos neste trabalho e que precisam ser disseminados a todos que estarão envolvidos no desenvolvimento e serão, de forma direta ou indireta, atingidos pelas mudanças, para que todos conheçam seus benefícios e apoiem o projeto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Parece contraditório, mas foi Max Weber, que não conseguiu concluir nenhum de seus projetos, o idealizador da teoria da Burocracia, teoria esta que vem sendo estudada e reformulada para trabalhar a burocracia nas empresas sem se esquecer do fator humano, estruturas formal e informal das organizações. Discutem as funções e características, assim como pontos positivos e negativos da teoria, e como os processos devem ser desenvolvidos, as mudanças necessárias e como as pessoas reagem às mesmas. A revisão de literatura vai apresentar a partir de agora a origem da burocracia, suas funções, características, vantagens e disfunções, os conceitos de processos e mudanças e o comportamento das pessoas neste contexto. Serão discutidos conceitos trabalhados pelos autores CARAVANTES, CARAVANTES, KLOECKNER, CHIAVENATO, OLIVEIRA, PALADINI, SILVA, WITT e outros.

2.1 Max Weber e a Teoria da Burocracia

A maioria das pessoas interpreta a palavra Burocracia com certo tipo de aversão, e já começa a apontar características negativas, como de se tratar de processos demorados e enrolados, muitos papéis e poucos resultados, atividades que não chegam a lugar nenhum, muito menos a um objetivo final ou conclusão.

Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 65) confirmam esta afirmação quando dizem que “quando falamos em burocracia, o que primeiro nos vem à mente é a ideia de algo emperrado. Uma organização onde existem regras e rotinas em número excessivo, onde predomina um sistema de papelório e carimbos inúteis.”

Mas a Burocratização, ou padronização, foi tratada por Weber, fazendo referência à organização formal, onde existem meios específicos para a realização das atividades que levam ao objetivo final. A Burocracia nada mais é que a forma racional que o ser humano e as organizações utilizam para adequar os meios aos fins pretendidos, a forma de atingir objetivos com a máxima eficiência possível. (CHIAVENATO, 2003)

Max Weber (1864-1920) nasceu na Prússia, e foi o idealizador da Teoria da Burocracia, era muito produtivo em seus estudos, mas, mesmo parecendo contraditório considerando o conteúdo de que trata sua teoria, não era nada organizado e apresentava graus elevados de dificuldade em concluir seus projetos (OLIVEIRA, 2010):

Quando morreu, seus estudos estavam em estado caótico e nenhum dos seus trabalhos estava disponível em inglês. Weber nunca produziu um trabalho sistemático integral e, mesmo Economia e Sociedade, seu texto considerado mais importante, foi montado a partir de manuscritos fragmentados sem um plano (SILVA, 2005, p. 160).

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria da Burocracia surgiu, pois as Teorias Clássica e das Relações Humanas não apresentavam uma abordagem global dos problemas organizacionais, surgia a necessidade de um modelo organizacional racional e mais bem definido, considerando o crescente tamanho e complexidade das organizações. Já Oliveira (2009) afirma que a teoria se desenvolveu principalmente pelas seguintes razões:

- a. Busca da racionalidade e da igualdade no tratamento dos funcionários das diversas empresas; [...]
 - b. Abordagem mais ampla do estudo da administração; [...]
 - c. Necessidade de estudos mais estruturados para análise dos tipos de relacionamentos humanos, na busca de maior produtividade. [...]
- (OLIVEIRA, 2009, p.22)

Weber procurou em seus estudos estabelecer estrutura, estabilidade e

ordem às organizações, por isso, a Burocracia, como concebida originalmente, trazia para as organizações as características de: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade, e foi a partir destas características que Weber propôs um modelo analítico de organização (SILVA,2005).

2.2 A Estrutura Formal e Informal das Organizações

É comum ouvirmos pessoas dizendo que passamos a maior parte do tempo de nossas vidas em nossos trabalhos, dentro de organizações, pequenas, médias ou grandes, de diferentes ramos de atuação, organizadas ou não. Mas o que é uma organização? Diversos conceitos vêm sendo discutidos no decorrer da história da administração.

Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 65) definem a organização “independentemente de seu tamanho, como uma articulação deliberada de pessoas, que visa realizar um ou mais propósitos específicos usando determinada tecnologia.”

Levanta-se ainda que elementos como propósitos, expressos em objetivos; pessoas, que pensam, planejam e executam; estrutura, que possibilita a execução de tarefas; e tecnologia, tipo específico de tecnologia para realizar funções, são elementos essenciais para compreender o conceito de organização. (CARAVANTES, CARAVANTES E KLOECKNER, 2005)

Considerando os elementos essenciais para entender o conceito de organização, e o levantamento de que ela é o conjunto de pessoas atuando em um local com objetivos semelhantes, é preciso discutir sobre como as atividades serão realizadas dentro desta organização. Ela precisa estar estruturada para que seja possível planejar e executar ações que a levem a alcançar seus objetivos. Por isso, Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 65) afirmam que “a organização, como processo, implica a distribuição de tarefas, seu agrupamento em departamentos e a alocação de recursos a eles.”

Independente da forma como os processos se realizam dentro das organizações, ele precisa cumprir dois objetivos básicos, que Paladine (2009) destaca como sendo as ações desenvolvidas para em um primeiro momento garantir que as organizações sobrevivam, e posteriormente, que elas permaneçam e continuem evoluindo.

Quando fala-se de todos os itens citados acima, de objetivos, organização como processo, departamentalização, distribuição de tarefas, alocação de recursos, estrutura, mecanismos, propósitos, planejamentos e diversos outros, está se tratando de uma organização formal, que tem normas e regulamentos para

que suas atividades sejam realizadas com eficiência, organizações que possuem uma legislação própria, que têm suas rotinas e procedimentos padronizados, onde o que prevalece são as atividades e resultados, sem considerar as pessoas que realizam, suas habilidades, sentimentos, problemas e emoções, focando a função em si, tornando as relações impessoais, ou seja, não existe uma única pessoa que execute aquela função, mas qualquer pessoa, no geral, será capaz de realizá-la através dos procedimentos estabelecidos.

Mas além das organizações formais, existem as informais, que é o encontro de pessoas, com objetivos comuns, que se reúnem para realizar atividades que as levam a alcançar estes objetivos, mas estas atividades são realizadas sem nenhuma formalidade, nenhuma regra ou norma, nenhum padrão ou procedimento específico, o que prevalece aqui são as relações interpessoais. Witt (1969) considera que a estrutura formal trata dos aspectos técnicos de uma organização, enquanto a informal, dos aspectos humanos, afirmando que o fato de um grupo ser informal, não significa que este é desorganizado, pois pessoas em grupos sociais, sempre apresentam relações organizadas, podendo considerar que a organização formal é uma realidade racional, e a informal, uma realidade social.

As sugestões de reformulação da Administração Burocrática proposta por Weber, feitas por estudiosos modernos, consideram que a Teoria da Burocracia apontou somente as relações formais, deixando de lado a administração informal e as relações humanas e sociais (SILVA, 2005). Com isso, pode-se afirmar que a Burocratização, o trabalho com organizações formais pode ser eficiente, mas hoje, precisa ser aplicado considerando alguns aspectos informais ou humanos.

2.3 As Funções e Características da Burocracia

Silva (2005) destaca como funções da Burocracia a especialização, estrutura, previsibilidade, racionalidade e democracia, que tratam da especialização de pessoas nas áreas em que são habilidosas, do ato de dar forma às organizações estabelecendo níveis de hierarquia e responsabilidade, de dar estabilidade e previsibilidade racionalizando relações humanas, estabelecer julgamentos segundo os objetivos evitando julgamentos por motivos pessoais e estabelecer uma base única para o alcance e manutenção em cargos específicos, a competência.

Para Weber, a organização burocratizada é eficiente por excelência e tem as seguintes características que Chiavenato (2003) apresenta:

1. Caráter legal das normas e regulamentos: as normas e regulamentos são previstos por escrito para antecipar como a organização deverá funcionar;

2. Caráter formal das comunicações: as comunicações são realizadas por escrito e de forma organizada;
3. Caráter racional e divisão do trabalho: divisão do trabalho feita de forma sistêmica e racional visando atingir a eficiência.
4. Impessoalidade nas relações: as pessoas não são consideradas como pessoas, mas sim ocupantes de cargos e funções específicas, considerando que as pessoas podem ir embora, mas as funções continuam na organização;
5. Hierarquia de autoridade: todos os cargos devem ser coordenados e supervisionados, os inferiores respondem aos superiores;
6. Rotinas e procedimentos padronizados: a pessoa ocupante de um cargo ou função a executa conforme estabelecido pela organização, e nunca como desejar;
7. Competência técnica e meritocracia: as pessoas são admitidas ou promovidas de acordo com suas competências técnicas;
8. Especialização da administração: os administradores das organizações são pessoas especializadas e não necessariamente seus donos ou sócios;
9. Profissionalização dos participantes: todo funcionário de uma burocracia tem que ser um profissional especialista;
10. Completa previsibilidade do funcionamento: o comportamento dos membros de uma burocracia deve ser previsível.

2.4 Vantagens e Disfunções da Burocracia

Inúmeras são as razões que justificam a Teoria da Burocracia, razões estas que apresentam as vantagens e contribuições de tal teoria para as organizações modernas. Em contrapartida, como uma teoria que foi e ainda vem sendo muito estudada, buscando sua adaptação às necessidades organizacionais e pessoais, sofreu inúmeras críticas.

Entre suas principais contribuições, a administração está à definição dos níveis de autoridade decisória e de mando, a interação entre as atividades/hierarquia versus competência/conhecimento e maior análise de questões correlacionadas à estruturação das organizações. Tais contribuições permitiram às organizações trabalhar as responsabilidades e autoridades dos profissionais juntamente com a hierarquia, e deram destaque a aspectos importantes a estruturação de uma organização como formalização, especialização, padronização e centralização (OLIVEIRA, 2010).

Chiavenato (2003) apresenta as vantagens que Weber destacou na burocracia, sendo elas: racionalidade, precisão na definição do cargo e na

operação, rapidez nas decisões, univocidade de interpretação, uniformidade de rotinas e procedimentos, continuidade da organização, redução do atrito entre pessoas, constância, confiabilidade e benefícios para as pessoas.

Dentre as críticas que a Burocracia recebe, Silva (2005) destaca a ênfase exagerada nas regras e procedimentos, dependência dos executivos aos símbolos e regras, o possível sufocamento da iniciativa, o comportamento burocrático oficioso e a falta de relações mais pessoais. Ele afirma ainda que existem algumas ameaças que podem ocasionar a morte da Burocracia, pois ela não está preparada para mudanças rápidas e inesperadas, para a complexidade do crescimento em tamanho, a moderna tecnologia que exige pessoas de diversificadas e especializadas competências e a mudança no comportamento gerencial, atualmente mais humano.

Perrow (1972), citado por Chiavenato (2003, p. 276 e 277), defende:

Após anos de estudos das organizações complexas, cheguei a duas conclusões que colidem com muita coisa da literatura organizacional. A primeira é que os erros atribuídos à burocracia não são erros do conceito, mas são consequências do fracasso em burocratizar adequadamente. Eu defendo a burocracia como o princípio dominante de organização nas grandes e complexas organizações. A segunda conclusão é que a preocupação com reforma, humanização e descentralização das burocracias, enquanto salutares, apenas obscurecem a verdadeira natureza da burocracia e nos desviam do seu impacto sobre a sociedade. O impacto sobre a sociedade é mais importante do que o impacto sobre os membros de uma organização (CHIAVENATO, 2003, p. 276).

Portanto, como toda teoria, a Teoria da Burocracia não é diferente e tem seus pontos positivos destacados e suas falhas discutidas, mas continua tendo maior peso sua eficiência, e, segundo Oliveira (2010), suas evoluções são as maiores contribuições para colocar a casa em ordem e definir quem é quem dentro das organizações.

2.5 Processos, Mudanças e Pessoas

A empresa que desejar colocar a casa em ordem deve, portanto, trilhar o caminho da burocratização, que nada mais é que definir processos. Segundo Silva (2011), “entende-se por processo todo sequenciamento lógico do tipo início, meio e fim que gera, como resultado, um determinado produto”. O dicionário Aurélio, traz o conceito de que processo é um método, um sistema, o conjunto de atos por que se realiza uma operação qualquer, sequência contínua de fatos que apresentam certa unidade, ou que reproduzem com certa regularidade, andamento, ou ainda desenvolvimento.

Considerando os conceitos acima, parece ser fácil burocratizar, pois os processos já são executados diariamente dentro das organizações, basta somente colocá-los no papel e formalizá-los. Mas, é nesta etapa que surgem as complicações, pois, onde não existem processos burocráticos definidos cada um realiza sua tarefa a seu modo, mudam as pessoas, mudam os processos, e são necessárias grandes mudanças para que esta formalização ocorra.

Segundo Borges (2009), a mudança organizacional não é um fenômeno novo, mas hoje elas não seguem mais um padrão confortável de continuidade como no passado, atualmente, as demandas dos consumidores, novos competidores, redução da vida útil dos produtos, novo perfil da mão de obra e outros fatores, fazem com que as mudanças se tornem um tormento para as empresas, mas, são estes mesmos fatores que as tornam necessárias.

Segundo Wood Jr., Curado e Campos (1994), a mudança organizacional “é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, nos seres humanos ou qualquer outro componente capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização”.

Existe uma capacidade limitada para o desenvolvimento de mudanças significativas e bem sucedidas dentro das organizações, pois, para que elas ocorram, é preciso poder contar com as pessoas, as quais, na maioria das vezes, consideram mudanças como ameaças à rotina de trabalho já organizada e que é relativamente segura (BORGES, 2009).

Borges (2009, p. 304) ainda completa afirmando que:

Em resumo, a literatura argumenta que os processos de mudanças são inevitáveis. Além disso, o fenômeno da resistência é um fator potencial. No entanto, as perspectivas de sucesso ou falha dessas iniciativas têm muito a ver com a forma pela qual as mudanças são gerenciadas. Um fator crítico, neste caso, é o grau de envolvimento dos funcionários que sofrem os impactos da mudança e as percepções que eles desenvolvem durante esse processo. (BORGES, 2009, p. 304).

O processo de mudança nas pessoas não é simples, mas elas são necessárias para que a burocratização aconteça, é preciso fazer com que as pessoas quebrem paradigmas e comprem a ideia da mudança para que ela se realize da melhor maneira possível.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste artigo, em um primeiro momento é realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de trazer a origem da teoria da burocracia, conceitos de estruturas formal e informal das organizações, as funções,

características, vantagens e disfunções da burocracia, conceitos de processos, mudanças e os possíveis comportamentos do fator humano das organizações frente a possíveis mudanças. Posteriormente, aplica-se um questionário de 16 (dezesesseis) questões qualitativas, onde 3 (três) são para identificação da empresa, 9 (nove) para verificar se a empresa é burocratizada, os motivos que a levaram a burocratização, os problemas enfrentados e os resultados alcançados, e 4 (quatro) questões para medir o nível de conhecimento dos conceitos de burocracia necessários para uma boa implantação. O questionário foi aplicado em 2 (duas) empresas, que aqui serão tratadas de empresa A e empresa B, onde cada uma indicou um profissional que trabalhou ou trabalha com a padronização de processos dentro das mesmas. Os resultados foram obtidos através da análise individual das respostas de cada organização, e as conclusões da comparação dos questionários das duas empresas, considerando que trata-se de uma que trabalha com sucesso a burocratização e outra que tentou, mas não conseguiu implantar o mesmo processo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para avaliar os resultados desta pesquisa é necessário conhecer as principais características das empresas estudadas. A aqui chamada de empresa A, possui sede em Rio Verde e atua no setor de fabricação de vegetais em bruto, exceto óleo de milho; comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de insumos agropecuários; comércio atacadista de alimentos para animais; comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados; transporte rodoviário de cargas; e armazéns gerais conforme o Cartão do CNPJ. Suas principais atividades são: planta de esmagamento de soja com capacidade para 330 mil toneladas/ano de farelo e óleo; planta de desativação de soja com capacidade para 80 mil toneladas/ano; planta de fabricação de ração com capacidade para 96 mil toneladas/ano; 12 unidades armazenadoras com capacidade estática de 272 mil toneladas, nas cidades de Rio Verde, Santa Helena de Goiás, Montividiu, Paraúna, Acreúna, Palmeiras de Goiás, Edéia, Quirinópolis, Jataí, Rio Preto e Caiapônia; frota de 60 caminhões operantes exclusivamente nas atividades do Grupo. É classificada como empresa de médio porte e está no mercado há mais de 21 anos.

A empresa B, também com sede na cidade de Rio Verde, atua nos setores de fabricação de aparelhos e equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica; fabricação de outros equipamentos e aparelhos elétricos; comércio varejista de material elétrico e hidráulico; e instalação de máquinas e equipamentos industriais, conforme o Cartão do CNPJ. É uma empresa

especializada em automação e supervisão de processos industriais e com grande atuação na área de armazenagem e processamento de grãos, onde desenvolve projetos específicos para cada cliente, objetivando o melhor custo benefício com qualidade e tecnologia de ponta, trabalhando com assistências, manutenções e realização de obras completas. Classificada como microempresa, está no mercado há mais de 11 anos.

A empresa A é parcialmente burocratizada, tendo buscado a padronização de processos por vários motivos, sendo os principais a busca de maior organização dos processos e certificações de qualidade, hoje é certificada pela norma GMP – Good Manufacturing Practices (Boas Práticas de Fabricação), Certificação do MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento nas Normas IN29 – Unidade Armazenadora e IN04 – Alimentação Animal. O respondente participou da implantação da burocratização e demonstra conhecimento sobre os conceitos de burocracia, estrutura formal e informal e processos. Afirmou que durante o processo de implantação, a empresa enfrentou problemas relacionados à resistência de gestores e colaboradores e uma cultura organizacional inadequada à burocracia. Os funcionários da organização foram envolvidos no processo de padronização desde o princípio e o objetivo da mesma foi alcançado em sua totalidade. Atualmente, novos funcionários recebem manuais e treinamentos referente aos processos utilizados na organização e não apresentam resistência quanto as suas práticas.

Já a empresa B não é burocratizada, buscou a padronização pois os sócios sentiram a necessidade de organizar as atividades e a empresa no geral, desejavam ter maior e melhor controle, formas de medir qualidade e avaliar resultados. A mesma não possui nenhuma certificação e o respondente do questionário participou da tentativa de padronização e demonstra conhecimento sobre os conceitos de burocracia, estrutura formal e informal e processos. Afirmou que durante o processo de implantação a empresa enfrentou problemas relacionados à resistência de gestores, mas principalmente dos colaboradores, preconceitos de idade, sexo ou raça dos responsáveis da implantação e uma cultura organizacional inadequada à burocracia. Foram desenvolvidos materiais como manual de normas e procedimentos, desenho do organograma da empresa, elaboração do plano de cargos e salários, criação da missão, visão e valores, métodos de avaliação de desempenho, e o mapeamento do setor de estoque por uma pessoa da gerência com o apoio de uma consultoria externa. Todo este material foi apresentado aos funcionários com o intuito de a partir deste momento envolvê-los na implantação aplicando os processos já desenvolvidos para verificar falhas, pegar sugestões e realizar as adequações necessárias. Atualmente, novos funcionários recebem manuais e treinamentos referente aos

processos utilizados na organização, não apresentam resistência quanto as suas práticas, mas observando que eles não são cumpridos, também não os realizam.

A partir dos resultados expostos, observa-se que são duas empresas diferentes mas, como Chiavenato (2003) afirma que a teoria da Burocracia surgiu devido a necessidade de um modelo mais racional e definido, considerando o crescente tamanho e complexidade das organizações, justifica compará-las. Diferentes, mas que inicialmente buscaram a burocratização com o mesmo objetivo de melhorar a organização de suas atividades, mas deve-se considerar que a Empresa A também buscou para alcançar certificações, que somente são concedidas a empresas com processos bem definidos, empresas com estruturas formais que, como afirma Witt (1669), é aquela que trata dos aspectos técnicos da organização, portanto a empresa A obrigatoriamente necessitaria se organizar. Durante a implantação enfrentaram problemas semelhantes, reafirmando o que diz Borges (2009) sobre os processos de mudanças serem inevitáveis e que a resistência é um fator potencial, tendo uma envolvido seus funcionários desde o princípio e a segunda após a elaboração de alguns documentos, o que pode ter influenciado um nível mais alto de resistência, considerando ainda o que Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005) afirmaram quando dizem que sempre se pensa em algo emperrado quando se fala em burocracia, e que as pessoas consideram mudanças como ameaças à rotina, segundo Borges (2009). A certificação oferece mais força ao processo de mudanças, pode-se afirmar também que o sucesso da implantação da burocratização pode ser resultado desta certificação, enquanto, na empresa B, a vontade era somente dos sócios, que, posteriormente, após apresentação de grandes resistências dos funcionários também começam a desistir do processo devido aos grandes problemas que precisam enfrentar, Chiavenato (2003) fecha este pensamento afirmando que os erros atribuídos a burocracia não são de conceito, mas são consequências do fracasso em burocratizar adequadamente. Pode-se considerar também que a empresa A é uma empresa de médio porte, enquanto B é microempresa, além da primeira ter mais tempo de mercado que a segunda, portanto contam também fatores como estrutura física e financeira para o desenvolvimento da padronização, o que na primeira com certeza é maior que na segunda. A fase de implantação é a mais difícil, por isso hoje a empresa A não passa por dificuldades com novos funcionários, desde que bem instruídos e treinados eles vão seguir os processos sob sua responsabilidade, já a empresa B nem ao menos conseguiu concluir o processo de implantação, continua na tentativa entregando manuais e treinando novos funcionários para tentar disseminar a ideia da burocratização, mas fica claro que estes em algum momento serão influenciados pelos que já criaram certa resistência ao processo, como diz Borges (2009), um fator crítico

para a implantação da mudança é o grau de envolvimento dos funcionários que sofrem o impacto da mesma e as percepções que eles desenvolveram durante este processo. Neste mesmo momento da implantação, o papel do líder que coordena e direciona o projeto é de grande importância, outro fator que leva a empresa B ao insucesso, visto que o líder não foi aceito por preconceitos de sua equipe.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Basta considerar que é evidente que hoje a cada dia mais fornecedores e clientes cobram certificações das empresas que os atendem, isso já justifica a busca pela burocratização, mas os motivos que podem levar a esta escolha podem ir muito além de somente a certificação, e é inegável que se a burocracia for aplicada de forma correta, traz muitos benefícios às empresas. Fica claro que às vezes a necessidade é identificada, que existe a iniciativa da busca pela criação e implantação dos procedimentos, mas que nem sempre as empresas possuem preparo, conhecimento, estrutura financeira ou física entre outros fatores que são imprescindíveis para que a burocratização aconteça, chegando ao ponto de realizar investimentos, mas o trabalho termina arquivado em uma gaveta até que se atinja uma maturidade para retomá-lo ou surja uma necessidade que a obrigue a fazê-lo.

REFERÊNCIAS

BORGES, Renata Simões Guimarães e. Implementação de Mudança Organizacional e o Papel de Recursos Humanos: Um estudo de caso Brasileiro. Disponível em < <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/fucape/article/viewFile/744/740>> .Acesso em: 25 ago. 2014.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; KLOECKNER, Mônica C. Administração: Teorias e Processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna Administração das Organizações. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à Administração: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Teoria Geral da Administração: Uma Abordagem Clássica*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas A.S., 2009.

SILVA, Daniel Nascimento e. *Compreendendo o processo gerencial*. Disponível em < http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej_estrategico/processo_gerencial.pdf> . Acesso em: 25 ago. 2014.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

WITT, Aracy. *Importância e Aproveitamento da Organização Informal*. São Paulo: Revista Saúde Pública, 1969.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo. *Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma*. São Paulo: ERA – Revista de Administração de Empresas, 1994.