

## Área Temática: Administração Geral

### **BUROCRACIA *LIGHT*: EFICIÊNCIA E FLEXIBILIDADE**

#### **AUTORES**

##### **GERALDINO CARNEIRO DE ARAÚJO**

UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul  
geraldino.araujo@gmail.com

##### **MIRIAM PINHEIRO BUENO**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
buenomiriam@gmail.com

##### **ADRIANA ALVARENGA DE SOUSA**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
alvarengadrika@yahoo.com.br

##### **PAULO SÉRGIO MIRANDA MENDONÇA**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
paulmil@nin.ufms.br

**Resumo:** O estudo das organizações tem sido pródigo em padrões de reflexão sobre seu funcionamento e depara na obra de Weber a declaração mais expressiva da crítica da racionalidade para a arte da eficiência e da produtividade. Procurando, principalmente uma menção explicativa para as organizações do sistema capitalista, Weber pesquisou a estrutura de funcionamento e os aspectos definitivos da burocracia e seu aparato. Posteriormente, e seguindo o aumento da complexidade das organizações, vários autores (Merton, Gouldner, Selznick, Crozier, Blau e Thompson) incorporaram elementos e variáveis de análise ausentes em Weber. A linha de estudos que mais progrediu foi a que focaliza a burocracia como forma de operação, aprofundando-se no que se refere às suas disfunções, bem como às suas possibilidades de melhoria. Outros autores propuseram o fim da burocracia e apresentaram os conceitos utópicos de organizações pós-burocráticas e desburocratização. Diante deste enredo emerge um novo conceito a Burocracia *Light*. O objetivo apresentar a Burocracia *Light*, como sendo uma estrutura flexível que visa à eficiência organizacional. Os conceitos propostos por Weber foram criticados e estas críticas serviram de base para algumas contribuições ao conceito. No entanto no contexto atual das organizações a rigidez dá espaço para a flexibilidade e para a criatividade.

**Abstract:** The study of the organizations he has been prodigal in reflection standards about its functioning and comes across in the work of Weber as the most expressive critic of the rationality for the art of the efficiency and the productivity. Looking for, mainly with an explanation mention for the organizations of the capitalist system, Weber researched the structure of functioning and the definitive aspects of the bureaucracy and its apparatus. Later, and following the increase of the complexity of the organizations, some authors (Merton, Gouldner, Selznick, Crozier, Blau and Thompson) incorporated various analysis that were absent in Weber. The line of studies that more progressed was the one that focuses the bureaucracy as an operation form, going deep on that what refers on its dysfunctions, as well as its possibilities of improvement. Others authors proposed the end of the bureaucracy and

had presented utopian concepts of after-bureaucratic organizations and bureaucracy-ending. Ahead of this plot the Light Bureaucracy emerges as a new concept. The objective to present the Light Bureaucracy, as being a flexible structure that aims to the organizational efficiency. The concepts considered for Weber had been criticized and these critical ones had served of base for some contributions to the concept. However in the current context of organizations the rigidity gives space for flexibility and for creativity.

**Palavras-chave:** Burocracia Weberiana; Pós-Burocracia; Burocracia *Light*.

## **Introdução**

A estrutura de uma organização é compreendida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, delegação de tarefas; as atividades são especificadas, cargos e funções; e se delinea o sistema de comunicação, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para obtenção dos objetivos organizacionais.

Os ideais de Max Weber refletem tal concepção de estrutura. No entanto houve críticas a este tipo ideal proposto por Weber, e desta forma ocorreram contribuições e mudanças no conceito de burocracia principalmente feitas pelos estruturalistas (). Após algumas discussões alguns autores passaram a escrever sobre a desburocratização e a pós-burocracia, conceitos utópicos que iam de encontro com os ideais weberianos. Perante o novo contexto das organizações o artigo se propõe a apresentar o conceito de Burocracia *Light*.

O objetivo deste trabalho é apresentar o conceito de Burocracia *Light* como sendo uma estrutura administrativa que visa eficiência com flexibilidade. Os objetivos específicos foram: definir a teoria da burocracia weberiana aplicável nas organizações; elencar as críticas e contribuições de outros autores sobre a burocracia; expor o conceito de pós-burocracia e desburocratização; delinear o contexto atual das organizações e esclarecer o conceito de Burocracia *Light*.

## **Teoria da Burocracia Weberiana**

Muitas empresas européias, no século XIX, eram gerenciadas de uma forma “pessoal e familiar”, na qual os empregados tinham total lealdade a uma pessoa individualmente, em vez da organização ou sua missão. A decorrência disfuncional desse exercício gerencial era que os recursos eram empregados para realizar anseios individuais, em vez dos objetivos da organização. Os empregados, de fato, possuíam a organização e utilizavam seus recursos para seus ganhos pessoais, em lugar de atender aos clientes. Weber presumiu que as organizações deveriam ser gerenciadas em bases impessoais e racionais. Esta forma de organização era chamada de burocracia (DAFT, 1999).

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da administração ao redor dos anos 40, principalmente em função dos seguintes aspectos: a fragilidade e parcialidade tanto da Teoria

Clássica como da Teoria das Relações Humanas, que não possibilitam uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais; a necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas. Além do crescente tamanho e complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais bem mais definidos (STONER; FREEMAN, 1999; MAXIMINIANO, 2000).

Ainda segundo o autor, o surgimento da Sociologia da Burocracia, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização e os administradores não tardaram em tentar aplicá-los na prática em suas empresas. A partir daí, surge a Teoria da Burocracia na Administração, se considerou como um tipo ideal de gestão. Então a burocracia é uma forma de organização, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos, ou seja, a preocupação central da obra de Weber é a racionalidade instrumental, compreendida como sendo uma equação dinâmica entre meios e fins (Quadro 1).

Conhecimento	→	Aprender objetivamente a significação das intenções do outro a partir de suas condutas.
Ação Humana	→	Pré-estruturada, mas não determinada. Crenças e valores do indivíduo influenciam suas condutas.
Realidade	→	Construção de significados compartilhados pelos atores sociais.
Tipo ideal de burocracia	→	Sistema Racional – Instrumental que busca organizar de forma estável e duradoura a cooperação humana para o atingimento de objetivos explícitos e formalizados.

**Quadro 1:** O paradigma weberiano:

**Fonte:** Motta e Vasconcelos, 2002, p. 139.

Weber defendia que uma organização fundamentada na autoridade racional seria mais eficiente e adaptável a mudanças, porque o prosseguimento é relacionado com a estrutura e posições, e não de uma pessoa em particular, que pode retirar-se ou morrer. Para Weber, racionalidade em uma organização significa empregados selecionados e promovidos com base em sua competência. A organização passa a possuir regras e procedimentos formais para a sua continuidade. O administrador não depende apenas de sua personalidade para dar ordens com sucesso, mas do poder legal investido em seu cargo (DAFT, 1999).

Max Weber era sociólogo, e sua preocupação era com o sentido das organizações na sociedade moderna, bem como as organizações como espaço de observação da modernidade e da racionalização. Ou seja, o interesse de Weber pelas organizações deriva de seu interesse maior em compreender o processo de modernização e racionalização na sociedade, o que atribui ao seu trabalho um caráter bem diferente da maioria dos teóricos da administração. Mais especificamente os princípios, as características e as vantagens de uma estrutura burocrática são apresentadas no quadro 2.

<b>Estrutura Burocrática</b>	Princípios	Funções definidas e competências determinadas por regulamentos
		Divisão de tarefas racional e se baseia em regras específicas
		Todos têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos
		Há uma hierarquia definida (autoridade e limites)
		Recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas
		Remuneração igual para o exercício de cargos e funções semelhantes

	Características	Promoções reguladas por normas (evita-se o favoritismo)
		Funções definidas e competências estabelecidas por normas (lei)
		Direitos e deveres fundamentados no princípio da igualdade burocrática
		Definições de hierarquia e especialização de cargos e funções
		Impessoalidade nas relações
		Objetivos explícitos e estrutura formalizada
	Vantagens	Autoridade racional-legal e racionalidade instrumental
		Análise racional para o aprimoramento dos processos de produção
		Lógica científica predomina sobre a lógica intuitiva
		Ética profissional
		Formalização de direitos e deveres
	Evita-se o clientismo e o favoritismo com as regras e normas	
	A impessoalidade facilita a comunicação e a expansão dos negócios	

**Quadro 2:** Princípios, características e vantagens da estrutura burocrática

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Burocracia pode ser entendida, então, como:

[...] um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho, visto como esfera pública de atuação do indivíduo. Nas sociedades tradicionais, normalmente a esfera familiar e a esfera trabalho se confundiam, dado o caráter pessoal das relações. Na sociedade industrial há uma ruptura destes padrões (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 139).

Para Robbins (2000) burocracia é uma estrutura caracterizada por tarefas operacionais, padronizadas, obtidas por meio de especialização, regras e regulamentos formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, margens estreitas de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

Weber propôs a burocracia como sinônimo de organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia mostra nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. O tipo ideal de burocracia se tratava de um sistema racional, um instrumental que procura organizar de forma estável (invariável) e duradoura (constante) a cooperação humana (equipe de trabalho) para o atingimento de objetivos explícitos e formalizados.

O tipo ideal proposto por Weber, assim sendo, serve para avaliar até que ponto uma organização real é mais ou menos burocratizada. A respeito desse modelo Gouldner *apud* Tibola (2005) critica a rigidez e a aspereza do conceito de tipo ideal:

[...] é um tipo ideal no qual certas tendências de estruturas concretas são postas em evidência pelo fato de terem sido enfatizadas. Nem toda associação formal possuirá o conjunto de características incorporadas no tipo ideal de burocracia. O tipo ideal pode ser usado como uma medida que nos possibilita determinar em que aspecto particular uma organização é burocratizada. O tipo ideal de burocracia pode ser usado como o é uma régua de doze polegadas. Não se pode esperar, por exemplo, que todos os objetos medidos pela régua tenham exatamente doze polegadas – alguns terão mais e outros menos.

O termo burocracia tem recebido uma conotação negativa nas organizações atuais, e é associado a infinitas regras e problemas burocráticos. Frustra-se ao esperar em longas filas ou seguir procedimentos burocráticos aparentemente tolos. Por outro lado, regras e outros procedimentos burocráticos proporcionam padrões de como lidar com empregados. Todos

recebem igual tratamento e sabem quais são as regras. Isto permite a muitas organizações tornarem-se extremamente eficientes (DAFT, 1999; MAXIMINIANO, 2000).

### **Ponto de Vista de Outros Estruturalistas**

Na mesma perspectiva sobre burocracia outros estruturalistas emergem para auxiliarem, com uma crítica do conceito weberiano, visando cada vez mais à eficiência organizacional. Os autores apresentam novas concepções para as organizações. Destacam-se:

**Robert K Merton** que explora na morfologia burocrática típica uma tendência ao deslocamento de objetivos em direção às regras, normas e interesses próprios. A inclinação excessiva a burocracia gera disfunções, como por exemplo: interiorização de normas e exagerado apego aos regulamentos, formalismo e papelório; rigidez e resistência à mudança; despersonalização das relações; categorização como base do processo de decisão; conformismo com as rotinas e dificuldade em atender clientes e conflitos com o público (MERTON, 1950; 1959). De acordo com Motta e Vasconcelos (2002, p. 141) “[...] a estrutura burocrática introduz transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, às dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência [...]”. Tais transformações são denominadas de disfunções.

**Alvin Gouldner** centraliza sua crítica no dualismo entre disciplina hierárquica e a competência profissional que não há um único tipo ideal de burocracia, e sim uma variedade de modelos. O processo burocrático é um ciclo instável que busca a estabilidade e o equilíbrio, mas sem alcançá-lo, de tal maneira que converte a organização em um sistema instável. Identifica uma relação entre mecanismos de supervisão e controle e uma tendência à acomodação em torno padrões mínimos. Uma vez que não há unanimidade os conflitos e resistências à mudança são acontecimentos típicos de estruturas burocráticas (GOULDNER, 1954; 1964). A burocracia é autocrática, que seria aquela imposta. As regras elaboradas por gerentes visam punir condutas contrárias, o que gera conflitos, dado o exercício restrito.

**Phillip Selznick** denuncia o paradoxo da organização burocrática, ou as influências da organização informal em torno de seus objetivos próprios. Selznick observou que a burocracia não é tão rígida como o modelo ideal weberiano aponta, e que se adapta flexivelmente as pressões do meio tanto interno como externo e que o problema mais importante é o controle da organização, tanto em suas dimensões de centralização como de descentralização. O ambiente externo influencia o ambiente interno. As forças do meio ambiente levam as organizações a se ajustarem continuamente (SELZNICK, 1955; 1964). A tendência dos burocratas a se apegarem às normas, regras e procedimentos formais bloqueia a inovação e o desafio. Diz ainda que o indivíduo não deixa sua personalidade do lado de fora da organização.

**Michel Crozier** desmascara o círculo vicioso da burocracia, sua incapacidade estrutural em autocorrigir-se de forma sistêmica, ancorando-se em estratégias conservadoras e formalistas de autoproteção. Primeiramente, as decisões não podem ser adequadas porque as pessoas que têm o poder de decidir estão muito acima das pressões daqueles que são afetados pelas decisões. Em segundo lugar, a rigidez das relações de cada organização com o meio e a rigidez paralela existente nas relações entre diferentes organizações levanta problemas difíceis

de coordenação. Por fim, não pode resolver-se satisfatoriamente o problema global e recorrente de ajuste à mudança que é uma chaga nas organizações burocráticas. A mudança nas organizações deve ocorrer como processo de criação de um novo sistema de regras e normas escritas pelos atores sociais (CROZIER, 1964; 1979). Motta e Vasconcelos (2002, p. 152) expõem que o autor enfatiza a mudança organizacional e aprendizagem, assegurando que a mudança é um processo de criação coletiva, pelo o qual os membros “[...] inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social”.

Peter **Blau** e Richard **Scott** afirmam que tanto a cultura quanto os padrões informais do grupo influenciam a definição de papéis organizacionais. A organização informal (grupos) define os papéis. As estruturas burocráticas estão sujeitas a mudanças ao longo de fatores previsíveis, que por sua vez, não são determinados de modo inalterável. Como outras formas organizacionais, as organizações burocráticas também estão sujeitas às modificações decorrentes do ambiente, dos processos, ou dos objetivos. Alguns destes fatores podem transformar uma burocracia em uma organização inovadora, interessada pela modificação social, bem como pela própria modificação. A consecução estável dos objetivos organizacionais depende da modificação perpétua da estrutura burocrática (BLAU, 1955; BLAU; SCOTT, 1979). Observaram que os funcionários evitam os aspectos desagradáveis dos procedimentos formais, e mudam sua conduta, adotando atitudes que julgam mais apropriadas ou convenientes para a situação.

Victor **Thompson** defende a tese de que as organizações burocráticas centralizadas são incompatíveis com a inovação. Neste sistema, o conflito não pode ser considerado como legítimo, estimulando assim o conformismo, a não difusão de idéias e conseqüentemente, desestimulando a criatividade. O conflito gera dúvidas, mas implica em pluralismo e busca de soluções, a autoridade centralizada simplesmente ignora as objeções. As organizações deveriam criar áreas inovadoras e não unidades isoladas. O próprio aspecto físico dos prédios e instalações deveria ser modificado, o silêncio das salas fechadas e a ausência de janelas nas portas dos escritórios desencorajam o processo de comunicação. Desequilíbrio entre burocracia e inovação gera a incapacidade de desenvolver o potencial criativo, propõe uma administração flexível (THOMPSON, 1965). Defende que há um crescente desequilíbrio entre a capacidade e a autoridade, e entre burocracia e inovação, e que as características da burocracia apresentam incapacidade de desenvolvimento administrativo eficiente nas organizações, propondo desta forma uma administração mais flexível.

As concepções dos autores acerca da burocracia acrescentam e modificam as idéias apresentadas por Weber no que diz respeito à rigidez, mudanças, ajustes, inovação, criatividade e flexibilidade. Coriat *apud* Santos e Mendonça (2002) afirma que as organizações modernas caracterizam-se por terem uma estrutura burocrática, com sistemas rígidos e operários especializados. Já as organizações pós-modernas são pensadas pelo avesso, caracterizadas por sistemas participativas, estruturas flexíveis e operários multifuncionais.

## **Desburocratização e as Organizações Pós-Burocráticas**

As características da burocracia weberiana atenderam primeiramente aquelas organizações que se enquadravam naquele contexto, organizações que necessitavam de controle, centralização, severidade e autoridade; os ajustes foram surgindo, se adaptando à nova realidade das organizações, ou seja, descentralizadas e mais enxutas.

Bennis (1999) previa o final da burocracia como era difundida e o surgimento de novos sistemas sociais mais apropriados para as demandas de industrialização, se referia à burocracia como uma cadeia de comandos estruturados nas linhas de uma estrutura típica que coordena os negócios de quase todas as organizações. A burocracia é uma invenção social útil que foi aperfeiçoada durante a revolução industrial para organizar e dirigir as atividades de uma empresa. O autor apresenta as condições do mundo industrial moderno que são importantes ameaças à burocracia:

- ✓ Mudanças rápidas e inesperadas, a força da burocracia está na capacidade de gerenciar de forma eficiente o que é rotineiro e previsível o que se adapta muito mal às rápidas mudanças requeridas pelo ambiente atual.
- ✓ Crescimento em tamanho, na qual o volume tradicional de atividades de uma organização não é suficiente para sustentar o crescimento, incluem-se os fatores: despesas burocráticas excessivas, controles mais rigorosos e impessoalidade devido a atitudes burocráticas; regras e estruturas antiquadas.
- ✓ Complexidade da tecnologia moderna em que há necessidade da Integração entre atividades e pessoas de competências muito diversificadas e altamente especializadas.
- ✓ Mudança no comportamento gerencial, apesar de ser sutil é perceptível, a necessidade de humanizar a organização, de servir para o crescimento pessoal e o desenvolvimento da auto-realização alavancam este fator.

Para o mesmo autor (1976) a burocracia é uma invenção social, aperfeiçoada durante a Revolução Industrial, para organizar e dirigir as atividades as organizações, e essa forma de organização se está tornando cada vez menos eficiente frente às realidades contemporâneas. Novas formas, esquemas, modelos estão emergindo, alguns transitórios, como promessas de mudanças drásticas, na conduta das empresas e nos processos empresariais em geral. Com o fim da burocracia weberiana emerge o conceito de pós-burocracia, na qual algumas definições são vistas inversamente aos padrões weberianos, tal como demonstrado no quadro 3:

	<b>Organizações</b>	
	<b>Burocráticas</b>	<b>Pós-Burocráticas</b>
Seleção	Treinamento específico	Potencialidade e educação generalizada
Promoção	Mérito e antiguidade	Conhecimento e desempenho passado
Bases de especialização	Treinamento na organização	Profissional: baseada na estrutura do conhecimento
Hierarquia	Autoridade legal	Difusa: respeito baseado no conhecimento/competência
Regras	Legalística e rígidas	Pragmáticas e temporais
Mandato	Permanente	Baseado na vida do projeto

Tratamento dos clientes	Impessoal e universalista	Universalístico e democrático
-------------------------	---------------------------	-------------------------------

**Quadro 3:** Organizações pós-burocráticas

**Fonte:** Motta e Vasconcellos, 2002, p. 265.

Assim passaram a empregar o conceito de burocracia como uma forma negativa, como exacerbação das características do modelo burocrático, relacionando-o com emperramento, demora, desperdício, desvio dos objetivos e ineficácia. E que a desburocratização passava a se referir não somente aos meios indicados para correção, reequilíbrio e efficientização do sistema, mas também a processos novos que melhor atendam às exigências dinâmicas de uma sociedade em mudança (MATOS, 1979).

Martins (2005) comenta que a pós-burocracia é o sentido correto de superação das disfunções burocráticas na sociedade burocrática, mas, no entanto é utópica. O ideal de liquidação da burocracia é o ideal de uma burocracia articulada com a racionalidade substantiva de forma funcional, o que no contexto da governança democrática significa inserção e regulação. Uma vez que a pós-burocracia é um conceito utópico, e que os ideais weberianos são inadequados para o contexto atual das organizações, começa a emergir o conceito de Burocracia *Light*.

**Contexto Atual das Organizações e a Burocracia *Light***

Coriat *apud* Santos e Mendonça (2002) afirma que as organizações no contexto atual caracterizam-se por terem uma estrutura burocrática, com sistemas rígidos e operários especializados. Já as organizações pós-modernas são pensadas pelo avesso, caracterizadas por sistemas participativas, estruturas flexíveis e operários multifuncionais. Este fato ocorreu, pois o contexto atual das organizações também mudou (DUTRA, 2001):

- ✓ Alteração no perfil das pessoas exigido pela empresa: em vez de obediente e disciplinado prefere-se um perfil autônomo e empreendedor, que estimula e apóia a iniciativa individual criatividade e busca autônoma.
- ✓ Deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento: ou seja, gestão de pessoas orientada para a idéia de desenvolvimento mútuo (relação de troca entre desenvolvimento organizacional e pessoal).
- ✓ Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: comprometimento das pessoas com a organização (músculos, inteligência, criatividade, intuição, interpretação, agilidade etc.).

Para Motta e Vasconcelos (2002, p. 157) uma das principais alterações no contexto organizacional atual são as exigências para um novo profissional, espera-se de um funcionário as seguintes características:

- ✓ Indivíduo flexível, resistente à frustração, capaz de adiar recompensas com desejo permanente de realização;
- ✓ Participação simultânea em vários sistemas sociais e variação de papéis sociais;
- ✓ Indivíduo habilitado a mudanças rápidas e contínuas;
- ✓ Homem político age estrategicamente para o atingimento de suas metas e objetivos organizacionais.



A burocracia congrega as teorias administrativas e é produto e reflexo do contexto histórico e sócio-econômico no qual está inserida. Assim, para identificar a burocracia na estrutura organizacional, é necessário transcender o costume de caracterizá-la tão somente a partir do tipo ideal, para então interpretá-la como um fenômeno historicamente localizado, situado. De acordo com Stoner e Freeman (1999), a palavra burocracia passou a ser associada com tamanho exagerado e com todos os seus problemas – equipe inchada e custosa, uma impessoalidade formal que perde de vista os objetivos mais amplos, reações lentas a ambientes em mudança, e lutas políticas entre indivíduos e unidades de trabalho. Na verdade, o pensamento de Max Weber sobre a burocracia não advém de qualquer preocupação prática sua com a condução das organizações, ou com a apresentação de normas e princípios científicos que viessem a auxiliar os administradores em suas contendas diárias.

Terra (2000) apresenta os novos princípios para a burocracia adequados ao novo contexto organizacional:

<b>Princípio Burocrático</b>	<b>Razão do sucesso no passado</b>	<b>Por que não funciona mais</b>	<b>Novos princípios</b>
Cadeia Hierárquica de Comando	Trouxe ordem em larga escala; chefes mantinham a ordem dominando os subordinados.	Não consegue lidar com a complexidade; dominação não é a melhor maneira de organizar a inteligência.	Visões e valores; equipes autônomas; coordenação lateral; redes informais.
Organização por Funções Especialistas	Produziu eficiência mediante divisão do trabalho; focou a inteligência.	Não permite intensa comunicação intrafuncional e contínua coordenação ao nível dos pares.	Especialistas com múltiplas habilidades; organizações empreendedoras dirigidas ao mercado.
Regras Uniformes	Criou um sentido de justiça; estabeleceu claramente o poder dos chefes.	As regras continuam necessárias, mas são substancialmente diferentes.	Direitos garantidos; instituição da liberdade e do sentido de comunidade.
Procedimentos Uniformes	Permitiu a criação de uma memória organizacional e o uso de trabalhadores desqualificados.	Responde lentamente à mudança; não permite lidar muito bem com a complexidade; não estimula a intercomunicação.	Autonomia e autogestão; força do mercado e os princípios éticos da comunidade.
Carreira Vertical	Comprava a lealdade; permitia a continuidade para uma elite de gerentes profissionais.	Menos gerentes são necessários e mais trabalhadores educados anseiam por promoções; assim sendo, com menos possibilidades de avanço.	Carreiras baseadas no crescimento da competência; crescimento do pagamento por competência e habilidades.
Relações Impessoais	Reduziu a força do nepotismo; ajudava os líderes a manter a disciplina e a tomar	Trabalhos intensivos em conhecimento requerem relacionamentos mais	Relacionamento mais amplos; opções e alternativas; direcionamento para

	decisões duras.	profundos.	resultados.
Coordenação Superior	Fornecia direcionamento para trabalhadores não qualificados; fortalecia a supervisão requerida para trabalhos desgastantes e enfadonhos com rápido <i>turnover</i> .	Empregados educados estão mais bem preparados para autodirecionamento.	Equipes autogeridas; comunicação lateral; colaboração;

**Quadro 4:** Novos princípios burocráticos

**Fonte:** Terra, 2000, p. 117 e 118.

Hecksher *apud* Hales (2002) diz que a burocracia passa a ser suscetível a reestruturações periódicas em todo seu aparato, incluindo seus regulamentos, normas e leis, além dos excessos hierárquicos que são removidos, tudo isto com o escopo de simplificar procedimentos, e cortar a gordura e a fim reduzir o número de níveis de gerência. O resultado é não uma desburocratização, mas uma burocracia mais maleável e adaptável.

A burocracia adaptou-se a uma sociedade flexível, esta adequação está fazendo aparecer um novo tipo de estrutura – denominada de Burocracia *Light* (O termo foi primeiramente apresentado por Hales, Colin (2002) como “*Bureaucracy-lite*”, neste trabalho utilizou-se a expressão aportuguesada “Burocracia *Light*”). Trata-se de uma adaptação da burocracia ao novo contexto histórico organizacional. Da mesma forma que a burocracia weberiana (*hard*) refletia as características rígidas do capitalismo monopolista e das teorias administrativas vigente, no âmbito do industrial/pós-industrial a burocracia agregue a flexibilidade e se afirme como pós-burocrática, mais “leve”, mais *light*. (HALES, 2002).

É importante conceituar flexibilidade e eficiência:

Uma organização flexível é aquela que dispõe de rapidez e facilidade para deslocar recursos de uma atividade para outra. Em uma era de competição global e aceleradas transformações sociais, econômicas e tecnológicas, a sobrevivência de muitas organizações depende da capacidade de adaptações rápidas.

Critérios de produtividade são sinônimos de parâmetros de eficiência organizacional. Quanto mais produção uma empresa consegue gerar a partir de um determinado insumo, mais produtiva ela é. (ROBBINS, 2002, p. 42 e 43).

É importante ressaltar que a eficiência não perde seu enfoque dentro da Burocracia *Light*, e que a flexibilidade é entendida como adaptável a cada circunstância, mesclando atos flexíveis e inflexíveis conforme cada situação.

### Considerações Finais

A burocracia é o aparelho ideológico que congrega as teorias administrativas e também é produto e reflexo do contexto histórico e sócio-econômico no qual está inserida. Assim, para identificar a burocracia na estrutura da empresa, é preciso transcender o hábito de caracterizá-la a partir do tipo ideal weberiano, para interpretá-la como um fenômeno

historicamente situado. A burocracia adaptou-se ao capitalismo flexível, reinventando formas de controle para garantir a produtividade e perpetuar a dominação.

Chegou-se a se pensar sobre o fim da burocracia, na qual a dinâmica das organizações não comportariam mais o modelo inflexível e rígido com o deslumbramento da desburocratização e a caracterização de empresas pós-burocráticas. No entanto, tal discussão não teve repercussão nas organizações. Devido ao novo contexto no qual as organizações estão inseridas fazem com que as empresas se adaptem a esta nova realidade. Esta adaptação está fazendo surgir um novo tipo de estrutura flexível e eficiente – a Burocracia *Light*.

O que vem ocorrendo na realidade, então, não é uma desburocratização, mas uma adaptação da burocracia ao novo contexto histórico. Da mesma forma que a burocracia weberiana refletia as características rígidas de acordo com as teorias administrativas daquele contexto, nada mais natural que no âmbito organizacional atual a burocracia incorpore a tônica da flexibilidade e se arrogue como Burocracia *Light*. A premissa da Burocracia *Light* é se adaptar a cada realidade organizacional sendo rígida (*hard*) em alguns aspectos e flexível (*light*) em outros, não excluindo os ideais weberianos, mas os adaptando a cada situação. A Burocracia *Light* é uma burocracia situacional.

### Referências Bibliográficas

- BENNIS, W. G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BENNIS, W. G. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- BLAU, P. M. **The dynamics of bureaucracy**. Chicago: University of Chicago Press, 1955.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Universidade de Brasília, 1979.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **Le phénomène bureaucratique**. Paris: Seuil, 1964.
- DAFT, R. L. **Administração**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- GOULDNER, A. **Metaphysical pathos and the theory of bureaucracy**. In: COSER, L.; BERNARD, R. **Sociological theory: a book of readings**. New York : McMillan, 1964.
- GOULDNER, A. **Patterns of industrial bureaucracy**. Glencoe: Free Press, 1954.
- GOULDNER, A. **Patterns of industrial bureaucracy**. London: Routledge & Kegan Paul, 1954.
- HALES, C. 'Bureaucracy-lite' and continuities in managerial work. **British Journal of Management**. Londres, v. 13, 2002.
- MARTINS, H. F. **Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor**. In: **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n. 2, jun/jul/ago. 2005. Disponível em: < <http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-2-JUNHO-2005-HUMBERTO%20MARTINS.pdf> >. Acesso em 11 dez. 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000
- MERTON, R. K. **Social theory and social structure**. New York: Free Press, 1959.
- MERTON, R. K. **The role-set: problems in sociological theory**. **British Journal of Sociology**, VIII, 1950.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, A. C.; MENDONÇA, M. C. A. Adequação de estrutura organizacional: uma análise em cooperativas. In: ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD, 26., 2002, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2002. CD-ROM.

SELZNICK, P. An approach to a theory of bureaucracy. In: COSER, L.; ROSENBERG, B. **Sociological theory**. New York : McMillan, 1964.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley: University of California Press, 1955.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. São Paulo: LTC,1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THOMPSON, V. A. **Bureaucracy and Innovation**: administrative science quartely, Ithaca, junho 1965.

TIBOLA, L. R. **Fundamentos de Administração**. Disponível em: <[www.fw.uri.br/~tibola/arquivos/fund\\_adm.pdf](http://www.fw.uri.br/~tibola/arquivos/fund_adm.pdf)>. Acessado em 05 set. 2005.