



## OS FUNDAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA: ESTUDO DE CASO

Tiago Hedler<sup>1</sup>  
Mario Riedl<sup>2</sup>  
Daniel Luciano Gevehr<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Tiago Hedler, Mario Riedl y Daniel Luciano Gevehr (2018): "Os fundamentos da organização burocrática: estudo de caso", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/organizacao-burogratica.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/organizacao-burogratica.html)

**Resumo:** A organização burocrática, conforme preconizada por Max Weber, no início do século XX, continua presente no cotidiano organizacional das empresas modernas deste novo século. O estudo procura relacionar a organização burocrática interna, a produtividade e o desenvolvimento da empresa, através de entrevistas com 20 gestores da organização, categorizando-os por nível de poder decisório. A análise consistiu na comparação entre estes grupos, enfatizando a sua percepção quanto à influência da organização burocrática no funcionamento da empresa. O estudo constatou que o arranjo burocrático, presente na organização, está contribuindo para a efetiva organização interna e para o desenvolvimento da empresa.

**Palavras-chave:** Organização Burocrática. Max Weber. Produtividade. Desenvolvimento.

### LOS FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA: ESTUDIO DE CASO

**Resumen:** La organización burocrática, según lo preconizado por Max Weber, a principios del siglo XX, sigue presente en el cotidiano organizacional de las modernas empresas de este nuevo siglo. El estudio busca relacionar la organización burocrática interna, la productividad y el desarrollo de la empresa, a través de entrevistas con 20 gestores de la organización, categorizándolos por nivel de poder decisorio. El análisis consistió en la comparación entre estos grupos, enfatizando su percepción en cuanto a la influencia de la organización burocrática en el funcionamiento de la empresa. El estudio constató que el arreglo burocrático, presente en la organización, está contribuyendo a la efectiva organización interna y al desarrollo de la empresa.

**Palabras clave:** Organización Burocrática. Max Weber. La productividad. Desarrollo.

### THE FOUNDATIONS OF THE BUREAUCRATIC ORGANIZATION: CASE STUDY

**Abstract:** The bureaucratic organization, as advocated by Max Weber in the early twentieth century, continues to be present in the organizational daily life of modern enterprises in this new century. The study seeks to relate the internal bureaucratic organization, productivity and the development of the company, through interviews with 20 managers of the organization, categorizing them by level of decision making power. The analysis consisted of comparing these groups, emphasizing their perception of the influence of bureaucratic organization on the functioning of the company. The study found that the bureaucratic arrangement, present in the organization, is contributing to the effective internal organization and to the development of the company.

<sup>1</sup> Bacharel em administração e mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR) das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), bolsista Capes, E-mail: [tiago hedler@sou.faccat.br](mailto:tiago hedler@sou.faccat.br).

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia pela University of Wisconsin-Madison – EUA, professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR) das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), e-mail: [mario riedl@faccat.br](mailto:mario riedl@faccat.br).

<sup>3</sup> Doutor em história pela UNISINOS, professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR) das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), e-mail: [danielgevehr@faccat.br](mailto:danielgevehr@faccat.br).

**Keywords:** *Bureaucratic Organization. Max Weber. Productivity. Development.*

## 1 INTRODUÇÃO

A organização burocrática de uma empresa procura organizar e padronizar as rotinas diárias, com o objetivo de maximizar a eficiência produtiva, mas nem sempre, sabe-se exatamente quais áreas ou tarefas, a mesma procura delimitar. Segundo Campos (1971) o tipo mais puro de exercício, da autoridade legal, é aquele que emprega um quadro administrativo burocrático (*apud* MERTON, 1963, p.18-27). Logo, as organizações possuem em sua estrutura, um conjunto de atividades burocráticas, necessárias para o seu funcionamento organizado, onde as empresas que utilizam corretamente as rotinas, que a burocracia oferece, conquistam vantagens competitivas no mercado no qual estão inseridas.

Por outro lado, a organização burocrática cria funções e posições rígidas: ela exclui o fator humano do trabalho, valorizando apenas o lado pragmático em si do trabalho e das rotinas, deixando lacunas, que este trabalho pretende abordar como limitações deste processo. Este estudo de caso pretende oferecer ao leitor, uma análise da teoria clássica de organização burocrática de Max Weber (1864-1920), aplicada em uma indústria de calçados femininos, localizada na cidade de Três Coroas (RS – Brasil), relacionando essa, com a organização burocrática interna, a produtividade e o desenvolvimento da empresa.

As empresas utilizam, diariamente em seu portfólio de atividades, inúmeras ferramentas de gestão, relatórios, reuniões, entre outros produtos, para organizar suas atividades rotineiras, sem as mesmas possuírem o devido conhecimento da sua eficácia e funcionalidade, para o rendimento diário. Ou seja, não sabem, na prática, se estão colhendo frutos com demasiadas tarefas, oriundas da organização burocrática, ou se estão, na verdade, perdendo um tempo precioso, que poderia ser alocado em outra atividade, diretamente relacionada com o produto da organização.

A pesquisa utiliza, em sua fundamentação, a teoria de organização burocrática de Max Weber, que surgiu no século XX, e analisa a organização burocrática interna da empresa “Indústria de Calçados MS”, uma empresa contemporânea, do século XXI, procurando investigar o modelo de produtividade desta organização e, conseqüentemente o seu processo de desenvolvimento.

Neste sentido, o presente estudo pretende responder o seguinte questionamento: *a organização burocrática, conforme preconizada por Max Weber, está contribuindo com a organização burocrática interna, a produtividade e o desenvolvimento da empresa “Indústria de Calçados MS”?*

A “Indústria de Calçados MS” lida, diariamente com um mundo repleto de novos desafios, sabidamente mais dinâmico e complexo do que aquele no qual a teoria clássica de Weber se justificou. Este universo, do século XXI, no qual as necessidades organizacionais são diferentes, a dinâmica de negócios do mundo globalizado é diferente, as necessidades pessoais dos colaboradores são diferentes e também a competitividade internacional entre os países produtores se acirrou. Estes e outros fatores servirão de justificativa para o desenvolvimento da pesquisa.

## 2 PERCORRENDO OS CAMINHOS DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

### 2.1 Introdução a teoria burocrática de Max Weber

As normas vigentes em uma organização burocrática, servem a fins essencialmente racionais ou utilitários, exigindo assim, que sejam seguidos e respeitados pelos membros, inseridos neste contexto organizacional ou, para com os entes, que possuem alguma relação social com a organização.

A burocracia é uma forma de organização humana, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos, pretendido a fim de garantir a máxima eficiência possível, no alcance desses objetivos (INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO, 2014). Neste estudo de caso, utilizou-se as seguintes terminologias referindo-se ao mesmo tema proposto no estudo: burocracia, organização burocrática e arranjo burocrático.

A organização deve possuir uma estrutura hierárquica, com funções e obrigações claramente definidas, para que o controle da mesma, seja facilitado e operacionalizado, utilizando para tanto, documentos escritos e outros registros rotineiros de suas atividades diárias e burocráticas. A preocupação maior de Weber sempre foi com a racionalização do processo de produção nas empresas. Na sua visão, a organização burocrática racionalmente construída seria essencial para a competitividade da empresa no sistema capitalista. Em sua obra clássica “Economia e Sociedade”, Weber (1999: 198) ressalta que:

O funcionamento específico do funcionalismo moderno manifesta-se da forma seguinte: L Rege o princípio das competências oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras: leis ou regulamentos administrativos, isto é: 1) existe uma distribuição fixa das atividades regularmente necessárias para realizar os fins do complexo burocraticamente dominado, como deveres oficiais; 2) os poderes de mando, necessários para cumprir estes deveres, estão também fixamente distribuídos, e os meios coativos (físicos, sacros ou outros) que eventualmente podem empregar estão também fixamente delimitados por regras; 3) para o cumprimento regular e contínuo dos deveres assim distribuídos e o exercício dos direitos correspondentes criam-se providências planejadas, contratando pessoas com qualificação regulamentada de forma geral.

Os colaboradores, inseridos nesse sistema de mando, devem receber as diretrizes, do que fazer e do que não fazer, de uma forma padronizada, dedicando-se assim as atividades laborais, de maneira minuciosa e, de acordo, com as competências que o cargo ocupado solicita. O cargo ocupado é de competência profissional, sendo que este indivíduo deve aceitar as regras e diretrizes, necessárias para a sua execução pertinente, podendo assim usufruir do prestígio social desta posição. Também o funcionário, seja no setor público ou no privado, aspira, sempre à estima social “estamental”, especificamente alta, por parte dos dominados, e quase sempre, desfruta desta (Weber, 1999).

As atividades em um escritório corporativo, por exemplo, geralmente possuem regras claras e definidas. A burocracia desenvolveu-se, neste contexto, especificamente, a partir das tarefas administrativas, muito mais pela “ampliação intensiva e qualitativa e pelo desdobramento interno” destas tarefas “do que pelo seu aumento extensivo e quantitativo” (Weber, 1999).

Weber (1999) afirma que as empresas capitalistas modernas, são modelos de organização burocrática rigorosa. Sua natureza específica, bem recebida pelo capitalismo, desenvolveu-se mais perfeitamente na medida em que conseguiu eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais, que fogem ao cálculo.

A organização burocrática é um instrumento poderoso de controle, capaz de atrelar o colaborador à atividade desenvolvida, controlando assim o ambiente em que as trocas acontecem, agindo de maneira a impor normas e condutas e regulando o fluxo de informações, ou seja, a burocracia possui um cunho estritamente racional de trabalho.

Nessa perspectiva, Max Weber, em seu trabalho sobre a burocracia, descreveu as organizações burocráticas de uma perspectiva dimensional (Campus *apud* Udy, 1971). Isto é, enumerou uma série de atributos organizacionais que, presentes, constituem a forma burocrática da organização. Essas dimensões – divisão de trabalho, hierarquia de autoridade, normas extensivas, separação entre administração e propriedade, salário e promoção baseados na competência técnica – tem servido como base para delineações, subsequentes da estrutura burocrática (Campus *apud* Henderson e Parsons, 1971).

## 2.2 Objetivo das organizações e sua complexidade

As organizações são concebidas com o objetivo de realizar metas específicas, em um determinado mercado e unidade social, sendo que os rumos de suas ações, estão diretamente relacionados com seu significado e função, no mercado em que estão inseridas.

Pode-se observar o rumo de suas ações, mediante a decisões que estão relacionadas, com as ferramentas organizacionais que a mesma utiliza em suas atividades cotidianas. Deste modo, a empresa poderá ajustar os seus objetivos principais, afim de tornar o rumo dos negócios mais realista, no contexto que a mesma está inserida. As metas originais da organização poderão ser negligenciadas, sem ser modificadas oficialmente; a organização poderá desenvolver objetivos alternativos ou concorrentes, mais condizentes com os interesses de seu staff. Ou a organização poderá ver sua tarefa predominante na manutenção e expansão próprias (Etzioni, 1967).

É pertinente mencionar que os objetivos da organização precisam estar em sintonia com as decisões organizacionais, que a mesma deseja: a linha de mando em posse dos objetivos específicos possuirá, nas mãos a possibilidade de tomar as decisões corretas equivalentes uma vez que, cada

decisão dos gestores, causa um *feedback*, causa e efeito, onde muitas vezes o resultado, poderá não estar de acordo com os objetivos organizacionais da empresa.

Moretti (2007) salienta que as organizações vivem em um sistema complexo, devido a sua interação, com a sociedade, se processar na forma de uma teia de relações recursivas, na qual sua própria atuação a torna produto e produtora de si mesma. Não podendo existir, independentemente do ambiente onde se insere, toda e qualquer ação provocada por sua atuação, retornará sobre si, nem sempre de forma planejada. Ou seja, tudo aquilo que acontece no ambiente em que a empresa está inserida é retroalimentação: as organizações não se isolam do contexto em que fazem parte.

Segundo Taylor (1970) o modelo que inicialmente surge, para servir como instrumento de análise dos objetivos, é aquele gerado na perspectiva racional, sobre as organizações. Taylor e outros, no plano normativo-prático, e Weber, no plano teórico, são os mais significativos representantes dessa perspectiva.

Neste sentido, pressupõe-se que as organizações devem encontrar maneiras de promover a mudança, através de suas políticas organizacionais, transformando conhecimento em produtos e serviços reais, palpáveis. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Choo, 2003).

### 2.3 A organização moderna e seu contexto

A organização moderna é constituída por indivíduos selecionados por sua capacitação profissional, para que estes executem tarefas específicas, no ambiente organizacional: pressupõe-se que são os colaboradores, mais aptos, a executarem cada tarefa, conforme o seu grau de treinamento, sendo esse elemento de caráter racional. Nessa perspectiva, de pensar as Organizações Modernas, Etzioni (1967, p.9) afirma, categoricamente, que:

[...] o problema das organizações modernas é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de consequências secundárias indesejáveis e um máximo de satisfação. Ao procurar a melhor combinação desses valores humanos, encontramos um registro, tanto de progressos como de recuos.

A razão de existir da organização moderna está diretamente relacionada ao público alvo, consumidor dos produtos ou serviços da empresa, inseridos em nossa sociedade. Neste ambiente comercial, o cliente é quem determina, através dos hábitos de consumo e também através das escolhas que faz, quais serão os produtos ou serviços oferecidos pelas organizações neste contexto. Com isso, a organização moderna serve ao fator de maior relevância, que neste caso, é o consumidor.

Etzioni (1967) defende a ideia de que essa teoria não responde a uma questão empírica, questionando, até que ponto as organizações públicas e privadas, realmente, se harmonizam com as necessidades do cidadão e do consumidor e, de que maneiras, essas necessidades efetivamente se exprimem.

Não há dúvida de que a sociedade moderna se caracteriza pela burocratização e, por uma divisão de trabalho, extremamente desenvolvida (Etzioni, 1967). Com o avanço do aparato organizacional moderno, tornou-se de vital importância "organizar, subdividir, disciplinar e supervisionar o trabalho de dezenas de pessoas sem qualificações específicas" (Clegg, 1996). Aproximando essa questão, pode-se ainda, pensar na afirmação proposta por Foucault (1987, p.146), para quem:

À medida que o aparelho de produção se torna mais importante e mais complexo, à medida que aumentam o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis. [...] A vigilância torna-se um operador econômico decisivo, na medida em que é, ao mesmo tempo, uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar.

Deste modo, aquilo que acontece no ambiente interno da organização moderna, modifica-se constantemente, através do contato com uma nova perspectiva, ou uma nova informação que modifica a ideia original, premeditada, atualizando o ambiente organizacional.

Ainda, segundo Prigogine (1996) é, pela auto-organização interna, que os seres vivos criam estruturas dissipativas da entropia. Os seres vivos trocam energia com o meio, consomem muita energia e, por isso, aumentam a entropia (desgaste da energia). Produzem entropia e, ao mesmo tempo, escapam da entropia. Eles metabolizam a desordem e o caos do meio ambiente, em ordem e estruturas complexas, que se auto organizam, fugindo à entropia. É por meio da ordem e desordem que a vida se mantém. A desordem, por sua vez, obriga a criar novas formas de ordem.

## **2.4 Criando vantagem competitiva no contexto globalizado**

Em um mundo globalizado, onde o consumidor possui na palma da mão tudo o que desejar, tornou-se ainda mais imprescindível, para as organizações, buscarem formas de chamar a atenção, criando ou explorando as suas vantagens competitivas, como instrumento de diferenciação. Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva, quando é capaz de gerar maior valor econômico que suas concorrentes (BARNEY, 2011).

Não se mostra uma tarefa fácil para as empresas medirem se as mesmas possuem vantagem competitiva, ou não, frente ao consumidor. Afinal, o valor gasto para gerar determinado bem ou serviço, poderá não ser percebido pelo consumidor final. De acordo com Barney (2011) os benefícios dos produtos ou serviços de uma empresa, são sempre uma questão de percepção do consumidor, e percepções não são fáceis de medir. Além disso, os custos totais, associados a produzir determinado produto ou serviço, nem sempre são fáceis de identificar ou de associar a este produto e serviço.

Em um contexto contemporâneo, no qual as organizações buscam, acima de tudo, diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes, as vantagens competitivas organizacionais, quando corretamente exploradas e potencializadas, mostram-se a força motriz por trás dos negócios de sucesso. Vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas, e, assim, passa a representar o objetivo fundamental da gestão estratégica (Powell, 2001).

As empresas perseguem o objetivo de possuírem valor em tudo o que fazem, como ferramenta de diferenciação de seu trabalho, onde todos os entes envolvidos neste processo comercial e produtivo, sejam capazes de identificar e valorizar claramente, aquilo que a organização possui e produz. Criação de valor é um conceito amplo, que pode ser visto em perspectivas distintas, seja pelos clientes, empregados, fornecedores, acionistas ou demais stakeholders da empresa (Lepak, Smith e Taylor, 2007).

Porter (1986) classifica que, quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: as ameaças de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, as ameaças de serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes. Ou seja, o mercado é dinâmico e exige estratégias, em vários âmbitos, onde comprar os insumos, praticando a melhor política de fornecimento, trará um fortalecimento na área de vendas, por exemplo, já que será possível uma melhor negociação com os clientes da organização.

## **3 OS PERCURSOS DA PESQUISA**

O estudo desenvolvido caracteriza-se como sendo de natureza exploratória, contribuindo para o aprofundamento do tema em questão e para difusão da sua discussão, no âmbito acadêmico, uma vez que o conceito e sua utilização pelos administradores ainda não é amplamente familiarizado. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008), que é precisamente a pesquisa que se propõe neste estudo, de caráter qualitativo.

Gil (2008), por sua vez, aponta alguns propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

O universo da pesquisa é composto pelos 20 principais gestores da organização da “Indústria de Calçados MS”, englobando o primeiro e o segundo escalões, sendo que 10 entrevistados pertencem ao primeiro escalão: Diretor Alfa, Diretor Beta, Diretor Gama, Gerente

Criativo, Gerente de PCP, Gerente de Vendas, Gerente Financeiro, Supervisor de Costura, Supervisor de Montagem, Supervisor de Pré-Fabricado. Já os outros 10 participantes, que pertencem ao segundo escalão da organização são: Comprador, Costureira, Estoquista, Montador, Operador de Palmilhas, Almoxarife, Motorista, Operador de Expedição, Operador de CAD e Operador de Corte. O critério utilizado para definir quais entrevistados pertencem, ao primeiro ou segundo escalões, são as posições hierárquicas ocupadas por estes, dentro da organização.

Neste estudo de caso, foi utilizada uma amostra não probabilística, definida pelo critério de intencionalidade, composta com ênfase nos vinte líderes centrais da organização “Indústria de Calçados MS”, nas áreas organizacionais “chave” da empresa, com coleta distinta. Para Marconi e Lakatos (2009) a amostra não probabilística, não faz uso de uma forma aleatória de seleção e, não pode ser objeto de certos tratamentos estatísticos.

Para avaliação da pesquisa, proporcionando aos entrevistados flexibilidade nas respostas e, posterior análise dos dados, optou-se por uma coleta de dados, mediante a entrevista não-estruturada focalizada, composta por um questionário, contendo 09 perguntas abertas, onde as respostas foram gravadas em áudio, para melhor compreensão do seu conteúdo, na fase da descrição e interpretação dos dados coletados. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa, em sala exclusiva para este fim, no período de 03 de julho a 14 de julho de 2017.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Após as entrevistas realizadas com os gestores dos estratos superiores e inferiores da empresa, desenvolveu-se a análise dos resultados. As informações coletadas foram tratadas com sigilo e privacidade, sem que houvesse a identificação dos participantes.

Outro aspecto, é quanto à divisão por categorias, a qual aplica-se toda análise deste estudo de caso. A mesma refere-se a separação das respostas por escalões, onde os conteúdos provenientes dos 10 respondentes, que pertencem ao baixo escalão, foram separados daqueles outros 10 participantes, pertencentes ao alto escalão, sendo este, mais um instrumento de comparação entre os entes. Uma análise total, contendo a soma de todos os participantes das entrevistas, também foi realizada e está disponível, após as análises dos respectivos escalões.

As três primeiras perguntas deste estudo de caso, feitas ao alto escalão da organização e, posteriormente, ao baixo escalão da MS, na categoria denominada burocracia [para fins de identificação na pesquisa], utilizando como base a análise de conteúdo de Bardin (2011). Para tanto, consideraram-se as seguintes perguntas:

*1 – Na sua opinião, quais são os aspectos positivos da burocracia nas suas atividades diárias de gestor e de sua equipe?*

*2 – Você acredita que a burocracia ajuda a alcançar os seus objetivos diários dentro da organização? Por que?*

*3 – Quais são os aspectos negativos da burocracia no seu trabalho, na sua opinião?*

De posse das respostas propostas, chegou-se as seguintes análises: na subcategoria aspectos positivos, 90% dos participantes acredita que a burocracia é fundamental, enquanto que 10% dos participantes respondeu que a burocracia limita suas atividades diárias. Já na subcategoria aspectos negativos, 50% dos participantes respondeu que as tarefas obrigatórias são fatores negativos nos seus respectivos ambientes de trabalho, enquanto que 40% dos entrevistados disse que a falta de informações é fator negativo em suas rotinas, já 10% respondeu que tempo desperdiçado é de característica negativa em suas rotinas. Na subcategoria, determinada pelo autor deste artigo alcance dos objetivos, 90% dos entrevistados disse que seus objetivos diários dentro da organização foram alcançados, em contrapartida 10% dos respondentes explanou não alcançados.

As perguntas 4, 5 e 6 foram categorizadas como produtividade, sendo elas:

*4 – A sua produtividade seria maior caso não fosse necessário desenvolver tantas tarefas burocráticas no seu ambiente de trabalho e de sua equipe?*

*5 – Qual seria o efeito no seu trabalho caso não houvessem passos burocráticos à serem seguidos? Explique.*

*6 – Uma empresa moderna, para você, é aquela que possui rotinas organizadas ou é aquela que possui menos regras burocráticas à serem seguidas?*

Tabulando as respostas das entrevistas, o pesquisador chegou as seguintes análises: na subcategoria tarefas burocráticas no ambiente de trabalho, 80% dos respondentes do alto escalão respondeu que a burocracia não limita seu desempenho, já 20% dos entrevistados respondeu que limita seu desempenho no trabalho. Na subcategoria passos burocráticos inexistentes, 80% respondeu que seria improdutivo não possuir burocracia nas suas rotinas diárias e 20% disse que seria produtivo uma vida sem burocracias nas suas atividades laborais. Quando se perguntou sobre

como seria uma empresa moderna para eles, 10% disse que uma empresa moderna é menos burocrática, enquanto que 90% disse acreditar em uma organização mais burocrática.

Por fim, as perguntas 7, 8 e 9 foram alocadas na categoria “Indústria de Calçados MS”, com o intuito de analisar a percepção quanto à organização MS para os respondentes. As perguntas são as seguintes:

*7 - A empresa Indústria de Calçados MS é muito burocrática?*

*8 - Cite alguma tarefa diária sua que você acredita que deveria possuir menos burocracia.*

*9 – Por fim, a burocracia está ajudando a empresa Indústria de Calçados MS a se desenvolver ou está limitando?*

Na subcategoria burocracia na Indústria de Calçados MS, 40% disse que a burocracia na empresa é equilibrada, 40% opinou que é pouco burocrática, enquanto que 20% dos entrevistados disse que a organização em questão é muito burocrática. As análises contidas na subcategoria tarefa com menos burocracia em sua atividade diária disse que 60% não encontrou nenhuma atividade que poderia ter menos burocracia, enquanto que 40% respondeu que as tarefas burocráticas são parte da rotina de trabalho. Já na subcategoria desenvolvimento da organização, 70% disse que a burocracia está contribuindo com o desenvolvimento da Indústria de Calçados MS, enquanto que 30% dos entrevistados disse ajudar em parte e nenhum participante respondeu que a burocracia está limitando o desenvolvimento da MS.

Quanto aos respondentes, que encontram-se no baixo escalão, as análises mostram o seguinte: na categoria burocracia, subcategoria aspectos positivos, 100% dos entrevistados respondeu fundamental, enquanto que 0% respondeu limita. Na subcategoria aspectos negativos, 20% apontou tarefas obrigatórias, 10% explanou falta de informações e 70% disse tempo desperdiçado. Na subcategoria alcance dos objetivos, 100% admitiu alcançados e 0% disse não alcançados.

Na categoria produtividade, em sua subcategoria tarefas burocráticas no ambiente de trabalho, disse que 40% não limita e 60% limita. Na subcategoria passos burocráticos inexistentes, 80% disse improdutivo e 20% dos participantes, produtivo. Já a subcategoria empresa moderna, 40% respondeu menos burocrática enquanto que 60% disse mais burocrática.

Por fim, a categoria Indústria de Calçados MS, subcategorização pelo autor deste estudo de caso, como burocracia na organização MS, 40% dos entrevistados do baixo escalão respondeu equilibrada, 40% pouco burocrática e 20% muito burocrática. Na subcategoria denominada tarefa com menos burocracia, 50% disse nenhuma e 50% colocou que a burocracia é da rotina de trabalho. Quando o assunto é a subcategoria desenvolvimento, 30% respondeu que está ajudando, 20% ajudando em parte e por fim, 50% disse que está limitando o desenvolvimento da Indústria de Calçados MS.

Algumas observações merecem destaque na análise em especial quanto a análise das respostas entre os escalões: ambos veem a burocracia como fundamental no âmbito de aspectos positivos, porém quando falamos de aspectos negativos as respostas são diferentes. O alto escalão diz que as tarefas obrigatórias são um ponto negativo, já os respondentes que pertencem ao baixo escalão, dizem que o tempo desperdiçado é o fator negativo principal da burocracia. Ambos acreditam que os objetivos estão sendo alcançados dentro da organização.

No grupo de respostas relacionadas com a produtividade, também encontram divergências entre os entes: o alto escalão acredita que as tarefas burocráticas no seu ambiente de trabalho, não limitam a produtividade, já os integrantes do baixo escalão, responderam que limita. Ambas as visões, caso os passos burocráticos no ambiente de trabalho fossem inexistentes são: improdutivo para a “Indústria de Calçados MS”. Os escalões também responderam de maneira similar para o questionamento, sobre o que seria uma empresa moderna: é a empresa mais burocrática disseram, porém, o alto escalão respondeu com mais propriedade neste aspecto.

Os questionamentos que procuram mapear a burocracia na “Indústria de Calçados MS” e consequentemente o seu desenvolvimento, foram respondidos da seguinte maneira: houve o mesmo percentual dos 20 respondentes dizendo que a burocracia na MS é equilibrada ou pouco burocrática, onde nenhuma tarefa diária poderia possuir menos burocracia (dando ênfase ao alto escalão neste item), sendo que para o baixo escalão as tarefas burocráticas são rotinas de trabalho, assim como as tarefas que possuem demasiada burocracia. O item final da análise, refere-se ao desenvolvimento da “Indústria de Calçados MS”: o alto escalão acredita que a burocracia está ajudando a empresa a se desenvolver, já o baixo escalão diz que a organização burocrática está limitando o desenvolvimento da indústria. Abaixo, encontram-se os dados totais, obtidos nas entrevistas com os gestores da empresa, separados por categorias.

O quadro intitulado “Burocracia na empresa estudada” contém a reunião das informações obtidas com os 20 gestores da MS, entrevistados em 2017, no qual é possível analisar os aspectos

positivos, negativos e também o alcance dos objetivos, no universo da burocracia dentro da organização:

**Quadro 1 - Burocracia na empresa estudada. Três Coroas/RS, 2017.**

BUROCRACIA			
ASPECTOS POSITIVOS			
FUNDAMENTAL	LIMITA		TOTAL
19 Pessoas	1 Pessoa		20 Pessoas
95%	5%		100%
ASPECTOS NEGATIVOS			
TAREFAS OBRIGATÓRIAS	FALTA DE INFORMAÇÕES	TEMPO DESPERDIÇADO	TOTAL
7 Pessoas	5 Pessoas	8 Pessoas	20 Pessoas
35%	25%	40%	100%
ALCANCE DOS OBJETIVOS			
ALCANÇADOS	NÃO ALCANÇADOS		TOTAL
19 Pessoas	1 Pessoa		20 Pessoas
95%	5%		100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O quadro a seguir intitula-se “Produtividade na empresa estudada”, no qual os vinte gestores entrevistados em 2017, na organização em questão, manifestaram suas percepções sobre as tarefas burocráticas no ambiente de trabalho, os passos burocráticos inexistentes (caso houvessem), e também, sobre o que seria uma empresa moderna:

**Quadro 2 - Produtividade na empresa estudada. Três Coroas/RS, 2017.**

PRODUTIVIDADE		
TAREFAS BUROCRÁTICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO		
NÃO LIMITA	LIMITA	TOTAL
12 Pessoas	8 Pessoas	20 Pessoas
60%	40%	100%
PASSOS BUROCRÁTICOS INEXISTENTES		
IMPRODUTIVO	PRODUTIVO	TOTAL
16 Pessoas	4 Pessoas	20 Pessoas
80%	20%	100%
EMPRESA MODERNA		
MENOS BUROCRÁTICA	MAIS BUROCRÁTICA	TOTAL
5 Pessoas	15 Pessoas	20 Pessoas
25%	75%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dentro do universo da organização, o quadro intitulado “Indústria de Calçados MS” apresenta as percepções daqueles entes que pertencem ao conjunto total de entrevistados neste estudo de caso, realizado em 2017, onde a organização burocrática na Indústria de Calçados MS e, também, alguma possível tarefa que envolve menos burocracia, são analisados:



**Quadro 3 - Indústria de Calçados MS. Três Coroas/RS, 2017.**

INDÚSTRIA DE CALÇADOS MS			
BUROCRACIA NA ORGANIZAÇÃO MS			
EQUILIBRADA	POUCO BUROCRÁTICA	MUITO BUROCRÁTICA	TOTAL
8 Pessoas	8 Pessoas	4 Pessoas	20 Pessoas
40%	40%	20%	100%
TAREFA COM MENOS BUROCRACIA			
NENHUMA	ROTINA DE TRABALHO	TOTAL	
11 Pessoas	9 Pessoas	20 Pessoas	
55%	45%	100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por fim, as perguntas feitas aos participantes das entrevistas, neste estudo de caso, tiveram o objetivo de responder ao seguinte questionamento: *a organização burocrática, conforme preconizada por Max Weber, está contribuindo com a organização burocrática interna, a produtividade e o desenvolvimento da empresa Indústria de Calçados MS, uma empresa moderna?* Os resultados obtidos através das análises, quanto ao desenvolvimento, estão à seguir, no quadro intitulado “Desenvolvimento na empresa estudada”, e revelam os seguintes dados:

**Quadro 4 - Desenvolvimento na empresa estudada. Três Coroas/RS, 2017.**

DESENVOLVIMENTO			
AJUDANDO	AJUDA EM PARTE	LIMITANDO	TOTAL
10 Pessoas	5 Pessoas	5 Pessoas	20 Pessoas
50%	25%	25%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ou seja, verifica-se que a maior parte dos respondentes acreditam que o arranjo burocrático, contido no quadro acima, está contribuindo para o desenvolvimento da mesma, e nesse sentido, julgam a presença da burocracia na indústria como algo importante e elemento fundamental para o desenvolvimento da organização.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi relacionar a organização burocrática interna, a produtividade e o desenvolvimento da empresa “Indústria de Calçados MS”, onde sabidamente o ambiente organizacional é diferente daquele preconizado pelo sociólogo alemão Max Weber, no início do século XX, através dos seus ensaios relacionados com a burocracia, com um ambiente de competitividade global, que exige respostas imediatas dos gestores e, consequentemente, de uma maior flexibilidade dos entes.

As percepções e divergências, de opinião entre as equipes de trabalho, são evidentes, quando se analisam os dados: os gestores do baixo escalão da empresa possuem uma tendência em considerar a organização burocrática muitas vezes como desperdício de tempo, sendo que em outros questionamentos estes mesmos líderes já respondem que o arranjo burocrático se caracteriza como essencial em suas rotinas diárias. Já os entes do alto escalão, analisam de forma diferente, colocando o sucesso de suas operações rotineiras, sob responsabilidade da burocracia e suas regras claramente estabelecidas.

Através dos dados analisados chegou-se a um universo, no qual os vinte gestores entrevistados, acreditam que a burocracia é fundamental (95% dos entrevistados) em suas tarefas diárias, sendo o desperdício de tempo, o seu maior ponto negativo (40% dos entrevistados), impossibilitando-os de atingirem os seus objetivos diários dentro da MS (95% das respostas).

No aspecto produtividade, os vinte gestores acreditam que as tarefas burocráticas não limitam o desenvolvimento (60% das respostas) em seus trabalhos, sendo que uma vida laboral dentro da MS sem passos burocráticos seria improdutivo (80% dos entrevistados), onde uma empresa moderna é aquela que possui mais passos burocráticos à serem seguidos (75% dos entrevistados). Ou seja, os dados relatam que a organização está conseguindo resultados positivos, aliando burocracia clássica de Weber do século XX, com a produtividade e dinâmica empresarial

moderna do novo século: o arranjo burocrático de Weber mantém sua relevância através do tempo para esta organização do setor calçadista do município de Três Coroas/RS.

Uma indústria equilibrada (40%) e pouco burocrática (40%) é percebida pelos entes e nenhuma tarefa de trabalho poderia ser menos burocrática (55%). Por fim, o arranjo burocrático ajuda a MS a se desenvolver (50% dos entrevistados). O estudo de caso atendeu, também outro objetivo proposto, que foi analisar se a organização burocrática, conforme preconizada por Max Weber, está contribuindo com a organização burocrática interna, a produtividade e o desenvolvimento da empresa. Deste modo, a pesquisa trouxe uma nova perspectiva e visão sobre o processo que envolve a presença da burocracia nas organizações. Além disso, buscou-se ampliar o debate sobre as pesquisas que dialogam sobre a complexidade organizacional e seu tamanho, a fim de possibilitar estudos comparativos com a utilização da teoria weberiana. A sua aplicabilidade e funcionalidade poderá apresentar variações significativas.

## 5 REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa.
- Barney, Jay.; Hesterly, W. S. (2011). "*Administração estratégica e vantagem competitiva*". Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- Campos, E. (1971). "Sociologia da Burocracia". 2. ed. Zahar, Rio de Janeiro.
- Choo, C. W. (2003). "A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões". Senac, São Paulo.
- Clegg, S. (1996). "Poder, linguagem e ação nas organizações". En: Chanlat, J. F. (Orgs.). *O indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas*. Atlas, São Paulo.
- Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2006). "Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa". En: Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Artmed, Porto Alegre.
- Etzioni, A. (1967) "Organizações Complexas". Editora Atlas, Porto Alegre.
- \_\_\_\_\_. (1967). "Organizações Modernas". Livraria Pioneira Editora, São Paulo.
- Foucault, M. (1987). "*Vigiar e punir*". Vozes, Petrópolis.
- Gil, A. C. (2008). "*Como elaborar projetos de pesquisa*". 5. ed. Atlas, São Paulo.
- Introdução à Administração. "Dica de leitura". Disponível em: [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_cooperativismo/caderno.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/caderno.pdf). Consultado em 20/03/2018 a las 20:35.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). "Value creation and value capture: a multi-level perspective". En Revista *Academy of Management Review*, 32(1), p.180-194.
- Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (2009). "*Metodologia do trabalho científico*". 7. ed. São Paulo, Atlas.
- Moretti, S. (2007). "*A responsabilidade social: uma discussão sobre o papel das empresas*". Saraiva, São Paulo.
- Porter, M. E. (1986). "Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência". 18. ed. Campus, São Paulo.
- Prigogine, L. (1996). "*O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza*". Universidade Estadual Paulista, São Paulo.
- Powell, T. C. (2001). "Competitive advantage: logical and philosophical considerations". En Revista *Strategic Management Journal*, 22(9), p.875-888.
- Taylor, F. W. (1970). "*Princípios de Administração Científica*". Atlas, São Paulo.
- Weber, M. (1999). "Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva". Editora Universidade de Brasília, Brasília.