

# BUROCRACIA

Por Jean Le Corre, Christian Orglmeister e Yves Morieux

## Burocracia pública, burocracia privada

**O** BRASIL É CONHECIDO POR sua intensa burocracia na esfera pública. Costumamos reclamar de seus impactos e das restrições impostas pelos agentes públicos à nossa capacidade empreendedora, como: leis trabalhistas complicadas ou sistema tributário incompreensível.

Mas se olharmos para dentro das nossas empresas, encontraremos também muita burocracia. Alguns dos seus sintomas mais comuns:

- Processos desnecessários ou mais lentos do que o habitual para produzir resultados
- Fragmentação de responsabilidades, hierarquias densas
- Formalidade excessiva – fazendo com que decisões de aparência simples exijam múltiplas aprovações
- Avalanche de pedidos de informação (geralmente não coordenados)
- Clientes (internos ou externos) frustrados
- Equipes desmotivadas, sem legítima convicção de que contribuem de fato com algo realmente útil – frequentemente conhecido como “choque de cultura” por funcionários recém-contratados.

Se você observa alguns desses sintomas na sua organização, saiba que você não é um caso isolado!

Burocracia corporativa é um fenômeno amplo, que afeta organizações ao redor do mundo. Em nossa experiência, não é raro ver executivos desperdiçarem 40% do seu tempo em atividades de reporte, e outros 30% em reuniões de coordenação relativamente improdutivas. Ao final, apenas 30% do tempo está disponível para, de fato, gerenciar suas equipes.

Seria apenas engraçado, se não fosse lamentável: o acúmulo de regras, processos, métricas e controles corporativos tem graves impactos negativos.

Primeiramente (e de maneira mais visível micro e macroeconomicamente), esse acúmulo drena a produtividade. Mas ele também cria desengajamento, sofrimento dos funcionários e frustração dos clientes ou fornecedores (isto é: se você ainda tiver tempo para ouvi-los).

## Como nasce a burocracia

É importante reconhecer que muitos vícios burocráticos nasceram de boas intenções!

Tipicamente, ao tentar resolver questões práticas sobre “como fazer as coisas” maximizando a

eficiência e a objetividade dos processos, minimizando os riscos associados à variação ou inconsistência das respostas dadas pelos agentes, ou até mesmo à subjetividade desses agentes.

Para tanto, usam-se “técnicas de gestão” tradicionalmente apoiadas em estruturas, processos, regras, métricas, *scorecards*, etc.

O problema é que o mundo atual está cada vez mais complexo e requer cada vez mais adaptação – isto é, resposta a demandas contraditórias (e.g. *compliance* vs velocidade; escala vs customização; custo inicial vs valor ao longo do tempo e sustentabilidade).

Para integrar essas crescentes demandas e corrigir as insuficiências observadas no funcionamento da organização, a tentativa de criar mais regras e indicadores é enorme. E, ao fazermos isso, a organização vai aos poucos evoluir com base em suas restrições internas - e não mais na sua missão. Assim, nascem os vários “círculos viciosos” da burocracia.

A proliferação de regras e a fragmentação da organização tendem a diminuir a responsabilidade dos funcionários; torna-se mais fácil esconder-se atrás de uma regra ou culpar outras “caixinhas” da organização por uma falha ou demora de processo.

Elas também reduzem espaço de manobra e tiram o poder da hierarquia: como tomar decisões de real valor agregado se existe sempre o risco de não cumprir uma das múltiplas (e às vezes contraditórias) regras? No limite, cria-se uma situação de “dependência invertida” dos gestores em relação às suas equipes, que podem sempre invocar alguma regra ou processo para justificar suas ações (ou falta de).

Por fim, elas removem os incentivos da verdadeira cooperação entre os agentes. Cooperar exige que olhemos além dos nossos objetivos e restrições, e nos coloquemos no lugar do outro para realmente ajudá-lo.

Para compensar o detrimento de responsabilidade e engajamento, e contornar a falta de cooperação, consomem-se mais recursos (pessoas, tempo, equipamentos, estoque ou capital de giro) para obter os mesmos (ou mesmo piores) resultados.

Às vezes, pretende-se combater os sintomas (produtividade baixa, desengajamento) com iniciativas de “mudança cultural” e motivação, que

são recebidas com merecida desconfiança: afinal, as pessoas agem de maneira racional no contexto em que trabalham, e gostariam de poder orgulhar-se do trabalho que entregam. As injunções para “vestir a camisa” às vezes deixam a entender que as pessoas são vistas a priori como incompetentes, preguiçosas ou mal-intencionadas.

## Como acabar com a burocracia?

Em nossa experiência, há maneiras de reduzir significativamente a burocracia, com efeitos visíveis em produtividade e engajamento. No entanto, muitas vezes essas transformações exigem mudança na forma de olhar a organização, e “desaprender” técnicas tradicionais de gestão. Focar mais em fenômenos como autonomia, cooperação e engajamento – e menos em estruturas, processos, *scorecards*.

- 1. É necessário entender o problema.** Quais são os principais sintomas burocráticos, que penalizam a produtividade e desengajam as pessoas? Quais são suas causas nos comportamentos (emergentes das diferentes partes da organização, e individuais dos agentes)? É necessário entender o que as pessoas realmente fazem no seu dia a dia, e quais elementos de contexto (objetivos, recursos, restrições) os levam a agir assim.
- 2. É necessário resgatar a missão da empresa.** Como podemos focar no que realmente importa, com esforço mínimo para realmente agregar valor? Exercer um pensamento “base zero”, e não apenas marginal. Ancorar algumas (poucas, mas importantes) metas essenciais, holísticas e ambiciosas, do que queremos atingir, em dimensões como: segurança e sustentabilidade, satisfação dos clientes e funcionários, criação de valor aos acionistas, etc.
- 3. É necessário aumentar o poder dos gestores.** Maneiras de fazê-lo:
  - Simplificando as estruturas, reduzindo camadas organizacionais e aumentando o número de reportes (“span of control”) – restaurando o papel do gestor.
  - Integrando, sempre que possível, as demandas contraditórias do mercado nos níveis mais baixos da organização, e removendo as restrições que elas induzem no dia a dia dos gestores.

- Aumentando constantemente o poder das estruturas existentes (ao invés de criar novas).
  - Identificando e reforçando (sem complicar a estrutura) figuras de integradores: agentes que tenham poder e interesse para fazer a cooperação acontecer, sem adicionar mais burocracia.
- 4. É necessário criar mecanismos de *feedback*, para que a autonomia reconquistada se transforme em comportamentos valiosos. Como?**

- Estendendo efeitos de reciprocidade entre os agentes – criando sistemas de *feedbacks* imediatos que façam as pessoas cooperarem, ao perseguirem “objetivos ricos” (individuais, coletivos e mistos).
- Desdobrando a “sombra do futuro”, expondo as pessoas já às futuras consequências das suas ações (por exemplo, através de reuniões de avanço, planos de carreira, remuneração ou promoções).
- Recompensando a cooperação. Como Jorgen Vig Knudstorp, CEO da Lego, costuma dizer: “A culpa não está em fracassar, está em não ajudar ou não pedir ajuda”.

**5. É necessário usar símbolos – visíveis e exemplares – no topo da organização.**

- Rejeitar soluções complicadas e hierarquias excessivas, cortar sinais de burocracia.
- Colocar ostensivamente metas primordiais como critérios-chave de decisão no topo da empresa.
- Adotar princípios de funcionamento virtuosos e conhecidos por todos como práticas do dia a dia: condução de reuniões, tomada de decisão, gestão de projetos (exemplos comuns: “não convidar mais que 7 pessoas para uma reunião”, “não ter mais que 2 pessoas responsáveis pelo mesmo projeto”, etc). Naturalmente, sem deixar que esses princípios se tornem regras burocráticas.

espelhando o seu ambiente externo (esfera pública - em particular sistema tributário, reguladores), em parte por preocupação com *compliance*.

Mas a mesma cultura brasileira, que às vezes parece favorecer o florescimento dessa burocracia, também apresenta alguns traços muito favoráveis à simplificação dos processos e das organizações: flexibilidade e capacidade de ajuste, empatia e facilidade para cooperar, tolerância à ambiguidade, etc. O “jeitinho brasileiro”, apesar das suas ressonâncias negativas, pode ser uma poderosa vantagem para evitar que a complexidade crescente do ambiente externo das empresas traduza-se em complicação no seu ambiente interno.

Aliás, muitos exemplos nos comprovam que burocracia não é uma fatalidade: algumas empresas brasileiras operam com um nível baixo de burocracia, apesar de operarem em indústrias onde normas e regras são essenciais por questões de segurança. Temos outros casos de empresas internacionais pouco burocráticas, mesmo lidando com complexas matrizes de produtos, marcas, mercados e canais. O portfólio diversificado de negócios não impede que muitos grupos familiares mantenham uma cultura pouco burocrática (vários deles, aliás, ao passar por um processo de “profissionalização”, tendem a aumentar em um primeiro momento seu nível de burocracia, para depois simplificar novamente).

Certamente há muito a fazer – inclusive, para melhorar o ambiente externo. Mas temos formas de começar essa revolução “de dentro para fora” nas empresas, e aos poucos vencer o monstro burocrático.

## O que está em jogo no Brasil

Em um ambiente de estagnação ou crise, reduzir a burocracia é uma das alavancas mais poderosas que os gestores têm para ganhar produtividade e criar valor. No Brasil, muitas empresas têm desenvolvido uma cultura de controle e burocracia. Em parte,

## Sobre os Autores

**Jean Le Corre** é sócio sênior e diretor executivo no escritório de São Paulo. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail [lecorre.jean@bcg.com](mailto:lecorre.jean@bcg.com).

**Christian Orglmeister** é sócio e diretor executivo no escritório de São Paulo. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail [orglmeister.christian@bcg.com](mailto:orglmeister.christian@bcg.com).

**Yves Morieux** é sócio sênior e diretor executivo no escritório de Washington. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail [morieux.yves@bcg.com](mailto:morieux.yves@bcg.com).

O The Boston Consulting Group (BCG) é uma empresa global de consultoria de gestão e líder mundial em consultoria para estratégia de negócios. Realizamos parcerias com clientes dos setores privado, público e sem fins lucrativos, em todas as regiões, para identificar suas oportunidades de maior valor, abordar os desafios mais importantes e transformar suas empresas. Nossa abordagem personalizada combina am-plas percepções sobre a dinâmica das empresas e dos mercados com uma colaboração próxima em todos os níveis da organização do cliente. Isso garante que nossos clientes atinjam uma vantagem competitiva sustentável, criem organizações mais capacitadas e garantam resultados duradouros. Fundado em 1963, o BCG é uma empresa privada com 85 escritórios em 48 países. Para obter mais informações, acesse [bcg.com](http://bcg.com).

© The Boston Consulting Group, Inc. 2016.

Todos os direitos reservados.

02/16