

Estado Neoweberiano e Burocracia de Médio Escalão: Conexões para pesquisas em políticas públicas

Luciana Pazini Papi
Gislaine Thompson dos Santos
Pablo Ziolkowski Padilha
Mauren Vitória Prudêncio Seibt

Resumo

O artigo propõe uma reflexão teórico-analítica sobre as conexões possíveis entre o modelo de Estado Neoweberiano (NWS) e a atuação da Burocracia de Médio Escalão (BME) como agente vocalizador de modelos de gestão, com o objetivo de indicar caminhos para pesquisas empíricas no campo das políticas públicas. Parte-se da compreensão de que o NWS representa uma proposta de transformação da administração pública, ao combinar os princípios clássicos da burocracia weberiana — como profissionalismo, legalidade e mérito — com valores democráticos, orientação para resultados e maior responsividade social. Nesse cenário, a BME configura-se como um ator estratégico por ocupar posições intermediárias na estrutura estatal e por atuar de forma transversal nos processos de formulação e implementação de políticas públicas. Sustenta-se que os burocratas de médio escalão exercem papel decisivo na mediação entre diretrizes políticas e operacionais, sendo, portanto, centrais para a concretização das reformas administrativas associadas ao NWS. A partir de uma revisão bibliográfica, o artigo discute categorias analíticas e formula hipóteses capazes de subsidiar investigações empíricas sobre o papel da BME na modernização do Estado e no fortalecimento de sua capacidade governativa.

Resumo expandido (560 a 1000 palavras)

Este trabalho propõe uma reflexão teórico-analítica sobre as interconexões entre o modelo de Estado Neoweberiano (NWS) e o papel da Burocracia de Médio Escalão (BME) como agente estratégico na implementação de modelos de gestão. O objetivo é delinear caminhos para futuras pesquisas empíricas no campo das políticas públicas, com foco na operacionalização do NWS na realidade brasileira.

O debate sobre o NWS, formulado originalmente por Pollitt e Bouckaert (2004) como categoria descritiva e posteriormente consolidado como conceito normativo (Drechsler, 2023), tem ganhado destaque recente no Brasil, especialmente diante de propostas de reconstrução estatal e valorização do serviço público. Originado na Europa e inicialmente proposto por Pollitt e Bouckaert (2004) como uma categoria descritiva, o NWS evoluiu para um conceito normativo, propondo uma reforma estatal focada no

[Digite aqui]

fortalecimento institucional, na responsividade social, na eficiência da gestão e na transparência (Drechsler, 2023).

O modelo do Estado Neoweberiano, como o próprio nome indica, resgata princípios clássicos da administração pública formulados por Max Weber, incorporando o prefixo "Neo" para sinalizar a presença de elementos oriundos de modelos reformistas contemporâneos adotados na Europa ao longo das últimas décadas, como a Nova Gestão Pública (*New Public Management – NPM*) e a Nova Governança Pública (*New Public Governance – NPG*).

Dessa hibridização, resulta um modelo que reafirma o papel central e legítimo do Estado na coordenação de mercados e redes no processo de governança; a valorização da lei como fundamento da ação administrativa; e a defesa de um serviço público com *ethos* próprio, voltado à promoção de uma administração profissional, responsável e orientada pelo interesse público. Em simultâneo, valoriza uma administração pública aberta à sociedade, menos engessada por procedimentos rígidos, mais participativa, transparente e orientada para o desempenho, compreendido como a entrega qualificada, equitativa e eficiente de serviços públicos.

A burocracia, nesse contexto, é reconhecida como um ator central, cuja atuação vai além da execução técnica, incorporando competências relacionais, discricionariedade qualificada e compromisso com o interesse público. Um elemento crucial para essa visão é o *ethos público*, que abrange os valores, motivações e referenciais institucionais e culturais que guiam a conduta dos servidores, contrapondo-se à visão reducionista do burocrata como mero maximizador de interesses próprios.

Dentro dessa estrutura estatal em transformação, a Burocracia de Médio Escalão (BME) assume uma centralidade estratégica. Situados entre o alto escalão, responsável pelas diretrizes estratégicas, e os burocratas de nível de rua, que executam diretamente as políticas, os BMEs possuem um conhecimento profundo das normas e do funcionamento operacional das políticas públicas. A atuação transversal nos processos de formulação e implementação, envolvendo a coordenação de equipes, o gerenciamento de projetos e a articulação com diversos atores internos e externos ao aparato estatal, confere-lhes um potencial de influência significativo.

A literatura destaca a capacidade relacional dos BMEs, mediando verticalmente entre níveis hierárquicos, articulando horizontalmente entre setores e construindo pontes com a sociedade, elementos importantes para um Estado mais aberto e participativo. A discricionariedade inerente à sua função permite-lhes adaptar planos à realidade da implementação, mobilizando conhecimento tácito e julgamentos para facilitar ou resistir a mudanças (Papi; Santos; Seidi, 2023).

As características da BME podem estar alinhadas aos pressupostos do NWS, notadamente em relação à flexibilização de estruturas, orientação por resultados, uso de evidências e valorização do ethos público. A centralidade da BME na produção e uso de dados alinha-se com a ênfase neoweberiana na gestão por resultados e no uso de evidências, operacionalizados em sistemas de monitoramento e avaliação.

Com objetivo de operacionalizar pesquisas empíricas sobre a BME sob a ótica do NWS, e identificar o nível de aproximação ou distanciamento das práticas deste nível burocrático em relação ao modelo, o estudo apresenta um quadro analítico síntese. Este quadro se estrutura em cinco dimensões chave: a profissionalização da BME (qualificação, trajetória, incentivos); o tipo de ethos público que orienta sua ação (weberiano, NPM, NPG, NWS); a orientação do gestor (interna para processos ou externa para resultados); os métodos de tomada de decisão (hierárquicos ou participativos, com consulta a atores societários e de mercado); e a atuação em conformidade com as regras versus o uso da discricionariedade para inovação e adaptação.

Conclui-se que o NWS representa uma proposta reformista relevante para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública, evitando tanto a rigidez burocrática quanto os limites da administração gerencialista (Papi; Padilha; Santos, 2025). Sua concretização no Brasil exige o fortalecimento do Estado Democrático de Direito, da capacidade estatal e da participação social. Embora o quadro analítico proposto demande aprofundamentos empíricos futuros, ele contribui para a compreensão do papel da BME na modernização estatal e no aprimoramento da governança democrática.

Referências

DRECHSLER, W. The New Neo-Weberian State. **Max Weber Studies Special**, [s. l.], v. 23, n. 1, 2023.

PAPI, L. P.; PADILHA, P. Z.; SANTOS, G. T. dos. Neoweberianismo como modelo de reforma da Administração Pública no Brasil? Possíveis explorações empíricas e aplicações. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 91, p. 86–108, jan./abr. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n91.a392>. Acesso em: 5 maio 2025.

PAPI, L. P.; SANTOS, G. T. dos; SEIDI, M. Conexões entre capacidades burocráticas e burocracias de médio escalão: Uma pesquisa de escopo. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 29, p. e88807, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v29.88807. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/88807>. Acesso em: 25 jan. 2023.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G.. **Public Management Reform, A Comparative Analysis**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press: 345, 2004.