

**XXVII CONGRESSO NACIONAL DO  
CONPEDI PORTO ALEGRE – RS**

**POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E  
ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA**

**CLAUDIA MARIA BARBOSA**

**JOSÉ QUERINO TAVARES NETO**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria – CONPEDI**

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina

Vice-presidente **Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás

Vice-presidente **Sudeste** - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais

Vice-presidente **Nordeste** - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe

Vice-presidente **Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul

Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - Unimar/Uninove – São Paulo

**Representante Discente – FEPODI**

Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro

Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo

Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)

Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

**Secretarias:**

**Relações Institucionais**

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - IMED – Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará

Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM – Distrito Federal

**Relações Internacionais para o Continente Americano**

Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goiás

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão

**Relações Internacionais para os demais Continentes**

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo

Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

**Eventos:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch UFSM – Rio Grande do Sul

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho Unifor – Ceará

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta Fumec – Minas Gerais

**Comunicação:**

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro UNOESC – Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali – Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC – Minas Gerais

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

---

P769

Política judiciária, gestão e administração da justiça [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UNISINOS

Coordenadores: Claudia Maria Barbosa; José Querino Tavares Neto. – Florianópolis: CONPEDI, 2018.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-752-6

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Tecnologia, Comunicação e Inovação no Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVII Encontro Nacional do CONPEDI (27 : 2018 : Porto Alegre, Brasil).

CDU: 34



# XXVII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI PORTO ALEGRE – RS

## POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

---

### **Apresentação**

O Grupo de Trabalho Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça ocorrido no XXVII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI que ocorreu na UNISINOS, na cidade de Porto Alegre-RS, entre os dias 14 e 15 de novembro de 2018, prova a acertada e cada vez mais efetiva afirmação do CONPEDI como espaço de discussão acadêmica científica do mais alto nível. Isso não ocorre apenas pela qualidade dos trabalhos apresentados mas, sobretudo, pela oportunidade cada vez mais acentuada do aprofundamento das discussões e troca de experiências acadêmicas entre os participantes.

Nesse GT a discussão caracterizou-se mais uma vez pela inovação das temáticas trazidas à discussão e, em uma dimensão mais intensa, um aprofundamento crítico das teorias e análises de casos concretos que sublevam o espaço à condição arquetípica de flâneur academicus. Numa palavra, transcendeu-se o momento da transpiração pessoal e, às vezes solitário da composição acadêmica, por um pulsar coletivo do sentido que transcende o pensar num alcance do fazer, qual seja, uma embriaguez coletiva.

Assim, trabalhos de diversos lugares e instituições brasileiras evidenciaram nas apresentações e discussões que se seguiram, um pulsar, até um pouco efusivo, da necessidade constante de atualização, e o hiato desse estado húmus acadêmicos com a realidade.

Os artigos apresentados e debatidos no Grupo transitaram por temáticas da Política Judiciária e suas formas de Gestão. Nessa direção, os trabalhos de Ana Elizabeth Neirão Reymão e Karla Azevedo Cebolão; Catharina Orbage de Britto Taquary e Eneida Orbage de Britto Taquary; Daniela de Jesus Soares Lima e Stella de Souza Ribeiro de Araújo, que enfrentaram a necessidade da atualização das instituições judiciárias e denunciaram a dificuldade de superar as herméticas estruturas burocráticas do aparato judiciário. O mesmo problema foi também abordado na questão de demandas repetitivas, como nos indicaram Rômulo Sauáia Marão e Giovanni Bonato. A Política judiciária mais uma vez perpassou o trabalho apresentado por Carlos Henrique Rezende dos Santos Pereira, que destacou a recorrente necessidade de Políticas Públicas no âmbito do Poder Judiciário. Finalmente, aquilo que parecendo um apoteótico descerramento de cortinas, a propositura de Meire Aparecida

Furbino e Marques e Sérgio Augusto Veloso Brasil, que extrapolou o campo da análise, para uma proposta comparativa entre sistemas de justiça, que evidenciou a urgente necessidade de apreensão de outras experiências para aperfeiçoamento da Administração da Justiça brasileira.

O que se depreende a cada novo GT Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça é um aumento significativo das pesquisas empíricas, estabelecendo um aprimoramento das análises, indicando um olhar cada vez mais multidisciplinar e dialogal que extrapola o reducionista jeito de dizer as coisas, para fazê-las.

Que esse ethos nos inspire cada vez mais: Marielle Franco, presente!

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG / PUC-PR

Profa. Dra. Cláudia Maria Barbosa – PUCPR

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - [publicacao@conpedi.org.br](mailto:publicacao@conpedi.org.br).

**DIREITO E BUROCRACIA: A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NO  
ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO**

**LAW AND BUREAUCRACY: A TECHNOLOGY OF THE INFLUENCE ON THE  
BRAZILIAN LEGAL SYSTEM**

**Catharina Orbage De Britto Taquary  
Eneida Orbage De Britto Taquary**

**Resumo**

Este artigo surge a partir da análise da burocracia no direito. A problemática está pautada na seguinte questão: a tecnologia melhora ou não a burocracia? A pesquisa objetiva identificar como a tecnologia pode influenciar a burocracia dentro do ordenamento jurídico, bem como quais aspectos desta evolução científica promovem maior acessibilidade social ao Poder Judiciário Brasileiro. A metodologia está pautada na pesquisa bibliográfica e no diálogo entre estudiosos sobre o tema. As hipóteses deste trabalho englobam a burocratização do Estado, a corrupção, a celeridade processual e a segurança jurídica.

**Palavras-chave:** Burocracia, Direito, Tecnologia, Ordenamento jurídico brasileiro

**Abstract/Resumen/Résumé**

This article arises from the analysis of bureaucracy in law. The problem is based on the question: does a technology improve or not a bureaucracy? The quest as a technology can influence a bureaucracy within the legal system, as well as what are the main ways to monitor scientific evolution, social accessibility to the Brazilian Judiciary. The methodology is subject to bibliographical research and without dialogue among scholars on the subject. As hypotheses of this work encompass a bureaucratization of the State, corruption, speed of procedure and legal certainty.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Bureaucracy, Right, Technology, Brazilian legal order

## **1 BUROCRACIA: UM CONCEITO E UMA INTRODUÇÃO**

Este artigo tem como objetivo a análise da influência tecnológica na burocracia em face do sistema jurídico. A busca está pautada na evolução que a tecnologia promove para que haja uma maior interação entre a sociedade e o Poder Público.

A metodologia visa a pesquisa bibliográfica e o diálogo entre as diferentes fontes do saber para a análise da problemática: a tecnologia ajuda ou não a burocracia? Dentre as hipóteses previstas neste artigo estão burocratização do Estado, a corrupção, a celeridade processual e a segurança jurídica.

Os termos burocrata e burocrático são claramente invertidos. Ninguém chama um burocrata ou seus próprios métodos de gestão burocrática (LUDWIG VON MISES, BUREAUCRACY, 1944, PP. 20-57).

Essas palavras são sempre aplicadas com uma conotação opressiva. Eles sempre implicam uma crítica depreciativa de pessoas, instituições ou procedimentos. Ninguém duvida que a burocracia é completamente ruim e que não deveria existir em um mundo perfeito (LUDWIG VON MISES, BUREAUCRACY, 1944, PP. 20-57).

A implicação abusiva dos termos em questão não se limita aos Estados Unidos e a outros países democráticos. É um fenômeno universal. Mesmo na Prússia, o paradigma de governo autoritário, ninguém queria ser chamado de burocrata (LUDWIG VON MISES, BUREAUCRACY, 1944, PP. 20-57).

Assim, todos parecem concordar que a burocracia é um mal. Mas não é menos verdade que ninguém jamais tentou determinar, numa linguagem não ambígua, o que a burocracia realmente significa. A palavra é geralmente usada livremente. A maioria das pessoas ficaria envergonhada se alguém lhes pedisse uma definição e explicação precisas (LUDWIG VON MISES, BUREAUCRACY, 1944, PP. 20-57).

A burocracia tem sido amplamente criticada em toda a teoria organizacional e literatura de administração, tendo sido vista como ineficiente e incapaz de responder às mudanças externas. Ao contrário, Alexander Styhre argumenta que um estudo empírico da burocracia sublinha os méritos de uma organização funcional, a presença de grupos

especializados e especializados e estruturas hierárquicas (STYHRE. THE INNOVATIVE BUREAUCRACY IN AN AGE OF FLUIDITY. 2007. PP. 01-74).

Styhre examina a literatura da burocracia e as novas formas de organização pós-burocrática e mostra que o discurso sobre a burocracia inclui uma série de temas concorrentes e complementares (STYHRE. THE INNOVATIVE BUREAUCRACY IN AN AGE OF FLUIDITY. 2007. PP. 01-74).

Semelhante às consequências das burocracias, a aplicação de metodologias científicas na busca de “uma das melhores formas de trabalhar” teve a função latente de deslocar o nepotismo.

Jacoby argumenta que, antes da revolução da engenharia - um conceito que pode soar grandiloquente, mas ainda é adequado - os chefes reinavam nas lojas da fábrica e podiam tratar os trabalhadores da maneira que desejavam (SANFORD. EMPLOYING BUREAUCRACY: MANAGERS, UNIONS, AND THE TRANSFORMATION OF WORK IN AMERICAN INDUSTRY, 1900–1945. 1985. PP. 07-25). Como consequência, o capataz foi uma das figuras mais odiadas e desprezadas dos primeiros anos da sociedade industrializada.

Taylor e seus princípios de administração científica enfraqueceram gradualmente a posição do supervisor que, no regime de gestão científica, foi rebaixado para o principal trabalho manual na fábrica, enquanto a autoridade decisória era dada aos engenheiros e localizada em departamentos especializados. Não obstante a ênfase na profissionalização do trabalho dos engenheiros, os profissionais não foram entusiasticamente abertos em sua recepção às novas ideias (STYHRE. THE INNOVATIVE BUREAUCRACY IN AN AGE OF FLUIDITY. 2007. PP. 01-74).

Embora a ideia de burocracia esteja intrinsecamente ligada à sociedade moderna, vários historiadores e antropólogos apontam para a presença de procedimentos burocráticos e organizações burocráticas em sociedades pré-modernas e mesmo tribais (DE LANDA. A THOUSAND YEARS OF NONLINEAR HISTORY. 1997. PP. 32).

Gluckman argumenta que o tráfico de escravos no período colonialista foi efetivado devido à estreita colaboração com as sociedades africanas, organizando os negócios de comércio de escravos de forma burocrática (GLUCKMAN. LAW, AND RITUAL IN TRIBAL SOCIETY. 1965. PP. 25).

Segundo Karl Marx e Friedrich Engels, a burguesia é a única classe revolucionária bem-sucedida, uma classe que conseguiu transformar a sociedade com base em seus valores e *modus operandi* (MARX. ENGELS. THE GERMAN IDEOLOGY. 1970. PP. 43).

Para Kallinikos, a burguesia avançou em valores sociais que pavimentaram o caminho para a organização hierárquica e especializada chamada de burocracia (KALLINIKOS. THE SOCIAL FOUNDATIONS OF THE BUREAUCRATIC ORDER. 2004. PP. 13–36).

Os efeitos da burocracia na sociedade moderna têm sido usados para muitos historiadores, economistas, sociólogos e até mesmo artistas e escritores. Obras clássicas como *The Process*, de Franz Kafka, e *Modern Times*, de Charlie Chaplin, têm sido consideradas como um relato das consequências de uma especialização de longe e de um baixo grau de transparência nas organizações. No início do novo milênio, a maioria das pessoas está ciente dos efeitos supostamente negativos de uma sociedade burocratizada (STYHRE. THE INNOVATIVE BUREAUCRACY IN AN AGE OF FLUIDITY. 2007. PP. 01-74).

O que é problemático nessa visão negativa bastante acentuada da burocracia é que suas consequências positivas são tomadas como garantidas e, portanto, naturalizadas, ou são simplesmente ignoradas. Por exemplo, historiadores da administração como Sanford Jacoby mostraram que o recrutamento de trabalhadores passou por uma forte profissionalização durante o final do século XIX e implicou surgimento de uma função de pessoal nas organizações de manufatura (SANFORD. EMPLOYING BUREAUCRACY: MANAGERS, UNIONS, AND THE TRANSFORMATION OF WORK IN AMERICAN INDUSTRY, 1900–1945. 1985. PP. 07-25).

Em suma, o movimento de um regime de organização caracterizado por influência individual, nepotismo e regras práticas para uma organização especializada visando promover transparência, profissionalismo, questionamentos sistemáticos e uma série de outros valores democráticos e essencialmente burgueses, representa um passo decisivo no processo de progresso da sociedade moderna (STYHRE. THE INNOVATIVE BUREAUCRACY IN AN AGE OF FLUIDITY. 2007. PP. 01-74).

A importância de uma forma de organização burocrática neste movimento não pode ser subestimada. Assim, vista da perspectiva do cidadão individual, a sociedade burocratizada não é em si uma condição profundamente preocupante. Para entender a burocracia na



pesquisa acadêmica, precisamos retornar ao relato inicial de Max Weber sobre a forma de organização burocrática (STYHRE. THE INNOVATIVE BUREAUCRACY IN AN AGE OF FLUIDITY. 2007. PP. 01-74).

A razão decisiva para o avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático completamente desenvolvido compara-se com outras organizações exatamente como a máquina com os modos de produção não mecânicos (WEBER. THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION. 1947. PP. 214).

Precisão, velocidade, sem ambiguidade, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, subordinação estrita, redução de atrito e de custos materiais e pessoais - estes são elevados ao ponto ótimo da administração estritamente burocrática e, especialmente, em sua forma monocrática. Em comparação com todas as formas de administração colegiada, honorífica e regional, a burocracia treinada é superior em todos esses pontos. E no que diz respeito às tarefas complicadas, o trabalho burocrático remunerado não é apenas mais preciso, mas, em última análise, muitas vezes é mais barato do que o serviço honorífico formalmente não remunerado. (WEBER. THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION. 1947. PP. 214).

Naturalmente, a burocracia promove um modo de vida "racionalista", mas o conceito de racionalismo permite conteúdos amplamente diferentes. Em geral, pode-se dizer que a burocratização de toda a dominação fortalece muito o desenvolvimento da "questão de fato racional" e o tipo de personalidade do especialista profissional (WEBER. THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION. 1947. PP. 240).

A visão liberal da burocracia como uma ameaça à sociedade aberta e democrática é, portanto, pouco apoiada por evidências empíricas. Se as burocracias são uma ameaça real para esses mercados, é por causa da influência de certos grupos, não por causa de uma forma particular de organização como tal (STYHRE. THE INNOVATIVE BUREAUCRACY IN AN AGE OF FLUIDITY. 2007. PP. 01-74).

## **2 BUROCRACIA E TECNOLOGIA**

O uso de sistemas de Tecnologia da Informação (TI) é cada vez mais benéfico para organizações governamentais e seus constituintes devido às eficiências inerentes aos sistemas de TI. Os sistemas de TI não apenas ajudam a gerenciar a prestação de serviços aos cidadãos, mas também provam ser ferramentas organizacionais eficientes para o gerenciamento e a equipe. O uso crescente de sistemas de TI promete conveniência, qualidade dos serviços públicos, eficiência e economia de custos (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

Além disso, o uso de um sistema de TI reduz potencialmente os gastos do governo e a necessidade de contato humano; oferece funcionalidade; e pretende aumentar a participação política. De fato, a TI é o futuro, sem sinais de parar ou desacelerar, e é o próximo passo na evolução natural de como os governos respondem às mudanças na economia e na sociedade em geral (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

No entanto, a implementação de TI está provando ser um dos esforços mais desafiadores para os governos e está desperdiçando bilhões de dólares dos contribuintes a cada ano devido a esforços fracassados. Ching Gu, Hoffman, Cao e Schniederjans observaram que embora seja difícil quantificar o custo financeiro decorrente das baixas taxas de sucesso associadas aos projetos de tecnologia da informação (TI), uma revisão de 2003 estimou que fenomenais US \$ 150 bilhões foram atribuídos ao desperdício de falhas de TI, nos Estados Unidos, e mais US \$ 140 bilhões na União Européia (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

Os sucessos ou falhas da implementação de TI são relativos às percepções sobre a satisfação pós-implementação com o produto. É um ponto de discórdia se a implementação é um sucesso, ou falha, porque, por um lado, o sistema é uma vitória para a equipe de gerenciamento de projetos, mas o consumidor muitas vezes não está feliz (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

A IT Cortex (2015), fornecedora de serviços de consultoria de gerenciamento de TI, estudou percepções de implementação bem-sucedida em empresas de governo que trabalham como TI, comunicações, finanças, serviços públicos e saúde, implementando sistemas de TI de planejamento de recursos empresariais. Eles entrevistaram 232 profissionais dessas empresas e descobriram que 51% dos participantes viam seu projeto de implementação como mal sucedido, enquanto 46% não achavam que sua organização entendia o sistema, e apenas 36% sentiam que seus projetos tinham sucesso. (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

A literatura de lavagem centrada na explicação dos sucessos ou fracassos dos projetos de implementação de TI, mais uma vez, não dá escassez de pesquisa e/ou aconselhamento especializado sobre os fatores críticos de sucesso, ou revisão *post-hoc* do que deu errado. Do ponto de vista técnico, a implementação de TI é muito complexa, ainda que metodológica e científica, e grande parte da literatura aborda falhas baseadas no uso indevido da metodologia do projeto ou dificuldades técnicas. No entanto, há um grande fator que leva em consideração falhas, com liderança e estrutura organizacional/ cultura consistentemente no topo da lista (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

Niam Yaraghi (2015) falou sobre falhas burocráticas em seu artigo intitulado *Condenado: Desafios e soluções para projetos governamentais de TI*. Ele entende que muitas vezes, acima do orçamento e fora do cronograma, os projetos governamentais de TI falham “miseravelmente”. Yaraghi tenta responder à questão de por que esses projetos são tão propensos ao fracasso e se há uma maneira melhor de gerenciá-los, escapando a uma certa quantidade de incompetência burocrática (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

No entanto, Yaraghi reconhece que nem todos os projetos falham devido à gestão incompetente, e atribui essas falhas mais às complexidades encontradas dentro das burocracias governamentais. Esses ambientes operacionais complexos podem dificultar o sucesso do projeto devido a estruturas hierárquicas, dificultando a coordenação de projetos por meio de burocracia (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC

ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

Ehley também aponta isso citando um relatório do Congresso que estudou o fracasso do projeto conjunto DOD e VA. O relatório afirma que uma parte do fracasso conjunto do DOD e do VA foi atribuída à burocracia causando atrasos na tomada de decisões de altos funcionários, e que a supervisão frouxa e as práticas orçamentárias pobres adicionaram à perda de US \$ 1,1 bilhão (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

Aicholzer (2011) aponta que projetos de implementação bem sucedidos dependem das pessoas, mas, mais importante, eles dependem da estrutura organizacional e do ambiente operacional que envolve os projetos. Em projetos tão complexos quanto a implementação de TI, a liderança ágil e os processos de tomada de decisão rápida fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

Em muitos casos, a fiscalização burocrática excessiva e as burocracias inerentes ao ambiente de pressão afetam negativamente a agilidade dos processos de tomada de decisão, o que dificulta e interrompe projetos ao criar pressões maiores para realizar (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

Adicionando outra camada de pressão ao ambiente já pressionado, há uma dependência excessiva dos contratados do setor privado. As compras de serviços de TI pelo governo federal subiram de US \$ 3,7 bilhões em 1990 para aproximadamente US \$ 13,4 bilhões no ano fiscal de 2000, com os gastos não federais aumentando para US \$ 23 bilhões até o ano fiscal de 2008 (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

A contratação de projetos de implementação de TI para o setor privado tem implicações importantes para a administração do setor público, já que os governos operam em um ambiente diferente do setor privado. As diferenças entre os dois ambientes podem afetar o

comportamento e a tomada de decisões de diversas maneiras. Uma das maneiras pelas quais isso pode afetar o comportamento e a tomada de decisões é a confiança do governo na apropriação de recursos financeiros, dadas as restrições legais formais e intensivas que acompanham a supervisão da autoridade formal, que molda e influencia os papéis, estruturas e processos organizacionais (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

Essas camadas de restrições e burocracia dificultam a agilidade dos tomadores de decisão de nível inferior de agir e podem desiludir os contratados ao colocar pressões indevidas em circunstâncias prematuras, que causam atrasos subseqüentes e, muitas vezes, confusão, levando à má saúde do projeto de TI. Dados os ambientes e as complexidades adicionais observadas, fica claro que os ambientes burocráticos podem criar pressões sobre a liderança e os associados do setor privado e atrapalhar, se não subverter, o sucesso da implementação (BUETTNER. THE MITIGATING EFFECTS OF BUREAUCRATIC ENVIRONMENTS ON INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECTS. 2017. PP. 05-39).

### **3 BUROCRACIA E DIREITO**

Burocracia e democracia implicam normas para arranjar autoridade e poder que capacitam e constroem os atores de maneira diferente, e é comum ver a burocracia como uma necessidade funcional e um perigo para a democracia (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

A teoria democrática normativa tem pouco a dizer sobre a organização da administração pública. As normas democráticas exigem que uma comunidade de cidadãos iguais e autônomos, tenham a última palavra quando se trata de como a sociedade é organizada e governada (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

A legitimidade depende do apoio popular informado às instituições comuns, e a administração pública é um instrumento para realizar a vontade do povo. A tarefa é fazer com que a democracia funcione através da preparação, implementação e aplicação de leis e políticas (Waldo 1948).

A teoria democrática, no entanto, não prescreve que arranjo administrativo apoiará um desenvolvimento democrático sustentável e possibilitará a exploração das capacidades e perícia dos burocratas sem perder o controle democrático (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

Existem entendimentos conflitantes sobre a organização adequada da administração pública dentro de uma estrutura de democracia constitucional, representativa e direta. Governo pelo povo implica participação direta dos cidadãos (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

Os interesses organizados afetados também são considerados como tendo o direito de participar de processos administrativos, e a democracia no local de trabalho legitima que os funcionários tenham uma palavra a dizer. Governo para o povo implica capacidade de resposta às demandas e necessidades dos cidadãos. Existe uma solução racional de problemas, bons serviços e tratamento igual dos cidadãos sem a sua participação direta (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

Desde o final da década de 1970, a desburocratização está no topo da agenda das organizações internacionais e dos estados democráticos. Esforços para promover formas “pós-burocráticas” têm se concentrado em abrir a administração pública à sociedade, além das tradicionais instituições de guarda, e mudar as relações entre instituições sociais (DUNLEAVY. HOOD. FROM OLD PUBLIC ADMINISTRATION TO NEW PUBLIC MANAGEMENT. 1994. PP. 09-16).

Uma mudança paradigmática da administração e do governo através de burocracias para mercados competitivos e redes de políticas participativas foi diagnosticada ou prescrita (Dunleavy e Hood 1994), e a transformação foi interpretada como uma “mudança inevitável” em direção a uma administração mais avançada com uma convergência administrativa. formas, se não globalmente, pelo menos entre os países da OCDE (DUNLEAVY. HOOD. FROM OLD PUBLIC ADMINISTRATION TO NEW PUBLIC MANAGEMENT. 1994. PP. 09-16).

A crítica da organização burocrática, os critérios usados para diagnosticar seus fracassos e as implicações atribuídas da desburocratização têm variado. A crítica também tem raízes diferentes - da cultura anti-autoritária de esquerda, com confiança reduzida nas instituições estabelecidas e perícia profissional durante a década de 1960, para a crítica

neoliberal e conservadora de déficits orçamentários e desempenho econômico, para a reinvenção do governo (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

Movimento em busca de um terceiro caminho entre a burocracia e o mercado. Alguns prescreveram o retrocesso do estado, baseado em um ceticismo geral sobre a possibilidade e a conveniência do governo moldar a sociedade. Outros visaram tornar a administração pública mais transparente e sensível às expectativas e demandas dos cidadãos, defendendo a participação direta em processos administrativos e parcerias público-privadas (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

Os esforços de reforma têm em comum o fato de retratar a mudança administrativa como parte do repensar e reformar o equilíbrio de poder entre instituições baseado no declínio da confiança nas instituições da democracia, como legislaturas e partidos políticos (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

Esforços para abrir a administração pública à sociedade têm sido interpretados como uma “reconquista da autoridade política por atores sociais” (Andersen e Burns 1996: 228). Esses esforços deram prioridade aos resultados em vez de regras formais, desafiaram o centro político e a primazia do canal eleitoral entre a sociedade e o governo, rejeitaram a ideia de perícia consensual e imparcial e reivindicaram a necessidade de contra-perícia para a administração pública (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

Após décadas de burocracia, traços de padrões cíclicos no diagnóstico e na prescrição podem ser discernidos como as fraquezas das “novas” perspectivas, e as virtudes da burocracia foram redescobertas. Os elementos do NGP foram declarados “mortos” como consequência de experiências de desastres políticos, crises de desempenho e falências (DUNLEAVY. MARGETTS. BASTOW. TINKLER. NEW PUBLIC MANAGEMENT IS DEAD – LONG LIVE DIGITAL-ERA GOVERNANCE. 2006. PP. 467-494).

Histórias sobre o fracasso burocrático foram complementadas com histórias sobre as consequências problemáticas dos mercados e redes em ação. O velho tema de como mercados e sistemas de preços podem criar diferenciais de poder, desigualdade social, integração e

danos ambientais foi ressuscitado (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

Histórias de redes público-privadas passaram a destacar problemas de responsabilização; como *insight*, acesso e influência são distorcidos entre os participantes; e como a incorporação de agências em grupos de clientes que eles deveriam regular pode levar à cooptação administrativa de grupos de clientes ou à captura de órgãos públicos por interesses organizados (SCHICK. WHY MOST DEVELOPING COUNTRIES SHOULD NOT TRY NEW ZEALAND'S REFORM. 1998. PP. 121-131).

O entusiasmo pela cura universal da desburocratização e a pressão pela convergência administrativa global diminuíram desde o início dos anos 90. Uma boa administração pública não é mais minimalista. As autoridades políticas podem desempenhar um papel além da proteção dos direitos de propriedade e da execução de contratos, e é reconhecido que há poucas respostas corretas em todas as circunstâncias (OLSEN. THE UPS AND DOWNS OF BUREAUCRATIC ORGANIZATION. 2008. PP. 25-52).

A reforma administrativa deve ser correspondida cuidadosamente com as necessidades, tradições e recursos de cada sistema político (Banco Mundial 1997, 2000, OCDE 2005). Após o entusiasmo inicial pelos princípios da NPM em antigos estados comunistas na Europa, foi sugerido que cada país tem que encontrar seu próprio caminho e não copiar as reformas da NPM do Ocidente. O conselho é voltar “ao básico”, isto é, burocracias weberianas (HESSE, J.J. REBUILDING THE STATE: ADMINISTRATIVE REFORM IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE. 1998. PP.168-179).

A qualidade da burocracia doméstica também é vista como uma pré-condição crucial para a implementação e adaptação aos requisitos da União Europeia (HILLE. KNILL. IT'S THE BUREAUCRACY, STUPID. 2006. PP. 531-552).

#### **4 BUROCRACIA E ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO**

A adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em organizações do setor público tem sido frequentemente associada a programas de reforma que visam reduzir as ineficiências geradas pela sobrecarga burocrática (OSBORNE. PLASTRIK. BANISHING



BUREAUCRACY: THE FIVE STRATEGIES FOR REINVENTING GOVERNMENT. 1997. PP. 43)

Os investimentos dos governos em sistemas de informação do setor público são geralmente associados a transformações organizacionais destinadas a aumentar a eficiência e a eficácia das políticas (FOUNTAIN. BUILDING THE VIRTUAL STATE: INFORMATION TECHNOLOGY AND INSTITUTIONAL CHANGE. 2001. PP. 16).

Neste contexto, as TICs no setor público são implantadas para buscar um conjunto de idéias e práticas que prescrevem o uso de abordagens do setor privado e de negócios no setor público para melhorar a eficiência e eficácia organizacional. daí reduzir a carga burocrática (HOOD. A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL THE SEASONS? 1991. PP. 3-19)

Este artigo desafia a visão das TICs do setor público como soluções projetadas principalmente para reduzir o espaço da burocracia pública, como muitas vezes propostas por políticas de governo eletrônico informadas pela ideologia da New Public Management (NMP) (HOOD. A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL THE SEASONS? 1991. PP. 3-19)

O artigo oferece evidências empíricas de que as TICs podem possibilitar soluções organizacionais alternativas, que tornam as organizações do setor público mais eficientes e eficazes, apoiando a coordenação burocrática. Essas soluções alternativas são aquelas encontradas nas estruturas organizacionais definidas pela forma e- burocrática (CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

E-burocracias são organizações que seguem a lógica processual de uma burocracia pública, para coordenar a execução das atividades da organização e, portanto, para prestar serviços, mas dependem das TICs para sustentar a eficiência dos procedimentos. As TICs são usadas para facilitar e apoiar as funções organizacionais fundamentais de coordenação e controle de organizações burocráticas. Essas funções são definidas no conjunto de normas legais-normativas destinadas a padronizar o procedimento administrativo e a prestação de serviços públicos (CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

O artigo não apenas fornece evidências empíricas para descrever as burocracias funcionais, mas também oferece insights teóricos para explicar e justificar por que as TICs podem melhorar a eficiência das organizações burocráticas. Sugere-se aqui que as TICs podem tornar as organizações burocráticas mais valiosas para a prestação de serviços públicos do que as configurações organizacionais prescritas pela ideologia do NGP e materializadas no Estado contratual (CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

Com base nas conclusões do caso do Município de Veneza, o artigo argumentará que os projetos governamentais podem oferecer melhores serviços ao introduzir uma nova camada interorganizacional de coordenação burocrática. Esse resultado é discutido e explicado usando a taxonomia de organizações burocráticas de Mintzberg (1983) - maquinário e burocracia profissional - em conjunto com teorias de tecnologia - simplificação funcional e fechamento - como proposto por Luhmann e Kallinikos (LUHMANN. RISK: A SOCIOLOGICAL THEORY. 2005. PP. 07)

As burocracias têm sido historicamente concebidas como estruturas destinadas a aumentar a eficiência nas práticas e procedimentos organizacionais. Segundo a teorização de Weber (1947), a burocracia proporciona eficiência organizacional seguindo procedimentos e mecanismos de coordenação que incorporam regras e sistemas instrumentais destinados a racionalizar a eficiência administrativa (CLEGG. SOMETHING IS HAPPENING HERE, BUT YOU DON'T KNOW WHAT IT IS, DO YOU, MISTER JONES? 2007. PP. 25)

Weber define um conjunto de atributos que as organizações burocráticas devem ter para cumprir esses objetivos: uma estrutura hierárquica formal e explícita de autoridade; uma divisão detalhada e racionalizada do trabalho; um conjunto de regras formais, explícitas, abrangentes e estáveis que são aplicadas impessoalmente na tomada de decisões e levam a resultados previsíveis e determinados; e a separação das funções na organização da pessoa com direito a exercer essa função organizacional (CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

Esses princípios organizacionais, projetados por Weber como instrumentos para maximizar a eficiência organizacional, também medeiam a relação entre os cidadãos e o

Estado e fornecem valores democráticos específicos, como igualdade e justiça (PETERS. THE POLITICS OF BUREAUCRACY. 2001. PP. 34).

Durante muito tempo, as burocracias conseguiram - com frequência através da luta - cumprir os objetivos de organizar o funcionamento do aparato administrativo do Estado e garantir consistentemente os objetivos superiores de equidade e imparcialidade na prestação de serviços públicos (CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

Mais recentemente, devido ao aumento das áreas de intervenções do setor público - consequência da expansão do estado de bem-estar social - a necessidade de integração nos escritórios públicos aumentou (CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

Uma maior integração fomentou a necessidade de produzir e trocar informações entre os cidadãos, entre os cidadãos e a administração pública, e entre diferentes ramos da administração pública, para prestar serviços públicos. Isso sobrecarregou a organização burocrática com informações que agora precisam ser processadas para fornecer os serviços que um Estado de bem-estar social mais difundido precisa atender (CORDELLA. TEMPINI. E-GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

A crescente complexidade dos processos administrativos reduziu drasticamente a eficiência da burocracia aumentando as limitações já evidentes que as organizações burocráticas têm - em sua capacidade de fornecer serviços de maneira consistente e responder aos desafios imprevisíveis que surgem em tempos de maior incerteza ambiental. Essas falhas geraram ondas de críticas justificadas em relação às burocracias do setor público e sua capacidade de cumprir o mandato de fornecer serviços eficientes e eficazes (HEEKS. REINVENTING GOVERNMENT IN THE INFORMATION AGE. 2002. PP. 07).

Embora essas críticas sejam fundamentadas e justificadas pelos fracassos das burocracias na prestação de serviços públicos, a solução de eliminar as burocracias não é necessária, a melhor para o Estado e para os cidadãos. As organizações burocráticas de fato aplicam os princípios organizacionais que fornecem dois conjuntos de valores positivos

(CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

Por um lado, as burocracias racionalizam os procedimentos administrativos, tornando a prestação de serviços mais eficiente (fornecendo consistentemente resultados homogêneos) e eficazes (os resultados são determinados pela estrutura do processo); por outro lado, o princípio burocrático do comportamento limitado pelas regras - que determina univocamente o resultado dos procedimentos administrativos e garante sua previsibilidade de acordo com o princípio burocrático impessoal (KALLINIKOS. THE SOCIAL FOUNDATIONS OF THE BUREAUCRATIC ORDER. 2004. PP. 13–36).

A adoção das TICs no setor público tem sido freqüentemente impulsionada por uma visão estreita que favorece arranjos organizacionais não burocráticos, em vez de questionar se as TICs podem melhorar a capacidade das administrações públicas de fornecer serviços eficientes e eficazes, alavancando a capacidade das burocracias de cumprir seu mandato. cumprindo os objetivos superiores de imparcialidade, igualdade e justiça, juntamente com arranjos organizacionais eficientes e eficazes (CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

Em vez disso, seguindo a última visão, Cordella sugere reconsiderar o papel das TIC nas reformas do setor público e propõe a idéia das TIC como um instrumento para apoiar as organizações burocráticas em vez de eliminá-las. Ele aconselha que a implementação das TIC para automatizar os procedimentos administrativos existentes poderia melhorar a eficiência e a eficácia do sistema administrativo sem alterar sua lógica subjacente, que consiste em conceder tratamentos iguais, imparciais e justos para todos os cidadãos que interagem com a organização burocrática (CORDELLA. TEMPINI. E GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE: REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

O potencial das TICs para apoiar e, portanto, tornar as burocracias públicas mais eficientes e efetivas, no entanto, não é novo. Está bem documentado na história da adoção das TIC no setor público. Desde a década de 1980, as TICs foram concebidas e implementadas para fornecer ferramentas e soluções adequadas, apoiando a organização burocrática de forma eficaz (CORDELLA. TEMPINI. E-GOVERNMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE:

REAPPRAISING THE ROLE OF ICT AND BUREAUCRACY IN PUBLIC SERVICE DELIVERY. 2015. PP. 07-16).

## 5 CONCLUSÃO

Ao final deste artigo é possível obter a resposta para a problemática, qual seja: sim, há uma efetiva melhora nos procedimentos burocráticos dentro da Administração Pública em face do avanço e da utilização da tecnologia a favor do Poder Público.

Fica evidente a influência positiva da tecnologia no ordenamento jurídico, uma vez que aquela promove não somente a celeridade processual, como também permite o acesso das partes, dos advogados, dos demais operadores do direito e da sociedade como um todo ao Poder Judiciário, promovendo a segurança jurídica de forma mais palpável.

Conclui-se, portanto, que a evolução digital é necessária e eminente para o para o aperfeiçoamento do serviço público. A adoção pelo setor público de tecnologia da informação e comunicação transforma a estrutura burocrática em uma gestão com maior efetividade.

A burocracia, como demonstrado ao longo deste artigo, surge a partir da ideia de ruptura com o sistema patriarcal, o qual promovia o nepotismo e a parentalidade dentro da Administração Pública.

A burocratização do Estado, portanto, surge com o intuito de promover o fim da corrupção. É evidente que engessamento daquele não facilitou a extinção desta, porém, fomenta procedimentos, os quais evitam e/ou facilitam a popularização da corrupção como algo aceitável.

Logo, nem sempre foi considerada ruim. As consequências da burocracia transformam o termo em algo negativo, em face do engessamento estatal. É, portanto, utilizando-se da tecnologia, da evolução digital que o Estado poderá promover o acultramento social em face de uma sociedade desburocratizada.

A sociedade desburocratizada, por fim, tem inúmeros benefícios, sendo o seu princípio basilar a confiança gerada e fomentada entre cidadão e indivíduo, instituto tão caro às sociedades engessadas pela burocracia.

## 6 REFERÊNCIAS

- BUETTNER, John Anthony. **The Mitigating Effects Of Bureaucratic Environments On Information Technology Implementation Projects**, California State University, Sacramento, 2017.
- CLEGG, S. **Something is happening here, but you don't know what it is, do you, Mister Jones?** In ICT in the Contemporary World. Information Systems and Innovation Group, London School of Economics and Political Science, 2007.
- CORDELLA, Antonio. TEMPINI, Niccolò. **E-government and organizational change: reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery**. Government Information Quarterly, London School of Economics and Political Science. Elsevier, 2015.
- DE LANDA, Manuel. **A Thousand Years of Nonlinear History**, New York: Zone Books, 1997.
- DUNLEAVY, P. HOOD, C. **From Old Public Administration to New Public Management**. Public Money & Management n. 14, 1994.
- DUNLEAVY, P., MARGETTS, H., BASTOW, S., TINKLER, J. **New Public Management is dead – long live Digital-Era Governance**. Journal of Public Administration Research and Theory. n. 16 (3), 2006.
- FOUNTAIN, J.E. **Building The Virtual State: Information Technology And Institutional Change**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.
- GLUCKMAN, Max. **Politics, Law, and Ritual in Tribal Society**. Oxford: Blackwell, 1965.
- HEEKS, R. **Reinventing Government in the Information Age**. In Reinventing Government in the Information Age - International practice in IT-enabled public sector reform, edited by R. Heeks. London: Routledge, 2002.
- HESSE, J.J. **Rebuilding The State: Administrative Reform In Central And Eastern Europe**. In OECD/Sigma Papers No. 23, pp.168-179. Paris: OECD (CCNM/SIGMA/PUMA(98)39), 1998.
- HILLE, P., KNILL, C. **It's The Bureaucracy, Stupid**. European Union Politics 7 (4), 2006.
- HOOD, C. **A public management for all the seasons?** Public Administration 69, 1991.
- KALLINIKOS, Jannis. **The Social Foundations Of The Bureaucratic Order**. Organization. 11(1), 2004.
- LUHMANN, N. **Risk: a sociological theory**. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2005.
- MARX, Karl. ENGELS, Friedrich. **The German Ideology**. London: Lawrence & Wishart, 1970.
- OLSEN, Johan P. **The Ups and Downs of Bureaucratic Organization**. Annual Review of Political Science. Vol. 11, ed. Margaret Levi. Palo Alto, CA: Annual Reviews. Volume 11, 2008.

OSBORNE, D., PLASTRIK, P. **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government.** Reading, Mass.: Addison Wesley, 1997.

PETERS, B. Guy. **The Politics Of Bureaucracy.** 5th ed. London ; New York: Routledge, 2001.

SANFORD M., Jacoby. **Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900–1945.** New York: Columbia University Press, 1985.

SCHICK, A. **Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand's Reform.** The World Bank Observer 13 (1), 1998.

STYHRE, Alexander. **The Innovative Bureaucracy In An Age Of Fluidity.** Routledge. London, New York, 2007.

VON MISES, Ludwig. **Bureaucracy.** New Haven Yale University Press, Estados Unidos da América, 1944.

WEBER, Max. **The Theory of Social and Economic Organization.** New York: Free Press, 1947.