



ANÁLISE DA BUROCRACIA NA GESTÃO PÚBLICA TENDO COMO FOCO A DEFENSORIA PÚBLICA - UNIDADE DE ITAQUAQUECETUBA

ANALYSIS OF BUREAUCRACY IN PUBLIC MANAGEMENT FOCUSING ON THE PUBLIC DEFENDER'S OFFICE-UNIT OF ITAQUAQUECETUBA

Amanda de Oliveira Vieira¹

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

RESUMO: O objetivo em estudar um órgão público criado recentemente pelo Estado de São Paulo, como a Defensoria Pública, mas especificamente unidade de Itaquaquecetuba, é demonstrar que em meio às dificuldades, que a sociedade se encontra podemos dar efetividade no atendimento jurídico e social para a população, atendendo uma classe da sociedade carente desprovida de recursos, de maneira gratuita e eficiente.

A burocracia, normalmente, é considerada como vilã no ambiente das organizações públicas, carregando a culpa pelos exageros e falta de bom senso dos responsáveis, e com a Defensoria não seria diferente como prestadora de serviços também tem seus problemas deixando de apontar técnicas de gestão que deveriam ser aplicadas com aperfeiçoamento e racionalização das atividades desenvolvidas, definindo e implantando instrumentos eficazes de gerenciamento.

PALAVRAS CHAVES: Burocracia, Organizações Públicas, Racionalização.

ABSTRACT: *The goal in studying a public agency recently created by the State of São Paulo, as the Public Defender's Office, but specifically Itaquaquecetuba unit, is to demonstrate that in the midst of difficulties, that society is allowed to give legal and social care effectiveness for the population, given a class of needy society devoid of resources, free and efficient way.*

Bureaucracy is usually regarded as a villain in the environment of public organizations, carrying the blame for the excesses and lack of sense of responsibility, and the Defender would be no different as a service also has its problems leaving the pointing management techniques that should be applied with improvement and rationalization of the activities, defining and implementing effective management instruments.

KEYWORDS: *Bureaucracy, Public Organizations, Streamlining.*

¹ Graduanda do curso de Administração de Empresa da UnG. Email: aoliveira836@yahoo.com



INTRODUÇÃO

A sociedade evolui e transforma-se permanentemente, uma vez que está inserida em um ambiente extremamente dinâmico e imprevisível, em que desafios, conflitos e quebras de paradigmas são constantes e necessitam ser superados.

O presente trabalho mostra a importância da Defensoria Pública, principalmente em nossa sociedade, que é tão carente de recursos de um modo geral, cada vez mais as pessoas usuárias dos serviços públicos estão com expectativas de uma eficiência na prestação desses serviços, para que sejam prestados com maior qualidade, celeridade, eficaz, eficiente, e transparência e com o menor dispêndio possível de recursos e tempo.

Sabemos que há vários mecanismos que podem auxiliar para um acesso justo e digno a todos os cidadãos, e neste trabalho veremos um pouco mais sobre essa questão, porém com ênfase na análise da burocracia racional da gestão pública tendo como foco a Defensoria Pública do Estado de São Paulo unidade Itaquaquecetuba, onde esta tem se mostrado de grande efetividade no atendimento social/ jurídico na cidade, pois o maior número de habitantes na circunscrição é de pessoas hipossuficientes que necessitam desta assistência jurídica gratuita.

A organização burocrática foi durante a Era da Industrialização Clássica, o modelo ideal para as grandes organizações enquanto funcionavam em um ambiente estável e de pouca mudança. As burocracias que eram encontradas em organizações industriais, políticas, religiosas, educacionais, militares, entre outras, com o tempo passou, e o mundo mudou, mas a burocracia teve a menor aptidão para flexibilidade e inovação, tão necessárias em um mundo atual caracterizado por intensa mudança e instabilidade. Daí, a forte e generalizada tendência a desburocratizar não é apenas reduzir papelório, mas, sobretudo, reduzir o excesso de burocratização, ou seja, reduzir grau de intensidade das dimensões

burocráticas. (CHIAVENATO, 2004)

Os leigos, em geral, costumam criticar o aparelho burocrático, devido à sua rigidez administrativa, inadequação das normas e grande quantidade de regulamentos. Estes aspectos produzem resultados contrários aos esperados, como, por exemplo, a lentidão dos processos.

Para (WEBER 2004), a burocracia e a burocratização são processos inexoráveis, ou seja, inevitáveis e crescentes, presentes em qualquer tipo de organização, seja ela de natureza pública ou privada.

De fato, a crescente racionalidade do sistema burocrático tende a gerar efeitos negativos, que podem diminuir drasticamente a eficiência de uma organização ou sociedade. Em contrapartida, novos modelos de estruturas burocráticas, alternativos ao modelo weberiano, têm sido experimentados.

Esse tema é relevante, pois no Brasil vemos que nem todos têm informações suficientes para reivindicar seus direitos e nem pessoas capacitadas para instruí-las, na gestão das organizações públicas observa-se a necessidade de sérias modificações para o alcance da qualidade nos serviços que presta à sociedade.

A análise do acesso à justiça passa a ser vista como o meio indispensável para propiciar a real aplicação dos direitos humanos, uma vez que permite as pessoas buscarem a reivindicação de tais direitos.

O processo de gestão numa organização pública é algo que deve ser encarado de forma relevante para atingir os objetivos do Estado, o qual tem como meta principal, tratar sobre a melhoria de acesso, agilidade e segurança na distribuição de processos e arquivos utilizados e explorados por seus Defensores, servidores, estagiários e usuários, podendo atender de forma satisfatória às demandas da sociedade nos mais diversos campos, dentre eles o da inconsistência da burocracia na rotina administrativa na Defensoria Pública unidade Itaquaquecetuba, tendo como hipótese análise da burocracia na gestão pública.



Entretanto, devido às diversas barreiras existentes para a efetivação desses direitos individuais e coletivos é que se possibilitam o surgimento de instituições para promover esses acessos. Assim, diante das diversas dificuldades para o acesso à justiça, permitindo não somente uma atuação na seara judicial mas também na resolução de conflitos, sem a necessidade de ativar todo o aparelho burocrático estatal do judiciário.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O sociólogo alemão Max Weber integrou o estudo das organizações ao desenvolvimento histórico-social, em um de seus extensos trabalhos trouxe uma definição bem colocada sobre a teoria da burocracia, onde diz que a administração burocrática, está baseada no exercício da dominação no saber, onde relata que deve consistir em um conhecimento técnico, que por si só já é o suficiente e por outro lado, considerar as organizações burocráticas como detentores do poder.

Já para Fernando C. Prestes Motta, ilustre sociólogo das organizações, define a Burocracia *“como um excesso de procedimentos que uma pessoa ou empresa deve tomar para obter algo. Geralmente, é resultado de uma falta de eficiência por parte dos órgãos governamentais. A burocracia dificulta a criação de empresas e o funcionamento da economia. Outro problema é que, num mercado internacional disputado, a burocracia brasileira torna o produto nacional mais caro e menos competitivo”*.

BUROCRACIA RACIONAL

MAX WEBER

Weber analisa o processo de racionalização da sociedade na passagem da Idade Média para a Idade Moderna. O desencantamento do mundo, baseado no cálculo utilitário de consequências, substitui a mediação das relações sociais que antes estavam baseadas na

tradição e no carisma. Uma racionalidade instrumental-legal se institui e modifica as relações na sociedade, fazendo com que a burocracia moderna se consolide como razão materializada desse processo histórico. Para chegar a essa compreensão, Max Weber analisou a burocracia do sistema de produção asiático e de outras sociedades deslocadas e dentro de seu tempo histórico. Entretanto, as características da burocracia moderna são próprias de uma racionalização estabelecida dentro do sistema capitalista de produção.

Dessa forma, mesmo para Weber, a burocracia, quando analisada isoladamente, ou seja, como fenômeno atemporal, perde sentido, pois é por meio da racionalidade oriunda de um modo de produção específica que uma estrutura se ergue e se instaura.

A vantagem técnica da organização burocrática no capitalismo é *“a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização. O mecanismo burocrático plenamente desenvolvido compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não mecânicos de produção”*. (WEBER, 1982 pág. 249)

Segundo Weber (1982 pág. 229), a burocracia moderna funciona sob uma forma específica, destacando-se dentre as diversas características:

- A burocracia está sob regência de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas por leis e normas administrativas.
- A burocracia estabelece uma relação de autoridade, delimitada por normas relativas aos meios de coerção e de consenso.
- A burocracia estabelece uma relação hierárquica, definindo postos e níveis de autoridades, além de um sistema de mando e subordinação com gerência das atividades e tarefas delegadas por autoridade.
- A administração é formalizada por meio de documentos, que acabam por regular a conduta e as atividades das pessoas.
- Na administração burocrática especializada, pressu-



- põe-se treinamento especializado.
- As atividades e tarefas de um trabalho, que podem ser apreendidas por qualquer trabalhador, são descritas e delimitadas pela criação de cargos mais ou menos estáveis.
 - A ocupação de um cargo configura uma profissão de ordem impessoal e transitória, o treinamento especializado voltasse para generalizar o cargo e transformá-lo em profissão.
 - A posição pessoal de um funcionário é desfrutada e estimada em um contexto social específico, sempre em comparação aos demais funcionários e em relação à estrutura social.
 - Um funcionário recebe um salário (compensação pecuniária) regular, criando-se certa segurança social em troca das atividades exercidas por ele. Esse salário é definido pelas tarefas realizadas, por suas particularidades e pela posição hierárquica do funcionário.
 - A burocracia cria uma carreira dentro da ordem hierárquica estabelecida.

Para Weber (1974 pág. 126), o cumprimento dos objetivos efetiva-se por tarefas definidas, que devem ser calculadas e precisam ser realizadas independentemente das características das pessoas, ou seja, o cumprimento das mesmas devem se revestir de impessoalidade. Essa natureza peculiar da burocracia é *“bem recebida pelo capitalismo, e desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que a burocracia é ‘desumanizada’, na medida em que consegue eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais e irracionais e emocionais que fogem ao cálculo. É essa a natureza específica da burocracia, louvada como sua virtude especial”*. (WEBER, 1982)

A estrutura burocrática concentra os meios materiais de administração nas mãos das elites detentoras do capital, mediante o desenvolvimento das grandes empresas capitalistas, que *“encontram nesse processo*

suas características essenciais. Um processo correspondente ocorre nas organizações públicas”. (WEBER, 1982).

Uma das características descritas por WEBER (1982) em relação à burocracia é que ela potencializa os segredos, conhecimentos e intenções. Na administração burocrática, tende a ser uma estrutura organizada de pequenas sessões secretas, na medida em que oculta conhecimentos e ações. Dessa forma, o poder do perito, ou funcionário especializado, é aquilatado e, por esse motivo, a qualificação como forma de especialização crescente resulta muito valorizada. A burocracia, portanto, *“tem um caráter ‘racional’: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição”*. (WEBER, 1982)

O QUE É BUROCRACIA

FERNANDO CLÁUDIO PRESTES MOTTA

A burocracia nasce das relações de produção, consolida-se no Estado como forma organizada de controle social e amplia-se com as organizações de modo geral. Assim, a sociedade moderna tornou-se uma “sociedade de organizações burocráticas submetidas a uma grande organização burocrática que é o Estado” (MOTTA, 1981). Adotando-se as orientações de Weber e Marx, segundo Prestes Motta (1981), a burocracia apresenta algumas características. Mantém-se um estado de segurança e conformismo em troca do trabalho assalariado de boa parte das pessoas. As pessoas participam de grandes organizações impessoais e a vida em comunidade perde sentido. O próprio trabalho perde significação intrínseca nas organizações burocráticas. As necessidades das pessoas são manipuladas por meio das relações entre produção e consumo, orientando a vida das pessoas. Com isso, o comportamento passa a ser disciplinado e caracterizado como irresponsabilidade social, caso o comportamento padrão não seja seguido.

Na esfera política, a participação das pessoas perde sentido, sobretudo, porque as pessoas não par-



tipam de fato das decisões relevantes. É fortalecida a aparência de que a democracia é efetivamente o regime político dominante. Isso ocorre por meio dos partidos políticos e sindicatos, vistos como organizações burocráticas que criam falsas sensações de participação democrática nas decisões políticas da sociedade.

As análises de Prestes Motta em geral (1981, 1982, 1989, 1990) apresentam uma concepção marxista em relação à burocracia, porém, ao tratar deste tema na perspectiva weberiana, Prestes Motta adota uma posição na qual as categorias são construídas no plano abstrato arbitrário, o que não significa uma recusa à história. De fato, para chegar à afirmação sobre as características descritas anteriormente, Prestes Motta entende a burocracia de três formas: como poder, como controle e como alienação.

Deste modo, a burocracia como poder é compreendida “na medida em que analisamos a sua história” (PRESTES MOTTA, 1981). O processo de burocratização no contexto do sistema de produção capitalista é um fenômeno universal e, como tal, parte de um sistema antagonico próprio do sistema de capital. A burocracia é um instrumento da classe dominante que impõe sua ascendência sobre as demais classes. Essa dominação é feita pelas organizações (empresas, escola, partidos, sindicatos e outros) e pelo Estado, por meio do estabelecimento de um modo de vida específico, de acordo com os interesses do capital.

O “modo burocrático de pensar leva o homem ao vazio e à luta por pequenas posições na hierarquia social de prestígio e consumo” (PRESTES MOTTA, 1981). Levando-se em consideração a história, outro fato importante é que a da burocracia é a história do afastamento entre trabalho manual e trabalho intelectual, cuja separação entre os que pensam e os que executam estabelecem uma relação hierárquica bem definida, adequada aos interesses do capital. Para tanto, as operações no trabalho são isoladas em parcelas que, posteriormente, são aprimoradas, classificadas e agrupadas,

obedecendo à lógica da separação entre concepção e execução. A partir disso, Prestes Motta considera que se cria uma nova lógica para o processo de qualificação dos trabalhadores, passando o trabalhador coletivo a desempenhar atividades sistematizadas, racionalizadas e previsíveis, cujo controle não detém mais. Dessa forma, uma nova cooperação é estabelecida de acordo com os interesses do capital.

Tudo isso ocorre devido à eficiência, responsável por aumentar a produção da mais-valia e, consequentemente, de aumentar as taxas de lucros. Concentra, ainda, o “poder de decisão”, já que os novos agrupamentos retiram da maioria tal poder por meio da expropriação do planejamento, da criatividade e do conhecimento amplo e integral.

Tudo isso se faz sob o comando das funções diretivas, que coordenam o processo. Sendo por essa razão que as técnicas de organização, começam a ser necessárias com a divisão de trabalho, são técnicas capitalistas, que visam o aumento da mais-valia. Racionalizar o trabalho significa aumentar a mais-valia relativa, isto é, a mais-valia que se obtém com a intensificação do trabalho (PRESTES MOTTA, 1981).

A unidade de poder da burocracia é a organização, representada principalmente pela empresa capitalista. A integração dessa unidade é feita pelo Estado, que desempenha papel fundamental para manter a concentração de poder. Assim, a empresa burocrática pressupõe, para Prestes Motta, o Estado burocrático responsável por manter a ordem e o controle social. O Estado aparece dessa forma como uma organização burocrática fundamental, consolidando uma elite política normalmente associada à classe dominante e criando, além disso, um corpo de funcionários hierarquicamente organizados para se ocuparem da administração. Procura-se manter, com essa organização, a ordem interna, além de proteger o Estado constituído das ameaças externas. Essa organização estatal burocrática utiliza-se do seu poder disciplinador, de políticas que promovam consenso so-



cial e, também, o monopólio da violência, visando manter a própria burocracia.

Utilizando a categoria weberiana, Prestes Motta afirma que os poderes do Estado e da burocracia em geral estão associados principalmente a uma forma específica de dominação: a racional-legal. Estabelece-se uma relação entre às leis e à ordem legal, cujos principais instrumentos de controle, dentro de uma estrutura social específica, se constituem nas próprias regras, que necessitam de caráter impessoal para serem aceitas pela coletividade.

Prestes Motta e Bresser-Pereira (1980), em um estudo específico sobre a organização burocrática, indicam que essa organização é o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas e, como tal, trata-se de uma estratégia de administração e de dominação. Na mesma linha argumentativa de Poulantzas (1977), Prestes Motta e Bresser-Pereira argumentam que a burocracia pode se constituir em um grupo ou uma classe social. Além disso, é também uma forma de poder que se estrutura por meio das organizações burocráticas. Nesse estudo de Prestes Motta e Bresser-Pereira (1980), o conceito central da abordagem de Prestes Motta é que a burocracia é dominação, é poder. Tal expressão explicita-se no prefácio de outro texto (PRESTES MOTTA, 1982), em que Prestes Motta afirma que “o autoritarismo é, por todas as razões, a essência do fenômeno burocrático”, sendo a burocracia uma forma de dominação e a “dominação uma forma de poder” (FARIA, 2003).

Outra característica da burocracia é que ela é controle. De acordo com Prestes Motta (1981), “as organizações burocráticas estão veiculadas à estrutura social. Elas reproduzem uma estrutura social característica de uma formação social. Essa reprodução significa uma recriação ampliada das condições de produção em uma dada sociedade, em um dado sistema econômico”. Como consequência, reproduzem-se também as classes sociais dessa mesma estrutura. Sem embargo, na organização do trabalho, a especialização das tarefas

faz com que o trabalhador domine de forma insignificante o processo produtivo, permitindo ao capitalista controlar o produto final. Assim, o expediente de controle do produto passa a ser do capitalista, e o trabalhador vende sua força de trabalho em troca de sua autonomia. A hierarquia burocrática nasce, por conseguinte, na fábrica, contexto em que “hierarquia e divisão parcelar do trabalho se conjugam como molas propulsoras de uma forma de produção e reprodução do capital” (PRESTES MOTTA, 1981).

A hierarquia exerce significativo papel na instituição da burocracia como controle, estabelecendo uma relação de vigilância e de disciplinamento essencial para garantir a submissão do trabalhador, além de outro elemento importante: o salário. “Como os salários não estão relacionados com o valor que produzem, mas sim com a reprodução de sua subsistência, estão garantidas as condições para a reprodução do capital” (PRESTES MOTTA, 1981).

O papel das organizações burocráticas não está associado apenas à produção de riqueza, de capital e das demais mercadorias e serviços, e, tampouco, à reprodução da mão de obra como força de trabalho ou garantia da sobrevivência do trabalhador por meio do salário. O papel das organizações burocráticas constitui-se em garantidor do controle social por meio do estabelecimento das relações de poder, que sempre ocorrem entre desiguais. As organizações burocráticas servem de unidades de dominação, sendo, igualmente, responsáveis pela inculcação ideológica, pela adoção da submissão, pelos comportamentos controlados e socialmente aceitos, todos entendidos como naturais. Assim, a organização burocrática configura-se numa estrutura de controle e poder.

Importa perceber “que, enquanto estruturas de dominação, as organizações burocráticas contêm em si um conflito latente, e para abafá-lo todas as instâncias são manipuladas. Isso quer dizer que há mecanismos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos utilizados



para a neutralização do conflito”. (PRESTES MOTTA, 1981) As organizações burocráticas, destarte, procuram garantir o controle social, o monitoramento dos comportamentos, as padronizações e o consenso.

A terceira característica apresentada por Motta incide na burocracia como alienação. “A dominação se apresenta como um “estado de coisas” no qual as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo da vontade manifesta do dominante” (PRESTES MOTTA, 1981). De acordo com Mészáros (2006), Marx apresenta a mais conhecida teorização sobre a alienação, que não parte da burocracia, mas do trabalho. A teoria da alienação do trabalho apresenta a contradição fundamental da produção capitalista de mercadorias, no sentido de que o trabalhador torna-se mais pobre na medida em que produz mais riqueza; tornando a mercadoria tão mais insignificante quanto mais riqueza que produz. Dessa forma, enquanto cria valor no mundo das coisas, o mundo da vida dos homens aumenta em razão direta de sua depreciação.

O trabalhador depara-se com o produto como um objeto estranho, com o qual não se identifica, uma vez que a apropriação do objeto é feita pelo capital. A alienação do trabalhador quanto ao produto de seu trabalho implica, também, a alienação em relação à natureza, por meio da qual ele garante os meios de sua subsistência física. Ao trabalhar o conceito de alienação no interior da burocracia, significa configurar a alienação como um elemento da superestrutura que garante a separação entre produtor e produto. No âmbito da teoria da gestão do processo de trabalho, significa intensificar a separação entre os que pensam e os que executam fator condicionante na relação de posse do produtor e do produto.

“A burocracia implica também que os indivíduos não se possam inserir na sociedade de acordo com suas necessidades e seu bem-estar pessoal. Daí a relação decisiva entre burocracia e alienação. Nessa ordem de ideias, a alienação é tão necessária quanto o for à burocracia, e não são poucos aqueles que nos afirmam que

esta última é um aspecto imutável da tecnologia industrial”. (PRESTES MOTTA, 1981). A burocracia garante a separação entre produtor e produto, da mesma forma que garante a separação entre homem e natureza por meio do afastamento físico, psíquico e social.

Para compreender a análise crítica de Prestes Motta, dois conceitos precisam ser destacados: alienação enquanto um processo no qual o homem se torna cada vez mais estranho no mundo criado pelo seu trabalho e objetificação enquanto forma de o homem exteriorizar-se na natureza e na sociedade pelo seu trabalho, um processo em que este se torna um objeto para os outros na estrutura das relações sociais, construída com base nas relações de produção. Marx e Engels (2007) criticam Hegel por tornar iguais dois conceitos diferentes. A alienação, para Marx e Engels, ocorre quando o homem objetificado encontra sua atividade operando nele como um poder estranho, opressivo, externo. No capitalismo a objetificação implica alienação, pois o capitalismo, ao dominar completamente o trabalho humano, o aliena totalmente. Ao contrário do que defendia Marcuse (1982), a teoria da alienação em Marx não é uma teoria do poder total. O poder sempre se defronta com outros poderes, pois para ser poder é preciso que esteja em relação, em prática de classes (FARIA 2004). Tal poder total, como a coisificação plena da sociedade burguesa proposta por Marcuse, significaria uma forma de fatalismo insuperável, um mundo sem contradição e sem história, em que a emancipação seria impossível. O que Prestes Motta chama de alienação, portanto, do ponto de vista marxista, é objetificação.

O PROBLEMA DA BUROCRACIA

A morosidade do sistema que rege os atos de jurisdição é reconhecida por todos, de maneira que, sobre ela, não pesa a menor dúvida de constituir um problema para o acesso às decisões judiciais. A contextualização que aqui se faz em razão da lentidão da justiça serve



apenas para situá-la, bem como para atestar suas conseqüências e verificar as alternativas de solução de crise de gestão que afeta o Poder Judiciário Brasileiro. No contexto da gestão pública, muito tem sido feito no sentido de acompanhar as mudanças do papel do Estado e dos objetivos dos governos. Nesse sentido, a discussão sobre o papel do Estado e dos respectivos ferramentais adotados para a sua organização e modelagem esteve presente em todas as reformas ocorridas até os dias atuais. Da gestão patrimonialista da coisa pública – pautada no poder centralizado e na prestação de serviços de acordo com interesses econômicos – à gestão burocrática baseada na forma e na norma, o governo sempre buscou estabelecer os seus principais objetivos e suas metas para garantir a execução das funções de forma planejada. Essa perspectiva continua com o paradigma gerencial, porém com a adoção de estratégias de resultados na prestação de serviços.

Diante desse novo contexto, as reformas administrativas surgem como respostas às disfunções típicas das organizações burocráticas do setor público, como: centralização, rigidez de procedimentos e padronizações, apego às regras e reduzida orientação por resultados.

Porém, Rezende (2002) adverte que a introdução de novos modelos, administrativos e gerenciais, traz como principal problema para os formuladores e implementadores de políticas públicas nessas organizações, o modo de como combinar burocracia e democracia. Dessa forma, a maior questão é saber como coadunar estruturas burocráticas em ambientes democráticos. As transformações do Estado de maneira geral pressupõem a sua necessária desburocratização, a partir da adoção de gerência estratégica, cooperativa, democrática, participativa e solidária.

Por sua vez, Castells (1999 pág. 111) defende a necessidade de se pensar a estrutura do Estado como uma rede, com funcionamento flexível e uma política variável, capaz de processar informações e assegurar o

processo de decisões compartilhadas. Para a construção desse Estado-Rede, seria necessária a combinação dos seguintes princípios: subsidiariedade, flexibilidade, coordenação, participação cidadã, transparência administrativa, modernização tecnológica e profissionalização.

Diante da realidade atual, as instituições públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, no sentido de lograr melhores êxitos, tendo como base o cumprimento de suas missões constitucionais. Nesse sentido, modelos amplamente aplicados no setor privado são adaptados, com sucesso, para a realidade das organizações públicas. A administração pública, dessa forma, tem envidado esforços no sentido de modelar sua estrutura e seus processos para uma realidade mais dinâmica, em que respostas rápidas às novas tendências e antecipação às reivindicações dos cidadãos geram confiabilidade e são sinônimos de eficiência e eficácia da coisa pública.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Para iniciar o atendimento, em uma unidade da Defensoria Pública, o cidadão que é chamado de “assistido” deve retirar uma senha e aguardar para ser chamado. É necessário informar o motivo da procura pela Defensoria Pública para adequar a distribuição da senha.

Após ser chamado por um estagiário do setor administrativo, onde esse faz a triagem para o atendimento, o assistido deve se dirigir ao um guichê que lhe foi indicado para ser então atendido pelo estagiário de direito.

O primeiro passo do atendimento é criar um processo administrativo de atendimento virtual e verificar se o assistido já possui cadastro na Defensoria Pública. Neste caso verificando que é a primeira vez que o assistido procura a Defensoria, será realizado o cadastro pelo estagiário de direito. Se já existir um cadastro, haverá a recuperação das informações, conferência e eventual atualização no Processo Administrativo ora arquivado,



somente então o assistido será ouvido para triagem eficaz de sua demanda.

Sendo hipótese de ação judicial, o estagiário deve realizar o cadastro das partes envolvidas no processo. Onde o processo pode ser encaminhado a um núcleo especializado, como por exemplo: (Idoso, Consumidor, Saúde). Em hipótese de ajuizamento de ação, todos os documentos necessários à instrução do processo devem ser xerocados e digitalizados e o atendimento é classificado conforme a área/assunto.

Não sendo hipótese de atuação da Defensoria, o atendimento é encerrado e o assistido será encaminhado ao respectivo núcleo especializado.

Caso o assistido não esteja de posse de todos os documentos necessários ou precise retornar outro dia para complementar dados ou informações, o estagiário poderá dispensar o assistido e solicitar seu comparecimento presencial munido dos documentos necessários de acordo com a ação a ser ajuizada, quando então será dado prosseguimento ao fluxo.

Em determinados casos, sobretudo na área criminal, Lei Maria da Penha, e Estatuto da Criança e Adolescente, onde requer medidas cautelares. O atendimento é classificado como urgência, não sendo necessário cadastro prévio e avaliação financeira.

Se for o caso de ajuizamento de ação, o processo administrativo de atendimento segue o fluxo e será encaminhado ao Defensor Público para análise do caso. O Defensor ou estagiário de apoio registra manualmente os apontamentos e junta no Processo Administrativo.

Nesse ponto, é possível:

a) concluir o atendimento e elaborar a petição; b) encaminhar o caso à equipe de defensores para providências; c) agendar dia para retorno, dependendo da complexidade do caso e/ou se o processo não estiver suficientemente instruído; d) arquivar o processo administrativo de atendimento, caso for de mera consulta, esclarecimento ou orientação jurídica, ou se não for hipótese de atuação da Defensoria Pública.

Por fim, sendo o caso o ajuizamento de ação, a petição é carregada no sistema e protocolada via e-SAJ e o Defensor/estagiário de apoio deve inserir o número do processo no Portal Digital.

O Defensor responsável pela Unidade de Racionalização distribui o processo para a equipe.

A petição será carregada de forma automática no sistema, com os dados já inseridos e argumentos jurídicos já estruturados na peça, com oportunidade de edição para aperfeiçoamento da parte variável do texto.

O serviço de atendimento C.A.M (Centro de Atendimento Multidisciplinar) irá acolher e entrevistar o assistido para compreender o caso e agendar uma audiência extrajudicial de conciliação ou mediação.

A carta-convite pode ser entregue em mãos diretamente ao assistido para entrega a terceiros envolvidos ou ser enviada por ofício, se necessário.

No dia agendado, o caso é submetido à abordagem do Defensor em Audiência extrajudicial para tentativa de conciliação ou mediação.

Havendo êxito, o caso é encerrado com a solução extrajudicial. Homologada pelo Defensor.

Não havendo sucesso na tentativa de conciliação, o caso pode ser encerrado ou seguir o fluxo principal a partir do ponto do ajuizamento da ação.

O ofício é elaborado pelo Defensor/estagiário de apoio, e esse é cadastrado no sistema e arquivado, após aguarda-se o retorno do ofício e marca-se o retorno do assistido para Continuação do atendimento.

O Cenário da Burocracia a Ser Analisada é a Defensoria Pública do Estado de São Paulo é uma instituição permanente cuja função, como expressão e instrumento do regime democrático, a oferecer, de forma integral e gratuita, aos cidadãos necessitados a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos.

A Constituição Federal prevê como órgão de função essencial à Justiça e no Estado de São Paulo foi



criado pela Lei Complementar Estadual nº 988 de 09 de janeiro de 2006.

A Defensoria Pública, apesar de ser instituição estadual, não é vinculada ao governo. Sua autonomia é prevista pela Constituição Federal e é uma garantia para que os Defensores Públicos possam representar os direitos da população sem qualquer tipo de constrangimento. Internamente, cada Defensor possui independência funcional para seguir livremente sua convicção em cada caso em que atua.

Atualmente, há 610 Defensores Públicos no Estado de São Paulo em atuação em 41 diferentes cidades.

A administração superior da instituição é conduzida pelo Defensor Público-Geral do Estado – nomeado pelo Governador a partir de uma lista tríplice formada pelos candidatos mais votados em eleição com participação de toda a carreira.

Seu principal órgão para tomada de decisões internas é o Conselho Superior da Defensoria Pública, formado por 05 membros natos e 08 membros eleitos diretamente pelos Defensores.

Para ser Defensor Público do Estado é necessário ser bacharel em Direito e aprovado em concurso público específico para atuar em todas as áreas de atribuição da Defensoria.

A partir do aperfeiçoamento e sistematização das atividades desenvolvidas, é preciso identificar, definir e implantar instrumentos eficazes de gerenciamento, que possam colaborar efetivamente para a melhoria de desempenho das unidades organizacionais que compõem o Poder Judiciário tendo como foco a Defensoria Pública Unidade Itaquaquecetuba.

Às atividades voltadas para a desburocratização, simplificação e modernização na gestão pública deve-se somar ações objetivas que estabeleçam parâmetros mais flexíveis para a modelagem e acesso aos processos, tornando o serviço prestado a população mais rápida e eficiente, facilitando assim o trabalho desenvolvido por Defensores e estagiários.

Um sistema de informações é absolutamente passivo, sendo necessária a atualização do banco de dados e a sua utilização pelos empregados da organização, a sociedade está vivenciando um período de grandes transformações que afetam diretamente as organizações, como por exemplo, a era da informação, a ciência administrativa, e a sistematização dos conhecimentos humanos, produzidos acerca das organizações. Tem, portanto, como objeto de estudo, as organizações.

Os problemas diagnosticados nas unidades do Estado de São Paulo foram: deficiência no número de pessoal nas diversas instituições que compõe o sistema de justiça; inexistência de um sistema de informação seguro para atendimento aos usuários e controle processual; morosidade na apreciação e julgamento dos pedidos; insuficiência de fiscalização; maior rigor na fiscalização das verbas públicas destinadas a melhorias. Ressalta-se ainda infraestrutura; abertura de vagas; condições para inclusão social; condições de saúde e salubridade; assistência material; local adequado; humanização e condições de trabalho para os servidores.

PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO PARA A SOLUÇÃO DO PROBLEMA

As Consequências da Burocracia Irrracional na Gestão Pública podem ser verificadas na lentidão do Poder Judiciário no âmbito econômico (custo); no descrédito perante a sociedade, que abala sobremaneira a eficácia de suas decisões e leva insegurança à população, em razão da sensação de impunidade, em face dos intermináveis processos.

Inegavelmente, a morosidade com que opera o sistema judiciário do país ganhou contornos de preocupação nacional, capaz de gerar crises sociais e afetar inclusive os investimentos econômicos, e tornou-se insuportável.

A consequência social pela lentidão no trâmite processual tem levado o Poder Judiciário ao descrédito pe-



rante a sociedade, o que tem abalado sobremaneira a eficácia de suas decisões.

A falta de agilidade do Sistema Judiciário, além de gerar incerteza no cenário econômico, descrédito social, também leva insegurança à população, em razão da sensação de impunidade em relação à pena aplicada a quem descumprir a lei.

A atuação da Defensoria Pública Unidade Itaquaquecetuba como prestadora de serviços é deficiente e deixa de apontar técnicas de gestão que não são aplicadas, a maioria dos Defensores atuam acima de seus limites de capacidades produtivas, as estatísticas exibem os expressivos números de processos julgados pela Defensoria, refletindo numa irracionalidade do sistema, pois sofre de carência de investimentos em relação à organização, layout de informática. Com isso a demanda de processos na Unidade é cada vez maior onde a apreciação dos casos é basicamente elaborada manualmente, tornando cada vez mais lento o processo de julgamento.

Detectado o problema e suas consequências, torna-se adequado supor que existam caminhos para a solução da crise de lentidão da Justiça. A partir do aperfeiçoamento e racionalização das atividades desenvolvidas, é preciso identificar, definir e implantar instrumentos eficazes de gerenciamento, que possam colaborar efetivamente para a melhoria de desempenho das unidades organizacionais que compõem o Poder Judiciário. Às atividades voltadas para a desburocratização e simplificação, devem-se somar ações objetivas que estabeleçam parâmetros mais flexíveis para a modelagem dos processos decisórios.

A gestão, em órgãos da administração pública direta, está presente no país desde o período colonial e vem acompanhando a evolução deste até os dias de hoje. O legado herdado desse período, onde se tinha uma estrutura pública frágil e desarticulada, apresenta fortes reflexos hoje, onde se verifica um acentuado aumento quantitativo dos serviços prestados a sociedade através

de um sistema de controle de processos deficiente e um suporte de informática desatualizado.

A morosidade com que opera o sistema judiciário do país é reconhecida hoje por todos que necessitam ou utilizam os serviços prestados, as consequências sociais pela lentidão no trâmite processual tem levado o Poder Judiciário ao descrédito perante a sociedade, existe ausência de uma administração ativa de casos, má gestão do fluxo físico de processos, lentidão na notificação das partes, demora na resposta das demandas administrativas e grande número de processos físicos.

Compõe-se de um conjunto de ações voltadas para a utilização dos modernos recursos da tecnologia da informação. Desde a análise da legislação que permite a tramitação virtual do processo até a etapa de digitalização dos documentos, passando pela aquisição de equipamentos e implantação de um sistema de processamento e gerenciamento de dados, um dos mais modernos e utilizado mundialmente, oferece uma série de módulos com diversas aplicações e integram serviços de Soluções de Gestão Integrada um sistema (ERP – Enterprise Resources Planning) tudo contribui para a agilização do processo e um sistema mais ágil e eficiente.

ERP é a sigla de Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos Empresariais). Trata-se de uma técnica moderna de gestão empresarial pela qual todas as informações de todas as áreas da empresa são verificadas, reunidas, processadas para serem disponibilizadas de forma eficiente para a tomada de decisões.

ERP ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) são sistemas de informações que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Os sistemas integrados ERP controlam e fornecem suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa.

A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos



humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc.) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à decisão, etc.).

Os ERPs em termos gerais são uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação (Automação é a aplicação de técnicas computadorizadas ou mecânicas para diminuir o uso de mão-de-obra em qualquer processo, especialmente o uso de robôs nas linhas de produção) e armazenamento de todas as informações de negócios.

Podemos definir ERP como uma arquitetura de software que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades de uma empresa, como fabricação, logística, finanças e recursos humanos. Normalmente, é composto por um banco de dados único, operando em uma plataforma comum que interage com um conjunto de aplicações.

ERP é um termo genérico para um conjunto de atividades executadas por um software multimodular, que tem por objetivo auxiliar o fabricante ou o gestor de uma empresa nas importantes fases do seu negócio, incluindo o desenvolvimento de produtos, compra de itens, manutenção de estoques, interação com os fornecedores, serviços a clientes e acompanhamento de ordens de produção.

Idealmente, a vantagem de um sistema ERP é a habilidade de necessitar a entrada de informações uma única vez. Por exemplo, um representante de vendas grava um pedido de compra no sistema ERP da empresa. Quando a fábrica começa a processar a ordem, o faturamento e a expedição podem checar o status da ordem de produção e estimar a data de embarque. O estoque pode checar se a ordem pode ser suprida pelo saldo e podem então notificar a produção com uma ordem que apenas complementa a quantidade de itens requisitados. Uma vez expedida, a informação vai direto a relatório de vendas para gerenciamento superior.

O sistema opera então com uma base de dados comum, no coração do sistema. O banco de dados interage com todos os aplicativos do sistema, desta forma, elimina-se a redundância e redigitação de dados, o que assegura a integridade das informações obtidas.

Cada sistema de ERP oferece um conjunto de módulos (aplicativos) para aquisição. Estes são os pacotes funcionais, individualizados para cada unidade de negócio dentro da organização (financeiro, engenharia, administração de materiais, contabilidade, etc.).

Muitos sistemas ERP são comercializados em um pacote com os módulos básicos para a gestão do negócio e então oferecem módulos adicionais que podem ser adquiridos individualmente em função do interesse e estratégia da empresa.

O QUE O ERP REALMENTE FAZ

O ERP é a espinha dorsal do empreendimento. Permite que a empresa padronize seu sistema de informações. Dependendo das aplicações, o ERP pode gerenciar um conjunto de atividades que permitam o acompanhamento dos níveis de fabricação em balanceamento com a carteira de pedidos ou previsão de vendas. O resultado é uma organização com um fluxo de dados consistente que flui entre as diferentes interfaces do negócio. Na essência, o ERP propicia a informação correta, para a pessoa correta e no momento correto.

VANTAGENS:

1. Otimiza o fluxo de informações;
2. Facilita o acesso aos dados operacionais;
3. Favorece a adoção de estruturas organizacionais mais achatadas e Flexíveis;
4. As informações tornam-se mais consistentes, possibilitando a tomada de decisão com base em dados que refletem a realidade da empresa;
5. Permite a adoção de melhores práticas de negó-



- cio, que resultam em ganhos de produtividade e em maior velocidade de resposta da organização;
6. O ERP pode também incluir módulos aplicativos para os aspectos financeiros e até mesmo para a gestão de recursos humano;
 7. Reduz redundância de atividades na organização. Com departamentos utilizando aplicativos integrados e compartilhando a mesma base de dados, não existe a necessidade de repetição de atividades;
 8. Um sistema integrado oferece a possibilidade de melhoria de relatórios, fidelidade de dados, consistência e comparação de dados, devido à utilização de um critério único em todas as atividades da empresa;
 9. Decisões ao longo dos processos da empresa também são possíveis graças ao ERP. Isto resulta em economia de tempo, domínio sobre as operações e também a eliminação daquelas supérfluas, as quais a cliente não paga;
 10. O sistema ERP possibilita para empresa a economia de dinheiro, o aumento da eficiência e se tornar mais competitiva.

Dentre os motivos que levam uma empresa a usar ERP, podem ser citados: Permanecer competitivas; Melhorar a produtividade; Melhorar a qualidade; Melhorar os serviços prestados aos clientes; Reduzir custos, estoques; Melhorar o planejamento e alocação de recursos; Eliminar o uso de interfaces manuais; Reduzir custos; Aperfeiçoar o fluxo da informação e a qualidade da mesma dentro da organização (eficiência); Aperfeiçoar o processo de tomada de decisão; Eliminar a redundância de atividades e reduzir os limites de tempo de resposta ao mercado.

Algumas das desvantagens da implementação de um ERP numa empresa são: A utilização do ERP por si só não torna uma empresa verdadeiramente integrada; Altos custos que muitas vezes não comprovam a relação custo/benefício; Dependência do fornecedor do pacote; Torna os módulos dependentes uns dos outros,

pois cada departamento depende das informações do módulo anterior, por exemplo. Logo, as informações têm que ser constantemente atualizadas, uma vez que as informações são em tempo real (*on line*), ocasionando maior trabalho; excesso de controle sobre as pessoas, o que aumenta a resistência à mudança e pode gerar desmotivação por parte dos funcionários.

Os principais fatores críticos de sucesso para um projeto de implantação de um ERP são: Envolvimento do Usuário; Apoio da direção; Definição clara de necessidades; Planejamento adequado; Expectativas realistas; Equipe competente; Comprometimento; Visão e objetivos claros; Equipe dedicada e infraestrutura adequada.

A ERP NA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO UNIDADE ITAQUAQUECETUBA.

Trata-se de um sistema informatizado desenvolvido e implantado na Defensoria Pública Unidade Itaquaquecetuba, possibilitando celeridade e desburocratização no atendimento ao assistido e encaminhamento imediato de processos ao Judiciário pelo Defensor Público, através do cadastro das informações pessoais do assistido, onde é feita a triagem do mesmo, realizando assim o levantamento estatístico qualitativo e quantitativo, podendo encaminhá-lo para outros órgãos de acordo com a demanda descrita, cadastrando também no sistema a demanda por assunto e classe relacionados com a tabela de assuntos do Conselho Nacional de Justiça. Nesse modelo, quando o usuário que procura a Defensoria é encaminhado para atendimento do defensor, este tem a possibilidade de realizar o petição eletrônico no momento de seu primeiro atendimento ou retorno, com todos os dados pessoais e relatos disponíveis on-line (já cadastrados na etapa da triagem e cadastro do assistido) desde o ingresso do cidadão. Este ordenamento possibilita um total controle de todas as etapas internas do atendimento ao assistido, como a tramitação dos processos virtuais entre os defensores e os demais setores



de secretaria da Defensoria ou setor psicossocial, possibilitando ainda o imediato disparo de diligências para que os departamentos priorizem processos, com prazos mais curtos, possibilitando um desdobramento acelerado dos mesmos, sendo capaz de dar parâmetro à quantidade de atendimentos por área e controlar a pauta de atendimento dos Defensores conectados ou não no sistema. Por outro lado, o sistema permite também o registro de eventual atuação extrajudicial, como a possibilidade de registrar audiências extrajudiciais realizadas e as serem realizadas (e com posterior acompanhamento de todas as etapas da tramitação no Tribunal de Justiça), mediante o acompanhamento da chamada “pasta virtual”, na qual são exibidos todos os resultados das etapas e tramitações de processos, até a sentença final registrada no sistema. Ou seja, o sistema é uma ferramenta central de apoio total do atendimento e decisão estratégica a ser tomada, corrigindo as eventuais disparidades ocorridas nas diferentes unidades da Defensoria.

Com relação aos cidadãos que procuram a Defensoria Pública, haverá diminuição expressiva no tempo de espera e nas filas de triagem, com desafogamento do atendimento na recepção, fluidez na rotina dos serviços, direcionamento do usuário a aos setores competentes, redução em cerca de 30% na demanda dos defensores públicos, e finalmente, aumento significativo de encaminhamentos de processos ao Tribunal de Justiça do Estado, com acesso rápido e simples a todas as informações dos assistidos e dos processos em tramitação, bem como disponibilização de uma ferramenta permanente de uso ao Defensor Público para peticionar ao judiciário, já que o sistema permite redigir, imprimir e encaminhar o documento pronto.

A prática contribui para uma rapidez e eficiência da Justiça, o Sistema de Controle de Processos Jurídicos via WEB, além de ser uma ferramenta de fácil utilização, de imediato permite um melhor andamento na rotina diária da defensoria, pois através de seus registros

ocorre a triagem dos usuários e a rápida resolutividade do serviço. Dessa forma, retornos de pessoas apenas para informações quanto a andamentos de processos, ou para trazer documentos pertinentes aos processos, são atendidos na área meio, por servidores competentes, enquanto chegam aos Defensores Públicos somente os casos de cidadãos que realmente precisam de Assistência Jurídica e posterior encaminhamento à Justiça, caso não se tenha conseguido mediar, conciliar ou até mesmo arbitrar, permitindo o desafogamento do atendimento. Por outro lado, no sistema são exibidas todas as informações do usuário coletadas na triagem e no cadastro do atendimento (tais como o cadastro dos dados pessoais e do relato, importantes na composição do modelo de petição, os quais não são necessários que o Defensor tenha o retrabalho de efetuar o cadastro novamente, pois o sistema compõe esses dados automaticamente), de forma que o Defensor avalia o caso e possa redigir e imprimir a petição, enviando o Processo ao Judiciário para ser devidamente ajuizado, caso seja realmente necessário que se faça.

Consiste na desburocratização do atendimento ao cidadão, permitindo a disponibilização imediata de todos os seus dados em rede no primeiro atendimento, possibilitando a triagem do usuário, encaminhamento aos setores competentes (documentação / retorno / acompanhamento de processo / atendimento com Defensor Público), permitindo registro e controle total de todos os serviços existentes na Defensoria Pública do Estado Unidade Itaquaquecetuba. Além disso, nos casos em que o cidadão tem direito a defesa / assistência jurídica, o defensor visualiza todos os detalhes e informações relativos a cada caso (na “pasta virtual”), onde tem alcance a um modelo de petição on-line já preenchido previamente pelo próprio sistema, o qual apenas precisa ser finalizado, impresso e assinado (sendo que já está em teste a versão que permite a certificação digital) com a descrição da natureza jurídica do fato ou conflito, de modo a ser encaminhado rapidamente ao Poder Judiciário.



ário.

Em qualquer contexto de implantação de um novo sistema informatizado dentro de um órgão público, é natural ocorrer certa resistência a mudanças repentinas nas atividades cotidianas dos servidores, acostumados a uma determinada rotina e a um determinado relacionamento com a tecnologia.

- Construção do Plano Diretor de informática da Defensoria Pública do Estado
- Investimento em modernização tecnológica (estrutura física, equipamentos, pessoal, programas, sistema de dados em rede e estrutura de banco de dados centralizado)
- Criação de software e instalação na rede de informações do Sistema de Controle de Processos Jurídicos via WEB
- Treinamento dos usuários do sistema
- Utilização do Sistema de Controle de Processos Jurídicos via WEB por 100% dos Defensores públicos em 90% da rede disponível.
- Mais de mil atendimentos em dez meses de funcionamento. Levantamento efetuado permite ter uma noção de custo aproximadamente para a implantação do sistema

Equipe de Trabalho

Um Analista de Sistema, um Analista de Negócio, cinco Defensores Públicos colaboradores na experiência jurídica e três Programadores.

Equipamentos de Sistemas

Servidor de Rede, Servidor de Aplicação e Servidor de Banco de Dados.

Infraestrutura

Ambiente de Tecnologia apropriado e devidamente dividido por área de atuação (piso elevado, cabeamento elétrico estruturado, rede elétrica ligada a um banco de baterias (No-break de grande porte), etc.), rede lógica avançada e Data Center climatizado, desumidificador e adequado para lotação do Hacker dos Servidores.

Orçamento

O custo de desenvolvimento do Sistema de Controle de Processo Jurídico Web será aproximadamente de R\$ 115.000,00 (cento e quinze mil reais).

Outros Recursos

Servidores de Aplicação e Banco de Dados: R\$ 30.900,00 (trinta mil e novecentos reais) Licença de Software (SGBD): US\$ 80.000,00 (oitenta mil dólares) em duas licenças, sendo uma para cada Núcleo do Servidor de Banco de Dados.

CONCLUSÃO

Este artigo contribui com o trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas, da Universidade de Guarulhos. A qual visa ter uma amplitude da burocracia na gestão pública com relação ao órgão da Defensoria Pública.

Pode ser analisada, a atuação da Defensoria Pública Unidade Itaquaquecetuba como prestadora de serviços onde se observou a deficiência em técnicas de gestão, não aplicadas para uma melhoria na prestação do serviço público, tendo déficit de defensores e demais funcionários, que atuam no limite de suas capacidades produtivas. Com isso a demanda de atendimento na Unidade é cada vez maior, tornando cada vez mais lento o andamento dos processos e conseqüentemente seus julgamentos.

Com isso, alternativa apresentada foi o aperfeiçoamento e racionalização das atividades desenvolvidas, através de um sistema atual de informatização, implantando instrumentos eficazes de gerenciamento, que possam colaborar para a melhoria do desempenho em toda a atuação da Defensoria Pública como órgão público.



OBJETIVO DO ARTIGO

O estudo teve como objetivo, trazer a importância necessária na prestação de serviços públicos, gestão essa cada dia mais utilizada, para trazer uma nova visão de um órgão atual que defende os interesses dos mais necessitados.

É importante agradecer o órgão público objeto de estudo, a Defensoria Pública do estado de São Paulo Unidade de Itaquaquetuba, e todos os colaboradores, por ter tido a oportunidade de aprofundamento na burocracia da gestão pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Disponível em: <<http://www.fundaçãogetuliovargas.com.br>>. Acesso em: 22 fev. 2014.

JURISWAY. Disponível em: <<http://www.jurisway.org.br>>. Acesso em: 26 fev. 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

CARVALHO, C. A. **Organizações, Instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FARIA, J. H. **Poder e relações de poder nas organizações**. In: VIEIRA, M. M. F & CARVALHO, C. A. *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2003.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. v. 3. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

POULANTZAS, N. **Poder Político e Classes Sociais**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

PRESTES MOTTA, F. C. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

REZENDE, F. C. Razões da Crise de Implementação do Estado Gerencial. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n.19, 2002. WEBER, M. **Sociologia**. Organização Gabriel Cohn. Tradução Amélia Cohn e Gabriel Cohn. 2. ed. São Paulo: Atica, 1982.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.