

# Ethos Burocrático-Democrático:

conceituação, dimensões e estratégias de mensuração no Serviço Público brasileiro



Iana Alves de Lima, Gabriela Lotta,  
Alexandre Gomide, Rafael Viana  
e João Victor Guedes-Neto



**Fundação Escola Nacional de Administração  
Pública**

**Presidenta**

Betânia Peixoto Lemos

**Diretora-Executiva**

Natália Teles da Mota

**Diretor de Altos Estudos**

Alexandre de Ávila Gomide

**Diretora de Educação Executiva**

Iara Cristina da Silva Alves

**Diretor de Desenvolvimento Profissional**

Braulio Figueiredo Alves da Silva

**Diretora de Inovação**

Camila Medeiros

**Diretor de Gestão Interna**

Lincoln Moreira Jorge Junior

**Revisão ortográfica**

Adriana Braga

Renata Mourão

Roberto Araújo

**Projeto gráfico e editoração eletrônica**

Oscar Soler

**Diagramação**

Samyra Lima

---

**Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap**

---

L7324e      Lima, Iana Alves de  
                    Ethos burocrático-democrático: conceituação, dimensões  
                    e estratégias de mensuração no serviço público brasileiro/  
                    Iana Alves de Lima...[et al.]. -- Brasília: Enap, 2025  
                    32 p.: il. - (Cadernos Enap; 142)

Inclui bibliografia.

ISSN: 0104-7078

1. Moralidade administrativa. 2. Serviço público. 3.  
Princípio constitucional da administração pública. 4.  
Burocracia. I. Título. II. Lotta, Gabriela. III. Gomide,  
Alexandre. IV. Viana, Rafael. V. Guedes-Neto, João Victor.

CDD 172.2

---

# resumo



Este documento tem caráter estritamente técnico-científico. Seu objetivo é contribuir para o aprimoramento da compreensão e da mensuração do ethos do serviço público no Brasil, com base em referenciais teóricos consolidados e alinhados aos princípios constitucionais do Estado democrático de direito. Trata-se de um produto destinado a subsidiar debates acadêmicos e institucionais sobre a valorização da ética pública e a profissionalização da administração pública brasileira. As opiniões aqui expressas são de responsabilidade exclusiva dos autores e não refletem necessariamente a posição institucional da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).



# SUWIA



1.Introdução	07
2. Burocracia: Fundamentos, críticas e visões	10
3. Estrutura e dimensões do ethos burocrático	16
4. Perguntas e hipóteses orientadoras	25
5. Conclusões e próximos passos	28

## **Ethos Burocrático-Democrático:**

conceituação, dimensões e estratégias de mensuração  
no Serviço Público brasileiro

# 2

Iana Alves de Lima

Gabriela Lotta

Alexandre Gomide

Rafael Viana

João Victor Guedes-Neto

# 01

## INTRODUÇÃO





O objetivo desta nota conceitual é o de realizar uma revisão da literatura sobre o tema do ethos burocrático no serviço público em contexto democrático, com o propósito de desenvolver uma operacionalização do conceito para fins de pesquisa empírica. Essa conceituação será utilizada como base para a elaboração de um questionário survey destinado à mensuração desse ethos entre servidores públicos federais brasileiros. A intenção é subsidiar a atuação da Enap, tanto no aprimoramento de seus programas de formação quanto na viabilização de investigações empíricas que contribuam para fortalecer a administração pública na defesa do Estado democrático de direito.

A relevância deste estudo está fundamentada em três aspectos principais. Primeiro, a administração pública desempenha papel crucial na preservação do Estado de direito, exigindo um ethos comprometido com os princípios democráticos, como legalidade, transparência e impessoalidade (du Gay; Lopdrup-Hjorth, 2022). Segundo, as ameaças ao Estado democrático de direito decorrentes de processos de retrocesso democrático (Haggard; Kaufman, 2021) destacam a importância de fortalecer valores e comportamentos que sustentem a legitimidade das instituições públicas. Por fim, diante da crescente falta de confiança da população em relação às instituições públicas (Meer, 2017; OCDE, 2024), é essencial promover uma administração pública eficaz e legítima.

O ethos burocrático atua como uma âncora ética e comportamental. Ele estabelece um conjunto de valores, como a imparcialidade, publicidade e a legalidade, que orientam a conduta dos servidores públicos. Ao internalizar esses princípios, o comportamento dos servidores ajuda a preservar a legitimidade e a continuidade das instituições públicas ao assegurar que as decisões administrativas sejam tomadas em conformidade com o interesse público e o ordenamento jurídico (du Gay; Lopdrup-Hjorth, 2022).

A administração pública desempenha um papel essencial na garantia de estabilidade democrática, especialmente em tempos de crise (Cornell; Lapuente, 2014). O ethos burocrático orienta os servidores públicos com princípios democráticos fundamentais. Esse compromisso reflete-se na capacidade de aplicar normas e políticas de forma isonômica, eficiente e equitativa, garantindo que o aparato estatal opere com base no interesse público, em vez de ser capturado por interesses particulares (Bauer, 2024; Peters; Pierre, 2022).

A falta de confiança da população em relação às instituições públicas é frequentemente associada a percepções de corrupção, ineficiência ou favoritismo (Van De Walle; Migchelbrink, 2020). O ethos burocrático promove a transparência, a accountability e a eficiência no exercício das funções públicas, aspectos cruciais para a confiança da população no Estado. Ações baseadas em princípios como a legalidade, impessoalidade e moralidade demonstram à população que o serviço público está orientado para atender às suas necessidades (Suzuki; Demircioglu, 2020).



Mensurar o ethos burocrático é fundamental para compreender a extensão em que princípios e valores guiam os comportamentos e decisões dos servidores públicos para o funcionamento da administração pública brasileira. Essa mensuração fornece indicadores concretos para avaliar se o aparato estatal está alinhado aos princípios do Estado democrático de direito e aos valores republicanos. Além disso, ela possibilita identificar lacunas ou disfunções nas práticas organizacionais, oferecendo subsídios para políticas de formação e desenvolvimento profissional no âmbito da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), a principal instituição de formação dos servidores públicos federais brasileiros. Tal mensuração contribui para a formulação de políticas e estratégias baseadas em evidências para a formação e a gestão de pessoas. Um ethos burocrático enfraquecido pode resultar em práticas disfuncionais, como corporativismo, clientelismo ou corrupção.

Esta nota está organizada da seguinte forma. A próxima seção revisita as bases teóricas da burocracia, com destaque para a obra de Max Weber e interpretações contemporâneas, introduzindo o conceito de ethos burocrático, de caráter democrático e republicano, como um elemento central para a administração pública contemporânea. Em seguida, são elaboradas as dimensões constituintes do conceito de ethos, destacando como elas interagem para orientar a conduta dos servidores públicos em contextos democráticos. A partir disso, é proposto um framework metodológico que operacionaliza essas dimensões em indicadores mensuráveis, utilizando questionários e cenários hipotéticos. O texto também propõe perguntas e hipóteses de pesquisa para explorar a relação entre o ethos e comportamentos institucionais. Por fim, as conclusões elencam os próximos passos para a pesquisa.

# 02

## **BUROCRACIA: FUNDAMENTOS, CRÍTICAS E VISÕES**



Para Max Weber, a burocracia é a forma organizacional mais eficiente de administração da coisa pública, sendo fundamentada na legalidade, previsibilidade e imparcialidade. Este modelo surge no contexto da modernidade, caracterizado pela crescente racionalização das instituições sociais, políticas e econômicas (Sager; Rosser, 2021). Burocracia é a manifestação por excelência da dominação racional-legal, um dos três tipos ideais de dominação que ele elaborou (ao lado da dominação tradicional e carismática). Esse tipo de dominação é impessoal e fundamentado na crença de que a sua legitimidade é devida às regras impessoais, e não às pessoas que ocupam posições de autoridade. Por isso, a burocracia seria a forma de administração pública que dá sustentação ao Estado de Direito, garantindo que as decisões e as ações sejam implementadas de forma consistente, previsível e imparcial, essencial para o funcionamento de estados democráticos e para uma administração pública eficiente<sup>1</sup>.

Ao longo da história dos estudos organizacionais, o conceito de burocracia evoluiu equivocadamente de um tipo ideal, utilizado para fins analíticos, para ser compreendido como um modelo normativo, tornando-se um estereótipo ou mesmo um "espantinho" na área de estudos organizacionais. Essa mudança de perspectiva ocorreu em razão das disfunções que a burocracia manifesta na prática, muitas das quais já foram destacadas pelo próprio Weber. Entre elas, destaca-se a ideia da "jaula de ferro", que aprisiona os indivíduos em um sistema de regras rígidas e procedimentos formais, limitando a criatividade e a flexibilidade. Outro exemplo é o "domínio dos burocratas", no qual os burocratas se tornam uma força autônoma, distante do controle político e democrático, o que pode comprometer a eficácia e a legitimidade das instituições. Quando a burocracia se autonomiza em relação aos seus mandantes políticos e sociais, cria-se uma elite tecnocrática que, mesmo amparada em critérios de mérito e racionalidade técnica, pode afastar-se dos princípios democráticos de responsabilização e legitimidade política.

A crítica contemporânea à burocracia — embora válida em muitos aspectos — muitas vezes se ancora numa leitura simplificada, que esquece o papel positivo e estrutural que a burocracia desempenha na estabilidade das políticas públicas e na defesa contra o personalismo e o patrimonialismo. Contudo, tal crítica deu margem para que, a partir dos anos de 1980, um conjunto de medidas reformistas adotasse a "burocracia" como o elemento a ser extinto das organizações públicas em nome de maior eficiência e melhor funcionamento da administração pública. Estas reformas, orientadas pelo New Public Management, tinham nas características inerentes à burocracia os vilões a serem atacados pelas medidas reformistas (hierarquia, especialização, impessoalidade, regras escritas). O sentimento preconizado pela NPM é essencialmente anti-burocrático e baseia-se na substituição da lógica burocrática clássica por mecanismos de mercado

---

<sup>1</sup> É importante ressaltar que Weber elaborou o tipo ideal de burocracia como um instrumento analítico para contrastar observações empíricas, não como uma descrição real ou prescrição normativa (Sager; Rosser, 2021).



e na valorização de uma persona empreendedora, em oposição ao burocrata vocacionado e impessoal (Du Gay, 2009; Kaufman, 1981; Du Gay; Lopdrup-Hjorth, 2022). Medidas como privatização, terceirização, flexibilização e busca por performance para além dos procedimentos seriam os remédios contra as disfunções burocráticas.

Nos últimos 20 anos, contudo, as reformas gerenciais passaram a ser objeto de avaliação e crítica, evidenciando que, além de não solucionarem os problemas da administração pública, geraram desafios adicionais. Entre eles, destaca-se o enfraquecimento das características burocráticas, fundamentais para a preservação do Estado democrático de direito (Peters; Pierre, 2022).

Nesse sentido, parte deste movimento de retomada dos valores e ideais burocráticos busca trazer de volta os elementos centrais do tipo ideal de burocracia conceituado por Weber (como a legalidade, a impessoalidade<sup>2</sup> e a hierarquia), ao mesmo tempo em que o associa a medidas mais contemporâneas vinculadas à capacidade de entrega e desempenho (Bouckaert, 2024)<sup>3</sup>.

Nesta perspectiva mais contemporânea que busca resgatar o conceito de burocracia, uma das questões centrais é compreender a burocracia como conjunto de valores e comportamentos (Monteiro; Adler 2022; Møller; Pedersen; Pors 2022) que são inerentes e fundamentais à dominação racional-legal ou ao Estado democrático moderno. Sob essas lentes, o foco central é na definição da burocracia como forma de ordenamento de vida (life order) e seu respectivo ethos, com suas respectivas características e responsabilidades (Asdal, 2022; Du Gay, 2020). Embora exista uma longa tradição em estudos organizacionais sobre códigos de ética (Metcalf, 2014; Helin; Sandström 2010; Lopdrup-Hjorth; Roelsgaard Obling 2019), a discussão específica sobre ethos burocrático focaliza as organizações públicas, por vezes, com uma intenção normativa positiva de fortalecer os valores e os comportamentos que devem orientar o serviço público (Du Gay 2009; Lopdrup-Hjorth; Roelsgaard Obling 2019; Monteiro; Adler 2022; Willmott, 2011). Além disso, ao tratarmos da existência de um ethos burocrático próprio ao Estado democrático, denominaremos este conceito como **ethos burocrático-democrático**.

A ideia de ethos burocrático remonta à origem weberiana que considera a burocracia como uma forma de ordenamento de vida que tem um respectivo ethos distintivo de outros ethos relacionados a outros ordenamentos de vida (Weber 1948a; 1948b; 2019; Hennis 1988). O ethos burocrático é distintivo porque reflete uma forma de organização que se diferencia de

---

2 De acordo com a CF 1988, a impessoalidade pode ser compreendida como a exigência de que a atuação administrativa seja orientada exclusivamente pelo interesse público, e não por interesses pessoais, particulares ou político-partidários. A administração deve tratar todos os administrados com igualdade, sem favoritismos ou perseguições.

3 Nesta nota não pretendemos esgotar a discussão sobre as diferentes correntes e história do conceito de burocracia, mas nos aprofundamos nos elementos intrínsecos desta retomada das características fundamentais da burocracia como elemento essencial para a democracia e o Estado de Direito.



outros ordenamentos de vida, como o político ou o econômico: enquanto o ethos político seria guiado pelas paixões, pela busca de poder e pela capacidade de tomar decisões em contextos de conflito, o ethos econômico seria orientado pela maximização do lucro. Por sua vez, o ethos burocrático exigiria que os indivíduos que ocupam cargos públicos assumam uma "personalidade institucional" — uma *persona* — que os capacite a cumprir suas funções de forma eficaz, de acordo com os valores do sistema, quais sejam: legalidade, imparcialidade<sup>4</sup>, impessoalidade, integridade etc. Isso significa, por exemplo, separar seus interesses e valores pessoais das obrigações de ofício e tomar decisões que estejam alinhadas ao interesse público e à legalidade, expressa na Constituição<sup>5</sup>. Significa também dizer quanto à impessoalidade que essa assuma uma ética proativa, quando o seu exercício requer uma compreensão abrangente das normas e um compromisso constante com o fortalecimento dos valores democráticos e a proteção do interesse público por parte dos burocratas, especialmente em períodos de retrocesso democrático.

A legitimidade da burocracia como instrumento de dominação racional-legal se dá justamente na medida em que as pessoas que ocupam as posições burocráticas assumam e exerçam a *persona* inerente ao ofício, ou seja, assumam o ethos distintivo de outros ordenamentos da vida (Du Gay; Lopdrup-Hjorth 2022). E, em um Estado de direito, a legitimidade se constitui por assumir o ethos distintivo, coerente e compatível com os princípios democráticos e republicanos.

Para Du Gay (2020), a burocracia pública é fundamental para a manutenção do Estado moderno e dos regimes democráticos representativos. Sem um sistema burocrático estruturado, seria impossível assegurar a previsibilidade, a imparcialidade e a consistência nas decisões administrativas, que são fundamentais para o funcionamento de um Estado democrático. O autor destaca que a burocracia atua como um contrapeso ao antiliberalismo político, preservando a integridade das instituições e das políticas públicas<sup>6</sup>. Ele exemplifica essa ideia ao mencionar

---

4 De fato, a imparcialidade do servidor público — um dos pilares da ética administrativa moderna — não deve ser entendida de maneira simplista como uma neutralidade absoluta frente a todos os valores possíveis. Em um Estado de Direito democrático, a imparcialidade exige uma adesão qualificada: ela pressupõe o comprometimento com os valores constitucionais e com a defesa da legalidade, da igualdade, da impessoalidade, da moralidade administrativa e do interesse público. Neste sentido, a imparcialidade não significa ausência de valores, mas, ao contrário, a fidelidade ativa a determinados valores institucionais e normativos. O servidor público deve ser "parcial", no sentido de ser comprometido com a Constituição, com o regime democrático, com os direitos fundamentais e com o ethos da administração pública, e "imparcial" na medida em que deve rejeitar qualquer influência de interesses privados, pressões externas indevidas, favoritismos ou discriminações pessoais.

5 O interesse público, na perspectiva republicana e democrática, é uma construção normativa, jurídica e institucional, ancorada na Constituição. Assim, proteger o interesse público implica agir conforme os marcos constitucionais, respeitando direitos fundamentais, adotando critérios técnicos e assegurando a *accountability* das decisões administrativas.

6 Paul du Gay, em sua obra (2020) e em textos anteriores, concebe a burocracia pública como uma instituição essencial para sustentar a democracia representativa liberal moderna, justamente por garantir procedimentos estáveis, imparciais e previsíveis. Nesse sentido, o que a burocracia ajuda a preservar é a combinação da democracia com o constitucionalismo e o Estado de direito — isto é, o conjunto de garantias que caracterizam a democracia liberal. Assim, o antagonismo central à democracia que du Gay tem em mente é menos um fenômeno puramente "autoritário" e mais um fenômeno "antiliberal". Isto é, movimentos ou regimes que, mesmo mantendo certos rituais



o papel dos burocratas nos Estados Unidos durante a presidência de Donald Trump, quando a burocracia foi considerada uma “salvaguarda” contra políticas autoritárias ou inadequadas. Du Gay discute também como o regime nazista minou a burocracia tradicional alemã, substituindo práticas administrativas imparciais por um sistema personalista e altamente politizado (ver também Strobel e Veit, 2021). Ao garantir estabilidade institucional, proteger contra abusos de poder e promover valores democráticos como igualdade, imparcialidade e transparência, a burocracia não é um obstáculo à democracia representativa liberal, mas sim um de seus pilares fundamentais.

Pesquisas empíricas no Brasil, conduzidas por Lotta *et al* (2023, 2024) e Moraes (2022) destacam o papel fundamental de burocratas na resistência ao desmonte de políticas públicas e na oposição a ações governamentais ilegais. Tais análises evidenciam a importância da burocracia como guardião da ordem democrática, especialmente em contextos de retrocesso democrático.

Nesse contexto, é relevante analisar os argumentos de Yesilkagit *et al.* (2024), fundamentados na perspectiva hegeliana sobre a burocracia. Em contraste com Weber, Hegel confere um caráter normativo e moral à burocracia, enxergando-a não apenas como um sistema de regras e procedimentos. Para Hegel, a burocracia transcende funções técnicas ou instrumentais, abrangendo também julgamentos morais (*phronesis*) e a capacidade de aplicar as leis de modo a promover justiça e bem-estar social (Tijsterman; Overeem, 2008). Assim, a prática burocrática não se limitaria à execução de políticas públicas, mas incluiria também a interpretação e concretização de normas universais em casos concretos. Esse processo exigiria o uso do julgamento prático, mais do que mera aplicação técnica (Shaw, 1992).

Assim, para Yesilkagit *et al.* (2024), o ethos burocrático combinaria profissionalismo e competência técnica com um compromisso ético. Tal característica reforçaria a ideia de que a burocracia não seria apenas um instrumento neutro do governo, mas uma defensora ativa do Estado de Direito. Seus valores seriam calcados na fidelidade à Constituição, na autonomia para agir de forma independente em relação aos interesses econômicos ou partidários, e na defesa ativa de valores democráticos. Da mesma forma que Hegel, os autores enfatizam a necessidade de formação ética dos burocratas para que possam avaliar questões públicas sob uma perspectiva universal do estado democrático e não meramente de forma mecanicista ou funcional.

Assim, o ethos burocrático republicano não apenas reflete a eficiência técnica e a imparcialidade administrativa, como definida, mas também incorpora uma dimensão moral e valorativa fundamental para a manutenção do Estado democrático de direito. Ao alinhar competência técnica com princípios éticos, ele garante que os burocratas desempenhem suas funções com integridade, imparcialidade e em conformidade com os valores constitucionais.

---

eleitorais, corroem gradativamente os pilares liberais da democracia: a divisão de poderes, a proteção das minorias, a liberdade de imprensa, os direitos civis e políticos, e a neutralidade das instituições públicas.



Esse ethos é essencial não apenas para a execução de políticas públicas eficazes, mas também para resistir a retrocessos democráticos, fortalecer a legitimidade e preservar a estabilidade das instituições públicas. Portanto, a burocracia dotada desse ethos, longe de ser um obstáculo à democracia, revelar-se-ia como um de seus pilares, desempenhando um papel ativo na defesa dos direitos, da legalidade e do interesse público.



03 |

**ESTRUTURA E DIMENSÕES DO  
ETHOS BUROCRÁTICO**

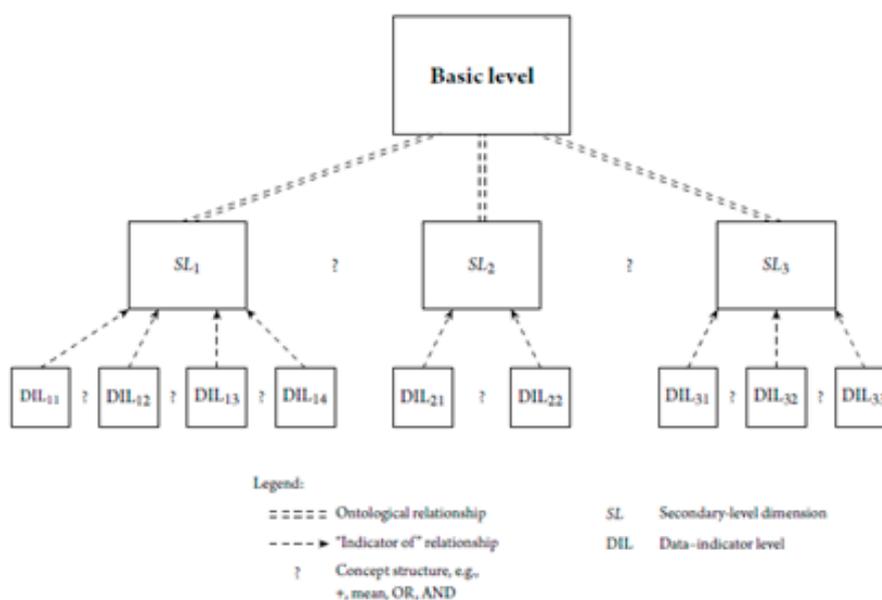
De acordo com Goertz (2020), a operacionalização de um conceito envolve um processo que busca transformar ideias abstratas em componentes mensuráveis. Esse processo começa com a fundamentação ontológica do conceito, ou seja, a definição de sua essência, estabelecendo o que ele representa e como se diferencia de conceitos relacionados. Este seria o **nível básico** do conceito, fundamental para assegurar que ele tenha clareza e coerência teórica.

O passo seguinte consiste em dividir o conceito em suas **dimensões constitutivas**, ou seja, os elementos ou atributos essenciais que o compõem, caracterizando seu **nível secundário** de análise. Cada dimensão deve ser apresentada de forma clara, estabelecendo sua conexão direta com o conceito. Além disso, é necessário descrever cada dimensão em termos de suas funções e características específicas, considerando o contexto mais amplo do conceito em questão.

Após essa decomposição, passa-se a identificar **indicadores ou manifestações observáveis para cada dimensão**. Esses indicadores representam formas concretas de medir ou avaliar os elementos do conceito na prática, caracterizando o **terceiro nível**: o de dados ou indicadores. Eles podem ser perguntas em um questionário, categorias para análise qualitativa ou métricas quantitativas que permitem mensurar o conceito em contextos empíricos. Finalmente, os indicadores devem ser testados e validados para garantir que representem adequadamente o conceito e suas dimensões.

Assim, o *framework* básico de Goertz (2020) estrutura o conceito "de cima para baixo", começando com a conceitualização no nível mais abstrato e conectando-a às dimensões secundárias e indicadores. A figura abaixo, do livro de Goertz, ilustra esse processo.

Figura 1 - A estrutura básica de 3 níveis (*The basic three-level framework*)



Fonte: Goertz (2020).



As linhas tracejadas indicam a **relação ontológica** entre o conceito e suas dimensões, enquanto as setas mostram como os dados e indicadores conectam-se às dimensões. Os pontos de interrogação (“?”) destacam decisões metodológicas sobre como combinar dimensões e indicadores, como o uso de média, soma ou operadores lógicos (AND/OR).

Seguindo o *framework* de Goertz (2020) e com base na literatura revisada, definimos ontologicamente o conceito de ethos burocrático republicano como ***o conjunto de valores, princípios e conhecimento especializado que orientam o comportamento e a ação dos servidores públicos no contexto de um Estado democrático de direito***. Essa definição está fundamentada na concepção weberiana de burocracia, não apenas como um sistema técnico de administração, mas como um "ordenamento de vida" (du Gay, 2009). Para du Gay, esse ethos é estruturado por uma responsabilidade moral que transcende preferências pessoais ou políticas, vinculando os servidores públicos às exigências do cargo que ocupam (ethics of office). Adicionalmente, a perspectiva hegeliana, representada por Yesilkagit *et al.* (2024), complementa essa definição ao posicionar o servidor público como um "guardião da democracia", encarregado de preservar os valores fundamentais do Estado democrático de direito. Sob essa ótica, os burocratas não são meros executores técnicos de políticas públicas, mas atores dotados de consciência ética e política, com a capacidade de interpretar e aplicar regras de maneira sensível aos princípios constitucionais e republicanos. A impessoalidade administrativa, no Estado democrático de direito, não é uma neutralidade axiológica absoluta. É uma neutralidade institucional, fiel à Constituição e à legalidade democrática. Fora desse marco, a burocracia tem o dever de ser "parcial" em defesa dos valores que estruturam o próprio regime ao qual deve servir.

Nesse sentido, o ethos burocrático republicano se consolida como uma dimensão essencial para a legitimidade e a confiança nas instituições públicas, ao articular valores éticos e práticas administrativas que sustentam o funcionamento do Estado democrático. A integração dessas perspectivas ressalta tanto os fundamentos normativos quanto às práticas concretas que permitem operacionalizar esse ethos no cotidiano das organizações públicas, garantindo sua relevância teórica e empírica.

Em estudo sobre como os burocratas de linha de frente enfrentam dilemas complexos e equilibram demandas conflitantes em contextos dinâmicos de implementação de políticas, Møller, Pedersen e Pors (2022) argumentam que o ethos burocrático seria formado por três componentes: **vocação e ordenamento da vida; treinamento e expertise; e casuística e discricionariedade**.

A vocação pode ser compreendida como uma inclinação ou motivação intrínseca que direciona o indivíduo a dedicar sua vida profissional ao serviço público. Essa noção está intimamente ligada ao conceito de "**ordem de vida**", que designa as demandas, valores e normas específicas que moldam uma identidade profissional ou "persona" própria para cada campo de



atuação. De acordo com Møller, Pedersen e Pors (2022), o ethos burocrático emerge da interação entre as exigências institucionais associadas ao cargo e as características individuais dos burocratas, permitindo o desenvolvimento de comportamentos e habilidades que se ajustam aos objetivos específicos de suas funções. É importante distinguir o *ethos burocrático republicano*, que orienta todos os servidores públicos com valores primários universais, do *ethos organizacional*, que reflete valores secundários específicos de cada grupo dentro da burocracia (como carreiras ou ministérios). Esses valores secundários são legítimos, desde que não entrem em contradição com os princípios fundamentais do serviço público.

Nesse contexto, a vocação desempenha um papel crucial ao alinhar as ações do burocrata com os valores fundamentais do serviço público. Sem essa motivação intrínseca, a atuação do burocrata estaria desconectada de qualquer compromisso ético ou normativo com as responsabilidades de seu cargo. Assim, a vocação, combinada com o ordenamento de vida, estabelece uma base sólida para o compromisso do burocrata com os valores do Estado democrático de direito e a lógica de funcionamento de seu ofício (du Gay, 2020; Møller; Pedersen; Pors, 2022).

A ideia de vocação tem relação com o conceito de motivação para o serviço público (PSM) introduzido por Perry e Wise (1990) como uma predisposição para responder a propósitos criados primariamente ou exclusivamente em organizações públicas. Ressalte-se que o PSM não se refere ao nível de motivação de um servidor público, mas à orientação para servir ao público, englobando valores como compromisso com o interesse público, solidariedade e altruísmo. A vocação, no entanto, vai além da motivação inicial e incorpora uma dimensão ética e institucional mais ampla, abrangendo a adaptação às normas e aos valores associados ao ofício público, como imparcialidade, legalidade e integridade.

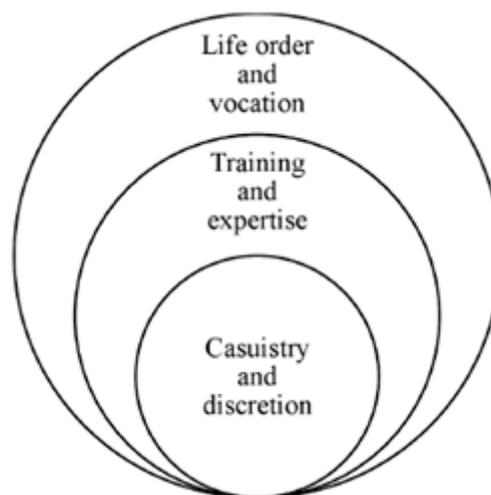
Já o **treinamento e expertise** se referem à especialização necessária para o exercício das funções burocráticas. Møller, Pedersen e Pors (2022) destacam que a expertise é central para a capacidade do burocrata de aplicar regras e normas de maneira eficaz, uma vez que ela permite que o servidor público atue de forma informada e tecnicamente qualificada. O treinamento, por sua vez, envolve não apenas a educação formal, mas também a formação contínua e o aprendizado no campo de atuação, o que garante a competência do burocrata diante das complexidades e desafios do serviço público. A especialização técnica é, portanto, uma condição prévia para o exercício da discricionariedade, já que o burocrata deve ser capaz de tomar decisões baseadas em conhecimento técnico e especializado.

Por fim, **casuística e discricionariedade** é a capacidade de aplicar conhecimento técnico e normas gerais em contextos específicos, levando em consideração as particularidades de cada caso. **Casuística** é entendida como a prática de resolver dilemas e problemas complexos por meio de decisões baseadas na experiência prática e na interpretação de casos concretos, muitas

vezes exigindo uma análise cuidadosa do contexto e das circunstâncias envolvidas. Para Møller, Pedersen e Pors (2022), a **discricionariedade** é necessária quando as regras e normas gerais não fornecem uma solução clara para um problema específico. Assim, a discricionariedade não é um problema ou uma falha no sistema burocrático, mas uma característica essencial que permite aos burocratas interpretar e aplicar regras de maneira situada e prudente em situações ambíguas. No entanto, essa discricionariedade deve ser exercida dentro dos limites éticos e normativos da burocracia, sendo guiada pelo compromisso com os valores da imparcialidade, equidade e justiça. A discricionariedade, portanto, não deve ser confundida com arbitrariedade, pois ela deve ser sustentada por uma ética de ofício que combina julgamento técnico, empatia e compromisso com os objetivos do serviço público.

Ressalte-se que, segundo a operacionalização de Møller, Pedersen e Pors (2022), os três componentes do ethos não são independentes, mas interdependentes: a casuística e discricionariedade são um subconjunto do treinamento e expertise e este é um subconjunto da vocação e ordenamento da vida, conforme figura abaixo. Ou seja, formando uma relação hierárquica na qual o exercício da discricionariedade é possível apenas quando sustentado por treinamento técnico adequado, que, por sua vez, só tem sentido dentro de um compromisso mais amplo com os valores do serviço público.

**Figura 2 – Componentes do ethos burocrático (*An Ethics of Office-Approach: components of the bureaucratic ethos*)**



Fonte: Møller, Pedersen e Pors (2022)

Com base na visão hegeliana de que a burocracia pode atuar como guardião do Estado democrático de direito (Yesilkagit *et al.*, 2024), é possível compreender a autonomia como um importante condicionante do ethos. Conforme argumentam Yesilkagit e colaboradores, essa



autonomia é indispensável para assegurar que os burocratas sejam independentes de interesses políticos ou econômicos que conflitem com os princípios democráticos e republicanos. Tal independência permite que as decisões burocráticas sejam orientadas pela racionalidade técnica e normas universais, como as previstas na Constituição, e guiadas pelo interesse público. Além disso, a autonomia confere à burocracia a capacidade de resistir a pressões autoritárias e proteger os fundamentos do regime democrático. Em situações de risco, os burocratas devem ser aptos a questionar decisões que comprometam a democracia e a legalidade. Essa postura proativa inclui, quando necessário, denunciar práticas que ameacem os valores democráticos, mesmo que essas práticas sejam defendidas por autoridades eleitas. Assim, a autonomia não apenas protege a integridade do Estado de direito, mas também fortalece o papel da burocracia como uma instância essencial para prevenir retrocessos democráticos e preservar a confiança nas instituições públicas.

A relação entre o ethos burocrático e os valores do serviço público é intrínseca, pois constitui a base normativa e operacional para o exercício legítimo e eficaz do poder do Estado. Esses valores devem estar alinhados às responsabilidades do cargo e à Constituição, que orienta a atuação dos servidores públicos no cumprimento de suas funções. No contexto brasileiro, a Lei nº 8.112/1990 estabelece como princípios do serviço público a legalidade, a impessoalidade, a moralidade (probidade ou integridade), a publicidade (transparência) e a eficiência. Adicionalmente, os valores expressos nos Artigos 1º a 4º e no Art. 37 da Constituição Federal de 1988 declaram os princípios fundamentais que regem o Estado e a administração pública brasileira. Esses dispositivos destacam a importância do pluralismo político, da liberdade, da igualdade, da solidariedade, da promoção dos direitos humanos e do bem-estar social, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer outras formas de discriminação. Por isso, o ethos burocrático se sustenta em um compromisso ético e jurídico com esses valores, que orientam a conduta dos servidores públicos para assegurar que suas ações estejam alinhadas aos interesses democráticos, republicanos e constitucionais. Esses princípios não apenas legitimam a administração pública, mas também reforçam a confiança da sociedade nas instituições e garantem o respeito aos direitos dos cidadãos. Assim, legalidade e interesse público, embora amplamente sobrepostos no marco constitucional, não se confundem integralmente. A atuação ética do servidor público exige não apenas o cumprimento formal da lei, mas também a promoção ativa dos valores substanciais que legitimam o Estado Democrático de Direito. Mudanças legislativas que respeitem o marco constitucional podem requerer a adaptação funcional do servidor público, sem, contudo, modificar o núcleo normativo do ethos burocrático, que permanece ancorado nos princípios do Estado Democrático de Direito. Apenas alterações no próprio paradigma constitucional — e não meras modificações legislativas infraconstitucionais — poderiam ensejar uma transformação mais profunda do ethos.

A partir dessa análise, propomos o nível secundário do conceito de ethos burocrático republicano, estruturado em **três dimensões principais**: vocação, expertise e discricionariedade. Essas dimensões representam os componentes fundamentais que sustentam o conceito, orientando a conduta dos servidores públicos em alinhamento com os princípios da democracia e do Estado de direito, conforme ilustrado na tabela a seguir.

**Tabela 1 - Ethos Burocrático-Democrático: Definição, Dimensões e Indicadores**

Definição	Dimensão	Descrição	Indicadores (Manifestações observáveis)
Conjunto de valores e princípios que orientam o comportamento e a ação dos servidores públicos no Estado democrático de direito.	Vocação	Vocação refere-se à motivação intrínseca que leva o indivíduo a dedicar sua vida profissional ao serviço público, adaptando-se às normas e princípios do Estado democrático de direito. A mensuração da vocação deve capturar o alinhamento tanto aos valores burocráticos (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) quanto aos valores republicanos (liberdade, igualdade, solidariedade e promoção dos direitos humanos).	Respostas a perguntas que explorem a motivação intrínseca para o ingresso no serviço público, o compromisso com valores burocráticos e republicanos e a adaptação prática às normas constitucionais e administrativas.
	Expertise	Expertise representa a formação acadêmica, o conhecimento técnico e o compromisso com o aprimoramento contínuo, essenciais para o desempenho eficaz das funções públicas.	Perguntas sobre formação acadêmica, certificações e treinamentos; respostas em escala Likert sobre percepções de preparo técnico e capacidade para enfrentar problemas complexos no exercício da função pública.
	Discricionariedade	Discricionariedade é a capacidade de aplicar normas gerais e conhecimento técnico a situações específicas, de forma ética, contextualizada e em conformidade com os princípios constitucionais e republicanos.	Respostas a cenários complexos que simulem dilemas éticos e exigem a justificativa de decisões com base em princípios legais e valores democráticos; avaliação da capacidade de análise contextual respeitando os marcos normativos.

Fonte: elaboração própria

Importante dizer que, seguindo o *framework* de Goertz (2020), as dimensões do conceito são consideradas necessárias e, quando combinadas, suficientes para defini-lo. Isso significa



que cada dimensão é indispensável e que a ausência de qualquer uma delas comprometeria a completude do conceito. No entanto, as dimensões podem ser tratadas separadamente no nível dos indicadores, permitindo maior flexibilidade na operacionalização. Isso se dá diferente da operacionalização de Møller, Pedersen e Pors (2022), na qual as dimensões são inseparáveis e seguem uma lógica de dependência cumulativa, em que cada dimensão depende das anteriores para sua definição e aplicação, refletindo uma hierarquia funcional entre elas. Entendemos que a operacionalização sugerida por Goertz é mais adequada para questionários e análises estatísticas. A independência relativa das dimensões facilita tanto a coleta quanto a análise, permitindo que diferentes técnicas estatísticas sejam aplicadas. Já a abordagem de Møller, Pedersen e Pors é útil em estudos qualitativos ou em contextos específicos (ex. etnográficos), mas apresenta desafios consideráveis para uso em pesquisas amplas e análises quantitativas.

Para identificar indicadores ou manifestações observáveis de cada dimensão do ethos burocrático-democrático, é possível utilizar instrumentos como questionários direcionados aos servidores públicos. No caso da dimensão da **vocação**, as perguntas podem ser elaboradas para explorar a motivação intrínseca dos burocratas ao escolher e permanecer no serviço público. Além disso, tais perguntas podem examinar como suas escolhas profissionais se relacionam com os princípios normativos do serviço público. Essa abordagem permite avaliar de forma mais precisa o alinhamento entre a motivação dos servidores e os princípios que orientam sua atuação, conforme destacado na literatura sobre ethos e serviço público (Møller; Pedersen; Pors, 2022; du Gay, 2020).

Considerando que a dimensão vocação engloba valores dos indivíduos no contexto burocrático brasileiro, é possível elaborar perguntas que avaliem o alinhamento dos servidores públicos com os princípios estabelecidos na Constituição de 1988 e na Lei 8.112/1990. O questionário pode incluir afirmações relacionadas aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, assim como aos valores fundamentais, como pluralismo político, igualdade, solidariedade e promoção dos direitos humanos. As perguntas podem ser formuladas de maneira indireta ou contextual, evitando sugerir respostas socialmente desejáveis. Além disso, o questionário pode incluir cenários hipotéticos que apresentem dilemas éticos, permitindo avaliar como os servidores aplicariam na prática esses valores e princípios em situações concretas.

Para mensurar a dimensão da **expertise no contexto burocrático**, o questionário pode incluir perguntas que avaliem tanto a formação acadêmica formal quanto o aprendizado contínuo dos servidores públicos. Isso pode ser realizado por meio de itens que explorem o nível de escolaridade, certificações profissionais, participação em cursos de capacitação, programas de treinamento e outras formas de desenvolvimento técnico ou gerencial. Além disso, é relevante



captar percepções subjetivas sobre a aplicação prática do conhecimento adquirido.

Para mensurar a **discricionariedade** no contexto do serviço público e reduzir o viés de deseabilidade social, pode-se utilizar um questionário que apresente cenários complexos ou dilemas éticos. Esses cenários devem ser cuidadosamente elaborados para simular situações em que as regras e regulamentos não forneçam orientações claras, exigindo que os respondentes tomem decisões baseadas em seu julgamento prático. Os servidores públicos seriam solicitados a dizer como agiriam nessas situações com base nos princípios éticos e legais que regem o serviço público. Essa abordagem permitiria avaliar não apenas a capacidade de tomar decisões fundamentadas em contextos ambíguos, mas também a aplicação prática dos valores normativos associados ao ethos burocrático-democrático (Yesilkagit *et al.*, 2024; du Gay, 2020).

Entendemos que a discricionariedade é condicionada também pelo nível de autonomia dos servidores. Nesse sentido, para mensurar a autonomia no contexto do serviço público, o questionário pode incluir cenários hipotéticos que simulem pressões externas, como pedidos de autoridades políticas, ou internas, como demandas organizacionais, solicitando aos respondentes que indiquem como agiriam nessas situações. Por exemplo, pode-se apresentar um caso em que uma autoridade política solicita uma decisão contrária aos princípios constitucionais ou ao espírito da legislação, avaliando se o servidor fundamenta sua resposta nos princípios do Estado democrático de direito.

# 04

PERGUNTAS E **HIPÓTESES**  
ORIENTADORAS

---



A formulação de perguntas e hipóteses de pesquisa é um passo necessário para operacionalizar a investigação sobre o ethos burocrático-democrático e suas dimensões. Com base na conceptualização desenvolvida, esta seção explora como essas dimensões podem se relacionar entre si e influenciar o comportamento dos servidores públicos.

Além de mensurar o ethos democrático-republicano em diferentes carreiras e setores da administração pública federal, o objetivo da pesquisa é compreender os mecanismos pelos quais elementos como vocação, valores, expertise, discricionariedade e autonomia interagem para moldar condutas alinhadas ao Estado democrático de direito. Essa abordagem permite não apenas verificar hipóteses sobre os efeitos das dimensões do ethos no desempenho administrativo e na legitimidade institucional, mas também investigar como essas variáveis impactam a resiliência do serviço público diante de pressões autoritárias e de interesses ilegítimos ou moralmente questionáveis.

Por exemplo, a vocação pode ser explorada como um elemento que influencia a internalização de valores éticos e normativos pelos servidores públicos. Pode-se perguntar como a vocação impacta o alinhamento com princípios como legalidade, impessoalidade e transparência. A hipótese subjacente é que a vocação está positivamente associada à adoção de comportamentos comprometidos com os valores democráticos.

Pode-se também investigar como os valores éticos e normativos influenciam a expertise e o aprendizado contínuo dos servidores públicos. Nesse contexto, é relevante perguntar se princípios como equidade e justiça contribuem para uma maior percepção de preparo técnico entre os servidores. A hipótese subjacente é que valores éticos internalizados tornam os treinamentos mais relevantes e eficazes, incentivando os servidores a desenvolverem uma expertise técnica mais sólida e alinhada aos princípios do serviço público.

A conexão entre expertise e discricionariedade é fundamental para entender o ethos burocrático-democrático, pois reflete como o domínio técnico influencia a capacidade dos servidores públicos de aplicar normas gerais em situações específicas, complexas e ambíguas. Essa relação envolve a utilização de conhecimentos especializados para interpretar e implementar diretrizes de forma ética e eficaz. A hipótese seria que uma sólida expertise técnica promove decisões discricionárias mais alinhadas aos princípios democráticos e de justiça, enquanto sua ausência pode aumentar o risco de práticas arbitrárias ou parcialidade, comprometendo a legitimidade e a eficácia das ações públicas.

A discricionariedade pode ser analisada como um elemento que impacta diretamente a autonomia dos servidores públicos. Assim, a investigação buscou compreender como a capacidade de aplicar normas de maneira contextual, fundamentada em valores éticos, pode promover maior independência na tomada de decisões críticas e fortalecer a resistência a pressões externas ou



internas que ameacem os princípios democráticos. A hipótese é que uma discricionariedade exercida de forma ética e normativamente alinhada está associada a uma autonomia mais robusta, permitindo que os servidores atuem de maneira mais eficaz e comprometida com o interesse público e a preservação do Estado de direito.

Se a vocação é a base do ethos, ela influencia diretamente os valores éticos e normativos. Esses valores, por sua vez, orientam o aprendizado contínuo e o desenvolvimento da expertise técnica. A expertise técnica, sustentada por valores éticos sólidos, fundamenta tanto a autonomia quanto a discricionariedade, possibilitando aos servidores públicos tomar decisões eficazes em contextos específicos. Da mesma maneira, a interação destas dimensões contribui para a ação do burocrata na proteção e o fortalecimento do Estado democrático de direito.

Pode-se ainda investigar como as dimensões do ethos interagem para fortalecer a capacidade dos servidores públicos de preservar o Estado de Direito. Esse objetivo pode ser alcançado por meio de perguntas que explorem as relações entre vocação, expertise e discricionariedade, e sua relação com a percepção de legitimidade e confiança nas instituições públicas. A hipótese subjacente é que uma interação positiva entre essas dimensões resulta em um serviço público mais confiável e alinhado aos princípios democráticos. Para operacionalizar a análise, variáveis dependentes podem ser selecionadas, como a percepção dos servidores sobre a confiança e legitimidade das instituições por parte da população. Também é possível avaliar se a eficácia no desempenho das organizações está relacionada ao ethos. Por fim, pode-se examinar a relação entre as dimensões do ethos e a disposição dos servidores para resistir a práticas autoritárias, ilegais ou contrárias aos valores democráticos.

# 05

## CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS



Esta nota teve como objetivo principal realizar uma revisão da literatura recente sobre o conceito de ethos burocrático e propor uma estrutura conceitual e metodológica para a sua mensuração empírica no serviço público brasileiro. A partir da identificação das dimensões fundamentais do conceito e da exemplificação de manifestações observáveis para cada uma delas, buscamos subsidiar a elaboração de um instrumento de pesquisa empírica (questionário). Com isso, o trabalho não apenas avança na compreensão teórica do conceito, mas também para oferecer subsídios práticos para políticas de formação e gestão de pessoas no setor público.

Mensurar o ethos burocrático-democrático é essencial para avaliar se os servidores públicos estão alinhados aos princípios democráticos e republicanos, identificar lacunas e propor intervenções que promovam uma administração pública mais legítima, eficiente e resiliente. Além disso, ao oferecer indicadores concretos, o artigo viabiliza a construção de estratégias baseadas em evidências para enfrentar os desafios da contemporaneidade, como a crescente desconfiança da população nas instituições públicas e as ameaças de retrocesso democrático.

Para a concretização da pesquisa, recomenda-se a adoção dos seguintes procedimentos, organizados de forma lógica e tecnicamente embasada:

1. **Elaboração do Questionário:** desenvolver um instrumento com base nas dimensões conceituais do ethos burocrático-democrático, garantindo que cada dimensão (vocação, expertise e discricionariedade) seja representada por perguntas ou afirmações mensuráveis. As questões devem considerar possíveis desafios metodológicos, como o viés de desejabilidade social, por meio de formulações indiretas ou cenários contextuais que estimulem respostas autênticas.

2. **Validação Semântica:** realizar uma avaliação qualitativa para verificar a clareza e a adequação das questões. Essa etapa permite identificar e ajustar itens que apresentem dificuldades de interpretação, inconsistências ou ambiguidades, garantindo que o questionário seja compreensível para os respondentes.

3. **Aplicação Piloto:** testar o questionário em uma amostra reduzida de servidores públicos para avaliar sua confiabilidade, consistência interna e validade de constructo. Essa etapa é crucial para validar se os itens do instrumento medem adequadamente os conceitos teóricos propostos.

4. **Aplicação em Larga Escala:** implementar o questionário em uma amostra ampla e representativa de servidores públicos federais, assegurando diversidade em termos de setores, carreiras, raça, gênero e outros recortes relevantes. Essa abordagem permite captar nuances nas diferentes trajetórias e realidades dos servidores.

5. **Análise e Divulgação dos Resultados:** utilizar métodos estatísticos para testar as relações causais entre as dimensões do ethos burocrático-democrático e outras variáveis dependentes, como confiança institucional e eficácia organizacional. Sistematizar os achados



em relatórios técnicos destinados a orientar a Enap e o MGI na formulação de programas de formação e políticas de gestão de pessoas.

6. Publicação e Disseminação: divulgar os resultados em revistas acadêmicas e promover debates em eventos e fóruns especializados sobre o ethos burocrático-democrático, incentivando reflexões e novas abordagens para o fortalecimento da administração pública.

7. Estudos Longitudinais: realizar pesquisas periódicas para acompanhar a evolução do ethos burocrático-democrático ao longo do tempo, permitindo a análise de tendências e a avaliação do impacto de programas de formação e mudanças institucionais na consolidação dos valores e práticas do serviço público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASDAL, Kristin. From Scarce Resources to ‘the Good Economy’: A New ‘Version of Economization’ Replacing Weber’s Rational Ascetism as the Capitalist Spirit? *Journal of Cultural Economy* 15 (6): 849–53, 2022. <https://doi.org/10.1080/17530350.2023.2167853>.

BAUER, M. W. Administrative responses to democratic backsliding: When is bureaucratic resistance justified? *Regulation & Governance*, 18(4), 1104-1117, 2024.

BOUCKAERT, G. O Estado Neoweberiano: do modelo tipo ideal à realidade? *Revista do Serviço Público*, 75(1), 13-61, 2024.

CORNELL, A.; LA PUENTE, V. Meritocratic administration and democratic stability. *Democratization*, 21, 1286–1304, 2014. <https://doi.org/10.1080/13510347.2014.960205>

DU GAY, P. *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*. Sage Publications, 2000.

———. Max Weber and the Ethics of Office. In *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations*, 146–75. New York: Oxford University Press Inc. 2009.

———. The Bureaucratic Vocation: State/Office/Ethics. *New Formations* 100 (100–101): 77–96, 2020.

DU GAY, P.; LOPDRUP-HJORTH, T. *For public service: State, office, and ethics*. Routledge, 2023.

GOERTZ, G. *Social science concepts: A user’s guide*. Princeton University Press, 2020.

GOMIDE, A. Á.; MORAIS DE SÁ E SILVA, M.; LEOPOLDI, M. A. (Eds.). *Desmonte e reconfiguração de políticas públicas (2016-2022)*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); INCT/PPED. 2023.

HAGGARD, S.; KAUFMAN, R. The anatomy of democratic backsliding. *Journal of Democracy*, 32(4), 27-41, 2021.



Helin, Sven, Johan Sandström. Resisting a Corporate Code of Ethics and the Reinforcement of Management Control. *Organization Studies*, 31 (5): 583–604, 2010.

HENNIS, Wilhelm. *Max Weber: Essays in Reconstruction*. London: Allen & Unwin, 1988.

KAUFMAN, Herbert. Fear of bureaucracy: A raging pandemic. *Public Administration Review*, 1-9, 1981.

Lopdrup-Hjorth, Thomas, Anne RoelsgaardObling. Monstrous Rebirth: Re-Instating the Ethos of Bureaucracy in Public Organization. *Organization* 26 (6): 830–52, 2019.

LOTTA, G. S.; LIMA, I. A. D.; FERNANDEZ, M.; SILVEIRA, M. C.; PEDOTE, J.; GUARANHA, O. L. C. A resposta da burocracia ao contexto de retrocesso democrático: uma análise da atuação de servidores federais durante o Governo Bolsonaro. *Revista Brasileira de Ciência Política*, e266094, 2023.

LOTTA, G.; LIMA, I.; COSTA SILVEIRA, M.; FERNANDEZ, M.; PASCHOAL PEDOTE, J.; LANDI CORRALES GUARANHA, O. The procedural politicking tug of war: Law-Versus-Management disputes in contexts of democratic backsliding. *Perspectives on Public Management and Governance*, 7(1-2), 13-26, 2024.

LOTTA, G.; TAVARES, G. M.; STORY, J. Political attacks and the undermining of the bureaucracy: The impact on civil servants' well-being. *Governance*, 37(2), 619–641, 2024.

MEER, T. W. G. Political trust and the crisis of democracy. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2017. <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-77>

METCALF, Jacob. *Ethics Codes: History, Context, and Challenges*. Council for Big Data, Ethics, and Society, 1–15, 2014.

Møller, Anne Mette, Kirstine Zinck Pedersen, Anja Svejgaard Pors. The Bureaucratic Ethos in Street-Level Work: Revitalizing Weber's Ethics of Office. *Perspectives on Public Management and Governance* 5 (2): 151–63, 2022.

MONTEIRO, Pedro; Paul S. Adler. Bureaucracy for the 21st Century: Clarifying and Expanding Our View of Bureaucratic Organization. *Academy of Management Annals* 16 (2): 427–75, 2022.

MORAIS, M. Policy dismantling by capacity manipulation in a context of democratic backsliding: The bureaucracy in disarray in Bolsonaro's Brazil. *International Review of Public Policy*, 4(3), 272-292, 2022.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *OECD survey on drivers of trust in public institutions – 2024 results: Building trust in a complex policy environment*. OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>



PERRY, James L.; Lois Recascino Wise. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 367–73, 1990.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. Politicisation of the public service during democratic backsliding: Alternative perspectives. *Australian Journal of Public Administration*, 81(4), 629-639, 2022.

SAGER, F.; ROSSER, C. Weberian bureaucracy. In W. R. Thompson (Ed.), *Oxford research encyclopedia of politics*. Oxford University Press, 2021. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.166>

SHAW, C. K. Hegel's theory of modern bureaucracy. *American Political Science Review*, 86(2), 381-389, 1992.

STROBEL, B.; VEIT, S. Incomplete democratization, system transformation, and the civil service: A case study on the Weimar Republic and the Nazi regime in Germany. In M. W. Bauer, B. G. Peters, J. Pierre (Eds.), *Democratic backsliding and public administration* (p. 22–46). Cambridge University Press. 2021.

SUZUKI, K.; DEMIRCIOGLU, M. Is impartiality enough? Government impartiality and citizens' perceptions of public service quality. *Governance*. 2020. <https://doi.org/10.1111/gove.12527>

TIJSTERMAN, S. P.; OVEREEM, P. Escaping the iron cage: Weber and Hegel on bureaucracy and freedom. *Administrative Theory & Praxis*, 30(1), 71-91, 2008.

VAN DE WALLE, S.; MIGCHELBRINK, K. Institutional quality, corruption, and impartiality: The role of process and outcome for citizen trust in public administration in 173 European regions. *Journal of Economic Policy Reform*, 25, 9–27, 2020. <https://doi.org/10.1080/17487870.2020.1719103>

YESILKAGIT, K.; BAUER, M. W.; PETERS, B. G.; PIERRE, J. The guardian state: Strengthening the public service against democratic backsliding. *Public Administration Review*, 2024.

WEBER, Max. Politics as a Vocation. In *From Max Weber: Essays in Sociology*. London: Routledge & Kegan Paul (Reprinted from: 1970). (1948a).

———. Science as a Vocation. In *From Max Weber: Essays in Sociology*. London: Routledge & Kegan Paul (Reprinted from: 1970). (1948b).

———. The Profession and Vocation of Politics. In *Political Writings*, edited by P Lassman and R Speirs, 309–69, 1994. Cambridge: Cambridge University Press. ———. *Economy and Society: A New Translation*. Harvard University Press, 2019.

WILLMOTT, Hugh. Back to the Future: What Does Studying Bureaucracy Tell Us? In *Managing Modernity: Beyond Bureaucracy?* edited by Stewart R. Clegg, Martin Harris, and Harro Höpfl, 309. Oxford; New York: Oxford University Press, 2011.