

TEORIA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM SOBRE A BUROCRACIA NA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Ailson da Silva Lopes
Nicole Fernanda Rocha Silva

Resumo

A Teoria das Organizações foi influenciada por ideias propostas por Taylor, Fayol e Marx Weber. Tais ideias ainda entusiasma muitos processos organizacionais na atualidade. No âmbito do setor público a burocracia é um conceito muito presente, que decorre da própria característica do setor. O presente artigo teve como objetivo analisar a influência da teoria organizacional burocrática no setor público, na área de gestão de pessoas. Para tanto, foi utilizada a revisão de literatura, através da leitura de livros e artigos disponíveis eletronicamente nos sites da *Sciello* e *Spell*, relacionados ao tema proposto. A revisão de literatura fundamentou-se com base em autores com produção nacional, principalmente, nos estudos de Bergue (2010), Chiavenato (2014) e Dutra (2009). Identificou-se que o excesso da burocracia presentes nas organizações públicas impedem mudanças inovadoras na gestão de pessoas, que tem proporcionado ao longo do tempo ser um setor mais operacional e menos estratégico nestas organizações. O estudo das contribuições científicas ao abordar conceitos importantes na área da administração, especialmente, em organizações públicas a partir da influência que a teoria burocrática possui sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações públicas.

Palavras-chave: Burocracia. Gestão de Pessoas. Setor Público.

Abstract

The Theory of Organizations was influenced by ideas proposed by Taylor, Fayol and Marx Weber. Such ideas still excite many organizational processes today. Within the public sector, bureaucracy is a very present concept, which stems from the very characteristic of the sector. This article aimed to analyze the influence of bureaucratic organizational theory in the public sector, in the area of people management. For this, the literature review was used, through the reading of books and articles available electronically on the *Sciello* and *Spell* websites, related to the proposed theme. The literature review was based on authors with national production, mainly in the studies by Bergue (2010), Chiavenato (2014) and Dutra (2009). It was identified that the excess of bureaucracy present in public organizations hinder innovative changes in people management, which has, over time, provided a more operational and less strategic sector in these organizations. The study to make scientific contributions by addressing important concepts in the area of administration, especially in public organizations from the influence that bureaucratic theory has on the policies and practices of people management in public organizations.

Keywords: Bureaucracy. People Management. Public Sector.

1. INTRODUÇÃO

Em seu contexto histórico as organizações têm sido objeto de muitos estudos por parte de pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, pois relacionam conceitos e elementos das ciências, caracterizado pela interdisciplinaridade. Entende-se, que as organizações são estruturas complexas e que passam por constantes evoluções ao longo do tempo, pois são sistemas abertos. Chiavenato (2010) reforça que as organizações são sistemas vivos e complexos e estão cada vez mais ampliando suas abordagens através das suas teorias.

O final do século XVIII e início do XIX foram marcados pelo surgimento das grandes indústrias, do capitalismo comercial e ideias liberais de mercado. Para Schultz (2016), as teorias pioneiras das organizações sofreram grande influência de pensadores econômicos, principalmente, por Adam Smith e Alfred Marshall. Influenciaram intelectuais, políticos, empresários e movimentos sociais durante o século XVIII e XIX. Neste contexto, percebe-se que houveram relevantes modificações de cunho estrutural nas relações sociais e de mercado.

Pesquisadores enfatizam que as organizações precisam ser entendidas a partir de uma visão científica. A Teoria das Organizações (TO), que tem como objetivo realizar estudos sobre a evolução processual organizacional traz abordagens diferentes ao longo do tempo. Foi fortemente, influenciada por ideias propostas por Taylor, Fayol e Marx Weber e que ainda influenciam muitos processos organizacionais na atualidade. “As primeiras teorias organizacionais foram desenvolvidas no fim do século XIX e início do século XX, destacando-se a Teoria da Administração Científica de Taylor e a Teoria da Administração Geral de Fayol.” (PRIM, et.al. 2008, p. 3).

As organizações são formadas de recursos, que são considerados como input (entrada) no processo de geração de resultados. Segundo Chiavenato (2014), entre os recursos organizacionais, as pessoas são personagens importantes nas organizações. Algumas teorias inicialmente negligenciaram o potencial humano no ambiente organizacional. Por outro lado, outras buscaram entender a organização a partir do comportamento e motivação humana reforçando a sua importância.

Entretanto, entende-se que as organizações precisam de normas e procedimentos para que todos os recursos sejam gerenciados de forma racional. “No sentido vulgar, a burocracia é entendida como uma organização na qual o papelório se multiplica e avoluma-se, impedindo

soluções rápidas ou eficientes” (CHIAVENATO, 2010, p. 80). Neste sentido, o problema a ser respondido neste presente trabalho é: qual a influência da abordagem burocrática na gestão de pessoas no setor público?

O objetivo central do artigo é analisar a influência da abordagem da burocracia no processo de gestão de pessoas no setor público. Percebe-se, que o setor público tem fortes características dos princípios burocráticos, onde na relação de gestão de pessoas persiste uma orientação ainda muito rígida e de pouca flexibilidade associada as especificidades das instituições.

Faz-se necessário, ao longo do trabalho verificar a Teoria das Organizações sob uma perspectiva científica. Compreender a teoria burocrática das organizações e suas principais contribuições. Identificar as disfunções burocráticas, que impedem a inovação organizacional, principalmente, no setor público. Por fim, relacionar a abordagem burocrática na gestão de pessoas no setor público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria das Organizações

As organizações sempre estiveram presentes na humanidade. A organização familiar, militar e a Igreja são exemplos de instituições pioneiras, que sempre tiveram forte influência sobre os grupos sociais durante o processo histórico. Desta forma:

A sociedade dos homens iniciou com duas organizações específicas (militar e religiosa) e, à medida que foi se complexificando, novas formas, modos variados e novos instrumentos foram sendo criados para o desempenho e o desenvolvimento de tarefas que já não mais seriam possíveis de serem realizadas pelos indivíduos isoladamente (SILVA, 2012, p. 64).

As teorias organizacionais têm sido influenciadas ao longo do processo histórico através do pensamento clássico, que visualizam a organização como máquina e pelo pensamento sistêmico que entende as organizações como um organismo (PRIM, et al., 2008).

A Teoria das Organizações (TO) tem representado um campo de estudo que tem como objetivo entender as organizações como processo evolutivo. “A Teoria das Organizações (TO) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral” (CHIAVENATO, 2014, p. 1). Assim, as organizações são estruturas complexas que devem ser estudadas levando em consideração a sua dinâmica e constante transformação.

Destaca-se, que as teorias organizacionais foram influenciadas por pensamentos característicos de cada época, onde todas deram grandes contribuições científicas para o estudo das organizações. De acordo com Chiavenato (2014), as teorias das organizações estão

de acordo com as seguintes perspectivas: a) clássica; b) relações humanas c) neoclássica; d) burocrática; e) estruturalista; f) comportamental; g) sistêmica e; h) contingencial. O quadro abaixo demonstra de forma sintética as principais teorias organizacionais levando em consideração o processo histórico do surgimento de cada perspectiva.

Quadro 1 - Teorias organizacionais, ênfase e nomes que deram as principais contribuições.

Teorias	Ênfase	Principais nomes
Clássica	Nas tarefas e nas estruturas organizacionais.	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt.
Relações Humanas	Nas pessoas.	Mayo, Follet, Dubin.
Neoclássica	No ecletismo: tarefas, pessoas e estrutura.	Drucker, Koontz, Dale.
Burocrática	Na estrutura organizacional.	Weber, Merton, Michels.
Estruturalista	Na estrutura e no ambiente.	Etzione, Thompson, Blau e Scott.
Comportamental	Nas pessoas e no ambiente.	Simon, McGregor, Bernard, Likert.
Sistemas	No ambiente	Katz, Kahn, Johnson, Kast
Contingencial	No ambiente e na tecnologia, nas tarefas, nas pessoas e estrutura.	Thompson, Lawrence, Lorsch e Perrow.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

De acordo com as informações do quadro 1, percebe-se que as teorias organizacionais têm contribuído fortemente para entendermos as organizações através de métodos científicos. Segundo Prim, et.al (2008), a teoria das organizações está diretamente relacionada com a evolução do pensamento científico. É oportuno ressaltar, que todas as abordagens de alguma forma deixaram suas contribuições para as organizações do seu tempo e na atualidade.

As novas perspectivas procuram entender as organizações de acordo com a teoria da complexidade, que conforme Serva, Dias e Alperstedt (2010) as organizações vistas sob a ótica da complexidade, implicam entendê-las a partir de um paradigma da ordem e da desordem ao mesmo tempo. Observa-se, que a abordagem contemporânea da complexidade nas organizações permite compreendê-las a partir do seu relacionamento com o ambiente externo proporcionando uma cultura de rápidas adaptações as constantes transformações, ou seja, as contingências.

2.2 A teoria burocrática das organizações

A teoria burocrática, que é foco do presente artigo tem como o seu principal teórico Marx Weber que trouxe importantes contribuições para o estudo das organizações, tais como a implementação de normas, procedimentos e rotinas de trabalho, eliminando o imprevisto dentro das organizações. Por outro lado, algumas críticas foram feitas a esta teoria quando há o excesso da burocracia, que tende à ineficiência organizacional. Para Mota e Vasconcelos (2017):

A burocracia é um fenômeno antigo. Como vimos, ela existia no antigo Egito e em Roma, consolidando-se desde o reinado de Diocleciano. A partir do século XIII, a Igreja Católica romana consolidou-se como organização burocrática e, na China,

encontramos a predominância de estruturas burocráticas desde a época Shi-Hoang-Ti século XIV (MOTA; VASCONCELOS, 2017, p. 9).

O conceito de burocracia está associado ao pensamento de um sistema rígido que prioriza a obediência das normas e regras nas organizações. “Burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada.” (MOTA; VASCONCELOS, 2017, p. 130). Entende-se, que a burocracia é produto do Estado moderno na qual a sociedade é conduzida através de uma relação de poder presente nas concepções de autoridade e subordinação e isso refletiu nas organizações, principalmente, no setor público.

No que diz respeito às organizações Chiavenato (2010), cita que a burocracia apresenta as seguintes características: a) caráter legal das normas e regulamentos; b) caráter formal das comunicações; c) caráter racional e divisão do trabalho; d) impessoalidade nas relações; e) hierarquia de autoridade; f) rotinas e procedimentos padronizados; g) competência técnica e meritocracia; h) especialização da administração; i) profissionalização dos participantes; j) o administrador profissional tende a controlar cada vez mais as burocracias. Percebe-se, que a teoria burocrática e suas características possui um caráter de controle do comportamento das pessoas nas organizações, tendo em vista, à obediência a legalidade das normas e regulamentos, sendo também reforçada pelo sentido de subordinação através das hierarquias de autoridade.

Vale destacar, que algumas características da teoria burocrática são de extrema importância para as organizações modernas. Neste sentido, conceitos como hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados e meritocracia estão fortemente sendo empregadas em muitas organizações na atualidade. Percebe-se, que nos processos de gestão de pessoas no setor público o conceito de meritocracia, obediência e legalidade das normas e regulamentos ainda são evidenciados nas práticas administrativas.

O sucesso da burocracia sobre as outras formas de organização se deve, para Weber, às vantagens que ela oferece, tais como: racionalidade no alcance dos objetivos, definição dos cargos, rapidez e constância nas decisões, univocidade na interpretação das comunicações e uniformidade nas rotinas e procedimentos. (CHIAVENATO, 2010, p. 84).

A padronização de procedimentos e a sua obediência é uma característica muito presente nas organizações através das relações formais. Nota-se, que os procedimentos administrativos são elementos característicos da burocracia. Os desvios cometidos são controlados através da coerção imposta aos funcionários.

A burocracia é uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo. O ocupante de um cargo – funcionário – não faz o que deseja, mas o que a burocracia impõe que ele faça. As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades são executadas de acordo com as rotinas e procedimentos. (CHIAVENATO, 2014, p. 264).

Outro ponto relevante e característico da burocracia proposta por Marx Weber através do conceito de poder e subordinação está relacionado à autoridade. “O tipo de autoridade

característica do Estado moderno e da burocracia, no entanto, é o racional-legal” (MOTA; VASCONCELOS, 2017, p. 6). O poder e a obediência das pessoas dentro de uma estrutura organizacional estão diretamente ligados ao cargo que exercem. Neste sentido, a teoria burocrática defende que a subordinação e o poder das pessoas são processos naturais das relações exercidas nas organizações.

Ressalta-se, que a teoria burocrática, fortemente, influenciada pelo modelo weberiano teve grandes contribuições para as organizações modernas. Entretanto, as disfunções não previstas pelo modelo geraram algumas críticas. Assim, é oportuno entendermos quais foram os principais problemas decorrentes do excesso da burocracia que impactam na modernização e melhoria dos processos nas organizações, principalmente, na gestão de pessoas no setor público.

2.3 Disfunções Burocráticas

Conforme abordado anteriormente, a Burocracia proposta pelo Teórico Max Weber, trata-se de um modelo de organização, cujo objetivo é a obtenção da máxima eficiência. No entanto, na prática, observou-se que algumas consequências que não foram previstas inicialmente, levavam a imperfeições no modelo e sobretudo à ineficiência da administração. Tais consequências observadas por Robert K Merton, passaram a ser conhecidas na literatura como disfunções da burocracia, as quais teriam sido o motivo pelo qual o termo “burocracia” passou a ser conhecido junto aos leigos, apenas tomando como base um sentido negativo, ou seja, sinônimo de ineficiência e lentidão no atendimento aos serviços públicos (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, conforme afirmado por Prando (2013, p. 54) “o que é entendido como algo negativo na burocracia são suas disfunções, ou seja, seus efeitos não esperados. São anomalias em seu funcionamento, caracterizadas como desvio ou exagero de suas características”. Motta e Bresser-Pereira (2004), partilham do mesmo entendimento ao destacar que o apego exagerado a normas e regulamentos, leva à ineficiência da administração pública:

Embora as organizações tendam a ser mais eficientes do que qualquer outro tipo de sistema social, o grau de eficiência administrativa que elas apresentam varia enormemente, e não é raro encontrarmos burocracias a operar com alto grau de ineficiência, plenamente enquadradas no significado popular que o termo “burocracia” (*sic*) possui. (MOTTA; BRESSER PEREIRA, 2004, p.41).

Segundo Chiavenato (2014, p. 86), “as disfunções burocráticas encontradas por Merton (1970), são: internalização das regras e apego aos regulamentos; excesso de formalismo e de papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisório; superconformidade às rotinas e procedimentos; exibição de sinais de autoridade; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público”.

No sentido de esclarecer as causas das disfunções burocráticas, Chiavenato relaciona as características do modelo previsto e apresentado por Weber com as consequências imprevistas de cada uma, conforme Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Características do modelo burocrático e suas disfunções.

Características da Burocracia	Disfunções da Burocracia
Caráter legal das normas	Internalização das normas
Caráter formal das comunicações	Excesso de formalismo e papelório
Divisão do trabalho	Resistência à mudanças
Impessoalidade no relacionamento	Despersonalização no relacionamento
Hierarquização da autoridade	Categorização nas decisões
Rotinas e Procedimentos	Superconformidade às rotinas
Competência Técnica e Mérito	Bitolamento e Miopia
Especialização da Administração	Exibição de sinais de autoridade
Profissionalização dos ocupantes	Dificuldade com os clientes
Previsibilidade do comportamento	Imprevisibilidade do comportamento

Fonte: Chiavenato (2010, p.89).

Nesse sentido, de acordo com as informações apresentadas pelo Quadro 2, pode-se concluir que cada disfunção seria um desvio ou consequência imprevista das características provenientes do modelo burocrático proposto por Max Weber.

De acordo com Schultz (2016), a burocratização vem sendo associada a ineficiência e perda de tempo, devido especialmente ao conjunto de procedimentos e regras. No entanto, o autor destaca o fato de que toda organização formal apresenta algum grau de burocracia, variando de acordo com as práticas adotadas, hierarquia, número de funcionários e observância das normas e regras.

2.4 A Burocracia na Gestão de Pessoas no Setor Público

No contexto atual, a Gestão de Pessoas, tanto no setor público quanto no setor privado, vem passando por muitas transformações, a medida em que as organizações se encontram em um ambiente em que as mudanças ocorrem de forma rápida e a todo momento. Tais mudanças contribuíram para um novo pensamento focado não apenas no trabalho a ser desenvolvido pela organização, mas nos resultados a serem alcançados (OLIVEIRA et al., 2014).

Bergue (2010), define gestão de pessoas no setor público como sendo um conjunto de ações e esforços no sentido de desenvolver pessoas para que se possa satisfazer as

necessidades mútuas entre as mesmas e a organização. Ou seja, o ser humano não deve ser tratado meramente como um recurso necessário ao desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, a ainda chamada Administração de Recursos Humanos do setor público deve ceder espaço a uma nova concepção, na qual os servidores deixam de ser somente recursos e passam a ser vistas como parceiros da organização (OLIVEIRA et al., 2014). No entanto, na prática, o que se percebe é que na Administração Pública Brasileira, especificamente na área de gestão de pessoas, ainda persistem aspectos relacionados às disfunções burocráticas como apego excessivo as normas e regulamentos e resistência a mudanças, conforme explicado por Dutra (2009, p.38).

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada a ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009, p.38).

Percebe-se, que em face do objetivo do modelo burocrático ter se pautado na busca pelo afastamento das fraudes e corrupção, houve uma preocupação grande com o controle prévio dos processos administrativos, e conseqüentemente, a real efetividade do serviço público permaneceu em segundo plano. Conforme REK (2014), o referido modelo tornou a administração pública cara, rígida e ineficiente, não satisfazendo os anseios e demandas sociais existentes, tendo em vista, especialmente ao surgimento das disfunções burocráticas, conforme já mencionado anteriormente.

Em várias nações, inclusive no Brasil, a partir da expansão do gerencialismo, começou a haver então uma preocupação maior em relação a estímulos para que houvesse uma melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Em alguns países, o foco foi na implantação de sistemas de incentivos financeiros como forma de promoção do desempenho, como por exemplo na Austrália (KETTLE, 2006). A partir dessa influência, surge o movimento da Gestão Estratégica de Pessoas, como uma tentativa de fugir das disfunções do modelo burocrático e busca por um maior desempenho nas organizações. Tal movimento tem como principal premissa a vinculação da área de gestão de pessoas à estratégia organizacional (CAMÕES; MENESES, 2016).

Todas essas novas ideias acerca de como a administração pública deve ser gerida convergem para um objetivo em comum: mais eficiência na prestação de serviços à sociedade. Nesse ponto, a Gestão de Pessoas vem ganhando importância, tendo em vista tratar-se de uma área presente em todos os órgãos públicos, que além de produzir serviços, a mesma pode ser percebida como uma ponte que liga a Administração Pública à sociedade (BERNARDO, 2017).

É possível perceber que, embora tenham ocorrido reformas administrativas com o intuito de diminuir o grau de burocracia nos órgãos públicos, a mesma continua presente nas organizações. Isso porque, de acordo com Secchi (2009), a adoção das políticas propostas por modelos que buscam a modernização da administração pública ou a redução da burocracia vai de encontro às peculiaridades inerentes ao setor público.

Para Secchi (2009), é necessário reconhecer que a estrutura do setor público, em relação ao setor privado, apresenta inúmeras características próprias, que são divergentes quanto aos métodos de avaliação de desempenho, admissão de pessoal, à seleção, dentre outros aspectos. Por outro lado, tendo em vista as novas condições impostas pela sociedade, pode-se perceber que a burocracia vem começando a entrar em declínio, especialmente devido ao desenvolvimento de modelos que não apresentam as disfunções apresentadas.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente trabalho foi a revisão de literatura, através de uma pesquisa bibliográfica e exploratória. Segundo Severino (2016), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses e etc.

Inicialmente, foram realizadas buscas de artigos científicos produzidos na literatura nacional nos repositórios da base *Sciello* e *Spell*. Posteriormente, realizou-se a seleção dos artigos seguindo três critérios de análise: i) título do artigo alinhado com o tema proposto da pesquisa; ii) atualidade da publicação do trabalho; iii) relevância dos resultados da pesquisa. Após a seleção dos trabalhos, foram realizadas as leituras e fichamento dos artigos identificando as principais ideias dos autores e o emprego dos conceitos sobre teoria das organizações, burocracia e gestão de pessoas no setor público. Por fim, recorreu-se a autores da área da Administração e Sociologia Organizacional que possuem obras publicadas na literatura nacional, especialmente, Chiavenato (2014) e Silva (2012).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como o modelo burocrático vem sendo aplicado na Administração Pública, especialmente na área de Gestão de Pessoas dos Órgãos e Entidades. Ademais, trouxe conceitos e características acerca da Burocracia como modelo teórico formulado por Weber, assim como também abordou acerca

das chamadas disfunções burocráticas, e como as mesmas influenciam na eficiência, celeridade e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

É importante ressaltar a importância de alguns princípios burocráticos, como forma de se obter ordem e controle na execução das atividades típicas do Estado, no entanto, o que pôde se perceber é que na área de gestão de pessoas persiste uma orientação ainda muito rígida e de pouca flexibilidade. Isso se explica pelo fato de a Administração Pública conter especificidades que não são encontradas no setor privado, o que dificulta na maior parte das vezes um maior foco nos resultados.

No entanto, diante de o país encontrar-se em um período em que cada vez mais se busca pela qualidade dos serviços públicos, é relevante o desenvolvimento de futuras pesquisas no sentido de verificar as possibilidades de adaptação, analisando como as instituições públicas estão utilizando algumas práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas privadas, tendo em vista que algumas delas não são condizentes com o modelo burocrático, ainda presente nas organizações públicas. Mas também e, principalmente, a administração pública deveria desenvolver suas próprias estratégias e práticas, considerando sua especificidade e a natureza de sua atuação, mais social do que lucrativa. No entanto, é relevante o desenvolvimento de futuras pesquisas no sentido de verificar possibilidades de adaptação de algumas práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas privadas, tendo em vista que algumas delas não são condizentes com o modelo burocrático, ainda presente nas organizações públicas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BERNARDO, A. P. P. **Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência**. Projeto - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, p. 120. 2017. Disponível em: <http://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15480/1/TrabalhoProjetoFinal%20%28completo%29.pdf>. Acesso em: 20.11.2018.

CAMÕES, M. R. D. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. ENAP, Brasília, 2016. 104 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Manole, 2010.

DUTRA, A. **Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de Pessoas na Área Pública**. [S.l.]: [s.n.], 2009.

KETTL, D. F. A Revolução Global: Reforma da Administração do Setor Público. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MOTTA, Fernando. C. Prestes.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática**. 7ª. ed. Brasília: São Paulo, 2004.

MOTTA, Fernando. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

OLIVEIRA, E. A. Z. D. et al. **Gestão de Pessoas**. Londrina: UNOPAR, 2014.

PRANDO, Ana Amélia F. **Disfunção Burocrática: um estudo de caso do excesso de papel no DAOCS / UFES**. UFES, Vitória-2013.

PRIM, Carlos Henrique. Et al. A teoria das organizações e a evolução do pensamento científico. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A631.pdf>. Acesso em: 06.11.2018.

REK, M. Os modelos de Administração Pública e Reflexos à Qualidade na Gestão Administrativa Brasileira. **Âmbito Jurídico**, 2014. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14742 . Acesso em: 12 Novembro 2018.

SCHUTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

SECCHI, L. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 347-69, 347-69 MAR/ABR 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2018.

SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas: RAE**, São Paulo, v. 50, n. 3, p.276-287, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n3/04.pdf> . Acesso em: 10 nov. 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim, **Metodologia do trabalho científico/** Antônio Joaquim Severino. – 24. Ed. Ver. e atual. – São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Golias. **Sociologia Organizacional**. Brasília (CAPES), 2012.

