

## **A DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL DA PMGO E A OTIMIZAÇÃO DAS DECISÕES DE COMANDO**

**Marco Aurélio Godinho<sup>1</sup>**

**Ricardo Alves Mendes<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

A Polícia Militar de Goiás tem experimentado nos últimos anos uma revolução e um crescimento impar. O novo milênio irrompeu com a criação de quatorze novos comandos regionais, tomando o lugar do que, à menos de dez anos, eram apenas dois: Comando do Policiamento da Capital e Comando do Policiamento do Interior. Este artigo busca o deslinde da fundamentação doutrinária que provocou esta ramificação da estrutura da PMGO, seus efeitos tanto quanto possível, como também, os contrastes apresentados pelos diversos modelos de administração pública: Administração Patrimonialista; Administração Burocrática e Administração Gerencial. Traçados os parâmetros adotados para alicerçar este novo modelo que enfoca o cidadão como cliente, para aonde devem ser direcionadas as políticas públicas da área de segurança pública, abordou-se, dentro das Teorias Clássica e Neoclássicas da Administração, as vantagens e desvantagens da descentralização do comando em regionais. Estabelecidas as balizas mestras que sustentam este desiderato, procurou-se sustentar que, inobstante o avanço da criação dos Comandos Regionais com os benefícios da descentralização e delegação de competências à cadeia hierárquica inferior, é imperioso o cuidado de se estruturar o Estado Maior Regional condignamente para que alcance o seu verdadeiro papel de órgão pensante e planejador na estrutura Policial Militar.

Palavras-Chave: descentralização; otimização; Polícia Militar; administração; operacionalidade.

### **INTRODUÇÃO**

A crise brasileira da última década foi também uma crise do Estado. Em razão do modelo de desenvolvimento que Governos anteriores adotaram, o Estado desviou-se de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por conseqüência, da inflação. Nesse sentido, a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a

---

<sup>1</sup> É Capitão QOPM da PMGO e Oficial Aluno do CEGESP/2007.

<sup>2</sup> É Capitão QOPM da PMGO e Oficial Aluno do CEGESP/2007.

estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais (RAMOS, 1983; BRESSER PEREIRA, 1991; DINIZ, 1995; 1997).

O grande desafio histórico que o País se dispõe a enfrentar é o de articular um novo modelo de desenvolvimento que possa trazer para o conjunto da sociedade brasileira a perspectiva de um futuro melhor. Um dos aspectos centrais desse esforço é o fortalecimento do Estado para que sejam eficazes sua ação reguladora, no quadro de uma economia de mercado, bem como os serviços básicos que presta e as políticas de cunho social que precisa programar, com especial ênfase para a segurança pública (CLEGG, 1992; VELLOSO, 1994; PRZEWORSKI, 1995).

Neste sentido, o Estado de Goiás adotou um plano de desenvolvimento. Este "Plano Diretor" procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica (ETZIONI, 1989; SIMON, 1965; VELLOSO, 1994; SHEPHERD e VALENCIA, 1996).

Foi preciso dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública chamada de "gerencial", baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna "cliente privilegiado" dos serviços prestados pelo Estado (BRESSER PEREIRA, 1981).

É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do

servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções (WEBER, 1968; 1982).

Para avançar na adoção de formas modernas de gestão pública, é imprescindível, também, que os servidores passem a ter uma nova visão de seu papel, pois é no dia-a-dia do exercício das funções públicas que a mais profunda e verdadeira reforma vai realizar-se.

A sociedade, por seu turno, manifesta seus anseios e demandas por canais formais ou informais de contato com as autoridades constituídas. É pelo diálogo democrático entre o Estado e a sociedade que se definem as prioridades a que o Governo deve ater-se para a construção de um país mais próspero e justo (ANDERSON, 1995).

Considerando essa tendência, pretende-se reforçar a governança - a capacidade de governo do Estado - através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão. O governo goiano não carece de "governabilidade", ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa (RAMOS, 1983).

A reforma do aparelho do Estado tornou-se imperativa nos anos 90 por uma segunda razão. Não apenas ela se constituiu em uma resposta à crise generalizada do Estado, mas também está sendo caracterizada como uma forma de defender o Estado enquanto *res publica* (coisa pública), enquanto patrimônio que, sendo público, é de todos e para todos (BRESSER PEREIRA, 1996)

A defesa da coisa pública vem sendo realizada nas democracias modernas em dois níveis distintos: o nível político e o administrativo. No nível político, têm-se as instituições fundamentais da democracia, através das quais se defendem não apenas os direitos individuais e sociais dos cidadãos, mas também os

"direitos públicos" à participação igualitária na coisa pública. As eleições livres e a liberdade de pensamento e de imprensa são formas de defender o cidadão e a coisa pública. A explicitação dos direitos públicos ao patrimônio que é de todos é um passo que está hoje sendo dado em todo o mundo (TENÓRIO, 1993).

Ainda no plano democrático, a prática cada vez mais freqüente da participação e controle direto da administração pública pelos cidadãos, principalmente no nível local, é uma nova forma de defender a coisa pública.

No plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no século passado conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. Na medida, porém, que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, foi se percebendo que os custos dessa defesa podiam ser mais altos que os benefícios do controle. Por isso, neste século as práticas burocráticas vêm sendo substituídas por um novo tipo de administração: a administração gerencial (ANDERSON, 1995).

A reforma do aparelho do Estado não pode ser concebida fora da perspectiva de redefinição do papel do Estado e, portanto, pressupõe o reconhecimento prévio das modificações observadas em suas atribuições ao longo do tempo. Dessa forma, partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública - cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas - evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada (ABRUCIO, 1997; BRESSER PEREIRA, 1996; 1997).

Administração Pública Patrimonialista - No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em conseqüência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a

administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável (BRESSER PEREIRA, 1996; 1997).

Administração Pública Burocrática - Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas (BRESSER PEREIRA, 1996; 1997; GOULDNER, 1987).

Por outro lado, o controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em conseqüência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade (BRESSER PEREIRA, 1996; 1997; MANNHEIM, 1950; MORGAN; 1996; MOTA, 1986).

Administração Pública Gerencial - Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e

qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (CARNEIRO, 1995; LAWRENCE, 1973; MELO, 1975; BRESSER PEREIRA, 1996).

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental (MELO e COSTA, 1995; BRESSER PEREIRA, 1996).

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se: (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins) (BRESSER PEREIRA, 1996).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a

administração das empresas, a sociedade - por intermédio de políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público. (BRESSER PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 1997)

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é freqüentemente identificado com a afirmação do poder do Estado. Ao atuarem sob esse princípio, os administradores públicos terminam por direcionar uma parte substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades da própria burocracia, identificada com o poder do Estado. O conteúdo das políticas públicas é relegado a um segundo plano. A administração pública gerencial nega essa visão do interesse público, relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o do aparato do Estado (WEBER, 1968, 1982; ABRUCIO, 1997)

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração

burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competência administrada.

No presente momento, uma visão realista da reconstrução do aparelho do Estado em bases gerenciais deve levar em conta a necessidade de equacionar as assimetrias decorrentes da persistência de aspectos patrimonialistas na administração contemporânea, bem como dos excessos formais e anacronismos do modelo burocrático tradicional. Para isso, é fundamental ter clara a dinâmica da administração racional-legal ou burocrática. Não se trata simplesmente de descartá-la, mas sim de considerar os aspectos em que está superada e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à administração pública.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma realizada do aparelho de segurança pública do Estado em Goiás significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas (SHEPHERD e VALENCIA, 1996)

Para identificar os possíveis efeitos de uma descentralização operacional na Polícia Militar de Goiás, através dos comandos regionais, é relevante perscrutar as Teorias Clássica e Neoclássica da Administração e seu tratamento aos institutos da centralização e descentralização administrativa.

A Teoria Clássica de Fayol defende a organização linear caracterizada pela ênfase dada à centralização da autoridade, a Administração Científica de Taylor defende a organização funcional caracterizada pela descentralização da autoridade. O problema da centralização versus descentralização é um assunto amplamente discutido pela Teoria Neoclássica. A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está centrada no topo da organização. Com a

descentralização, a autoridade de tomar decisões é delegada aos níveis baixos da organização (DUBRIN, 1998; DAFT, 1999; CHIAVENATO, 2000; DECENZO e ROBBINS; 2001; ARAUJO; 2001).

A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma. A cadeia escalar — ou cadeia de comando — está intimamente relacionada à unidade de comando.

A centralização foi valorizada no passado devido às seguintes vantagens:

- As decisões são tomadas por pessoas que têm visão global da corporação.
- Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os dos níveis mais baixos.
- As decisões são mais consistentes com os objetivos corporativos globais.
- A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais (CHIAVENATO, 2000; DECENZO e ROBBINS; 2001; ARAUJO; 2001).

Todavia, a centralização tem suas desvantagens, como:

- As decisões tomadas na cúpula estão distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
- Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
- As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional.
- As decisões passam pela cadeia escalar através de pessoas intermediárias e possibilitam distorções no processo de comunicação das decisões (CHIAVENATO, 2000; DECENZO e ROBBINS; 2001; ARAUJO; 2001).

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas para os níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é descentralizar para dar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próximo da cena quanto possível. A descentralização é tanto maior quanto:

- As decisões importantes são tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia.
- Menor a supervisão sobre as decisões tomadas. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões. Ocorre quando não há nenhum controle direto sobre a tomada de decisão.

A descentralização em si não é boa nem má. Ela depende das circunstâncias. Há dois elementos principais que concorrem para aumentar a descentralização, segundo:(CHIAVENATO, 2000; DECENZO e ROBBINS; 2001).

A uma: a complexidade dos problemas organizacionais e o avanço tecnológico, as inovações, a intensificação das comunicações, a diversificação das atividades e a exigências democráticas requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível quando a autoridade é concentrada em um só comandante no topo da corporação. Aí, um só pensa, enquanto a totalidade das pessoas trabalha dependendo de suas decisões. A descentralização utiliza todos os cérebros e músculos da corporação.

A duas: A delegação de autoridade. A corporação, como um organismo vivo, deve estar apta ajustar-se e expandir-se continuamente para atender todas as demandas sociais no que tange à segurança pública e de defesa social. O crescimento é um sinal de vitalidade e garantia de sobrevivência. Para não atrofiar essa vitalidade com sobrecarga de trabalho, a delegação de autoridade é a resposta correta para aumentar o esforço da corporação na consecução de seus objetivos.

A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência.

As vantagens que a descentralização pode proporcionar são:

- Os comandantes ficam próximos do ponto no qual devem tomar as decisões. A descentralização corta os atrasos nas decisões causadas pelas consultas ao Comandante Geral ou ao Chefe de Estado Maior que estão distantes. As pessoas que vivem os problemas são as indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro.
- Aumenta a eficiência e a motivação, aproveita melhor o tempo e a aptidão dos servidores, policiais militares, evitando que fujam à responsabilidade.
- Melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e sua complexidade se reduzem, aliviando os superiores do trabalho decisório. O alto comando concentra-se nas decisões importantes.
- Reduz a quantidade de papelório e os gastos respectivos. Ganha-se tempo: toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada.
- Os gastos de coordenação são reduzidos em face da autonomia para tomar decisões. Isso requer uma estrutura organizacional definida, com políticas que determinem até onde os Comandos Regionais e as unidades podem tomar suas decisões.
- Permite a formação de comandos locais ou regionais motivados e mais conscientes dos seus resultados operacionais. A estrutura descentralizada produz oficiais mais especializados em suas localidades em vez de simples cumpridores de ordens (CHIAVENATO, 2000; DECENZO e ROBBINS; 2001; ARAUJO; 2001).

A descentralização tem suas limitações e traz certas desvantagens, a saber:

- Falta de uniformidade nas decisões. A padronização e a uniformidade reduzem custos operacionais. A descentralização provoca perda de uniformidade nas decisões.
- Insuficiente aproveitamento de oficiais especialistas. Os Oficiais especialistas de Estado Maior (staff) se concentram no Comando Geral aonde são mais utilizados, óbice que pode ser superado desde que o Chefe do Estado Maior

defina as relações entre o Comando Geral e o campo de atividades dos Regionais para assegurar o equilíbrio.

- Falta de equipe de oficiais apropriada e especializada nos Comandos Regionais. A descentralização requer treinamento, designação e abertura de vagas para oficiais comporem as funções de Estado Maior nos Comandos Regionais (CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO, 2000; VALERIANO, 2000).

À guisa de conclusão, infere-se que a PMGO, ao adotar a descentralização operacional com criação de quatorze comandos regionais espalhados pelo estado, agiu e age dentro dos parâmetros mais modernos da administração pública.

O ganho em reputação e resposta à comunidade no que tange aos seus anseios por uma segurança digna e efetiva, estabelecendo um canal de comunicação direto, começa a dar seus primeiros sinais. O povo se sente mais acolhido.

Todavia, é imperioso destacar que os comandos regionais precisam ser melhor estruturados. Carece-se de um Estado Maior condigno e pensante. Deve-se manter o foco na resolução concreta dos problemas inerentes à segurança pública, através de um corpo de oficiais experientes que conheçam e trabalhem cientificamente os dados locais inovando e ofertando mais tranquilidade ao povo goiano.

Um novo marco deve ser estabelecido no sentido de dotar eficazmente cada comando regional com o número ideal de oficiais para estabelecer as metas e traçar um planejamento estratégico para cada região do rincão goiano.

Com a implementação efetiva de um Estado Maior Regional para cada CRPM (Comando Regional Policial Militar) uma nova era se instalará e, por efeito, mais respostas serão apresentadas à sociedade.

O modelo ideal de Estado Maior Regional carece de um estudo à parte, todavia, o fundamento teórico que valida sua implementação já foi suficientemente abordado neste artigo científico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um Breve Estudo sobre a Experiência Internacional Recente**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, Cadernos ENAP, n°. 10, 1997.

ANDERSON, P. Balanço do Neoliberalismo, in Sader, E. e Gentili, P. **Pós-Neoliberalismo: As Políticas Sociais e o Estado Democrático**, Paz e Terra, São Paulo, 1995.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos - e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**. Ed. Atlas, 2001.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A Sociedade Estatal e a Tecnoburocracia**. São Paulo: Brasiliense. 1981.

\_\_\_\_\_. **A Crise do Estado**. São Paulo: Nobel, 1991.

\_\_\_\_\_. Reconstruindo um Novo Estado na América Latina. Palestra apresentada no seminário: **Os Novos Caminhos da América Latina: Estado, Mercado e Equidade**. Banco Interamericano de Desenvolvimento/Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento (BID/PNUD), Montevideu. 1996.

\_\_\_\_\_. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público. 1996.

\_\_\_\_\_. **A Reforma do Estado nos Anos 1990: Lógica e Mecanismos de Controle**. Trabalho apresentado na segunda reunião do Círculo de Montivideo, Barcelona, 1997.

CARNEIRO, A.M.M. Teorias Organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, abr/jun, 1995.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ed. Campus. 2000.

CHIAVENATTO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. Ed. Campus. 2000.

CLEGG, S.R. **Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações**. Revista de Administração de Empresas/EAESP. São Paulo: FGV, nov/dez, 1992.p.69-95.

CURY, A. **Organização e Métodos - uma Visão Holística**. Ed. Atlas. 2000.

DAFT, R. L. **Administração**. Ed. LTC. 1999.

DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Ed. LTC. 1999.

DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. LTC. 2001.

DINIZ, E. **Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90**. Rio de Janeiro 1995.

DINIZ, E. **Crise, Reforma do Estado e Governabilidade**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 1997.

DUBRIN, A. J. **Princípios de Administração**. Ed. LTC. 1998.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

GOULDNER, A. Conflitos na teoria de Weber. In: COELHO, E. C. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro:Zahar, 1987.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

MANNHEIM, K. **Ideologia e utopia: introdução à sociologia do conhecimento**. Porto Alegre: Globo, 1950.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Atlas. 2000.

MELO, M. A. e COSTA, N. R. A Difusão das Reformas Neoliberais: Análise Estratégica, Atores e Agendas Internacionais. In: REIS, E., ALMEIDA, M. H. T. e FRY, P. orgs.: **Pluralismo, Espaço Social e Pesquisa**. São Paulo: Editora Hucitec. 1995.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P. **Organização e poder: empresa, Estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

PIETRAFESA, José Paulo e BORBA, Odiones de Fátima. (org) **Do contexto ao texto** – Os desafios da linguagem científica. Goiânia. Kelps. 2006.

PRZEWORSKI, A. **O Que os Países Civilizados Têm em Comum**. *Folha de São Paulo*, 2 de abril, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Ed. LTC. 1999.

RAMOS, A . G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV,1983.

\_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SHEPHERD, G. e VALENCIA, S. Modernizando a Administração Pública na América Latina: Problemas Comuns sem Soluções Fáceis. In. **Revista do Serviço Público**. setembro, 1996.

TENÓRIO, F.G. **O mythos da razão administrativa**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, jul/set,1993.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. Ed. Makron Books. 2001.

VELLOSO, J. P. R. **Governabilidade, Sistema Político e Violência Urbana**. Rio de Janeiro. VI Fórum Nacional. Rio de Janeiro: José Olympio e Fórum Nacional. 1994.

WEBER, M. **Economy and society: an outline of interpretative sociology**. New York: Bedmenster, 1968.

\_\_\_\_\_. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro Guanabara, 1982.