


PROCESSOS GERENCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA <https://doi.org/10.63330/aurumpub.015-025>**Antônia Marciana Santos Ribeiro**

Pós-graduação em Administração

Facprisma

E-mail: toniaribeiro1@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho abordou os processos gerenciais na administração pública, analisando como o planejamento, a organização, a direção e o controle contribuem para o aprimoramento da eficiência, da transparência e da qualidade dos serviços públicos. O estudo teve como objetivo geral compreender a importância dos processos administrativos na gestão pública contemporânea, identificando sua evolução histórica, seus princípios teóricos e suas aplicações práticas no contexto do Estado moderno. A pesquisa foi de natureza qualitativa e bibliográfica, fundamentada em autores clássicos e contemporâneos da administração, como Fayol, Chiavenato, Matias-Pereira e Motta, além de documentos oficiais que orientam a reforma e a governança pública no Brasil. A análise evidenciou que a administração pública passou por diferentes modelos de gestão, desde o patrimonialismo e a burocracia até o paradigma gerencial e a governança pública, incorporando gradualmente práticas de planejamento estratégico, gestão por resultados e uso de tecnologias digitais. Verificou-se que os processos gerenciais, quando aplicados de forma integrada e ética, possibilitam maior racionalidade administrativa, transparência e foco no cidadão, fortalecendo a legitimidade das instituições públicas. O estudo também demonstrou que a valorização das pessoas, a inovação e a cultura de aprendizado contínuo são condições essenciais para o sucesso das reformas administrativas e para o avanço da gestão pública no país. Concluiu-se que o gestor público moderno deve ser capaz de equilibrar eficiência técnica e sensibilidade humana, promovendo uma administração voltada ao bem comum, pautada pela responsabilidade social, pela ética e pela participação cidadã.

Palavras-chave: Administração pública; Processos gerenciais; Gestão pública; Inovação; Transparência.



1 INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea passou por profundas transformações ao longo das últimas décadas, impulsionadas pela necessidade de tornar o Estado mais eficiente, transparente e voltado ao atendimento das demandas sociais. A crescente complexidade das relações entre governo e sociedade exige que os gestores públicos adotem práticas modernas de administração, capazes de conciliar eficiência técnica, responsabilidade social e ética no exercício das funções públicas. Nesse contexto, compreender os processos gerenciais e sua aplicação no setor público é fundamental para entender como a gestão pública pode contribuir para o desenvolvimento institucional e para a melhoria dos serviços prestados à população. A literatura sobre o tema, representada por autores como Matias-Pereira (2012), Motta (2013) e Chiavenato (2014), destaca que a administração pública deve ser analisada não apenas como um conjunto de estruturas e normas, mas como um sistema dinâmico de relações humanas e decisões que impactam diretamente a vida coletiva. Motta (2013) ressalta que o gestor moderno precisa desenvolver competências voltadas à coordenação de pessoas e recursos, promovendo o equilíbrio entre a racionalidade administrativa e a sensibilidade ética. Já Matias- Pereira (2012) observa que a administração pública brasileira vem se orientando por princípios de governança e accountability, buscando aliar planejamento estratégico, inovação tecnológica e foco nos resultados.

O objetivo geral deste trabalho é analisar os processos gerenciais na administração pública, discutindo como o planejamento, a organização, a direção e o controle contribuem para a eficiência e a transparência da gestão estatal. Como objetivos específicos, propõe-se compreender a evolução histórica dos modelos de gestão pública — do burocrático ao gerencial e à governança pública —, examinar a aplicação prática dos processos gerenciais no setor público e refletir sobre os desafios da inovação, da transparência e da valorização dos servidores públicos como elementos estratégicos da gestão moderna.

A hipótese central que orienta este estudo é a de que a aplicação efetiva dos processos gerenciais no setor público fortalece a eficiência administrativa, amplia a transparência e aprimora a prestação dos serviços públicos, desde que esteja aliada à valorização das pessoas e à incorporação de práticas inovadoras e tecnológicas. Pressupõe-se ainda que a gestão pública orientada por resultados, com foco no cidadão e na ética, é capaz de transformar a relação entre Estado e sociedade, promovendo maior confiança e legitimidade institucional.

A justificativa deste trabalho baseia-se na relevância social e administrativa do tema. Em tempos de amplas transformações políticas, econômicas e tecnológicas, torna-se indispensável compreender de que forma a gestão pública pode evoluir para atender às exigências da sociedade contemporânea. A busca pela eficiência não pode ser dissociada dos valores democráticos e humanos que sustentam o serviço público. Assim, refletir sobre os processos gerenciais e suas implicações práticas é fundamental para consolidar um modelo de administração mais ágil, participativo e comprometido com o bem comum.



A estrutura do texto está organizada em três eixos principais: o primeiro aborda os fundamentos e a evolução da administração pública e sua transição para a gestão moderna; o segundo analisa os processos gerenciais clássicos — planejamento, organização, direção e controle — e sua aplicação no contexto público; e o terceiro discute os desafios contemporâneos relacionados à inovação, à transparência e à gestão de pessoas no setor estatal. Por fim, a conclusão apresenta uma síntese das reflexões e destaca a importância de uma administração pública que una eficiência técnica, ética e compromisso social.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi de natureza qualitativa e bibliográfica, baseada na análise de livros, artigos científicos e documentos oficiais que tratam da administração pública e dos processos gerenciais. O estudo buscou compreender, por meio da revisão teórica, as principais concepções e transformações da gestão pública, abordando autores clássicos e contemporâneos como Fayol, Chiavenato, Matias- Pereira e Motta. A pesquisa também considerou legislações e programas governamentais voltados à modernização administrativa, como o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a Lei de Acesso à Informação. Essa abordagem permitiu analisar de forma crítica e reflexiva como o planejamento, a organização, a direção e o controle são aplicados no setor público, destacando sua relevância para a eficiência, a transparência e a inovação na administração pública brasileira.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO MODERNA

A administração pública representa o conjunto de estruturas, processos e práticas voltadas à execução das políticas e ações do Estado, com o objetivo de atender às necessidades coletivas e promover o bem-estar social. No contexto contemporâneo, ela vem passando por profundas transformações, impulsionadas tanto pelas mudanças sociais e econômicas quanto pela crescente exigência de transparência, eficiência e participação cidadã. Para Matias-Pereira (2012), a administração pública deve ser compreendida como um sistema dinâmico, composto por instituições e agentes que atuam na formulação, execução e controle das ações governamentais, sempre orientados pelos princípios da legalidade, moralidade e impessoalidade.

A gestão pública, segundo Motta (2013), não se limita à aplicação mecânica de regras e normas, mas envolve a capacidade de coordenar pessoas, recursos e políticas em prol do interesse coletivo. Nesse sentido, administrar no setor público requer sensibilidade ética e política, além de competências técnicas. O gestor público moderno precisa equilibrar eficiência administrativa e responsabilidade social, de modo que a prestação de serviços públicos alcance efetividade e legitimidade diante da sociedade.

A história da administração pública revela uma trajetória de aperfeiçoamento dos modelos de gestão



utilizados pelo Estado. Três paradigmas principais se destacam: o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e o modelo gerencial, que evoluem conforme as transformações políticas e econômicas da sociedade.

O modelo patrimonialista, predominante até o final do século XIX, caracterizava-se pela ausência de distinção entre o público e o privado. O Estado era visto como extensão do poder pessoal dos governantes, e os cargos públicos eram ocupados por indivíduos escolhidos por laços familiares ou de fidelidade política. Essa forma de administração favorecia o clientelismo e a corrupção, comprometendo a eficiência e a impessoalidade.

Em reação a esse sistema, surge o modelo burocrático, fundamentado nas ideias de Max Weber (1947), que buscava racionalizar e profissionalizar o serviço público. A burocracia trouxe avanços significativos, como a criação de normas claras, hierarquia funcional e a seleção de servidores por mérito. O objetivo era garantir a previsibilidade e a legalidade dos atos administrativos, reduzindo o favoritismo e aumentando a imparcialidade. Contudo, com o passar do tempo, esse modelo tornou-se excessivamente formalista e rígido, resultando em lentidão e distanciamento das reais demandas da sociedade.

Como resposta às limitações da burocracia, surgiu o modelo gerencial, também conhecido como Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM), inspirado nas práticas da administração empresarial. Esse paradigma começou a ser implementado em vários países a partir da década de 1980 e chegou ao Brasil nos anos 1990. Ele propunha a introdução de critérios de eficiência, eficácia e qualidade na administração pública, enfatizando a descentralização, a gestão por resultados e a accountability. Segundo Motta (2013), o modelo gerencial trouxe uma visão mais estratégica para o setor público, estimulando o planejamento e o controle de desempenho com base em indicadores e metas.

Nas décadas seguintes, especialmente a partir dos anos 2000, emergiu um novo conceito: o da governança pública, que amplia a lógica gerencial ao integrar a sociedade civil e o setor privado nos processos decisórios. Esse modelo se apoia em princípios como transparência, participação, controle social e colaboração entre diferentes esferas de poder. Para Matias-Pereira (2012), a governança pública representa uma etapa superior da gestão pública, uma vez que reconhece que o Estado não é o único responsável pela produção de bens públicos — mas sim parte de uma rede de atores interdependentes.

No Brasil, as reformas gerenciais ganharam destaque durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 1990, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), elaborado por Luiz Carlos Bresser-Pereira. Esse documento marcou o início da modernização da administração pública brasileira sob o enfoque gerencial, propondo uma estrutura mais eficiente, menos burocrática e voltada para resultados.

O plano estabeleceu uma nova concepção de Estado: em vez de ser o executor direto de todas as atividades, deveria atuar como regulador, coordenador e avaliador de políticas públicas. Foram criadas



agências executivas e reguladoras, que receberam maior autonomia administrativa e orçamentária, com metas de desempenho e contratos de gestão. Essa transformação tinha como base o princípio da eficiência introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/1998, que consolidou a gestão gerencial como eixo das políticas públicas no país.

Entretanto, a implementação das reformas enfrentou desafios. A cultura burocrática ainda persistia, e a carência de capacitação dos servidores públicos dificultava a consolidação de uma nova mentalidade administrativa. Além disso, a busca pela eficiência não poderia se sobrepor aos valores fundamentais do serviço público, como a equidade e a legalidade. Conforme destaca Motta (2013), o desafio da gestão moderna está em conciliar a racionalidade técnica com a sensibilidade social, garantindo que a eficiência administrativa não se converta em exclusão ou desumanização.

Nos últimos anos, a administração pública brasileira tem incorporado princípios da governança pública e digital, priorizando a transparência, o controle social e o uso de tecnologias de informação. Iniciativas como o Programa Gespública, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e a Plataforma +Brasil representam avanços na direção de uma gestão mais participativa e inovadora. Como ressalta Matias-Pereira (2012), a governança moderna exige uma administração pública aberta ao diálogo com a sociedade, pautada em valores éticos, sustentabilidade e resultados efetivos para o cidadão.

3.2 PROCESSOS GERENCIAIS: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Os processos gerenciais constituem o núcleo das atividades administrativas e representam a base sobre a qual se estrutura qualquer organização, seja ela pública ou privada. Esses processos — planejamento, organização, direção e controle — foram sistematizados inicialmente por Henri Fayol, em 1916, ao propor uma teoria administrativa voltada à eficiência e à coordenação racional do trabalho. Segundo Fayol, administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, ou seja, agir de forma integrada para alcançar objetivos previamente estabelecidos. Essa visão, embora surgida no contexto da administração industrial, mantém sua relevância na gestão pública contemporânea, uma vez que o setor estatal também necessita de métodos e instrumentos que assegurem eficiência, responsabilidade e resultados concretos na prestação de serviços à sociedade.

De acordo com Chiavenato (2014), os processos gerenciais formam um ciclo dinâmico e interdependente. O planejamento define o caminho a seguir; a organização estrutura os recursos e as pessoas para executar o que foi planejado; a direção mobiliza e motiva os indivíduos; e o controle avalia os resultados, ajustando as ações sempre que necessário. Na administração pública, essa lógica adquire um sentido ainda mais amplo, pois envolve não apenas a eficiência operacional, mas também a legitimidade democrática e o compromisso ético com o interesse coletivo.

O planejamento estratégico e orçamentário é o primeiro passo de uma gestão pública eficaz. Ele



consiste em estabelecer objetivos de médio e longo prazo, definir prioridades e articular os recursos disponíveis de forma racional. Para Matias-Pereira (2012), o planejamento no setor público deve ser compreendido como uma ferramenta política e técnica que orienta a ação governamental em direção a resultados mensuráveis e socialmente relevantes. No Brasil, instrumentos como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) expressam a institucionalização desse processo, permitindo que as políticas públicas sejam planejadas, executadas e avaliadas dentro de um ciclo contínuo de gestão.

Após o planejamento, a organização torna-se essencial para estruturar os meios e os fluxos que viabilizam a execução das ações. Segundo Chiavenato (2014), organizar é definir papéis, distribuir tarefas e coordenar esforços de maneira que o conjunto funcione harmonicamente. No contexto público, isso envolve o desenho das estruturas administrativas, a criação de departamentos e secretarias e o estabelecimento de fluxos decisórios claros. Uma organização eficiente deve ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças e evitar o engessamento burocrático, que historicamente limita a capacidade de resposta do Estado. Assim, uma boa estrutura organizacional é aquela que permite integração, comunicação e cooperação entre diferentes setores e níveis hierárquicos.

A direção, por sua vez, refere-se à capacidade de conduzir pessoas para o alcance dos objetivos institucionais. Fayol já destacava a importância da liderança como elemento indispensável para a coesão das equipes e para a motivação dos colaboradores. No setor público, a direção assume um caráter participativo, uma vez que as decisões precisam considerar os valores democráticos, a ética e o diálogo entre gestores, servidores e sociedade. Motta (2013) ressalta que a liderança na administração pública moderna deve ser pautada pela empatia, pela escuta ativa e pela visão de futuro, substituindo o autoritarismo hierárquico por uma cultura de colaboração e corresponsabilidade. O gestor público contemporâneo, portanto, precisa ser um facilitador de processos, alguém capaz de inspirar, orientar e mobilizar as pessoas para o alcance de resultados que beneficiem o coletivo.

O controle e a avaliação de resultados completam o ciclo gerencial. Eles permitem verificar se as ações planejadas estão sendo executadas conforme o previsto e se estão alcançando os impactos desejados. De acordo com Matias-Pereira (2012), o controle na administração pública não se limita ao aspecto contábil, mas deve envolver dimensões de desempenho, qualidade e impacto social. A utilização de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade é fundamental para avaliar políticas e programas públicos. Além disso, o conceito de accountability, amplamente difundido nas últimas décadas, reforça a responsabilidade do gestor perante a sociedade e os órgãos de controle. Isso significa que os resultados precisam ser transparentes e passíveis de avaliação pelos cidadãos, fortalecendo a confiança nas instituições e a legitimidade das ações governamentais.

Os processos gerenciais, quando aplicados de forma integrada e ética, tornam-se instrumentos



poderosos de transformação da administração pública. O planejamento orienta as ações, a organização define as bases estruturais, a direção humaniza e motiva os processos, e o controle assegura a transparência e a melhoria contínua. Juntos, esses elementos formam o alicerce de uma gestão pública moderna, participativa e comprometida com a eficiência e a cidadania. No cenário atual, em que a sociedade exige mais resultados e menos burocracia, compreender e aplicar os princípios clássicos da administração sob a ótica da inovação e da responsabilidade social é fundamental para construir um Estado mais justo, eficaz e voltado ao bem comum.

3.3 INOVAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A inovação, a transparência e a gestão de pessoas representam dimensões fundamentais para a consolidação de uma administração pública moderna, eficiente e comprometida com os princípios democráticos. Em um cenário social cada vez mais complexo, em que as demandas da população se tornam mais diversificadas e urgentes, o setor público é desafiado a adotar novas práticas gerenciais, baseadas em tecnologia, ética e valorização humana. A administração pública contemporânea precisa conciliar o cumprimento das normas e a busca pela eficiência com a promoção de uma cultura organizacional aberta à mudança, à aprendizagem e à participação social.

A cultura organizacional no setor público, tradicionalmente marcada por estruturas hierarquizadas e por práticas burocráticas, muitas vezes se torna um obstáculo à inovação. De acordo com Motta (2013), a resistência à mudança é um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores, pois envolve não apenas aspectos técnicos, mas também psicológicos e culturais. Servidores e líderes podem apresentar dificuldades em adaptar-se a novos métodos de trabalho, temendo a perda de estabilidade, status ou segurança. Essa resistência, porém, pode ser superada por meio de estratégias de comunicação clara, participação ativa e valorização das pessoas, criando um ambiente institucional que compreenda a mudança como processo natural e necessário ao aprimoramento da gestão pública.

A inovação no setor público não deve ser entendida apenas como a introdução de tecnologias, mas como uma transformação mais profunda, que envolve novas formas de pensar e agir. Para Matias-Pereira (2012), inovar na administração pública é repensar processos, reduzir burocracias e aprimorar o atendimento ao cidadão, garantindo maior agilidade, qualidade e transparência. Isso exige uma cultura de aprendizagem contínua e uma postura proativa dos gestores, capazes de identificar oportunidades e estimular o engajamento das equipes. Nesse sentido, a valorização do servidor público é uma condição essencial para o êxito de qualquer processo de modernização administrativa.

A capacitação e a motivação dos servidores são pilares da gestão moderna. Segundo Chiavenato (2014), o capital humano é o recurso mais importante de qualquer organização, pois é a partir dele que se geram ideias, soluções e resultados. No setor público, investir na formação técnica e ética dos profissionais



é uma forma de garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados. A capacitação permanente favorece o desenvolvimento de competências estratégicas, o domínio de novas ferramentas de gestão e o fortalecimento do compromisso com o interesse público. Além disso, a motivação é um fator essencial para o desempenho, pois servidores engajados tendem a apresentar maior produtividade, criatividade e senso de pertencimento à instituição. Para alcançar esse engajamento, é necessário criar ambientes de trabalho participativos, transparentes e baseados na confiança.

Nos últimos anos, o Estado brasileiro tem investido na adoção de ferramentas de gestão e governança digital que buscam aprimorar o relacionamento entre governo e sociedade, além de aumentar a eficiência e a transparência das ações públicas. Iniciativas como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) marcam um avanço importante nesse sentido. O GESPÚBLICA, criado para incentivar a melhoria contínua da gestão pública, estimula práticas de planejamento, avaliação de resultados e simplificação administrativa. Já a Lei de Acesso à Informação e o sistema eletrônico e-SIC (Serviço de Informação ao Cidadão) possibilitam que qualquer cidadão tenha acesso a dados e documentos públicos, fortalecendo a transparência e a accountability. Essas ferramentas contribuem para a consolidação de um Estado mais aberto, participativo e responsável perante a sociedade.

A governança digital também amplia o acesso à informação e moderniza a forma como o Estado se comunica e se organiza. Plataformas digitais de gestão permitem o monitoramento em tempo real de políticas públicas, o controle de gastos e a interação direta com o cidadão. Conforme destaca Matias-Pereira (2012), a incorporação da tecnologia à gestão pública não deve ser vista apenas como instrumento de automação, mas como um meio de democratização e empoderamento social. A transformação digital exige gestores públicos com visão estratégica, capazes de integrar tecnologia, ética e cidadania.

Outro aspecto essencial da gestão moderna é a orientação por resultados. Esse modelo gerencial valoriza a eficiência, mas sem perder de vista o foco no cidadão como destinatário final das políticas públicas. De acordo com Motta (2013), uma administração voltada a resultados deve medir o desempenho não apenas em termos de economia de recursos, mas principalmente pela efetividade das ações na melhoria da qualidade de vida da população. Para isso, é fundamental definir metas claras, estabelecer indicadores de desempenho e promover avaliações periódicas que envolvam também a participação da sociedade civil. Essa prática fortalece a legitimidade da administração e cria uma cultura de responsabilidade e comprometimento com o bem comum.

Assim, a inovação, a transparência e a gestão de pessoas se articulam como dimensões complementares de uma administração pública democrática e eficiente. Promover uma cultura organizacional que valorize o aprendizado, a ética e a colaboração é essencial para que o setor público responda aos desafios do mundo contemporâneo. A capacitação dos servidores, o uso estratégico da



tecnologia e a gestão voltada a resultados e ao cidadão formam a base de uma nova forma de governar: mais humana, participativa e comprometida com a construção de uma sociedade justa e sustentável.

4 CONCLUSÃO

A análise dos processos gerenciais na administração pública permite compreender que a modernização do Estado não se resume à introdução de novas técnicas administrativas, mas envolve uma profunda transformação cultural e institucional. A gestão pública contemporânea precisa conciliar eficiência e humanização, técnica e ética, planejamento estratégico e compromisso social. Nesse sentido, os processos clássicos da administração — planejamento, organização, direção e controle — continuam sendo pilares fundamentais para a condução das atividades governamentais, desde que reinterpretados à luz das exigências atuais de transparência, participação e inovação.

O estudo evidenciou que o planejamento é o instrumento que orienta as ações públicas em direção a resultados concretos e mensuráveis, permitindo maior racionalidade na alocação de recursos e no estabelecimento de prioridades. A organização, por sua vez, fornece a estrutura necessária para que o Estado funcione de maneira integrada, superando as limitações impostas por modelos excessivamente burocráticos. A direção, quando exercida com liderança participativa, estimula a motivação e o engajamento dos servidores, fortalecendo a cultura colaborativa dentro das instituições públicas. Já o controle, entendido como processo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento, assegura a transparência e a prestação de contas à sociedade, promovendo a accountability e o fortalecimento da confiança nas instituições governamentais.

Observa-se, contudo, que a eficiência administrativa somente se concretiza quando acompanhada pela valorização do capital humano. A capacitação, o reconhecimento e a motivação dos servidores públicos constituem a base de uma gestão eficaz e sustentável. Sem o comprometimento das pessoas, qualquer tentativa de reforma ou inovação tende a se tornar meramente formal. A administração pública precisa, portanto, ser entendida como um espaço de aprendizagem e de desenvolvimento humano, onde a técnica se alinha à ética e o desempenho institucional se traduz em benefício social.

A incorporação de ferramentas de governança e inovação tecnológica, como o Programa Gespública, a Lei de Acesso à Informação e os sistemas digitais de gestão, representa um avanço significativo para a consolidação de uma administração pública mais aberta e participativa. Essas iniciativas ampliam o acesso à informação, fortalecem o controle social e aproximam o cidadão da gestão estatal, reafirmando o princípio democrático de que governar é servir ao público de maneira responsável e transparente.

Conclui-se, portanto, que a modernização da administração pública brasileira depende da integração equilibrada entre processos gerenciais eficientes, valorização das pessoas e compromisso com a ética e a transparência. O gestor público do século XXI deve atuar como agente de transformação, capaz de promover mudanças estruturais sem perder de vista o caráter humano da gestão. O verdadeiro desafio da administração



pública moderna não está apenas em fazer mais com menos, mas em fazer melhor, com qualidade, justiça e responsabilidade social.

Dessa forma, este trabalho reforça a importância de compreender os processos gerenciais não apenas como ferramentas de gestão, mas como instrumentos de fortalecimento da democracia e de promoção do bem comum. A partir de uma administração pública orientada por resultados e centrada no cidadão, é possível construir um Estado mais eficiente, justo e comprometido com o desenvolvimento humano e social.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.** Diário Oficial da União, Brasília, 1998.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Lei de Acesso à Informação. Diário Oficial da União, Brasília, 2011.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.** Brasília: Ministério do Planejamento, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** Paris: Dunod, 1916.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

WEBER, Max. **Economia e sociedade.** Brasília: UnB, 1947.