



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

CONFIGURAÇÃO DE ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS X LEGISLAÇÃO

CONFIGURATION OF PUBLIC ORGANIZATION STRUCTURE: ORGANIZATIONAL OBJECTIVES X LEGISLATION

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Marcos Antonio Vieira da Costa, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, marcos_costaa@live.com

Liz Vanessa Lupi Gasparini, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, lizvanessa@unemat.br

Marcelo Gasparini, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, gasparini@unemat.br

Patricia Souza Costa, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, patricia_scg@hotmail.com

Ocimar Edson de Oliveira, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil, ocimar@unemat.br

Resumo

Em estudos organizacionais as instituições evoluem sendo moldadas às demandas da sociedade, carecendo de clareza na estruturação interna para garantir seu êxito. Em organizações públicas essa disfunção pode ser acentuada pela legislação que as rege, o oposto do esperado. Estruturas organizacionais devem favorecer o alcance dos objetivos organizacionais, configuradas considerando ambiente, tecnologia e estratégia, elementos de diferenciação (complexidade) e integração (coordenação e centralização), e nas públicas seguir princípios da administração pública e legislação específica. Este artigo visou analisar estrutura organizacional de autarquia municipal em relação aos seus objetivos e legislação. Nesse estudo de caso qualitativo, descritivo e explicativo foram realizadas pesquisa documental e questionário ao diretor e gerentes. Resultados revelaram divergência no entendimento da missão, visão e valores entre cargos de gestão, e necessidades de diferenciação vertical e horizontal, de centralização e de coordenação para alcance dos objetivos organizacionais. Há diferença entre organograma atual e legislação, necessidade de ajustes no organograma para atender objetivos, assim como na legislação vigente. Este estudo demonstrou a necessidade de alinhamento permanente de elementos estruturais aos aspectos legais na (re)configuração de organizações públicas para alcance de seus objetivos. Principalmente, evidenciou que alterações legais devem ser orientadas pela análise de configuração organizacional, e não o inverso. Aos gestores e estudiosos de organizações públicas serve como base e alerta para revisarem sua estrutura considerando legislação, princípios da administração pública e objetivos, e oferece análise integrada para futuros estudos de gestão pública. Surpreendeu constatar que princípios da administração pública não sejam considerados na estruturação de organização pública, mesmo com penalidades decorrentes previstas em lei, evidenciando a necessidade de mais estudos de conformidade legal e estrutural nessas organizações

Palavras-chave: Teoria da contingência estrutural; Estrutura organizacional; Legalidade; Administração Pública; Autarquia.

Abstract

In organizational studies, institutions evolve to be molded to the demands of society, lacking clarity in the internal structuring to guarantee their success. In public organizations, this dysfunction can be accentuated by the legislation that governs them, the opposite of what is expected. Organizational structures should favor the achievement of organizational objectives, configured considering environment, technology and strategy, elements of differentiation (complexity) and integration (coordination and centralization), and in public organizations follow public administration principles and specific legislation. This article aimed to analyze the organizational

structure of the municipal authority in relation to its objectives and legislation. In this qualitative, descriptive and explanatory case study, documentary research and questionnaires were conducted with the director and managers. Results revealed divergence in the understanding of the mission, vision and values between management positions, and needs for vertical and horizontal differentiation, centralization and coordination to achieve organizational objectives. There is a difference between the current organization chart and legislation, the need for adjustments to the organization chart to meet objectives, as well as current legislation. This study demonstrated the need for permanent alignment of structural elements to legal aspects in the (re) configuration of public organizations to achieve their objectives. Mainly, it showed that legal changes should be guided by the analysis of organizational configuration, and not the other way around. The managers and scholars of public organizations serve as a basis and alert to review their structure considering legislation, public administration principles and objectives, and offer integrated analysis for future public management studies. It was surprising to find that public administration principles are not considered in the structuring of public organization, even with resulting penalties foreseen by law, evidencing the need for more studies of legal and structural compliance in these organizations.

Keywords: *Structural contingency theory; Organizational structure; Legality; Public administration; Autarchy.*

1. INTRODUÇÃO

Em organizações públicas, gestores e colaboradores precisam visualizar claramente a distribuição do trabalho e da autoridade dos cargos e níveis hierárquicos para tomar decisões rápidas, não provocar choque nos fluxos dos processos entre setores, e analisar a necessidade de cargos de acordo com a carga de trabalho para atender a demanda de serviços da população. “O desenho organizacional é o maior determinante do desempenho organizacional e de como as pessoas trabalham juntas nessas organizações” (Burton & Obel, 2018, p. 1). Para alcançar seus objetivos a gestão estratégica e estrutura organizacional devem ser alinhadas pois a estrutura consiste em “como as atividades de uma organização são coordenadas e divididas” (Stoner & Freeman, 1995). Formalizadas e internalizadas, favorecem que colaboradores busquem objetivos, e potencialize eficiência e eficácia organizacionais.

Configurar estrutura organizacional capaz de favorecer seus objetivos é crucial para toda organização, especialmente públicas, criadas para atender necessidades dos cidadãos que as mantêm, sob a égide da administração pública. Conforme Riera (2015), a gestão pública deve praticar a administração pública ao avaliar, organizar e decidir a implementação e aplicação de recursos para atender as funcionalidades do Estado, se adequando às necessidades atuais. Em termos de estrutura infere-se que atender funcionalidades do Estado implica em atender demandas estruturais relacionadas à gestão e à legislação vigente segundo princípios da administração pública; enquanto a adequação às necessidades atuais sugere sua atualização.

No entanto, em estudos organizacionais, as instituições em seu processo evolutivo são moldadas às demandas da sociedade, carecendo de estruturação interna na qual ficam claras as articulações, a divisão de trabalho, as atividades e os recursos necessários, em especial os humanos, que possam garantir a razão de existência e de sucesso da instituição (Cruz, 2007). Essa falta de estruturação interna em organizações públicas pode causar ineficiência nos processos, disfunções de direção e de decisões, falta de transparência, criação de legislação inadequada às estratégias/objetivos organizacionais e não atendimento à legislação, descumprindo princípios de impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e legalidade estabelecidos na administração pública. Nem sempre a criação de novos cargos de ordem política e administrativa e a legislação são considerados na (re)configuração.

Atualizações estruturais são fundamentais para o desenvolvimento organizacional, pois influenciam seus processos, pessoas e efetividade na medida em que seus elementos estejam adequados às circunstâncias. Estudos evidenciaram que a estrutura organizacional influenciou negativamente os resultados de organização pública quando desatualizada (Duquia & Rodrigues, 2018), e que, quando a estrutura é adequada a organização consegue atingir seus objetivos (Faria & Madeira, 2011). Assim, as organizações públicas precisam ter seus elementos estruturais reanalisados e reconfigurados à medida que elas se transformam.

Portanto, é necessário integrar a análise de condicionantes como a estratégia, e dos elementos diferenciação (complexidade) e integração (coordenação e centralização) de estruturas organizacionais aos aspectos legais nos processos de (re)estruturação sempre que houver mudança ou necessidade de alteração em qualquer um deles, de forma que atuem em sinergia, visando potencializar resultados organizacionais.

Este estudo se delimita à teoria contingencial estrutural, especialmente aos elementos de integração e diferenciação de estruturas organizacionais, enfatizando aspectos legais que a sustentam como base para realizar sua (re)estruturação. Possui como objeto uma autarquia “órgão da gestão pública, de ordem indireta, que representa e atua para um bem específico da sociedade” (Bilhim, 2004), neste caso, atendimento e prestação de serviços de tratamento e abastecimento de água, esgoto sanitário, coleta e destinação final de resíduos sólidos urbanos. Essa autarquia foi criada por Lei em 2003 e o *site* oficial apresenta um organograma de 2019. O aumento da população e da demanda provocaram sucessivas alterações na sua legislação e organograma, o que incita dúvidas sobre o organograma publicado refletir a legalidade e contribuir com seus objetivos. Assim, questiona-se: em que medida a configuração da estrutura organizacional atual dessa autarquia atende à legislação vigente e seu delineamento legal favorece seus objetivos? O objetivo deste estudo consistiu em analisar a estrutura organizacional dessa autarquia em relação à legislação e objetivos. Para tanto, visou sintetizar cargos e hierarquia propostos nas leis do município e da autarquia; delinear estrutura baseada na legislação vigente; e analisar elementos estruturais (complexidade, coordenação e centralização) necessários para atender objetivos organizacionais na visão dos gestores.

Essa análise permite aos gestores e colaboradores tornar a gestão da autarquia mais eficiente ao esclarecer necessidades legais e de alteração na estrutura para atender objetivos organizacionais. Fornece base legal para justificar a estrutura e embasar necessidades de reconfiguração e de alteração na legislação vigente. Principalmente, atenta para a necessidade de a legislação de criação e de reestruturação de organizações públicas derive de análises de estrutura organizacional, e não o inverso.

Nessa introdução foi apresentada a necessidade de alinhamento e atualização de estruturas organizacionais, objetivos e aspectos legais da administração pública para atender as circunstâncias na gestão de organizações públicas. No referencial teórico a teoria da contingência estrutural foi aproximada de aspectos legais da administração pública e autarquia. Nos procedimentos metodológicos a pesquisa desse estudo de caso foi classificada e detalhada. Como resultados foi demonstrado o organograma atual da autarquia, discutido em relação à legislação vigente que deu origem a um organograma ‘legal’, e analisados elementos estruturais de diferenciação e integração indicados como necessários pelos gestores para atender os

objetivos organizacionais. Nas considerações finais se confirma a necessidade de clareza na estruturação interna para garantir êxito em organização pública pelo atendimento de demandas estruturais relacionadas à gestão e à legislação vigente e sua atualização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da contingência estrutural: fatores e elementos

Em estudos organizacionais, a teoria da contingência preconiza não existir uma forma única para administrar uma organização (Lawrence & Lorsch, 1967). Dela deriva a teoria da contingência estrutural, que trata do efeito e mudança de estruturas formais pressupondo que estrutura formal afeta significativamente a eficiência organizacional, e mudanças na estrutura refletem esforços para aumentá-la (Kieser, 1995 apud Kováts, 2018, p. 75). Seus estudos revelaram como principais fatores contingenciais: tecnologia (Woodward, 1965, Perrow, 1967), estratégia (Chandler, 1962) e ambiente (Burns & Stalker, 1961), do qual depende o grau de diferenciação e integração (Lawrence & Lorsch, 1967), e que a configuração da estrutura organizacional considere os elementos estruturais complexidade, coordenação e centralização (Kováts, 2018, Mintzberg, 2003, Buono & Bowditch, 2002, Oliveira, 2006, Griffin & Moorhead, 2014, Hall, 2004, Wagner III & Hollenbeck, 2006).

Complexidade compreende a forma como o trabalho é dividido e agrupado conforme critérios específicos de diferenciação vertical e horizontal, ou dispersão geográfica (Hall, 2004), pela definição de unidades e distribuição de responsabilidades (Bess & Dee, 2007 apud Kováts, 2018). Coordenação consiste no “processo pelo qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado” (Wagner III & Hollenbeck, 2006, p. 301), ou a aplicação de mecanismos de coordenação (usando regulamentos, planos, comissões ou outros que harmonizem atividades) (Bess & Dee, 2007 apud KOVÁTS, 2018). Mintzberg (2003) apresentou mecanismos de coordenação ajuste mútuo (informal), supervisão direta (responsabilidade por indivíduos ou grupos) e padronização, que pode ser realizada por formalização (regras, crenças, políticas), profissionalização, treinamento e socialização (Duquia & Rodrigues, 2018; Mintzberg, 2003; Wagner III & Hollenbeck, 2006). E centralização se refere à concentração ou distribuição de autoridade para decidir e avaliar resultados, e em que extensão é realizada por níveis superiores e pelo grupo (Duquia & Rodrigues, 2018; Hall, 2004; Volberda, 1998). Trata da distribuição da autoridade (extensão da centralização e descentralização, e quem decide o que) (Bess & Dee, 2007 apud Kováts, 2018).

Não existe uma fórmula certa ou imposta às organizações como forma de estruturação, e devido às mudanças constantes e dinâmicas as organizações devem se adaptar e se reformular conforme a necessidade, problema ou objetivo, pois “fatores situacionais e parâmetros de desenho determinam a estrutura de uma organização eficaz” (Mintzberg, 2003, p. 141). A combinação dos elementos da estrutura organizacional proporciona identidade à organização e auxilia na liderança com colaboradores para alcance de objetivos organizacionais em comum (Griffin & Moorhead, 2014; Wagner III & Hollenbeck, 2006; Oliveira, 2006; Hall, 2004; Mintzberg, 2003; Bowditch & Buono, 2002), favorecendo ou não resultados organizacionais.

2.2 Administração e gestão pública em autarquia

“Administração pública é um conjunto de atividades e funções atribuídas ao Estado na busca do bem comum (Barbosa, 2011 p. 03). No artigo 37 da Constituição Federal está previsto que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)” (Brasil, 2016), que visam, respectivamente: ser exercida de acordo com as leis; direito coletivo acima do pessoal/privado; evitar confundir e/ou prejudicar o exercício dos direitos da sociedade; transparência e prestação de contas; priorizar execução de serviços com qualidade evitando desperdícios de acordo com o orçamento. A administração pública é executada pela gestão pública em organização pública, concebida como pessoa jurídica composta pelo povo, território e governo com objetivo de desempenhar toda atividade administrativa do Estado (Barbosa, 2011).

A Constituição Federal no artigo 37 apresenta que União, Estados, Municípios e Distrito Federal poderão através de lei específica criar autarquias (Barbosa, 2011, p. 28). De acordo com Bilhim (2004, p. 15) “A administração local autárquica corresponde à atividade desenvolvida por autarquias locais, pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua área (parcela de território).” A autarquia pública como entidade criada por Lei, possui gestão autônoma econômica, financeira, administrativa e patrimonial dentro dos limites traçados na sua própria Lei de Criação. Desta maneira, considera-se a organização pública indireta como a forma mais eficiente, transparente e responsável para prestação de serviço público, por agir de forma descentralizada baseada em concepção técnica e racional com foco específico para a qual foi criada.

No entanto, Bilhim (2004) alerta que o desafio da atualidade da gestão pública consiste em desenvolver modelos de gestão voltados para o funcionamento eficiente e dinâmico na engrenagem das organizações públicas autárquicas, pois por ser administração indireta, independem sob aspectos administrativo, financeiro e patrimonial da jurisdição à qual se encontram vinculadas. Os desafios são constantes, principalmente quando o crescimento da prestação de serviço precisa acompanhar o crescimento da população.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa qualitativa foi adotada a estratégia estudo de caso único, descritivo e explicativo. “Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real” (Yin, 2015), neste caso a configuração organizacional de autarquia municipal atender a legislação e favorecer seus objetivos, escolhida por possuir sucessivas alterações legais e estruturais. Esta pesquisa é descritiva por descrever características da estrutura e evidenciar suas relações com objetivos e legislação sem manipulá-los (Cervo; Bervian & Da Silva, 2010). E explicativa identificar não conformidades entre legislação e organograma atual e indicar alterações necessárias para atender objetivos organizacionais, pois conforme Gil (2008, p. 42), visa “identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.” A organização pública estudada é uma autarquia municipal que presta serviços de água, esgoto e resíduos sólidos à população.

Foram realizadas pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A coleta de dados abrangeu pesquisa documental e questionário. Para atender o objetivo de analisar elementos estruturais faltantes para atingir objetivos organizacionais foi realizada pesquisa documental para conhecer missão, visão e valores oficiais da autarquia, e aplicado questionário ao Diretor geral e Gerentes: Administrativo-Financeiro, Técnico, Operacional e Comercial, abordando missão, visão e valores da autarquia, o nível de atendimento e a necessidade de alterar elementos de coordenação, complexidade e centralização da estrutura para atender aos objetivos organizacionais, ilustrados no quadro 1.

CONSTRUTOS	CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	AUTORES	
DIFERENCIAÇÃO	COMPLEXIDADE: diferenciação trabalho/autoridade	Diferenciação horizontal	Duquia & Rodrigues (2018) Griffin & Moorhead (2014) Fagundes et al. (2010) Bess & Dee (2007) Oliveira (2006)	
		Diferenciação vertical / Hierarquia	Níveis hierárquicos (NHs) Níveis administrativos (NA) Amplitude Organizacional	Duquia & Rodrigues (2018) Cury (2010) Hall (2004)
INTEGRAÇÃO	COORDENAÇÃO: integração de ações	Ajuste mútuo	Comunicação informal	Mintzberg (2003) Duquia & Rodrigues (2018)
		Supervisão direta	Indivíduo responsável por atividades de pessoa(s) ou grupo(s). Processos, comportamentos, habilidades, conhecimentos, atitudes, produtos, metas, por: formalização, profissionalização, treinamento e socialização	Mintzberg (2003) Duquia & Rodrigues (2018) Mintzberg (2003) Duquia & Rodrigues (2018) Hall (2004) Fagundes et al. (2010) Wagner III & Hollenbeck (2006)
		Padronização	Concentração / localização ou NHs das decisões & participação de membros nas decisões	Duquia & Rodrigues (2018) Volberda (1998) Hall (2004) Bowditch & Buono (2002) Griffin & Moorhead (2014) Duquia & Rodrigues (2018)
CENTRALIZAÇÃO: concentração / distribuição poder		Poder de decisão	Avaliações de resultados em NHs superiores e participação de membros Avaliação realizada por medições precisas x subjetivas.	Hall (2004) Wagner III & Hollenbeck (2006) Fagundes et al (2010)
		Poder de avaliação de resultados		

Quadro 1 - Categorias e elementos de análise de elementos de estruturas organizacionais: complexidade (diferenciação), coordenação e centralização (integração)

A coleta de leis que regem a autarquia, e arquivos eletrônicos do organograma para sintetizar cargos e hierarquia propostos nas leis foi realizada no departamento de recursos humanos e *site* da prefeitura municipal e da autarquia. Sua análise permitiu identificar a necessidade das Leis: 3.739/2012, que trata da regulamentação da organização da estrutura administrativa, seu quadro de pessoal, plano de cargos, carreiras e vencimentos, descrições dos cargos e atribuições dos servidores da autarquia; 2.875/2008 que dispõe sobre o plano de cargos, carreiras, funções e vencimentos dos servidores públicos do município e dá outras providências; 4.582/2016 que trata da criação da gerência comercial; a 5.073/2018 que trata da criação de uma coordenação de educação e gestão ambiental; criação de uma supervisão técnica de projetos de engenharia, e dá outras providências; da 2.100 da criação da autarquia;

e 2.101/2003 da sua regulamentação. A hierarquia e cargos levantados na legislação foram apresentados em quadro, e a partir dele foi delineada estrutura organizacional para a autarquia baseada na legislação vigente, utilizando o *software* Visio da Microsoft, que foi comparada ao organograma atual para identificar inconsistências, possibilitando evidenciar se o organograma vigente atende à legislação que rege a autarquia.

Os resultados foram analisados qualitativamente, relacionando o organograma baseado na legislação vigente com necessidades de alteração de elementos da estrutura para alcançar objetivos da autarquia indicados pelos gestores. Isto permitiu sinalizar pontos de melhoria nos elementos estruturais alinhados aos objetivos pela distribuição do trabalho, autoridade e coordenação do trabalho na autarquia.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Gestão estratégica e elementos da estrutura

A organização pública pesquisada é uma autarquia municipal criada pela Lei 2.100/2003, que presta atendimento de serviços de tratamento e abastecimento de água, esgotamento sanitário, coleta e destinação final de resíduos sólidos urbanos à população. Foi originada pela necessidade de descentralizar poder de gestão da administração pública, devido à complexidade e aumento dos serviços. Quando instituída, o Município registrava 58.840 mil habitantes (IBGE, 2000), contava com 60 servidores contratados e concursados admitidos em concursos públicos anteriores, o que ensejou a elaboração de organograma incluindo a admissão de servidores para ocupar cargos de gerência, coordenação e assessorias, que são de livre nomeação e exoneração. Em 2012 o crescimento populacional exigiu aumento da estrutura patrimonial e de colaboradores, sendo aprovada a Lei 3.739/2012 que regulamentou a autarquia, ampliou a quantidade de cargos e criou novo organograma, para realizar seu primeiro concurso público. Em 2016 outra gestão municipal identificou necessidade de aprimorar a distribuição dos cargos para melhor resultado dos trabalhos, alterando a Lei 3.739/2012 pela aprovação da Lei 4.582/2016 que criou cargos e dividiu departamentos passando a contar com 87 servidores, e com a Lei 5.073/2018 para 105 funcionários em 2019 para melhor gerir as atividades.

A análise da estrutura organizacional atual da autarquia inicia pela medida em que o entendimento da estratégia organizacional (missão, visão e valores) é alinhado entre os setores de gestão e pelo atendimento dos objetivos organizacionais, pois “Quando a empresa traça objetivos e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porquê existe, o que e como faz e onde quer chegar” (Drucker, 1997). Os resultados do questionário demonstraram divergência no entendimento da missão, visão e valores entre gestores. Somente o gerente comercial e administrativo-financeiro responderam de forma convergente aos registros oficiais expostos no site, o que demonstra desconhecimento da maioria sobre a estratégia corporativa, além de ter sido verbalizada a discordância de alguns. Isso pode gerar inconformidades na gestão, tornando desfavorável a integração (coordenação e centralização) entre setores, pois conforme Martinelli e Almeida (2008), a divergência gera conflitos que descaracterizam necessidades e forma gerencial de setores dificultando negociações, utilização dos recursos e interações nos ambientes da organização. Se não há direcionamento único compreendido por todos, cada setor planeja e estabelece os próprios objetivos desalinhados entre si. Isto permite inferir que a estrutura atual não esteja contribuindo com a estratégia corporativa, sendo importante verificar se os objetivos são atingidos e o que falta para o serem (quadro 2).

NÍVEL DE ATENDIMENTO DE OBJETIVOS DA AUTARQUIA MUNICIPAL E O QUE FALTA PARA ATINGI-LOS NA VISÃO DOS SEUS GESTORES				
DIRETORIA GERAL	GERÊNCIA TÉCNICA	GERÊNCIA OPERACIONAL	GERÊNCIA COMERCIAL	GERÊNCIA ADM/ FINANCEIRA
Parcialmente	Sim	Parcialmente	Sim	Sim
Divisão trabalho /critérios 33 %	Divisão trabalho /critérios 29 %		Divisão do trabalho /critérios 20 %	Divisão do trabalho /critérios 8 % Hierarquia 8 %
	Ajuste mútuo 14%	Ajuste mútuo 33 %		.
	Padronizar processos 29 % Formalizar 14 %	Padronizar processos 33 %		Padronizar processos 42 %
Centralizar decisão 33 %		Centralizar decisão 33 %	Centralizar decisão 20 %	Centralizar decisão 8 %
Avaliar resultado 33 %	Avaliar resultado 14 %		Avaliar resultado 60 %	Avaliar resultado 33 %

Quadro 2 - Nível de atendimento de objetivos da autarquia e o que falta para atingi-los, segundo seus gestores

Os gerentes técnico, comercial e adm/financeiro consideram objetivos da autarquia atendidos, enquanto o diretor geral e gerente comercial consideram-nos parcialmente. Mas para que sejam atendidos todos indicaram a necessidade de: a) superiores avaliarem resultados, que consiste em “ser avaliado pelos níveis superiores da organização” (Duquia & Rodrigues, 2018; Hall, 2004; Volberda, 1998) (centralização); b) padronizar processos, “caracterizado como forma de manter os processos e serviços padronizados para obtenção dos resultados, através do controle e desempenho” (Mintzberg, 2003), forma de coordenação; c) centralizar decisões, “constituída pela tomada de decisão, que se refere ao grau de autoridade e tomada de decisão” (Duquia & Rodrigues, 2018; Hall, 2004; Volberda, 1998); d) distribuir o trabalho segundo critérios específicos, ou diferenciação horizontal da complexidade: “como o trabalho é dividido e agrupado conforme critérios específicos” (Cury, 2010; Hall, 2004; Duquia & Rodrigues, 2018); e) coordenar por ajuste mútuo, que “consiste em coordenação informal, a fim de uma melhor decisão” (Mintzberg, 2003); f) coordenar pela formalização de normas e regras; g) melhorar a distribuição dos NHs, que correspondem aos níveis de uma estrutura organizacional, demonstra autoridades e subordinados (Cury, 2010) e “quando e quem desempenhará a decisão” (Oliveira, 2010) se refere à diferenciação vertical da complexidade e à centralização; e h) Supervisão direta não foi mencionada como alternativa de coordenação para atender seus objetivos, portanto não é necessário acrescentar à estrutura atual.

Como exposto, na visão do diretor e gerentes há necessidade de alterações nos três elementos da estrutura organizacional da autarquia: complexidade tanto vertical como horizontal (melhorar a distribuição de NHs e distribuir o trabalho segundo critérios específicos), coordenação (por ajuste mútuo, padronizar processos e formalizar normas e regras), e centralização (superiores avaliarem resultados, centralizar decisões e melhorar a distribuição dos NHs). Tais resultados aliados aos de disfunção no entendimento da missão, visão e valores da autarquia evidenciam ser preciso analisar a configuração dessa autarquia, e, por se tratar de órgão de administração pública deve se realizá-la de acordo com a legislação que a rege.

4.2 Análise da estrutura organizacional atual e proposta da autarquia conforme legislação

A Lei Municipal que rege a autarquia sob análise define Autarquia Pública como entidade criada por Lei, com gestão autônoma nas áreas econômica, financeira, administrativa e patrimonial dentro dos limites traçados na própria Lei de Criação, estrutura própria também criada por Lei, sujeita ao regime jurídico único dos servidores públicos do órgão criado e submetido (Lei Municipal 2.100/03, artigos 2º, 5º, 7º e 8º), de acordo com o preconizado por Bilhim (2004).

A autarquia passou por modificações nas leis, organização e contratações por concursos públicos e seletivos, gerando aumento de 83,33 % no quadro de pessoal (de 60 servidores em 2003 para 105 em 2019), que demandou acompanhamento da estrutura. Tais mudanças se embasaram legalmente em normas de reformulação dispostas na Lei 3.739/2012 e suas alterações, como o Art.2º “Este Regulamento rege a Organização Administrativa, o Quadro de Pessoal, Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, atribuições e competências”, Art. 6º “Autarquia Municipal se organiza por unidades de direção, administração e execução”, e §2º que estabelece sua revisão, alteração, acréscimo ou supressão periódica para atender interesse público, obter melhor rendimento dos diversos setores, visando decisão ágil, de acordo com art. 30, inciso I da Constituição Federal (BRASIL, 2016). Na figura 1 se ilustra organograma exposto no *site* da autarquia, datado de 2019.

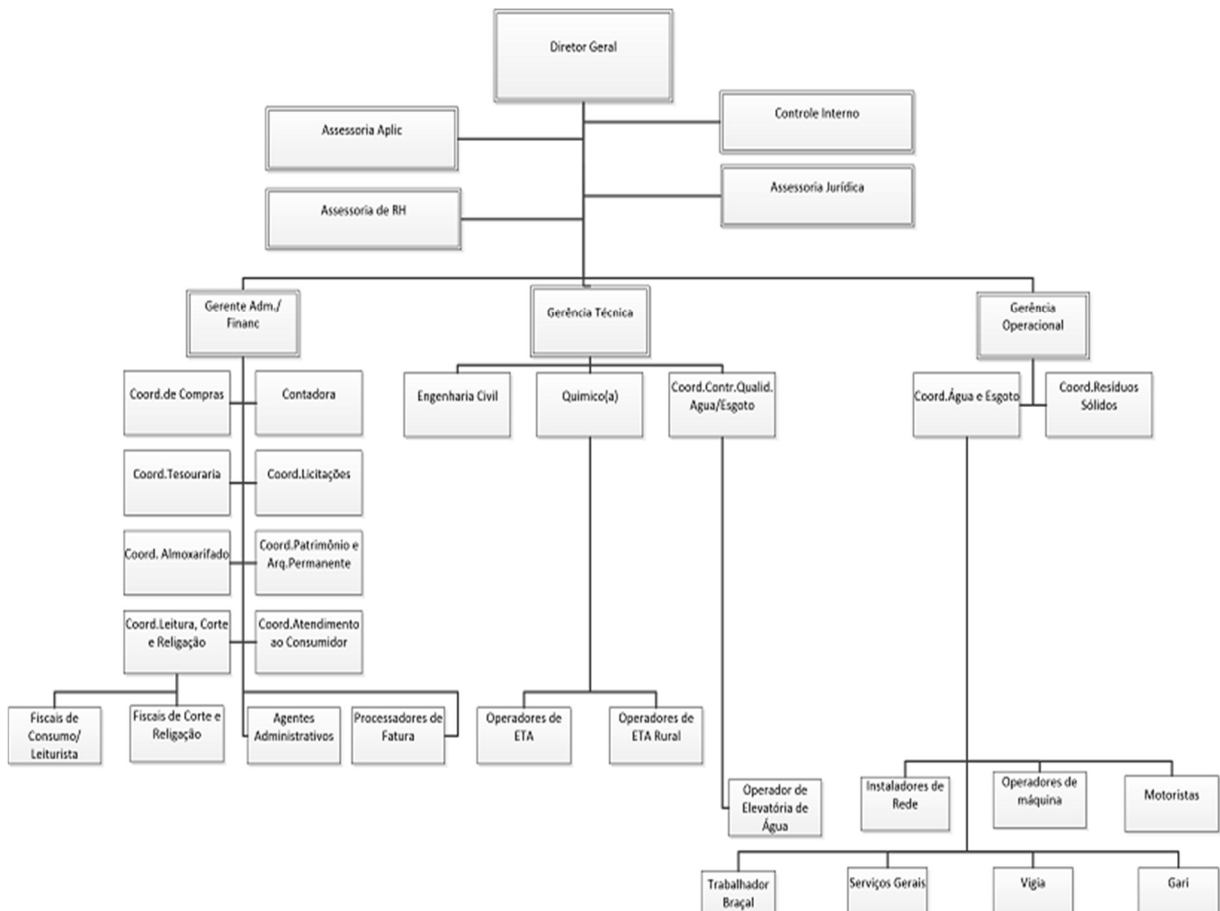


Figura 1 – Estrutura organizacional da autarquia, 2019

O quadro 3 evidencia setores da organização, cargos e suas subordinações conforme as Leis 3.739/2012, 3.776/2012, 3.782/2012, 4.582/2016 e 5.073/2018.

SETORES	CARGOS	LEGISLAÇÃO & (ALTERAÇÃO)	
Diretor Geral (DG)	Assessoria Jurídica (ASJ)	LEI Nº 3.739/2012	
	Assessoria de APLIC (ASAP)	LEI Nº 3.739/2012	
	Assessoria de RH e Pessoal (ARHP)	LEI Nº 3.739/2012	
	Controladoria Interna (COINT)	LEI Nº 3.739/2012 (Lei 3.782/2012)	
Gerente Técnico (GTEC)	Químico	LEI Nº 3.739/2012	
	Supervisão técnica de projetos e engenharia	LEI Nº 3.739/2012 (Lei 5.073/2018)	
	Engenheiro sanitaria	LEI Nº 3.739/2012 (Lei 3.776/2012)	
	Engenheiro civil	LEI Nº 3.739/2012 (Lei 3.776/2012)	
	Coordenador controle e qualidade água e esgoto	LEI Nº 3.739/2012	
	Coordenador gestão e educação ambiental	LEI 3.739/2012 (Lei 5.073/2018)	
	Operador de ETA	LEI Nº 3.739/2012	
	Operador de ETA rural	LEI Nº 3.739/2012	
	Operador de elevatória de água	LEI Nº 3.739/2012	
Gerência Operacional (GOP)	Coordenador operacional (COP)	LEI Nº 3.739/2012 (Lei 4.582/2016)	
	Coordenadoria de Resíduos Sólidos (CRS)	LEI Nº 3.739/2012	
	Coordenação de operações rurais (COR)	LEI Nº 3.739/2012 (Lei 4.582/2016)	
	Coordenador de esgoto (COE)	LEI Nº 3.739/2012 (Lei 4.582/2016)	
	Instalador de rede	LEI Nº 3.739/2012	
	Operador de máquinas	LEI Nº 3.739/2012	
	Gari	LEI Nº 3.739/2012	
	Mecânico de máquinas pesadas	LEI Nº 3.739/2012	
	Auxiliar operador de esgoto	LEI Nº 3.739/2012	
	Operador de elevatória de esgoto	LEI Nº 3.739/2012	
	Técnico em eletromecânico	LEI Nº 3.739/2012	
	Gerência Administrativa e Financeira (GADF)	Coordenador de Compras (CECOM)	LEI Nº 3.739/2012
		Coordenador do setor de Licitações (SLIC)	LEI Nº 3.739/2012
Coordenador do setor de Almoxarifado (SALM)		LEI Nº 3.739/2012	
Coordenador do setor de Tesouraria (STES)		LEI Nº 3.739/2012	
Coordenador do setor de Patrimônio, Transporte e Arquivo Permanente (SPTAP)		LEI Nº 3.739/2012	
Processador de fatura		LEI Nº 3.739/2012	
Mensageiro		LEI Nº 3.739/2012	
Técnico em informática		LEI Nº 3.739/2012	
Recepcionista		LEI Nº 3.739/2012	
Técnico de segurança no trabalho		LEI Nº 3.739/2012	
Gerência Comercial (GCOM)		Coordenação de Atendimento Consumidor	LEI Nº 3.739/2012 (Lei 4.582/2016)
	Fiscal de consumo/leitura	LEI Nº 3.739/2012	
	Fiscal de Corte e Religação	LEI Nº 3.739/2012	
Chefia Setorial	Pedreiro	LEI Nº 3.739/2012	
	Vigia	LEI Nº 3.739/2012	
	Ajudante de serviços gerais	LEI Nº 3.739/2012	
	Recepcionista	LEI Nº 3.739/2012	
Chefia imediata	Trabalhador braçal	LEI Nº 3.739/2012	
	Motorista	LEI Nº 3.739/2012	
Chefia de depto	Agente administrativo II	LEI Nº 3.739/2012	

Quadro 3: Síntese de setores, cargos e subordinações conforme legislação vigente.

Para avaliar se o organograma atual da autarquia (figura 1) atende à legislação vigente foram consideradas a Lei 3.739/2012 e suas leis complementares e ordinárias que dispõem sobre a regulamentação da organização da estrutura administrativa, seu quadro de pessoal - plano de cargos, carreira e vencimentos, descrições dos cargos e atribuições dos servidores da autarquia municipal, que revoga a Lei 2.101/2003 e dá outras providências.

No quadro 3 se demonstra que a Diretoria geral é ligada diretamente ao controle interno e assessorias APLIC, de recursos humanos e pessoal, e jurídica. A Gerência técnica possui como subordinados: Engenharia Civil; Coordenadoria de Controle de Qualidade da água e esgoto; Coordenação de Gestão e Educação Ambiental; Supervisão técnica de projetos de engenharia; operador de E.T.A; operador E.T.A rural e operador de elevatória de água. A Gerência operacional possui subordinados: Coordenadoria de Água e Esgoto; Coordenadoria de Resíduos Sólidos; Coordenação de operações rurais; instalador de rede; motorista; operador de máquina; trabalhador braçal; serviços gerais; vigia e gari. A Gerência administrativa e financeira possui como subordinados: Coordenadoria de Compras; Setor de Licitações; Setor de Almoxarifado; de Tesouraria; Setor de Patrimônio, Transporte e Arquivo Permanente; agente administrativo; processador de fatura; fiscais corte/religação; fiscal de leitura; Técnico em informática e Mensageiro. Gerência Comercial: Coordenadoria de Atendimento ao Consumidor, Coordenadoria de Leitura Corte e Religação, fiscais de leitura e fiscal de corte e religação.

Ao confrontar as atualizações da Lei 3.739/2012 com o organograma atual (figura 1), nota-se que foram criados novos cargos através da Lei 4.582/2016: Gerência Comercial; Coordenação de Operações Rurais; Separação da Coordenação de Água e Esgoto; e redistribuição dos cargos de Coordenação de Atendimento ao Consumidor e Corte e Leitura, e da Lei 5.073/2018: Coordenação de Educação e Gestão Ambiental e Supervisão Técnica de Projetos de Engenharia, e suas subordinações não constam no organograma atual apresentado pela organização. Além disso, há unidades organizacionais vinculadas a subordinações equivocadas, como: Fiscal de Leitura, Fiscais de Corte e Religação, Coordenação de Atendimento ao Público e Coordenação de Corte e Religação Subordinados ao GADF, que deveriam estar ligadas a Gerência Comercial pela Lei 4.582/2016. E Operadores Rurais e Operador de ETA não são vinculados ao Químico pela Lei 3.739/2012 (como exposto no organograma da autarquia) e sim à Gerência Técnica.

Ainda, foram criados pela Lei 3.739/2012 4 cargos que devem estar subordinados à Chefia setorial: pedreiro, vigia, ajudante de serviços gerais, recepcionista, 2 cargos à Chefia imediata: trabalhador braçal e motorista, e 1 à chefia de departamento: agente administrativo II. No entanto, não há ocupantes e nem foram incluídos os cargos de chefia setorial, chefia imediata e chefia de departamento nos concursos realizados, compreendidas na organização como chefias transitórias ou as próprias gerências, que requisitam as especialidades à elas subordinadas de acordo com sua necessidade.

Assim, o organograma atual da autarquia não se encontra em conformidade com as leis que a regem e suas alterações, estando defasado por faltar a representação dos cargos inseridos e as alterações de subordinação realizadas pelas Leis 4.582/2016, 3.776/2012 e 5.073/2018 (as unidades organizacionais divergentes foram ressaltadas em azul na figura 1). Além disso, apesar das leis citadas estarem sancionadas, não constam como acréscimo na Lei 3.739/2012 (e conseqüentemente no organograma da autarquia). Essa divergência e conflito entre

organograma e legislação fere a própria lei principal e a Constituição Federal do Brasil, que preveem que ao criar leis, a organização deve “revisar, alterar, acrescentar” os novos cargos na estrutura organizacional e leis”. Para casos de não atendimento aos princípios da administração pública legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência há sanções aos agentes públicos previstas na Constituição Federal. Segue organograma inserindo e realocando os cargos da autarquia de acordo com a legislação vigente (Figura 2).

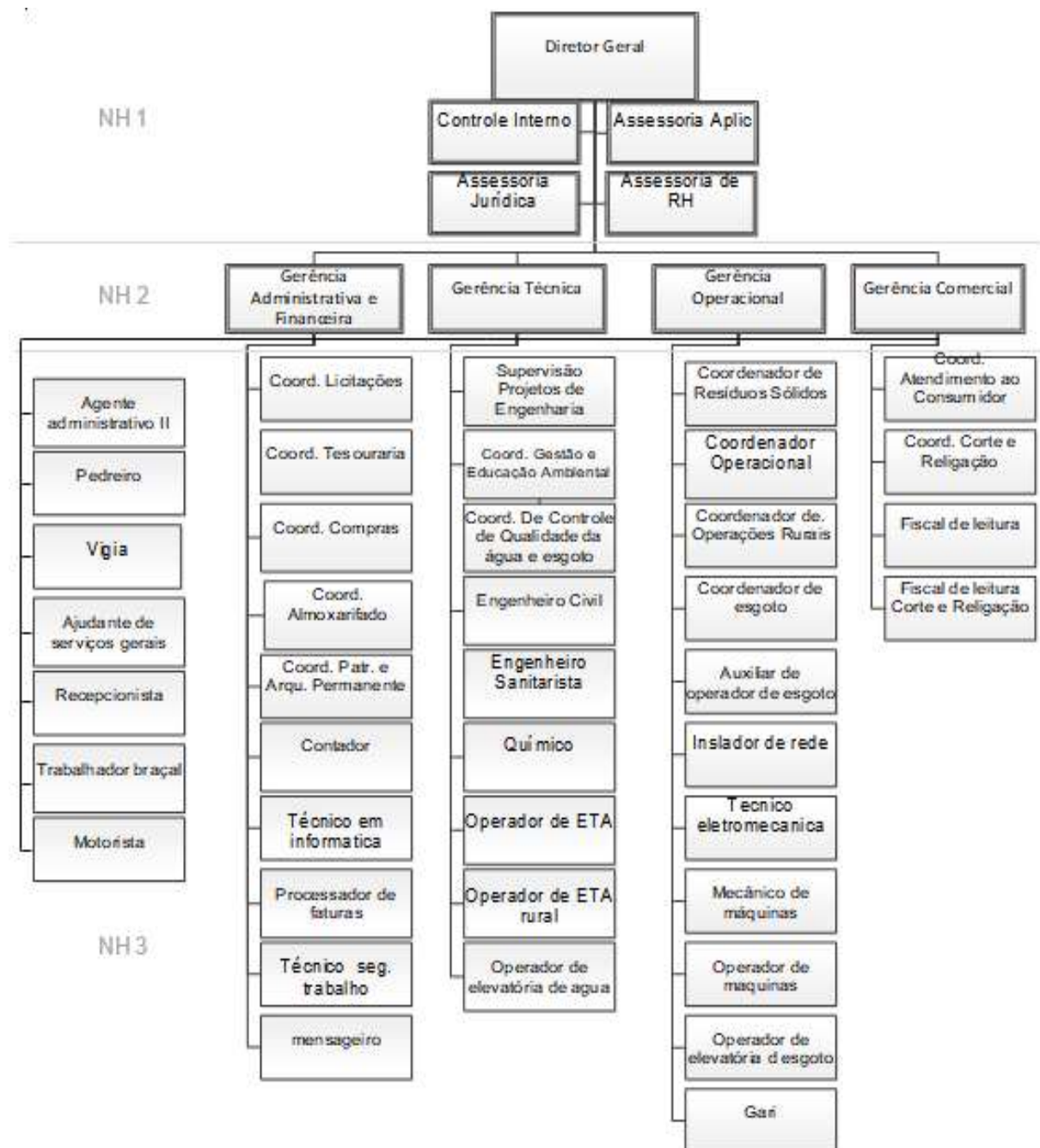


Figura 2: Organograma delineado para a autarquia de acordo com a legislação vigente

A estrutura organizacional delineada através das leis vigentes demonstra apenas 3 três níveis hierárquicos de diferenciação vertical. No NH1 há o diretor geral, controlador interno, assessoria de APLIC e de recursos humanos e pessoal. O NH2 é representado pelas gerências administrativa e financeira, técnica, operacional e comercial. No nível 3 há 12 coordenações e 3 cargos técnicos subordinados às 4 gerências. A coordenação de licitação; Setor da Tesouraria; coordenação de compras; coordenação de almoxarifado; coordenação de patrimônio e arquivo permanente; contador; técnico em informática; processamento de faturas; técnico em segurança do trabalho e mensageiro, são vinculados à gerência administrativa. Supervisão de projetos e engenharia; coordenação educação ambiental; coordenação de controle de qualidade da água e esgoto; engenharia civil; engenharia sanitária; químico; operador de ETA, operador de ETA rural e operador de elevatória de água, ligadas a gerência técnica. São subordinados à gerência operacional os cargos de coordenação de resíduos sólidos; coordenação operacional; coordenação de operações rurais; coordenação de esgoto; auxiliar de operador de esgoto; instalador de rede; técnico em eletromecânica; mecânico de máquinas; operador de máquina; operador de elevatória de esgoto e gari, Coordenação de atendimento ao consumidor; Coordenação corte e religação; fiscal de leitura e fiscais de corte e religação. Ainda há 7 cargos: agente administrativo II, recepcionista, pedreiro, motorista, vigia, ajudante de serviços gerais e trabalhador braçal, subordinados a ‘chefias setoriais, imediata ou de departamento’ (Lei 3.739/2012), que são compartilhados pelas gerências: à medida que uma gerência necessita desses serviços os convoca.

Essa configuração legal provoca alta amplitude, entendida como número de subordinados para cada chefe (Cury, 2010) no nível de gerências, como a GADF que possui 10 cargos e 22 subordinados distribuídos no escritório e em campo, supervisionados por uma só pessoa (gerente), e na Gerência Operacional que possui 11 cargos e 49 subordinados ao gerente, cuja sobrecarga gerou supervisores informais cuja autoridade pode ser questionada pelos subordinados com base na legislação. Essa amplitude elevada reforça as necessidades de alteração apontadas pelos gestores relativas à complexidade vertical de melhorar a distribuição de NHs, criando NHs para reduzir a amplitude, à complexidade horizontal de distribuir o trabalho segundo critérios específicos, para evitar excessiva divisão de NHs e, de padronizar processos e formalizar normas e regras, que facilitam e aprimoram a coordenação de trabalhos diferentes. O paradoxo dos gestores indicarem maior centralização como: superiores avaliarem resultados e centralizar decisões e ajuste mútuo como mecanismo de coordenação pode ser explicada pela geração de supervisores informais. Os cargos ‘compartilhados’ sugerem a necessidade de alteração do tipo de estrutura organizacional para uma mais flexível, reforçando a indicação do mecanismo de coordenação por ajuste mútuo pelos gestores.

Percebe-se que necessidades de complexidade, coordenação e centralização apontadas pelos gestores foram confirmadas. Inicialmente, é preciso revisar e padronizar a nomenclatura das unidades organizacionais, e, considerando a restrição desse estudo à adequação à legislação vigente, urge atualizar o organograma para atendê-la, segundo os princípios da administração pública, e criar Lei de alteração que ajuste a legislação específica atual, eliminando as disfunções legais apontadas.

Mais que isso, há que ser rever cada elemento de diferenciação e integração e reconfigurar a estrutura organizacional dessa autarquia, para então criar Lei de alteração que ajuste a legislação específica atual ao organograma delineado de acordo com a da teoria da contingência estrutural.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Instituições são moldadas às demandas da sociedade, carecendo de clareza na estruturação interna para garantir seu êxito. Em organizações públicas essa disfunção pode ser acentuada pela legislação que as rege, o que é o contrário do esperado. Este estudo demonstrou a necessidade de alinhamento permanente de elementos de estruturas organizacionais aos aspectos legais na (re)estruturação de organizações públicas para alcance dos seus objetivos. Mais que isso, evidenciou que alterações legais devem ser orientadas pela análise de configuração organizacional, e não o inverso.

O objetivo geral deste estudo foi atendido revelando que a configuração da estrutura organizacional atual dessa autarquia não atende à legislação vigente, e seu delineamento legal não favorece seus objetivos. Os objetivos específicos foram alcançados, pois: cargos e hierarquia propostos nas leis do município e da autarquia foram sintetizados e embasaram o delineamento da estrutura organizacional; que foi analisada de acordo com as necessidades dos elementos estruturais (complexidade, coordenação e centralização) indicadas pelos gestores para atender objetivos organizacionais, tendo sido confirmadas para subsidiarem alteração nas Leis que regem a autarquia e seu organograma.

Entre as limitações do estudo considera-se o autorrelato, próprio do método, e a arguição limitada aos gestores e não a todos os colaboradores. Principalmente, apesar de considerar necessidades para atender objetivos da autarquia, o estudo foi restringido pela legislação atual que a rege. Futuros estudos podem realizar análise detalhada dos elementos estruturais complexidade, coordenação e centralização para propor organograma mais adequado, e então sugerir ajustes na Legislação que rege essa autarquia. A partir disso, pode se delinear avaliação de desempenho, análise das progressões de classe nesse serviço público considerando o plano de cargo e de carreira municipal.

Como contribuição prática, os resultados dessa análise permitem aos gestores e colaboradores tornar a gestão dessa autarquia mais eficiente ao esclarecer necessidades legais e de alteração na estrutura para atender seus objetivos, visualizar com clareza a distribuição do trabalho e da autoridade das unidades, dinamizando decisões e evitando conflitos pela alocação estratégica de recursos e pessoas, e aprimorar mecanismos de coordenação, para melhor desempenho dos colaboradores nos processos de atendimento e execução dos serviços para a população, de acordo com princípios da administração pública. Fornece argumentos para justificar a estrutura e embasar sua reconfiguração e alterações na legislação vigente. Aos gestores de outras organizações públicas serve como base e alerta para revisarem sua estrutura considerando legislação, princípios da administração pública e objetivos.

Aos estudiosos oferece análise integrada de elementos de estrutura organizacional, seus objetivos e aspectos legais que pode embasar ou servir de comparativo para futuros estudos de gestão pública. A disponibilização da estrutura no site atende ao princípio de transparência e

facilita aos cidadãos buscar o setor adequado às suas necessidades, aproximando e melhor servindo a sociedade.

Surpreende que princípios da administração pública não sejam considerados na representação gráfica de organização pública, mesmo com penalidades decorrentes previstas em lei, evidenciando a necessidade de mais estudos de conformidade legal e estrutural nessas organizações.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luís G. Organização, Sistemas e Métodos. 5 ed. SP: Atlas S.A, 2011.
- BARBOSA, Carlos. Direito Administrativo: Administração Pública parte 1, 2011.
- BILHIM, João. A Governação Autarquias Locais. Porto: Principia, Publicações Universitárias e Científicas, 2004.
- BURNS, Tom; STALKER, George M. The management of innovation. London: Tavistock, 1961.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf> Acesso em: 9 set. 2019.
- BUONO, Anthony; BOWDITCH, James. Elementos de comportamento organizacional. 1 ed. SP: Afiliada, 2002.
- BURTON, R. M.; OBEL, B. The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, v. 7, n. 1, 2018. DOI: 10.1186 / s41469-018-0029-2.
- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; DA SILVA, Roberto. Metodologia científica. 6 ed. SP: Afiliada, 2010.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962
- CRUZ, Tadeu. Sistema, Organização e Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3 ed. 4 Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- CURY, Antonio. Organização e Métodos: uma visão holística - Perspectivas Comportamentais e Abordagens contingenciais. São Paulo: Atlas S.A, 2010.
- DRUCKER, Peter. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2 ed. SP: Futura, 1997
- DUQUIA, Andressa; RODRIGUES, Marcio. O REUNI e seus reflexos na estrutura organizacional das instituições de ensino: uma análise da Universidade Federal de Pelotas. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 188-210, setembro, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p188>
- FAGUNDES, J. A.; PETRI, M.; LAVARDA, R. B.; RODRIGUES, M. R.; LAVARDA, C. E. F.; SOLLER, C. C. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. *Gestão & Regionalidade*. v. 26, n. 78, art. 33, p. 52-63, 2010. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n78.792>
- FARIA, J. A.; MADEIRA, R. B. Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução dos seus objetivos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*. v. 1, n. 1, 2011 Disponível em: <<https://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/9741>> Acesso em: 15 jun. 2019.
- GIL, Antonio. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. S.P: Atlas S.A, 2008.
- GRIFFIN, R. W; MOORHEAD, G. Projeto de estruturas organizacionais. In: ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Universidades, 2014.
- HALL, Richard. Organizações: Estruturas, processos e resultados. 8 ed. Rio Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.
- IBGE. Censo Demográfico 2000. Rio de Janeiro: IBGE, 2000. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/pt/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=783>>. Acesso em: 13 jun. 2019.

- KOVÁTS, G. The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: A contingency theory analysis. *International Review of Social Research*, v. 8, n. 1, p. 74–86, 2018. DOI: 10.2478 / irsr-2018-0009
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, n. 1, p. 1-47, jun. 1967. DOI: 10.2307 / 2391211
- Lei Municipal nº 2.100/2003. Dispõe sobre a criação da autarquia do Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto - "SAMAE" e dá outras providências.
- Lei Municipal nº 2.101/2003. Aprova o Regulamento da Autarquia do Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto - "SAMAE" e dá outras providências.
- Lei Municipal nº 2.875 /2008. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras, Funções e Vencimentos dos Servidores Públicos do município de e dá outras providências.
- Lei Municipal nº 3.739/2012. Dispõe sobre a regulamentação da organização da estrutura administrativa, seu quadro de pessoal - plano de cargos, carreira e vencimentos, descrições dos cargos e atribuições dos servidores da autarquia municipal – revogando Lei 2.101/2003 e dá outras providências.
- Lei Municipal nº 4.582/2016. Altera dispositivos da Lei Nº 3739/2012, de 16 fev 2012-Redação Anexo II (Quadro de Pessoal – Comissão e Efetivo), Criação de uma Gerência Comercial, Criação de uma Coordenação de Operações Rurais; Separação da Coordenação de Água e Esgoto; e Redistribuição das Coordenações de Atendimento ao Consumidor e Corte e Leitura, e dá outras providências.
- Lei Municipal nº 5.073/2018. Altera dispositivos da Lei Nº 3739/2012, de 16 Fev de 2012 - redação do anexo II (quadro de pessoal - em comissão e efetivo), quanto a criação de uma coordenação de educação e gestão ambiental; criação de uma supervisão técnica de projetos de engenharia, e dá outras providências.
- MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, M. O que é gestão pública e administração pública. 2005. Disponível em: <<http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/>> Acesso: 01 ago. 2019.
- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas S.A, 2003.
- OLIVEIRA, Brigitte R.; KOVAES, Érica P. *Estrutura Organizacional e Estratégia: uma relação contingencial*. XIII SIMPEP. Bauru: 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade*. São Paulo: Atlas S.A, 2006.
- PERROW, C. A. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, v. 32, p. 194-208, abril, 1967. DOI: 10.2307/2091811
- RIERA, Mirian. *De Administração Pública para Gestão Pública: uma mínima evolução necessária*. 2015. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/academico/de-administracao-publica-para-gestao-publica-uma-minima-evolucao-necessaria/91425/>>. Acesso em: 09 nov. 2018.
- STONER, James; FREEMAN, Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- VOLBERDA, Henk W. Building the flexible firm: to remain competitive. *Corporate Reputation Review*, v. 2, n. 1, 1998, p. 94-96. DOI: 10.1093 / acprof: oso / 9780198295952.001.0001
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- WOODWARD, Joan. *Industrial organization: theory and practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Porto alegre: Bookman, LTDA, 2015.