

Desempenho na gestão de ensino superior com foco no princípio da eficiência

Autores:

Aline Wrege Vasconcelos

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Francisco Robson da Silva Vasconcelos

Mestre em Administração Pública na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Resumo

A administração pública, influenciada pela busca por resultados satisfatórios das grandes corporações, tem adquirido práticas de gestão por competência, voltadas para resultados. O presente trabalho objetiva estudar o princípio da eficiência face às práticas de gestão em uma unidade organizacional de instituição de ensino superior. Utilizou-se como pressuposto metodológico a pesquisa explicativa, como procedimento técnico a pesquisa de campo e, para a análise dos dados, a análise de conteúdo. Para validar a pesquisa aplicou-se formulário de percepção, organizado com base na escala de Likert. A partir do levantamento das práticas prioritárias na unidade organizacional em estudo e da análise do desempenho dos colaboradores da gestão em face ao princípio da eficiência, constatou-se que há falta de planejamento e reuniões sistemáticas e ausência de cursos de capacitação para os servidores, corroborando para ações extremamente burocráticas para o cumprimento de normas, com impessoalidade e ênfase nos processos. Por fim, foram propostas ações de inovação, voltadas para a melhoria na eficiência institucional.

Palavras-chave: Educação Superior. Gestão Universitária. Inovação. Administração Pública.

DOI: 10.58203/Licuri.22328

Como citar este capítulo:

VASCONCELOS, Aline Wrege; VASCONCELOS, Francisco Robson da Silva. Desempenho na gestão de ensino superior com foco no princípio da eficiência. In: KOCHHANN, Andrea (Org.). **Rumo ao futuro da Educação: tendências e desafios**. Campina Grande: Licuri, 2024, p. 86-98.

ISBN: 978-65-85562-23-2

INTRODUÇÃO

A perspectiva de acumulação de capital, a partir da inserção da máquina no processo de produção, proporcionou uma clara definição de padrão mecânico, racional e eficiente proposto às organizações. Nesse sentido, o demonstrativo da possibilidade de lucros exorbitantes e sua nítida associação com os valores de negócio na sociedade capitalista propiciou incentivo necessário à busca incessante pela eficiência.

A visão de que a administração pública e a administração privada são essencialmente semelhantes tornou possível a transferência de gestão administrativa para o estudo das organizações públicas. Dentre as inúmeras influências recebidas pela administração pública, o critério da eficiência, como medida-chave para o sucesso nas organizações públicas, foi fundamental. Sob o discurso da busca pela otimização dos recursos, práticas inovadoras de gestão têm feito parte das organizações em diversas áreas de atuação do serviço público.

Algumas instituições públicas ainda imperam as práticas da visão burocrática, baseada no cumprimento de leis e normas, sem que haja uma politização das práticas estabelecidas. Há uma visão estabelecida de que os serviços públicos são totalmente burocráticos, com servidores atuando com má vontade, ausência de qualidade no atendimento havendo, em muitos casos, desconhecimento dos agentes para exercer determinadas funções. Em face do exposto, surge o seguinte questionamento: as práticas de gestão na unidade institucional pesquisada atendem aos princípios de eficiência?

Destarte, estabelece-se uma dicotomia entre os princípios de eficiência da administração pública e o desempenho percebido em uma instituição de ensino superior. Assim, este artigo tem como objetivo geral estudar o princípio da eficiência face das práticas de gestão em uma unidade organizacional de uma instituição de ensino superior. Para alcançar os resultados foram propostos como objetivos específicos: levantar as práticas prioritárias na gestão de uma unidade organizacional da instituição em estudo (1), analisar o desempenho das práticas de gestão em face aos princípios de eficiência (2) e propor a inovação requerida para a melhoria na eficiência institucional da unidade estudada (3).

METODOLOGIA

O escopo deste estudo está fundamentado na pesquisa explicativa, como

procedimento técnico a pesquisa de campo e, para a análise dos dados, a análise de conteúdo. Para construção teórica e conceitual, realizaram-se leituras de publicações de materiais representados por livros e artigos científicos e em pesquisas anteriores. Como sugere Severino (2013) o apanhado bibliográfico permite ao investigador uma gama de fenômenos tratados e publicados por variados autores, e em variadas linhas de pesquisa.

Baseou-se na abordagem qualitativa utilizando-se de análise de conteúdo para o estudo dos dados, a partir de concepções teóricas acerca de elementos conceituais envolvendo os princípios da administração pública. A análise de conteúdo é definida como conjunto de instrumentos metodológicos que propõe a análise de diferentes fontes de conteúdos. Conforme Fossá e Silva (2015) a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Trata-se de uma técnica que exige disciplina, dedicação, paciência e tempo do pesquisador.

Foi utilizada para coleta de dados, a escala de Likert, que é empregada em questionários direcionados a pesquisa de opinião. Os sujeitos envolvidos especificam seu nível de concordância com a informação dada. De acordo com Gil (2010) é uma elaboração simples de caráter ordinal e segue os seguintes passos: recolhe um número de enunciados que manifestem opinião acerca do problema em estudo; é solicitado a um número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados; são avaliados itens, de modo que uma resposta que indica atitude mais favorável receba valor mais alto e a menos favorável, valor mais baixo; calcula-se o resultado total de cada indivíduo, pela soma dos itens e por último, as respostas são analisadas para verificação de quais itens obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca pela eficiência remete-se ao surgimento da administração científica, no início do século XX, na expectativa de se alcançar o nível de eficiência por meio da combinação de algumas atitudes, como harmonia em vez de discórdia; cooperação, e não individualismo; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; planejamento das tarefas e dos cargos; prêmios de produção pela execução eficiente das tarefas.

Para Maximiano (2011) deve haver uma identidade de interesses entre os objetivos da instituição e os objetivos dos colaboradores, somados a um conjunto de condições ambientais e trabalho que possam garantir o bem-estar físico do trabalhador, para que se

atinja um nível de eficiência desejável.

A Tabela 1 representa o perfil dos servidores da unidade estudada que conta com doze e dezoito servidores públicos efetivos, distribuídos entre os cargos de assistente em administração (AA), administrador, técnico em assuntos educacionais (TAE) e Docente.

Os respondentes são docentes que exercem funções administrativas e técnicos administrativos, cada qual em sua área de atuação, caracterizando uma tendência de profissionalização do setor. A média de tempo dos servidores no setor estudado é de três anos, isso denota certo otimismo nas respostas apresentadas, quando se trata de questões ligadas ao desempenho na gestão.

Tabela 1. Dados dos colaboradores da unidade pesquisada.

Indicador	Resultado	Percentual %
Faixa Etária	26 a 39 anos	67
	40 a 52 anos	25
	Acima de 65 anos	8
Gênero	Feminino	92
	Masculino	8
Titulação	Graduação	8
	Especialização	50
	Mestrado	33
Cargo/ Função	Administrador	17
	Técnico em Assuntos Educacionais	50
	Assistente Administrativo	8

A Tabela 2 reporta o conjunto de assertivas propostas aos servidores da unidade estudada. Foram baseadas no referencial teórico e conceitual, com o intuito de verificar as percepções dos agentes envolvidos sobre práticas no serviço público que corroboram para o desempenho na gestão pública. Os formulários entregues aos agentes públicos da unidade contêm quinze assertivas sobre gestão pública. Os participantes foram aconselhados a não assinalarem mais que três vezes o mesmo grau de concordância. No entanto, foram unânimes na percepção de que não poderiam fazê-lo por se sentirem no direito de responderem como achassem melhor. Inobstante, o posicionamento dos participantes não comprometeu a análise nem o resultado da pesquisa.

Neste módulo serão levantadas e posteriormente analisadas questões referentes às principais práticas e desempenho na gestão da unidade organizacional da instituição de ensino superior, em face aos princípios da eficiência. Em seguida serão propostas

inovações para melhoria na eficiência institucional.

Tabela 2. Resultados percentuais para a análise de percepção dos participantes do estudo.

Assertivas	Resposta em %				
	CT	CP	I	DP	DT
1. Boas práticas de gestão tem seu objetivo no critério de eficiência.	50	50	0	0	0
2. Eficiência / realizar atividades da melhor maneira possível.	50	42	0	8	0
3. Elementos do ambiente organizacional estimulam pessoas.	50	42	0	8	0
4. Serviço público/ mecanismos adequados para alcançar objetivos.	8	42	0	42	8
5. Motivação / disposição para satisfazer necessidades.	0	50	0	25	25
6. O desempenho na gestão pública está ligado a motivação.	17	8	67	8	0
7. O principal objetivo da Burocracia é a eficiência.	25	25	0	17	42
8. Nas instituições públicas imperam práticas da visão burocrática.	42	42	0	17	0
9. Os serviços públicos são totalmente burocráticos.	25	17	0	50	8
10. Há conflito de interesse entre o objetivo do servidor e do cidadão.	0	25	0	42	33
11. A administração pública alcança resultados satisfatórios.	0	50	0	50	0
12. Existe auto interesse em detrimento do interesse público.	42	42	0	17	0
13. Para Gestão da inovação é necessária mudança de mentalidade.	75	17	0	8	0
14. A nova gestão pública elimina práticas patrimonialistas.	25	33	33	8	0
15. A administração pública aperfeiçoa os serviços públicos.	25	42	0	25	8

A Tabela 3 informa implicações da Teoria da Burocracia que possibilitam um comparativo fundamental com as práticas levantadas na unidade organizacional em estudo. Esta apresenta algumas características essencialmente burocráticas, com ênfase nos processos e na sua estrutura com foco na eficiência.

Durante a pesquisa, foram levantadas algumas práticas de gestão, que serão analisadas posteriormente. Por um lado, ausência de direcionamento por parte da

liderança; não há discussão durante a construção do planejamento anual; falta de reuniões de trabalho; falta de relacionamento entre diretorias e coordenadorias; falhas de tramitação processual no sistema eletrônico; desatualização de informações no site da unidade.

Tabela 3. Comparativo fundamental entre teoria e prática na unidade pesquisada.

Implicações da Teoria da Burocracia	Práticas comparadas na unidade organizacional
Ênfase na profissionalização, formalismo, impessoalidade e hierarquia.	Servidores ocupam funções equivalentes à formação exigida; há formalidade e impessoalidade nas relações; é respeitada a hierarquia estrutural.
Embasamento em documentos escritos.	Todos os procedimentos e fluxos processuais da unidade são por meio de documentos escritos. Não há confiabilidade dos servidores nas tramitações de processos por meio do sistema eletrônico.
Eficiência como principal objetivo	A eficiência é entendida entre os colaboradores como cumprimento das normas e procedimentos estabelecidos. Uma visão que coaduna com o princípio da burocracia.

Por outro lado, há práticas como: proatividade de alguns servidores do setor; busca por capacitação; preocupação de alguns servidores do setor em atingir as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Essas atitudes são individualizadas, sem planejamento estrutural.

ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM FACE AOS PRINCÍPIOS DE EFICIÊNCIA

Práticas observadas no item anterior e demonstradas na Tabela 4 abaixo corroboram tanto para a eficiência, como para a ineficiência na gestão da unidade organizacional em questão. Como práticas reconhecidas como ineficientes citam-se: a falta de direcionamento da liderança; falta de planejamento anual; falta de reuniões periódicas; falta de relacionamento entre as diretorias e coordenadorias; falta de tramitação processual no sistema eletrônico, ocasionando atraso nos trâmites; falta de atualização de informações no site da unidade possibilitam o aumento de demandas de atendimento que poderiam ser sanadas virtualmente. A falta de regulamentação e de um

regimento interno tem dificultado as definições e encaminhamentos de ações e práticas de gestão.

Tabela 4. Confronto entre o princípio da eficiência e as práticas usuais.

Visão do Princípio da Eficiência	Práticas usuais na unidade pesquisada
Visam atingir resultados com o mínimo de perda de recursos	Não há estudos prévios nem direcionamento quanto ao uso racional dos recursos disponíveis. Cada servidor utiliza os recursos sem critérios definidos para tal.
Oferecer orientação e supervisão competentes	Não há orientação nem supervisão das ações e práticas dos servidores da unidade.
Manter registros precisos, imediatos e adequados	Há uma cultura estabelecida de registro e controle de documentos. Os livros de registros documentais são fundamentais para a unidade pesquisada.

Dentre as práticas que podem ser consideradas como eficientes se podem citar a proatividade de alguns servidores; a busca por capacitação mesmo sem o direcionamento da liderança; a preocupação de alguns servidores do setor em atingir as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Diante do exposto, as práticas e ações de gestão pública, levantadas na unidade organizacional pesquisada mostram-se insuficientes para o atendimento aos princípios de eficiência. Servidores proativos têm trabalhado para a criação de normas e procedimentos internos, porém a quantidade de demandas e a falta de planejamento tem impossibilitado o avanço do processo de inovação de boas práticas.

Práticas patrimonialistas e disfunções burocráticas são percebidas nas ações de gestão quando a legislação se sobrepõe a eficiência, processos são analisados com ou sem rigor legal, dependendo de sua origem e interesse, quando servidor concentra informação, serviços e documentações, que deveriam ser compartilhados, demonstrando auto interesse em detrimento do serviço público.

Desse modo, há uma dicotomia entre os princípios de eficiência da administração pública e o desempenho percebido no setor estudado. Fatores que corroboram para disparidade entre o que se pretende como princípios da eficiência e algumas práticas de gestão percebidas são a falta de orientação e supervisão competentes, falta de instruções e normas padronizadas para execução de trabalho. Motivos internos como: aptidões, interesses e valores das pessoas, que influenciam decisões e comportamentos dos agentes,

e motivos externos, como: arranjos dos instrumentos de trabalho, incentivos e estímulo, recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, são corresponsáveis pela ineficiência.

Como não há periodicidade de reuniões para planejamento e verificação das práticas de gestão, servidores aparentam-se desmotivados, sem direcionamento, com ações não padronizadas, baseadas em visões individualizadas em detrimento da coletividade.

PROPOSTA DE INOVAÇÃO REQUERIDA PARA A MELHORIA NA EFICIÊNCIA INSTITUCIONAL DA UNIDADE ESTUDADA.

A análise do crivo percebido dos *stakeholders* permite um confronto entre as teorias e a prática em face das possibilidades de inovação. Desse modo, serão apontadas, propostas de inovação para a melhoria na eficiência institucional da unidade estudada, baseadas na perspectiva da nova gestão pública, como se demonstra na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5. Práticas organizacionais face as propostas de inovação.

Práticas organizacionais	Propostas de inovação
Divisão de trabalho	Compartilhamento de informações sobre as práticas desempenhadas em cada diretoria e coordenadoria.
Ausência de planejamento	Fomento a ações de planejamento envolvendo toda a unidade.
Ausência de reuniões de trabalho e de direcionamento da liderança	Reuniões de trabalho periódicas baseadas em demandas internas e externas.
Falta de verificação das práticas de gestão	Análise dos procedimentos para verificação das práticas de gestão.

Foram organizados grupos com três assertivas congruentes com intuito de aferição das percepções dos agentes sobre questões de desempenho na gestão pública para a inovação.

Na Figura 1A abaixo observou-se a relação existente entre as assertivas 2, 5 e 6 descritas no formulário de percepção. A partir da compreensão do que seja eficiência, se pretende compreender como a motivação influencia no desempenho do servidor público. A análise gráfica infere que os entrevistados são equânimes sobre o conceito de eficiência, porém divergem sobre a compreensão do que venha a ser motivação, onde 25% discordam totalmente da preceituação.

Sobre a relação da motivação com o desempenho na gestão pública houve

indiferença e discordância parcial, demonstrando que alguns servidores entendem não existir correlação entre aspectos motivacionais e o desempenho na gestão. No serviço público existem práticas embasadas em concepções da Administração Científica, a qual possui como sua principal característica, a ênfase nas tarefas executadas, onde desconsideram que a eficiência e o desempenho na gestão pública estão ligados aos aspectos que envolvem a motivação de seus agentes.

Na Figura 1B demonstram-se as percepções dos agentes públicos sobre as assertivas 7, 8 e 9. O total de 42% dos entrevistados discorda totalmente da afirmativa de que o principal objetivo da burocracia é a eficiência, o mesmo quantitativo concorda totalmente que na instituição imperam práticas da visão burocrática. Infere-se consenso entre os participantes de que suas práticas são baseadas em visões burocráticas, entretanto há divergência e uma compreensão equivocada, baseada no senso comum, sobre a origem e conceito da burocracia no serviço público. Sobre a assertiva: serviços públicos são totalmente burocráticos há uma significativa discordância, demonstrando disparidade entre o que se entende sobre os serviços públicos burocráticos e as práticas que imperam na instituição pública.

Na Figura 1C descreve-se a relação entre as assertivas envolvendo conflito de interesse, auto interesse e as práticas de gestão pública em detrimento às práticas patrimonialistas. O total de 42% dos respondentes se mostrou indiferente quanto à existência de conflito de interesses entre os objetivos dos servidores e dos cidadãos. 84% concordam total e parcialmente que existe auto interesse em detrimento do interesse público.

Houve participantes indiferentes quanto à percepção sobre a nova gestão pública e as práticas patrimonialistas. Inferimos do gráfico proposto que os participantes se mostraram divididos e indiferentes quanto às questões apresentadas. Isso decorre, em parte, do desconhecimento sobre as formas de gestão existentes na administração pública, em decorrência da ausência de cursos de capacitação para os servidores em geral, da falta de planejamento e reuniões sistemáticas para discutir os desafios da gestão pública no país.

Na Figura 1D foi demonstrada a relação de congruência entre as assertivas que tratam sobre resultados satisfatórios, gestão da inovação e mudança de mentalidade e o aperfeiçoamento dos serviços públicos. Houve considerável discordância entre os participantes, 50% concordaram parcialmente que a administração pública alcança

resultados satisfatórios, os outros discordaram parcialmente da assertiva. 75% dos participantes concordam totalmente que para uma gestão da inovação é necessária mudança de mentalidade. Apesar do número expressivo ainda há quem discorde parcialmente, demonstrando certa resistência às mudanças propostas pela nova gestão pública. 67% dos participantes concordam parcial e totalmente que a administração pública aperfeiçoa os serviços públicos.

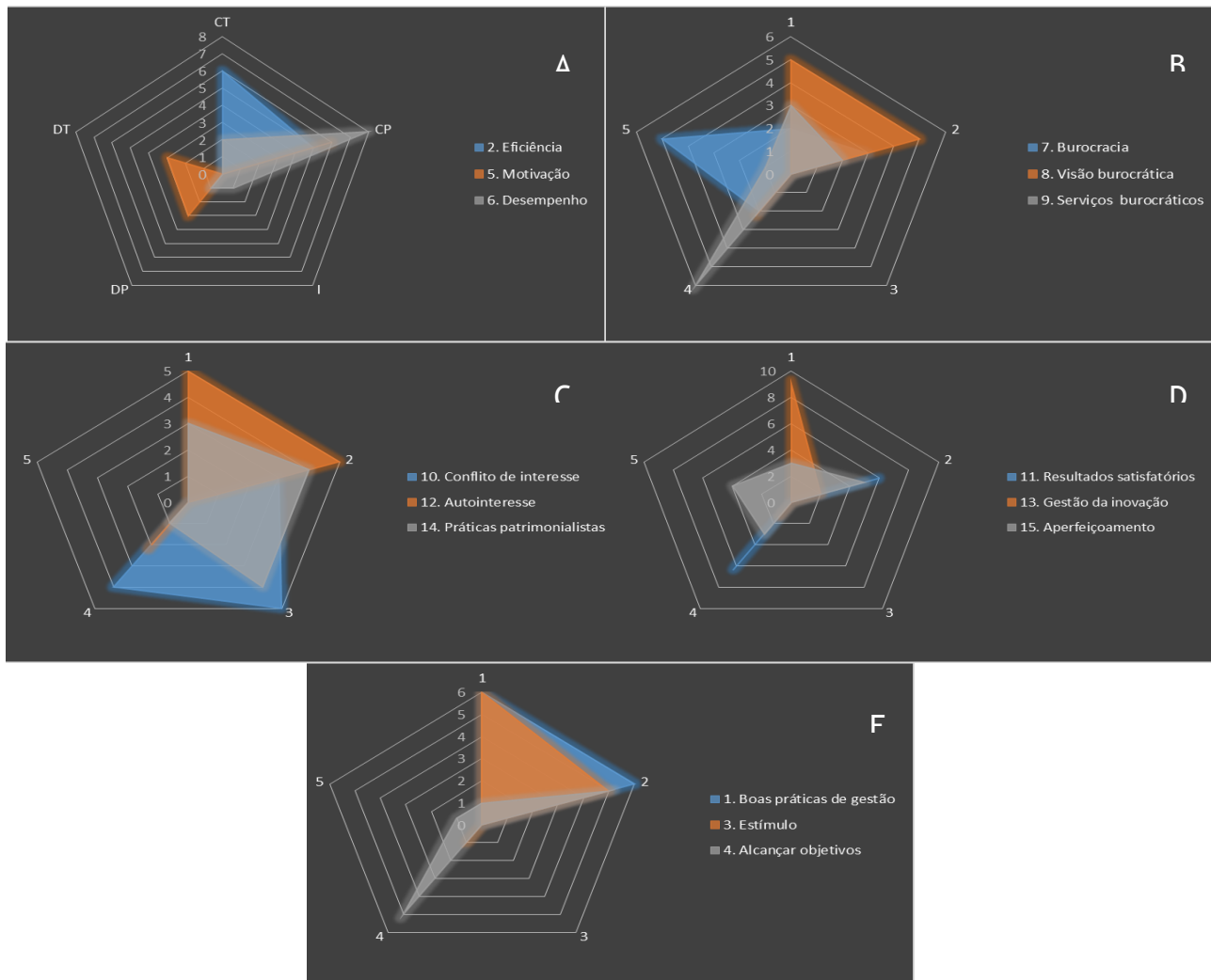


Figura 1. Gráficos com os percentuais de percepção dos participantes para diversos aspectos estudados. Legenda: A: Relação entre eficiência, motivação e desempenho; B: Percepções sobre a burocracia e os serviços burocráticos; C: Percepções sobre práticas de gestão pública em detrimento às práticas Patrimonialistas; D: Percepções sobre mudança de mentalidade e aperfeiçoamento dos serviços; E: Percepções sobre práticas de gestão e elementos do ambiente organizacional.

Diante do entendimento dividido de que a administração alcança resultados

satisfatórios, os participantes concordam que para uma gestão da inovação é necessária mudança de mentalidade, a partir do aperfeiçoamento dos serviços públicos.

Na Figura 1E observou-se a relação entre as boas práticas de gestão com critério na eficiência, os elementos que compõem o ambiente organizacional como pressupostos de estímulo para o alcance de resultados satisfatórios, e os mecanismos adequados utilizados pelo serviço público para alcançar seus objetivos. Os participantes concordam total e parcialmente que as boas práticas de gestão objetivam a eficiência; quanto à questão acerca dos elementos que compõem o ambiente organizacional e sua influência no estímulo das pessoas, 8% dos respondentes discordam parcialmente.

A percepção dos respondentes sobre a assertiva 4, mecanismos adequados utilizados pelo serviço público para alcançar resultados, infere posicionamentos totalmente contrários, ensejando uma dicotomia de perspectivas acerca das práticas delineadas e desenvolvidas na unidade estudada. Sobre essa questão, entendemos que a diferença, entre os colaboradores, na forma de perceber a gestão interfere nas práticas e desempenho dos agentes públicos.

As ações e as boas práticas de gestão, apesar do entendimento de sua importância para a eficiência no serviço público, não são institucionalizadas, não fazem parte da cultura organizacional da unidade estudada. Por isso a divisão de posicionamentos quanto à utilização de mecanismos adequados. Falta sentimento de pertencimento à unidade, e nesse sentido, o ambiente organizacional é fundamental para o alcance de resultados eficazes e eficientes, por conseguinte, para uma gestão da inovação visando melhoria na eficiência institucional.

Para que haja inovação visando melhoria na eficiência institucional da unidade estudada, é necessária quebra de paradigmas, que será possível por meio de encontros e cursos de capacitação para gestores, com envolvimento dos interessados para que haja valorização, respeito e confiança nos profissionais técnico-administrativos.

Destarte, propõe-se a criação de mecanismos de planejamento valorizando os colaboradores, com foco no cidadão, para a prestação de serviços públicos de forma sustentável, com perspectivas inovadoras, voltada para o futuro, visando novas possibilidades, a partir da formação de relacionamentos entre os setores público e privado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento de que os princípios de eficiência baseados na nova gestão pública poderiam ser utilizados no serviço público, possibilitou a transferência de práticas de gestão da iniciativa privada para o estudo das organizações públicas. Nesse sentido, o critério da eficiência como medida-chave para o sucesso nas organizações públicas foi fundamental. Tendo como suporte o a otimização dos recursos, as práticas inovadoras de gestão têm feito parte das organizações em diversas áreas da gestão pública.

Algumas instituições públicas ainda se utilizam de práticas baseadas na visão burocrática. Há uma visão estabelecida de que os serviços públicos são totalmente burocráticos, com servidores atuando com má vontade, ausência de qualidade no atendimento, havendo em muitos casos, desconhecimento dos agentes para exercer determinadas funções.

Durante a pesquisa, se constatou que as práticas de gestão na unidade institucional pesquisada apresentam características da administração clássica, onde prevalece uma organização linear caracterizada pela centralização da autoridade, pela cadeia de comando, desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a autoridade maior. Foi constatada dicotomia entre os princípios de eficiência da administração pública e o desempenho percebido, tendo como causa a ausência de capacitação para inovação e de reuniões para planejamento estratégico, com delineamentos de práticas que envolvam todo o grupo de agentes.

As práticas de gestão na unidade institucional não atendem aos princípios de eficiência baseados na nova gestão pública. A falta de planejamento e reuniões sistemáticas, a ausência de cursos de capacitação para os servidores têm corroborado para as ações burocráticas, para o cumprimento de normas com impessoalidade com ênfase nos processos.

Foi proposta criação de mecanismos de planejamento com perspectivas inovadoras, voltada para o futuro, visando novas possibilidades, a partir da formação de relacionamentos entre os setores público e privado.

REFERÊNCIAS

BEENEDICTO, G. C.; RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas Autoria. Rio de Janeiro; Setembro de 2013.

BIANCO, M. F.; SOUZA, E. M.; REIS, A. M. S. A nova gestão pública: um estudo do pró-gestão focado em dois projetos prioritários no Estado do Espírito Santo. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 15, n. 1, p. 118-143, janeiro/abril, 2014.

DENHARDT, R. B. Teorias da Administração Pública. Tradução, técnica e glossário. Francisco G. Heidmann. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DIAS, R. Sociologia das Organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

DUBOIS, R.; LINS, J. Inovação na Gestão Pública. São Paulo: Saint Paul, 2012.

FOSSÁ, M. I. T.; SILVA, A. H. Análise de Conteúdo. Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol. 17 Nº 1*, 2015.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010. MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, v. 53, n. 1, janeiro-fevereiro, 2013.

PEREIRA, J. M. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2014.

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2013.