

## ***Organização militar e seus gestores: a necessidade de uma reformulação sobre pensamento organizacional***

A administração organizacional na idade contemporânea enfrenta desafios das mais diversas ordens, tanto na área social, quanto tecnológica, obrigando os gestores uma posição sensata frente as novidades da geração. Devido a isso, estratégias de inclusão e adaptação pessoal nessa era devem ser observadas. Este artigo aborda como temática o comportamento dos profissionais militares responsáveis por gerenciar setores, e ainda, a relação da formação acadêmica e habilitação profissional dos militares dentro das organizações militares. Para tanto, a tipologia da pesquisa metodológica adotada, baseou-se em uma abordagem quantitativa, na qual foi selecionado como procedimento técnico de coleta de dados o método Survey, onde aplicou-se um questionário, com questões de múltipla escolha, aos militares que administram determinadas seções dentro do aquartelamento. Os resultados apresentados, por meio das discussões, trazem em sua maioria que os militares, chefes de seções possuem dificuldades frente aos desafios que surgem diante do cargo, uma vez que, as transferências de militares em curto prazo de tempo, assim como o baixo número de efetivo que pertence aos serviços específicos para atender determina área corroboram para a má gestão. Logo, conclui-se que é necessário de imediato planejar uma reformulação e reestruturação sobre pensamento organizacional dentro das Instituições Militares do Exército Brasileiro para os chefes de seções.

**Palavras-chave:** Exército Brasileiro; Teoria Geral da Administração; Gestão Pública.

## ***Military organization and its managers: the need for a reformulation of organizational thinking***

The organizational management in the contemporary age faces challenges of the most diverse orders, as much in the social area as in the technological one, forcing the managers a sensible position in front of the innovations of the generation. Due to this, strategies of inclusion and personal adaptation in this era must be observed. This article deals with the behavior of military professionals responsible for managing sectors, as well as the relationship between academic training and professional qualification of military personnel within military organizations. For this purpose, the methodological research typology adopted was based on a quantitative approach, in which the Survey method was selected as the technical procedure for data collection, where a questionnaire was applied, with questions of multiple choice, to military personnel who manage certain sections within the barracks. The results presented, through the discussions, bring in its majority that the military, heads of sections have difficulties facing the challenges that arise before the position, since the transfers of military in short time, as well as the low number of staff who belong to the specific services to serve certain area corroborate for the mismanagement. Therefore, it is necessary to immediately plan a reformulation and restructuring of organizational thinking within the Brazilian Army's Military Institutions for the heads of sections.


**Keywords:** Brazilian Army; General Theory of Administration; Public Management.


Topic: **Comportamento Organizacional**

Received: **08/01/2021**

Approved: **24/03/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Juliano Machado Zoch**   
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/3740264222003283>  
<http://orcid.org/0000-0002-5731-8648>  
[julianomachadozoch1@hotmail.com](mailto:julianomachadozoch1@hotmail.com)

**Brunna Guedes da Silva**   
Faculdade Venda Nova do Imigrante, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2374690317203100>  
[brunnaguedesilvaa@gmail.com](mailto:brunnaguedesilvaa@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0028

### **Referencing this:**

ZOCH, J. M.; SILVA, B. G.. Organização militar e seus gestores: a necessidade de uma reformulação sobre pensamento organizacional. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.12, n.1, p.343-351, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0028>

## INTRODUÇÃO

A administração na idade contemporânea está sofrendo uma série de mudanças tanto na área social quanto tecnológica, obrigando os gestores criarem estratégias de inclusão e adaptação nessa nova era. Ainda, o planejamento, a organização, a direção e também o controle são funções administrativas essenciais que precisam ser reformadas e melhoradas gradativamente por seus gestores em organizações públicas e privadas.

Em face disso, o sistema governamental, seja parte integrante da administração direta ou indireta, deliberam suas fontes econômicas para os seus Órgãos ou Entidades Federais, Estaduais e Municipais de forma planejada, buscando uma melhor proposição de políticas públicas voltadas à população em geral e administração como um todo.

Partindo desse pressuposto, a temática apresentada envolve o Exército Brasileiro, Órgão constituinte das Forças Armadas, que é atualmente uma instituição nacional permanente, a qual conserva a hierarquia e disciplina como um dos pilares basilares, assim como, voltam-se a garantia dos poderes constitucionais, defesa da pátria, da lei e da ordem, apoiado pelos seus gestores e chefes hierárquicos. Logo, a problemática da pesquisa surge com a falta de profissionais qualificados e especializados na área da administração dentro das seções, as quais exercem a função de chefia.

Dessa forma, alguns pontos relevantes encontrados durante a pesquisa foram abordados, traçando assim uma perspectiva sobre o presente estudo, a fim de responder alguns questionamentos: Qual é o posto ou graduação que o militar responsável precisa estar para poder administrar determinada seção? Qual tipo de curso de especialização voltado a área administrativa de chefia ou assessoramento o militar detém para exercer o cargo?

O objetivo geral do presente estudo é levantar dados sobre qual habilitação profissional os gestores responsáveis por gerenciar as seções de uma organização militar de São Gabriel- RS possuem. Ainda, identificar se existe incentivo por parte da administração pública federal em busca da capacitação e qualificação profissional para esses militares.

Diante disso, esta pesquisa justifica-se na dificuldade que os gestores possuem em sua rotina de trabalho dentro das Organizações Militares do Exército Brasileiro, que por sua vez, são colocados como chefe de seção não pelo seu conhecimento ou grau de escolaridade, mas, sim por sua posição de hierarquia, trazendo consigo uma série de dúvidas quanto à administração de pessoal, setorial, financeira e estratégicas.

Logo, a metodologia adotada partiu de uma abordagem quantitativa, na qual foi selecionado como procedimento técnico de coleta de dados o método Survey, onde aplicou-se um questionário, com questões de múltipla escolha, aos militares que administram determinadas seções dentro da Organização Militar.

## REVISÃO TEÓRICA

Este tópico aborda a teoria que sustenta e delimita a realização da pesquisa nos seguintes subtópicos: Exército Brasileiro, Teoria Geral da Administração e Gestão Pública.

## Exército Brasileiro

O Brasil traz em sua trajetória uma série de conflitos Civis, movimentos rebeldes e confrontos de forças militares, estes, fatos muitos importantes e marcantes para a nossa historicidade. Conforme a página do Exército Brasileiro na Internet<sup>1</sup>, apesar de desde a época da colonização do Brasil já existir mobilização da população brasileira para as guerras, o mesmo só surgiu oficialmente quando foi proclamada a independência Brasileira em 1822.

A partir disso, a preocupação para regular e organizar as futuras ações de um estado perante uma sociedade, começa a se formalizar. As seis Constituições Federais, corroboraram para que a Constituição de 1988 fixasse em sua base as Leis e normas, a fim de garantir a dignidade da pessoa humana e os demais direitos. No entanto, para assegurar e proteger estes direitos, a União tem por dever colocar em pauta o modelo garantidor ocupacional e logo zelar pela escrita na letra da lei. Surge então, a Carta Magna (BRASI, 1988), apresentando que:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Partindo disso, uma ressalva a ser feita é a constituição do Exército Brasileiro, parte integrante da Força, que exerce uma função indispensável e impreterível à sociedade brasileira, a qual em tempos de paz ou de guerra atenta para defesa da nação.

Nosso Braço forte mão amiga possui missões e valores preservados por séculos. Conforme Decreto nº 10.232, de 6 fevereiro de 2020, o Brasil conta atualmente com cerca de 218.865 mil militares à sua disposição, entre homens e mulheres, os quais, segundo informações também retiradas da página do Exército Brasileiro<sup>2</sup> estão distribuídos por cerca 145 Organizações Militares em diversos Estados.

Logo, a responsabilidade da administração militar para a incorporação de efetivo ocorre de forma seletiva e de contratação anual, que por sua vez, os militares de carreira, dependem de aprovação em concurso público alcançando a estabilidade após dez anos, outrora por contrato individual anual, cujo o prazo de permanência no serviço ativo será de até oito anos (BRASIL, 2019).

## Teoria Geral da Administração

A administração para Coltre (2014) “é a disciplina que estuda os seres humanos e o seu comportamento nas organizações”. Dessa forma, conforme o autor supracitado, a administração é uma técnica de conseguir resultados positivos nos processos organizacionais através do trabalho das pessoas.

A teoria geral da administração é um conjunto de princípios e conhecimentos para melhor gestar uma empresa ou organização.

Atualmente, no lugar de assegurar o respaldo científico da atividade, a teoria da administração interessa-se em interpretar metas e finalidades organizacionais, bem como analisar os meios mais interessantes que proporcionarão aos envolvidos o alcance de seus

---

<sup>1</sup> Exército Brasileiro. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br>>. Acesso em: 10. Mar 2020.

objetivos. (GRÜTZMANN, 2014)

No âmbito administrativo o significado do Estado está no efetivo poder governamental em prol da população (PALUDO, 2010). Assim como na administração privada, que existem uma série de diretrizes a serem seguidos para obter êxito na gestão, a administração pública também segue princípios, os quais são regidos pela a Constituição Federal de 1988, a mesma traz 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[...]”.

Tais princípios são fundamentais para direcionar as atividades no âmbito administrativo público e privado, de forma a promover o bem comum e a disciplina organizacional.

## Gestão Pública

O gestor tem um papel importantíssimo dentro de seu local de trabalho, pois, conforme Barnard (2019) suas funções estão em preservar os objetivos da organização, mantendo a cooperação e assegurando um sistema de comunicação. Porém, quando se menciona gestão pública, percebe-se que há um vasto campo de conhecimento preciso para um gestor conseguir atuar e atingir seus alvos. Uma vez, que:

Falar nos dias de hoje em Gestão Pública, é compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que para gerenciar instituições públicas, é preciso investir em novas tecnologias sim, mas é imprescindível investir também no capital humano, ou seja, propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado com o conhecimento coletivo para que desta forma se crie valores que não são tangíveis e também não se encontram à venda. (FERREIRA et al., 2016)

Para Lima et al. (2015) a gestão pública tem se modernizado, gerando uma grande melhoria nos processos de gestão e isso tem gerados debates, uma vez que, os Estados e Municípios tem trabalhado muito em prol de ações inovadoras que tragam melhoria tanto na prestação de serviço ao cidadão, quanto na eficiência administrativa. Dessa forma, a gestão pública deve sempre pensar no bem comum social e para isso medidas precisam ser tomadas, através de um planejamento inovador que traga sempre benefícios tanto para a sociedade em geral, quanto para o Estado.

## METODOLOGIA

A fim de contemplar os objetivos do presente estudo e responder as questões supracitadas na introdução, a tipologia da pesquisa metodológica adotada baseou-se em uma abordagem quantitativa, na qual foi selecionado como procedimento técnico de coleta de dados o método Survey, onde aplicou-se um questionário com questões de múltipla escolha com militares que gerenciam determinadas seções dentro da Instituição Militar, Sexto Batalhão de Engenharia e Combate, localizado na cidade de São Gabriel – RS. O planejamento da pesquisa desenvolvido aparece conforme os passos mostrados na figura 1.

Cada etapa do processo de pesquisa será explicada logo abaixo: a) **Reconhecimento da problemática da pesquisa:** A necessidade de investigar o comportamento dos gestores de determinadas seções da organização militar analisada, surgiu das seguintes interrogações: Qual é o posto ou graduação que o militar responsável precisa estar para poder administrar determinada seção? Qual tipo de curso de especialização

voltado a área administrativa de chefia ou assessoramento o militar detém para exercer o cargo? E se existe incentivo por parte da administração pública federal em buscar a capacitação e qualificação profissional para seus chefes?; b) **Investigação teórica sobre o tema:** Realizou-se uma ampla análise sobre três temas que versam sobre a presente pesquisa, os quais são: Exército Brasileiro, Teoria Geral da Administração, Gestão Pública; c) **Elaboração do método de pesquisa:** Na pesquisa foi utilizado um questionário eletrônico, através do Google Formulário, o qual continham perguntas objetivas e discursivas elaboradas diante teorias estudadas; d) **Aplicação da pesquisa:** A pesquisa foi aplicada com militares responsáveis por determinadas seções, as quais foram selecionadas aleatoriamente, tendo em vista o amplo quadro de setores existentes na organização militar do município de São Gabriel-RS; e) **Análise dos dados obtidos:** As questões respondidas pelos militares através do Google Formulários, foram processadas através do próprio software, pois o mesmo possui a praticidade de organizar as respostas em gráficos, dessa forma facilitando a análise das respostas; f) **Conclusão:** O estudo se findará através das considerações finais, a quais trarão os aspectos positivos e negativos encontrados, bem como soluções ou até mesmo propostas para as próximas pesquisas.

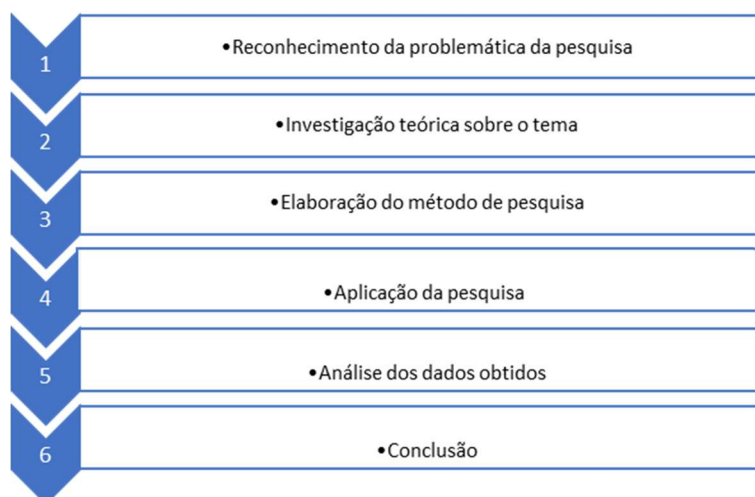


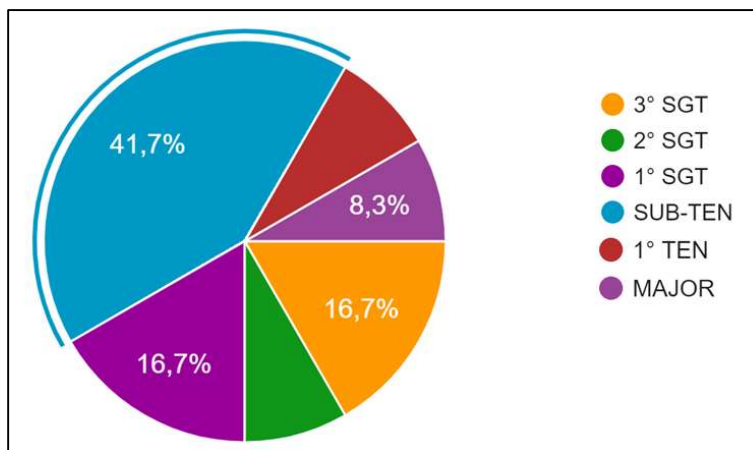
Figura 1: Etapas do estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise feita pelo levantamento dos resultados obtidos pelas discussões da pesquisa, desencadeou uma bateria de questionamentos advindas da aplicabilidade dos questionários, cuja questões apresentadas versaram sobre: formação acadêmica dos profissionais e sua rotina diária dentro das organizações militares, como demais questões, juntamente com suas respectivas respostas.

Logo, foram doze militares participantes, dentre pessoas do sexo masculino, quanto feminino, que responderam como chefes ou gestores de seções no aquartelamento do 6º Batalhão de Engenharia e Combate, localizado na cidade de São Gabriel – RS.

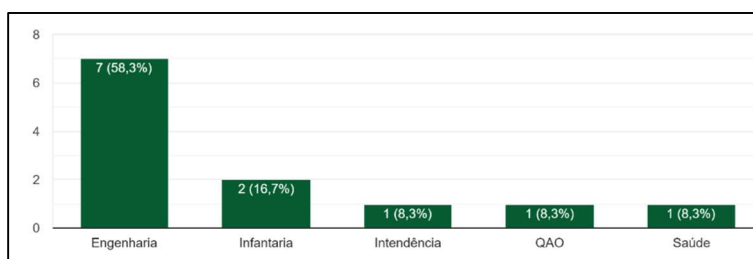
Na primeira questão, a fim de identificar a hierarquização dos profissionais responsáveis por chefiar determinado setor questionou-se os participantes sobre seus respectivos círculos hierárquicos, os quais estão divididos em oficiais que respondem aos postos dos militares, e também as praças, chamados de graduados, logo distribuídos na figura 2.



**Figura 2:** Posto ou Graduação dos Militares.

Como podemos observar na imagem a cima, os postos de oficiais ocuparam 16,6% no gráfico, isso corresponde a um numerário pequeno do oficialato responsável por chefiar seção comparado com os demais. Logo, as funções de graduados 1º, 2º, 3º sargento e ainda Subtenente, corresponderam a 83,4% do total dos militares, esse último destaca-se na função dos gestores existentes, uma vez que, devido a maioria atingir mais de 20 anos de tempo de serviço, o exército coloca-os em disponibilidade para chefiar determinadas seções, uma vez que, ambos estão adentrando em final de carreira.

Respectivamente na segunda pergunta, apresentada na Figura 3 questionou-se sobre qual arma, quadro ou serviço os mesmos pertencem.



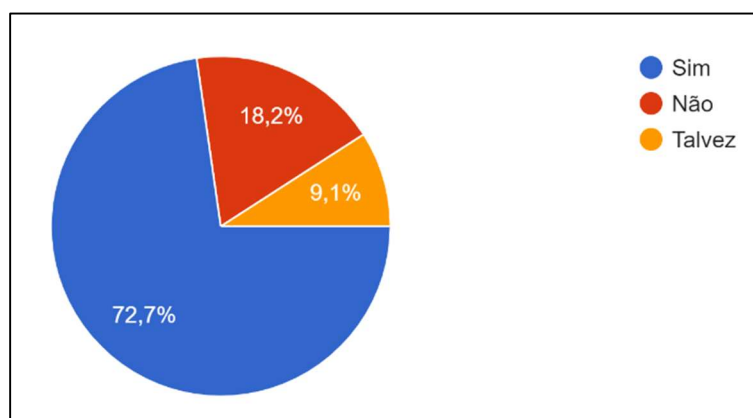
**Figura 3:** Arma, Quadro ou Serviço pertencem os militares.

Ao analisarmos a figura a cima, a arma de engenharia teve evidência nessa questão, apesar da entrevista ter acontecido dentro de um quartel de engenharia, o debate a ser observado é que os gestores, por trabalharem em setores como almoxarifado, seção Jurídica, relações públicas, fiscal administrativo entre outros, colocaram em discussão que sua arma, quadro ou serviço, na grande escala não corresponde com respectivo cargo. No entanto, as seções citadas, necessitam de militares especializados com conhecimentos técnicos e específicos para tal área, todavia, de fato isso não acontece. Segundo o Site do Exército Brasileiro<sup>2</sup> ‘Nas organizações militares os intendentess assessoram os comandantes na administração financeira e na contabilidade’. Dessa forma, nessa questão existe uma controvérsia pois apenas 8,3% dos gestores de seção pertencem ao serviço de intendência, esse, indispensável para qualquer organização militar. Esse fato também destaca a primeira pergunta, onde observou-se que a maior parte dos gestores de seção são Subtenentes, ou seja, para a designação do cargo é mais levado em conta o tempo de serviço em relação a

<sup>2</sup> Site do Exército Brasileiro. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/intendencia>> Acesso em: 10. Mar 2020.

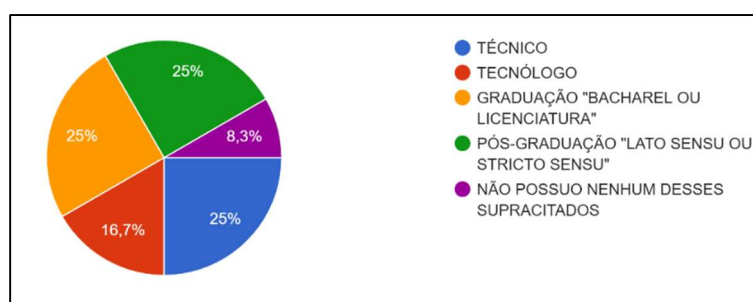
formação do servidor, arma, quadro ou serviço.

Na pergunta seguinte, conforme ilustrada na figura 4, questionou-se aos militares se em algum momento do curso na escola de formação ou aquartelamento, seja no período básico ou de qualificação, os indivíduos obtiveram alguma matéria ou instrução referente à administração.



**Figura 4:** Instrução sobre administração.

Nessa perspectiva 72% dos entrevistados disseram ter tido durante em sua formação no exército instrução sobre administração. No entanto, questionam-se que não lembram muitos das atividades estudadas referentes ao tema, uma vez que, no período básico o cansaço pelo esforço físico a eles impostos, tornam muitas vezes um entrave para aprendizagem. Por conseguinte, no período de qualificação, os mesmos mencionam que melhor é a absorção do conteúdo estudado, pois, quando estão trabalhando em funções administrativas, que exigem conhecimento cognitivo por ato de rotina, sem a necessidade do esforço físico, o aproveitamento é mais rentável, no entanto, oficinas de capacitação continuada não são oferecidas na Instituição. Na quarta pergunta, indagou-se sobre a formação acadêmica de cada participante, como mostra a figura 4.



**Figura 4:** Formação acadêmica dos gestores.

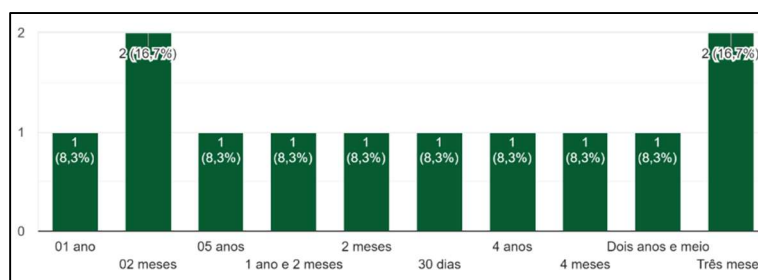
Dentre as respostas apanhadas, a maioria dos indivíduos entrevistados em sua formação acadêmica, detêm graduação, pós-graduação, cursos técnicos e tecnólogos e apenas 8,3% não possuem nenhum curso como gestor. Dentre os cursos estão: Administração, Contabilidade, Direito, Saúde, Letras, Gestão Pública, Direito Militar e Ciências Militares.

Destaca-se nesse tópico que os cursos acima mencionados são em sua maior parte, provenientes de instituições de ensino fora da organização militar, em uma das questões não figurada no trabalho, mas perguntada no questionário, foi sobre o custeio dessas formações. Cerca de 45,5% dos entrevistados

relataram que seus cursos foram custeados integralmente ou parcialmente por programas de acesso ao ensino superior público ou privado, levando em conta que muitos conseguiram alcançar este grau antes mesmo de adentrar na força. Os 36,4% dos entrevistados disseram custear integralmente seus estudos, e ainda 18,2% declararam ter seus cursos custeados integralmente pelo Exército Brasileiro

Logo, pode-se observar que, independentemente dos militares possuírem ou utilizarem seus conhecimentos técnicos ou científico para a gestão setorial administrativa, a administração pública federal não prepara o profissional para determinados cargos, em parte, apenas aproveita o militar que possui curso de interesse da mesma, causando a impressão de certa credibilidade a quem possui. Ainda, foi levantado duas questões aos entrevistados, se a importância de seu título, mesmo não sendo investido pela organização militar ou pela Força, contribuem com melhorias para o setor, assim como, se os mesmos devem possuir curso/capacitação voltado para a gestão administrativa, por consequência, 100% responderam de forma afirmativa, alegando importante seus cursos para a função de chefia.

Na quinta figura ilustrada abaixo, questionou-se aos chefes dos setores qual o tempo ativo os mesmos se encontravam no cargo.



**Figura 5:** Tempo ativo como chefe de seção.

Ao analisarmos os períodos que os gestores se encontram nos cargos de superiores hierárquicos, volta-se a atenção para 3 dos 12 entrevistados, os quais responderam estar ativo no cargo por mais de 2 anos, tempo esse considerável bom, comparados com os demais, que partem de 2 meses até 1 ano e 2 meses. Referências essas, consideráveis muitos pequenos para que um gestor consiga planejar e executar suas metas de curto e a longo prazo. Contudo, cabe ressaltar que 63,6% dos entrevistados mencionaram que um dos maiores problemas que o setor administrativo sofre são com as transferências imediatas de pessoal, os quais ficam em um cargo por curto espaço de tempo não conseguindo se quer aprender e executar as estratégias por estes planejadas.

## CONCLUSÕES

Diante dos fatos expostos na pesquisa, pode-se dizer que o Exército Brasileiro, parte integrante das Forças Armadas, detêm de um modelo hierarquizado e disciplinado histórico, e assumi um papel valoroso e importante para com a nação e os militares em geral. No entanto, a necessidade de se pensar em gestão setorial nas Organizações Militares é imperiosa, e precisa ser reconstruída e desmilitarizada com intuito de melhor formar profissionais gestores desde do período inicial até a qualificação e rotina diária.

Observou-se também, que a maior parte das seções são gerenciadas por militares graduados



subtenentes, devido à longa trajetória na carreira dentro das Organizações Militares, entretanto, nem todos possuem a formação voltada a sua área de atuação dentro do quartelamento, colocando em destaque, que as atividades dos gestores não dependem de grau de escolaridade ou conhecimento técnico/científico, mas, sim dos anos em carreira.

Além disso, as formações acadêmicas dos militares entrevistados em sua maioria foram custeadas pelos próprios militares ou por programas de inserção no ensino superior, ou seja, foram realizados por interesse próprio, trazendo uma visão de que a administração militar não corrobora para o incentivo de capacitação profissional, apenas utiliza o militar que possui o determinado curso para auxiliar nas funções administrativas. Outrossim, é o pouco tempo que os gestores possuem nas respectivas funções de chefes, uma vez que, as transferências e troca de efetivo de forma aleatória se torna inviável formalizar, planejar e executar atividades diárias, causando até mesmo desmotivação para com os mesmos.

Contudo, conclui-se que a experiência em anos procedente de ações diárias é de extrema importância para a execução das atividades administrativas, mas o conhecimento pode trazer perspectivas novas ao local de trabalho e prevenções em equívocos. Dessa forma, acredita-se que os gestores, chefe de seção, devem possuir uma formação acadêmica no ramo da administração pública ou voltadas as ciências sociais, correspondente à sua área de atuação, visto que, assumem determinada função sem qualquer tipo de orientação e preparação, e mais à frente correm o risco de ser responsabilizados nas três esferas civil, penal e administrativo por inexperiência do exercício tomado em posse. Logo, precisa-se pensar em uma reformulação imediata para o sistema de gestão militar, tendo em vista que o despreparo dos profissionais para com as atividades administrativas, ainda são perceptíveis e corriqueiras.

## REFERÊNCIAS

BARNARD, C. I.. **As Funções do Executivo**. Lisboa: Sílabo, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 2016 1988.

BRASIL. **Decreto legislativo n.10.232, de 06 de fevereiro de 2020**. Distribui o efetivo de Oficiais e Praças do Exército em tempo de paz para 2020. Brasília: DOU, 2019.

BRASIL. **Lei Complementar n.13.954, de 16 de dezembro de 2020**. Altera a Lei n. 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei n. 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei n. 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei n. 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei n. 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei n. 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências. Brasília: DOU, 2019.

COLTRE, S. M.. **Fundamentos da administração**: um olhar transversal. Curitiba: Intersaberes, 2014.

FERREIRA, P. A.; BARROS, R. B. B.. **O papel das Forças Armadas na Defesa Nacional**. Artigo de conclusão de iniciação científica. Uberaba: Universidade de Uberaba, 2016.

GRÜTZMANN, L.. **Fundamentos Filosóficos da administração**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAUJO, M. A. D.. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Ver. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.49, n.6, p.1507-1530. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612134712>

PALUDO, A. V.. **Administração pública**: teorias e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.