

Gerenciamento da rotina na administração pública – um estudo de caso na secretaria de município das finanças da prefeitura municipal de Santa Maria - RS

Alberto de Souza Schmidt (UFSM) ppgep@ct.ufsm.br
Ivoneete Foletto Pedrozo (ULBRA-SM) ifpedrozo@ibest.com.br

Resumo

Este estudo tem por objetivo contribuir para a melhoria da Qualidade dos serviços prestados na Administração Pública, através do estudo de caso realizado na Secretaria de Município das Finanças da Prefeitura Municipal de Santa Maria.

Para o alcance desse objetivo, foram desenvolvidas pesquisas junto aos funcionários dos setores da Secretaria. Essas pesquisas resultaram em fluxos, que originaram um Manual de Gerenciamento da Rotina.

Os principais resultados obtidos foram o desenvolvimento de Manual de Gerenciamento da Rotina, a definição e uniformização de procedimentos, a identificação e resolução de diversos problemas relacionados às atividades rotineiras desenvolvidas nos setores.

Palavras-Chave: Administração Pública, Manual de Gerenciamento da Rotina

1 Introdução

1.1 Contexto

As constantes modificações pelas quais passa o ambiente onde as organizações estão inseridas impõem mudanças na forma com que as mesmas conduzem suas atividades.

O setor privado, em virtude da acirrada concorrência, adotou mais rapidamente uma cultura de mudanças. Isso pode ser observado claramente nas empresas líderes de mercado, que não somente reagem às mudanças, mas adotam um postura pró-ativa, antecipando-se às transformações, descobrindo necessidades latentes e criando diferencial de mercado.

O setor público, por outro lado, não reagiu tão rápido às mudanças que aconteceram no ambiente. Algumas organizações por não sentirem a necessidade de mudar, outras por possuírem excessivo e desmotivado quadro de pessoal, mas grande parte do setor público ficou à margem desse processo, o que comprometeu a qualidade dos serviços prestados.

No entanto, essa é uma realidade que tende a mudar. Pouco a pouco as organizações públicas vão se adequando à nova realidade e buscando uma melhor atuação frente aos públicos com os quais interagem, através da qualificação dos serviços prestados. Autores como Bradford (1992) e Teixeira & Santana (1994) apresentam diversos fatores que, juntos ou isoladamente, dificultam esse processo, como: escassez de recursos, atraso tecnológico, estruturas inchadas, quadro de pessoal desmotivado, reduzidas ênfase em desenvolvimento de funcionários, primazia do interesse particular em detrimento do interesse coletivo, entre outros.

Para que o setor público em geral, e as Prefeituras Municipais em particular, atinjam seu objetivo maior, que é promover o bem comum, devem buscar a qualidade nos seus serviços, aperfeiçoando métodos, melhorando processos, analisando dados e informações, ou seja, profissionalizando suas atividades. Assim, as mudanças advindas de cada eleição não afetarão a prestação de serviços nem a continuidade dos projetos que estão sendo executados.

Para que a Qualidade seja constante e efetiva, faz-se necessário que exista planejamento, execução, atuação corretiva e controle constante. Assim, para fazer frente à multiplicidade de controles necessários para os diversos sistemas operacionais do setor público e para que exista um resgate da visão sistêmica da organização, pode-se utilizar manuais, que tornam possível a uniformidade e a consistência do tratamento, na aplicação e utilização de pontos específicos de uma empresa com o objetivo de aperfeiçoamento contínuo. (Rocha, 1987)

Nesse sentido, o problema que norteou o desenvolvimento do presente estudo consiste em verificar: *“Quais os instrumentos de Controle da Qualidade Total podem contribuir para a melhoria da Qualidade dos serviços prestados pela Secretaria de Município das Finanças da Prefeitura Municipal de Santa Maria?”*

1.2 Objetivo

O objetivo geral deste estudo é contribuir para a melhoria da Qualidade dos serviços prestados na Administração Pública, através do estudo de caso realizado na Secretaria de Município das Finanças da Prefeitura Municipal de Santa Maria - RS.

Os objetivos específicos do trabalho são: - Elaborar um Manual de Gerenciamento da Rotina, como ferramenta de Controle de Qualidade para as Secretarias Municipais de Finanças; - Definir e uniformizar os procedimentos da Secretaria de Município das Finanças da Prefeitura Municipal de Santa Maria; - Identificar simplificadaamente os problemas relacionados ao gerenciamento das atividades de rotina na Secretaria de Município das Finanças da Prefeitura Municipal de Santa Maria; - Definir as tarefas prioritárias a serem implementadas para o controle dos processos; - Avaliar os processos de acordo com os objetivos a serem atingidos pela organização; - Sugerir meios para melhorar o desempenho dos processos e um maior controle de qualidade de forma adequada à realidade das instituições públicas.

1.2 Justificativa

Muitos dos serviços de responsabilidade das secretarias municipais são realizados de forma repetitiva. Nas Secretarias de Finanças dos municípios essa característica se acentua tendo em vista o desenvolvimento de serviços que oferecem suporte para que a Prefeitura possa trabalhar nos campos da educação, saúde, cultura, industrialização, fomento, entre outros. Dessa forma, ao lançar e arrecadar impostos, controlar os recursos, efetuar pagamentos e desenvolver suas atividades diárias, a Secretaria está provendo meios para que a administração municipal atinja seus objetivos finais. Assim, os serviços devem ser executados e controlados de forma a se constituírem em um meio para o alcance dos objetivos da organização, não em um entrave para os mesmos.

Nesse sentido, através do manual de Gerenciamento da Rotina e da melhoria dos serviços prestados pela secretaria, pretende-se que a administração municipal possa ocupar-se mais efetivamente das atividades exigidas pela comunidade, ao invés da excessiva preocupação com os meios a serem utilizados para a consecução dos objetivos da administração.

O controle de qualidade é muito importante para as instituições públicas, que são cada vez mais cobradas e precisam administrar e promover o bem comum, contando com recursos cada vez mais escassos. Além do Controle de Qualidade, a Constituição Federal, em seus artigos 70 e 74, enfatiza a exigência de manutenção de sistemas de controle interno, instituídos no âmbito de cada Poder para avaliar os resultados da gestão administrativa e exercer controles integrados de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial.

O controle interno deve compreender diversas ações de áreas das atividades meio e fim que, pela própria natureza, devem ser controladas. O controle servirá, além de cumprir os princípios constitucionais, para produzir informações confiáveis e consistentes, indispensáveis

ao processo de avaliação de desempenho. Para que se consiga obter sistemas eficazes de controle interno, é necessário que os entes públicos adotem formas de gestão que agilizem as ações administrativas e atendam os objetivos do controle interno. A elaboração de manuais, a padronização de procedimentos, a divisão de responsabilidade, a disseminação do conhecimento e de informações, entre outras, são exemplos de ações que podem auxiliar na implantação de um sistema eficaz de controle interno.

Outro aspecto a ser considerado é como a administração pode mudar a cada quatro anos, acarretando muitas vezes troca de pessoal e de diretrizes de trabalho, é fundamental que existam registros dos serviços a serem executados impedindo que o conhecimento do trabalho e o domínio tecnológico se percam e o fluxo das atividades seja comprometido.

Aspecto fundamental e oportuno diz respeito à Lei de Responsabilidade e Gestão Fiscal (Lei Complementar 101, de 04/05/2000) que, visando o equilíbrio das contas públicas, exige ações imediatas e correções que os municípios dificilmente terão condições de atingir nos prazos estabelecidos. Para que essa lei possa ser cumprida, devem ser excluídas da administração pública a improvisação e as ações momentâneas, pois essas serão rigorosamente punidas. A proposta do presente estudo vem ao encontro desse dispositivo legal na medida em que oferece uma ferramenta para a profissionalização da administração pública municipal.

Desta forma, o Gerenciamento da Rotina se constitui em uma ferramenta muito importante para a melhoria dos serviços prestados pelas prefeituras.

2 TQC e Gerenciamento da rotina

Qualidade é característica de um produto e/ou serviço que atende “totalmente” ao consumidor. Em muitos casos, vai bem mais além: pretende superar as necessidades do consumidor, atendendo expectativas que nem sequer haviam sido formuladas.

O TQC (Total Quality Control) é definido como um sistema administrativo, aperfeiçoado no Japão, no qual o controle é exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas. O controle da Qualidade Total atende os objetivos da empresa por ser um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento dessas necessidades. Além disso, visa manter e melhorar (continuamente) esses padrões, a partir de uma visão estratégica e de uma abordagem humanista. (CAMPOS,1992)

O controle da Qualidade Total pode ser resumido tendo em vista os seguintes princípios:

- Qualidade em primeiro lugar;
- Orientação pelo cliente e não pelo produtor;
- O próximo passo é seu cliente;
- Uso de fatos, dados e métodos estatísticos;
- Enfoque Humanístico no Gerenciamento;
- Gerenciamento Interfuncional;

O controle de processo é o aspecto fundamental do controle da qualidade total. O objetivo mais importante é garantir a qualidade de produto para o cliente interno ou externo, satisfazendo as necessidades destes clientes. As pessoas, em todos os níveis hierárquicos, devem praticar o controle de seus processos, assumindo a responsabilidade pelo trabalho. O controle pode se dar através dos Itens de Controle e Itens de Verificação de Processo.

Campos (1992, p.19) define *itens de controle* de um processo como: “índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos cada processo para medir sua Qualidade Total”.

Os itens de controle medem as dimensões da qualidade, com base na opinião dos clientes. Desse modo, além da garantia da satisfação dos clientes, a definição dos itens de controle deixa claro para cada um quais são as suas responsabilidades.

Itens de Verificação são índices numéricos estabelecidos sobre as causas potenciais de problemas nos processos. Os itens de verificação afetam os itens de controle e são necessários para que se controle o processo que resultará em produtos e/ou serviços de qualidade. São temporários, ou seja, só existem enquanto o problema persistir.

Toda a empresa é constituída de diversos processos e, portanto, o controle de qualidade total deve ser feito atuando em cada um dos processos de forma integrada, para assegurar a satisfação do cliente. Assim, se faz necessário um gerenciamento integrado da totalidade de itens de controle e verificação que cobrem a empresa de modo a assegurar satisfação de todas as pessoas que, direta ou indiretamente, são influenciadas pela organização.

O método utilizado para o Controle de Processos no TQC é o ciclo PDCA.

O ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION) ou Ciclo de Shewhart constitui-se no método gerencial para o controle de processos. É composto das quatro fases básicas do controle: Planejar, executar, verificar e atuar corretivamente.

O *Planejamento (PLAN)* consiste em estabelecer metas de acordo com os itens a serem controlados e estabelecimento de procedimentos – padrão, para se atingir as metas propostas de acordo com as necessidades dos clientes e os fatores que devem ser padronizados.

A *Execução (DO)* consiste na operacionalização das tarefas de acordo com o que foi previsto no plano e coleta de dados para verificação do processo. Para tanto as pessoas que executarão as tarefas devem ser treinadas.

A *Verificação (CHECK)* consiste na comparação, a partir dos dados coletados na execução, entre o resultado alcançado com a meta planejada.

A *Atuação Corretiva (ACTION)* é a etapa que se tomam medidas para manter procedimentos, caso tudo esteja normal ou alterá-los no sentido de corrigir possíveis problemas.

Todas pessoas na organização utilizam o PDCA de duas maneiras: manter e melhorar o nível de controle. Os operadores utilizam o PDCA de manutenção, pois seu trabalho é de cumprir padrões. Quando os operadores participam de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's), estão utilizando-se do PDCA de melhorias. Quanto mais se sobe na hierarquia da empresa, maior é a utilização do PDCA de melhorias, pois a função das chefias é estabelecer novos níveis de controle que garantam a sobrevivência da empresa. (CAMPOS,1992)

Esses dois objetivos do PDCA devem ser conjugados para que a organização obtenha melhorias contínuas nos processos. Isso ocorre porque, quando um processo é melhorado, estabelece-se um novo nível de controle para esse processo.

2.2 Gerenciamento pelas Diretrizes

O gerenciamento pelas diretrizes é um sistema administrativo utilizado para implantar a garantia de qualidade, que é um dos alicerces do TQC. (CAMPOS,1992). O controle da qualidade é praticado dentro de cada departamento e através dos departamentos. Sendo composto por dois subsistemas: O Gerenciamento Interfuncional e o Gerenciamento Funcional ou Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.

2.2.1 Gerenciamento Interfuncional:

Diz respeito à organização como um todo, tendo em vista a definição de metas necessárias para a sobrevivência da empresa.

É uma maneira de integrar os objetivos da empresa (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) e clarear o papel e as responsabilidades de cada departamento.

Constitui-se no estabelecimento das diretrizes de alta direção (com base na missão da empresa), no desdobramento destas diretrizes para cada nível gerencial e no controle das diretrizes desdobradas por cada gerente.

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, a ênfase será dada ao Gerenciamento Funcional ou Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.

2.2.2 Gerenciamento Funcional ou Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (Daily Work Routine Management):

O Gerenciamento da Rotina está intimamente relacionado com o Gerenciamento pelas Diretrizes e é a base para a realização da estratégia da empresa. Na implantação do TQC, a primeira prioridade é implantar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho no Dia-a-Dia.

Na visão de Campos (1994), pode-se definir Gerenciamento da Rotina como as ações e verificações conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e cada organização. O autor apresenta também as atividades que constituem o Gerenciamento da Rotina e que devem ser exercidas para o alcance dos objetivos de cada processo. São elas:

- Definição da função, de cada setor e de cada pessoa, tendo em vista os insumos recebidos e os produtos a serem entregues aos clientes;
- Macrofluxograma, que explicita os processos da empresa e ajuda na definição de autoridade e na atribuição de responsabilidades (pela definição dos itens de controle);
- Determinação dos itens de controle, suas metas e frequência de verificação. Os itens de verificação devem ser estabelecidos sobre as dimensões da qualidade dos produtos prioritários;
- Montagem, de forma participativa, os fluxogramas das áreas de trabalho para ajudar na padronização;
- Definição de métodos (procedimentos-padrão de operação) para se atingir as metas estabelecidas nos itens de controle. O padrão é o instrumento básico para a rotina, pois faz com que as pessoas possam assumir a responsabilidade sobre seu trabalho;
- Definição clara dos problemas e resolvê-los com a participação de todas as pessoas como meio de melhorar continuamente os procedimentos-padrão de operação. Para isso utiliza-se o método de solução de problemas;
- Educação e treinamento do pessoal nos métodos e práticas do controle de qualidade.

O Gerenciamento da Rotina objetiva fornecer meios para que cada departamento ou setor da empresa conduza suas atividades competentemente, de forma que os níveis hierárquicos superiores possam desempenhar suas funções, que se constituem na monitoração do mercado e da concorrência e pensar o futuro e a sobrevivência da empresa. (CAMPOS 1994)

Os processos existentes em uma empresa podem ser classificados, de um modo geral, como

processos repetitivos e não repetitivos. Os processos repetitivos caracterizam a rotina diária da empresa. As principais atividades associadas à rotina são o desenvolvimento de um nível de qualidade, a manutenção e a reforma, ou melhoria do nível de qualidade. Os conceitos de processo e de fluxo de produção, citados anteriormente, são fundamentais para o Gerenciamento da Rotina.

Em todas as organizações existem inúmeros fluxos de produção, que se repetem diariamente. As atividades relacionadas ao gerenciamento destes fluxos constituem-se na rotina.

Os processos que formam estes fluxos são os processos repetitivos. Implantar uma rotina significa implementar o gerenciamento dos processos repetitivos através do ciclo PDCA.

Todo o trabalho do Gerenciamento da Rotina consta do estabelecimento, manutenção e melhoria dos padrões de processo e procedimentos – padrão de operação. Portanto, é essencial que se tenha um bom sistema de padronização montado na organização e que sirva como referência para o seu gerenciamento. Um instrumento de fundamental importância para a padronização de processos é o fluxograma. Eles possibilitam, além de auxílio na padronização das atividades, um maior entendimento do processo.

3 Metodologia

A pesquisa que serviu de base para o presente trabalho foi realizada junto aos funcionários da Secretaria de Município das Finanças da Prefeitura Municipal de Santa Maria, envolvendo os setores de Avaliação Imobiliária, Dívida Ativa, Fiscalização Tributária, Cadastro Imobiliário, Tesouraria e Contabilidade. A escolha desta população se deve ao fato de possibilitar uma comparação entre a situação atual e a desejada, bem como preparar as pessoas e envolvê-las no processo de gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.

Para a elaboração deste estudo de caso foi utilizada a *observação direta intensiva*, que é composta de duas técnicas: a observação e a entrevista.

A observação utilizada no presente estudo classifica-se ainda, quanto ao meio utilizado, em *observação sistemática*, pois utiliza instrumentos para a coleta de dados ou fenômenos observados e realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos. Na observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que é mais relevante em determinado momento. Quanto à participação do observador, classifica-se em *observação participante* (consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo) e *natural* (o observador faz parte do grupo que investiga).

A entrevista utilizada neste caso específico é *não estruturada*, na qual o entrevistado tem a liberdade para responder os questionamentos tomando a direção que julgar adequada. Possibilita uma exploração mais ampla da questão estudada. Além disso, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Com base nas informações obtidas, foram elaborados fluxogramas das atividades que envolviam vários setores da secretaria ou até mesmo setores de outras secretarias, tendo em vista dar uma visão geral dos procedimentos executados.

Assim, os fluxogramas indicam passo a passo, através de figuras esquemáticas, um processo que esteja sendo estudado. Com a utilização de símbolos gráficos para evidenciar uma seqüência de ações, oferecem aos membros da equipe pontos de referência comuns e uma “linguagem” padrão para ser usada ao se conversar sobre um processo ou projeto existentes. Podem ser usados para descrever uma seqüência desejada de um sistema novo e melhorado.

As principais atividades de cada setor, evidenciadas nos fluxogramas anteriormente

elaborados, foram desdobradas em procedimentos operacionais, definindo-se assim, os itens de controle e de verificação.

Com base nestes estudos, foi elaborado um manual, para auxiliar o gerenciamento da rotina dos setores da Secretaria de Município das Finanças. O manual desenvolvido, além de contar com os fluxogramas gerais e com a descrição dos procedimentos operacionais específicos para as principais atividades de cada setor, contou ainda com a exposição dos órgãos que compõem a Prefeitura Municipal de Santa Maria, através de uma breve definição das atribuições de cada órgão e da visualização do organograma geral da Prefeitura. Evidenciou também o organograma geral da Secretaria de Município das Finanças, com uma breve definição das funções de cada setor, bem como os principais aspectos legais que devem nortear o desenvolvimento das atividades de cada setor.

4 Resultados e considerações finais

Durante todo o desenvolvimento deste estudo foram enfocados diversos problemas e necessidades enfrentados pelo setor público. Enfatizou-se também a necessidade de mudanças, de forma urgente e efetiva, no sentido de garantir o uso adequado dos recursos disponíveis, com economicidade, dentro do preceito de serviço à população; fortalecer a imagem e a função do servidor público e criar um comprometimento com a qualidade dos serviços prestados e com a satisfação das necessidades da sociedade. Essa consciência da necessidade de mudanças deve envolver tanto os políticos quanto os técnicos que exercem funções no serviço público.

Dentre as principais necessidades detectadas durante o desenvolvimento do estudo, destaca-se a informatização de diversos procedimentos, tendo em vista uma otimização dos serviços prestados pelos mesmos. Para que isso ocorra, são necessários investimentos em equipamentos de informática, desenvolvimento de programas compatíveis com as necessidades e a realidade do Município, bem como a capacitação dos servidores para a correta aplicação desses recursos.

Além disso, o sistema de informações da prefeitura apresenta graves problemas que incluem desde a sinalização interna das secretarias e setores até as informações prestadas para a comunidade como um todo. Esses problemas de comunicação resultam, normalmente, em problemas de qualidade nos serviços prestados.

Outro problema detectado é que, quando um funcionário novo é treinado, não recebe informações necessárias para o conhecimento desse todo que é a Prefeitura Municipal de Santa Maria. Além disso, recebe as informações pelos funcionários mais antigos, o que pode não se constituir na forma mais correta e eficaz de desenvolvimento das atividades.

A elaboração do trabalho permitiu discutir com os funcionários o porquê do serviço ser executado da forma como é executado e de propiciar às pessoas que trabalham na organização meios para avaliar criticamente o desempenho de suas atividades.

Foi elaborado um Manual de Gerenciamento da Rotina como ferramenta de Controle de Qualidade para a Secretaria de Município das Finanças da Prefeitura Municipal de Santa Maria. Espera-se que esse manual possa ser utilizado por outras prefeituras para um melhor desenvolvimento de suas atividades.

As principais atividades dos setores foram definidas e descritas. Já foram obtidas várias melhorias na resolução dos problemas, com a simplificação das tarefas e a redução de procedimentos em duplicidade. A uniformização de procedimentos deverá, posteriormente, ser implementada, principalmente com a maior informatização dos setores e com uma maior

ênfase em treinamento e desenvolvimento de funcionários.

Foram identificados de forma simplificada os problemas relacionadas ao gerenciamento das atividades de rotina na Secretaria de Município das Finanças. Durante a análise dos processos tendo em vista a elaboração de fluxogramas e detalhamento dos procedimentos desenvolvidos, foram detectados diversos problemas. Esses problemas foram discutidos com os responsáveis pelas tarefas, buscando-se alternativas para a solução dos mesmos.

As tarefas prioritárias a serem implementadas em cada setor para o controle dos processos foram evidenciadas, bem como os possíveis desvios e a forma de saná-los.

Existem problemas prioritários, que exigem atenção imediata, como a falta de equipamentos de informática, de interação entre os setores, falta de treinamento e desenvolvimento de funcionários, que devem ser resolvidos e dependem de um esforço conjunto entre técnicos e políticos que exercem funções no setor público. A solução desses problemas é importante para a busca de qualidade nos serviços prestados aos clientes.

Várias ações devem ser implementadas para a manutenção e melhoria nos procedimentos realizados para a busca de qualificação dos serviços, tais como: - ênfase em treinamento com base na Qualidade; “reforço” no tratamento de anomalias; elaboração de planos de ação para atingir metas; prioridade ao cidadão; busca de cultura de redução de desperdícios; motivação dos funcionários; revisão e elaboração contínua nos fluxogramas; destinação de recursos para equipamentos de informática e treinamento de funcionários; estabelecimento de metas por equipes, controle e avaliação dos resultados obtidos.

Por fim, salientamos que as ações no sentido de promover a melhoria da qualidade e produtividade da Administração Pública devem ser executadas de forma contínua, sistemática e integrada. Salienta-se também que não é possível, nem eficaz a criação de um modelo definitivo e imperativo de desempenho. Deve-se buscar, sim, a sistematização de atividades que devem evoluir constantemente. Nesse sentido, esperamos que o presente trabalho seja encarado como uma ferramenta para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo setor público. Sugere-se uma ampliação do mesmo para englobar todos os setores e secretarias Municipais tendo em vista que somente com a profissionalização e transparência na gestão pública serão obtidos resultados satisfatórios e cumpridos os requisitos da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Referências

- BRADFORD, Laurence J. & ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Book, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Editora Bloch, 1992.
- _____. **TQC – gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- _____. **Qualidade total – padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- DELLARETTI FILHO, Osmar & DRUMOND, Fátima Brandt. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- TEIXEIRA, Hélio J. & SANTANA, Solange M. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda, 1994.