

Implantação de um programa de reorganização no Almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior baseado no Programa 5S

Rogério Lopes de Souza

e-mail: rogerio.lopes@ufscar.br

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC São Carlos

Ana Teresa Colenci Trevelin

e-mail: atcol@yahoo.com.br

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC São Carlos

Resumo

A transparência pública deixou de ser apenas um desejo dos cidadãos de bem e de alguns gestores públicos, para se tornar pedra fundamental na relação entre os diversos segmentos da sociedade civil organizada e os órgãos públicos. A mudança comportamental dos contribuintes, que se organizam para cobrar melhorias contínuas no serviço público, não encontra espelho nas ações dos gestores públicos e, para que este conclave de necessidades reste concluso, há de se aplicar técnicas de reorganização que não tenham custo impactante e que observem a importância das pessoas no processo como um todo. O Programa 5S, uma filosofia de trabalho japonesa disponibiliza ferramentas básicas de qualidade sustentadas por 5 sentidos: de organização, ordenação, limpeza, asseio e autodisciplina, que representam o início da qualidade total nos procedimentos gerenciais. Esta pesquisa teve por objetivo implantar um programa de reorganização no Almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior baseado no Programa 5S. Foram identificadas várias falhas na gestão de estoque, que impediam o bom funcionamento do setor. Apesar de as mudanças surtirem efeitos imediatos, boa parte dos servidores apresentou resistência na adesão ao programa.

Palavras chave: 5S; Almoxarifado Público; Adesão.

Abstract

Public governmental transparency has ceased to be only a desire of good citizens and some public managers to become a cornerstone in the relationship between the various segments of organized civil society and public agencies. The behavioral change of taxpayers, who organize themselves to collect continuous improvements in the public service, does not find a mirror in the actions of the public managers and, in order for this conclave of needs to be concluded, it is necessary to apply reorganization techniques that have no impact cost and that observe the importance of people in the process as a whole. The Housekeeping Program, a Japanese work philosophy, provides basic quality tools supported by 5 senses: organization, ordering, cleanliness, cleanliness and self-discipline, which represent the beginning of total quality in management procedures. This research aimed to implement a reorganization program in the Warehouse of a Federal Institution of Higher Education based on the Housekeeping Program. Several failures in inventory management were identified, which

impeded the proper functioning of the sector. Although the changes had immediate effects, most of the servers presented resistance in joining the program.

Keywords: Housekeeping; Public warehouse; Accession.

1. Introdução

A má administração pública brasileira é matéria de acaloradas discussões, inclusive midiáticas. A sociedade, cada vez mais atenta e organizada, cobra visibilidade não só dos atos governamentais eles-mesmos, mas visibilidade do acesso às informações. Segundo o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União, “o estímulo à transparência pública é um dos objetivos essenciais da moderna Administração Pública”.

Para Bizerra (2011), a governança pública conduz a Administração ao encontro da eficiência, eficácia e efetividade, seara própria para a prestação de contas responsável e transparência de seus atos. Para Figueiredo e Santos (2013), a responsabilização por atos cometidos por gestores no exercício de suas funções públicas é fruto da possibilidade de averiguação de informações divulgadas pela própria Administração. Quanto melhor a divulgação de informações, maior será a transparência.

Há um longo caminho a ser trilhado para que a transparência pública exista de fato. Como em toda jornada, faz-se necessário o primeiro e corajoso passo em direção ao enfrentamento de situações adversas e cristalizadas. A desorganização latente na condução da coisa pública é a punição por não se aplicar modelos e métodos simples e consagrados de diagnóstico e controle.

O Programa 5S apresenta-se como fase inicial na busca por uma entrega de valor superior ao cliente, neste estudo entendido como departamento a quem o almoxarifado presta serviço. É um programa de baixo custo e efeito imediato na busca e manutenção de processos rotineiros de serviços de boa qualidade. Por englobar as três dimensões básicas que sugerem a existência de uma organização – física (leiaute), intelectual (tarefas) e a dimensão social (relacionamentos e ações) (Campos et al, 2005), propõe uma metodologia bastante acessível ao homem médio, isto é, não faz uso de teorias academicistas, pelo contrário, por sua simplicidade pode ser aplicado nos lares dos próprios gestores envolvidos na condução do programa.

2 – O Programa 5S

O Programa 5S, de origem japonesa, é um dos frutos das necessidades organizacionais extremas vivenciadas naquela ilha oriental no período do pós-guerra. Inicialmente foi pensado para combater e eliminar a sujeira das fábricas nipônicas.

Conforme salienta Lapa (1993), esse programa, considerado como atividade inicial na busca da qualidade total, teve seu lançamento formal no Brasil em 1991, sendo o termo 5S uma livre adaptação de cinco ideogramas para o idioma inglês, no qual foi possível encontrar palavras iniciadas pela letra S. Para o português, a solução encontrada, afim de manter o nome

original, foi antepor o termo SENSO aos termos traduzidos do japonês e do inglês. Ainda segundo Lapa (1993), o termo SENSO significa a “aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular”. O primeiro dos cinco sentidos é SEIRI (sorting) ou senso de UTILIZAÇÃO (arrumação, organização, seleção); o segundo é SEITON (systematizing) ou senso de ORDENAÇÃO (sistematização, classificação); SEISOU (sweeping) é o senso de LIMPEZA (zelo). O penúltimo senso é SEIKETSU (sanitizing) ou senso de asseio (higiene, saúde, integridade) e o quinto e último é SHITSUKE (self-disciplining) ou senso de AUTO-DISCIPLINA (educação, compromisso).

Com o objetivo de reorganizar administrativa e operacionalmente o Almoxarifado Central em um prazo menor que seis meses, a chefia do departamento decidiu-se por observar, inicialmente, três dos cinco sentidos, a saber: UTILIZAÇÃO, ORDENAÇÃO e AUTO-DISCIPLINA, entendendo que a aplicação imediata desses três S dependeria unicamente dos servidores lotados no próprio almoxarifado e sem o envolvimento dos círculos superiores de comando da instituição. Tal entendimento baseia-se na explicação de França (apud Lima e Lima, 2006) que sugere a simplicidade do Programa 5S definindo-o como “atividades que praticadas por todos, com determinação e métodos, resultarão em um ambiente (casa, local de trabalho, clube ou mesmo cidade) agradável e seguro”.

3. O Serviço Público

A necessidade de aprimoramento ou melhoria contínua de processos e procedimentos administrativos e operacionais é a base para diversos conceitos, estudos e aplicações de qualidade total.

O Almoxarifado Central de uma Instituição Federal de Ensino Superior é o departamento responsável direto pelo ressuprimento de boa parte dos materiais básicos para o desenvolvimento das tarefas mais rotineiras de toda a comunidade universitária. Assim, deve manter estreita relação com departamentos chave da universidade: compras e financeiro. Para Bowersox (2014), “a interface entre a logística e as atividades de suprimentos vincula uma empresa com seus fornecedores e, portanto, tem implicações importantes no cumprimento dos objetivos de compras”.

O desejado fluxo enxuto ou *lean* administrativo e operacional desse ambiente prestador de serviços obedece aos princípios do Sistema Toyota de Produção, porém para uma implementação apenas baseada na filosofia 5S poucos elementos do STP são necessários para o efetivo aprimoramento dos processos internos básicos do Almoxarifado. Para Liker (apud Lima e Lima, 2006) “criar fluxo significa reunir operações que de outro modo estariam separadas”.

Observadas as teorias sobre melhores práticas de administração e logística de estoque, resta ao órgão público respeitar as margens exaustivas das leis e instruções normativas que regulam seu funcionamento e principiam questões de governança desde muito tempo.

O art. XV da Lei nº 8.666/1993 disciplina que as compras em órgãos públicos deverão ser processadas através do sistema de registro de preços - SRP, sempre que possível. Entendidas como o *just-in-time* das compras públicas, as atas de registro de preços proporcionam celeridade e economicidade às contratações. Segundo Bowersox et al (2014), “o objetivo do

JIT é coordenar atividades de modo que os materiais e os produtos adquiridos cheguem ao local de produção ou montagem exatamente no momento em que são necessários para o processo de transformação”. Para Morgan (2015), “o *JIT* transformou as relações organizacionais em todo o mundo, ligando o que antes eram organizações independentes em sistemas integrados de inteligência e atividade. Vemos o mesmo processo acontecendo no mundo das finanças e no setor de serviços”.

Jacoby Fernandes (2015) define o SRP como “um procedimento especial de licitação que se efetiva por meio de uma concorrência ou pregão *sui generis*, selecionando a proposta mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, para eventual e futura contratação pela Administração”. Porém, a implantação deste sistema não tem, a priori, função organizadora para o gestor de suprimentos. Ainda conforme Jacoby Fernandes, o SRP não é um tipo de panaceia que organizaria o caos administrativo de toda uma IFES, mas seguramente é ferramenta útil para fomentar a cooperação entre diversas áreas.

Conceituar o serviço público é tarefa complexa, que promove estudos e discussões há mais de dois séculos. Segundo Grotti (apud Di Pietro, 2014), Jean Jacques Rousseau teria sido o primeiro a utilizar tal nomenclatura em sua obra *Do Contrato Social*. Di Pietro (2014) define o serviço público como “toda atividade material que a lei atribui ao estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”. Estas atividades estão assentadas sobre cinco princípios, caros à Administração eficiente: permanência (continuidade do serviço); generalidade (serviço igual para todos); eficiência (atualização do serviço); modicidade (tarifas razoáveis) e cortesia (bom tratamento para com o público) (Meirelles et al, 2016).

3.1 – Dificuldades para organizar o serviço público

O ambiente altamente burocratizado do serviço público brasileiro incentiva abundantemente críticas negativas à aparente prestação ruim de seus serviços. Há muito, apresenta-se como um grande problema sem solução.

Entendendo que serviço público não são apenas prédios e guichês (a infraestrutura), tem-se os servidores públicos como atores importantes e decisivos para o estabelecimento de um nível ótimo na entrega dos serviços requisitados ou necessários. Conforme o TCU (2008), “a prestação de um bom serviço para os cidadãos é, em última instância, o negócio de toda instituição pública”.

Compilam-se diversas dificuldades para a boa organização do serviço público. Dentre elas, vão listadas aquelas inerentes à gestão de pessoas ou competências: falta de treinamento, falta de conhecimento prático e teórico ocasionado pela forma de contratação – concursos públicos, que cria equipes sem critério técnico e, principal e finalmente, robusta resistência a mudanças. Segundo Ansoff e McDonnell (apud Ota, 2014) “a resistência é uma reação natural de um indivíduo ou grupos que se sentem ameaçados uma vez que a mudança pode alterar a relação de cultura ou de estrutura de poder”.

4. Estudo de caso

Com base em pesquisa bibliográfica realizada sobre o Programa 5S e o serviço público e partindo-se do pressuposto que o Almoxarifado Central de uma IFES é um local que necessita ser organizado continuamente, o presente estudo objetivou a implementação de um programa de reorganização do Departamento de Almoxarifado de uma IFES, localizada no estado de São Paulo. Segundo Gil (2005), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material constituído, geralmente, de livros e artigos científicos impressos ou publicados em sítios eletrônicos.

4.1. Delineamentos gerais

O estudo de caso foi realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior do estado de São Paulo, precisamente no Departamento de Almoxarifado Central, que presta serviços para uma comunidade universitária *multicampi*, isto é, além do campus original, atende outros três *campi* também localizados no interior paulista.

O tempo de coleta de dados foi de aproximadamente quatro meses (de meados de fevereiro de 2017 até o início de junho de 2017). Tal coleta de dados se deu através de questionários distribuídos aos servidores. Nestes questionários eles pontuaram com notas de 1 a 5 a percepção particular a respeito de como viam o funcionamento e a estrutura do Almoxarifado no período anterior a fevereiro de 2017 e, em uma segunda rodada de questionários, pontuaram com notas de 1 a 5 a percepção particular a respeito das mudanças introduzidas a partir do programa de reorganização baseada em três dos cinco sentidos do Programa 5S. As pontuações finais de cada senso foram comparadas gerando um gráfico do tipo radar, demonstrando evolução satisfatória.

Quanto aos participantes, todos receberiam treinamento ou indicação de textos básicos sobre o Programa 5S. Porém, verificou-se em reuniões de equipe uma forte resistência da maioria dos servidores em aderir à implementação de um programa de reorganização, tendo havido, inclusive, solicitações de realocação em outros departamentos e/ou funções e até mesmo pedido de aposentadoria. Esse tipo de reação negativa às práticas de melhorias contínuas não encontra remédio em obras especializadas dos proponentes da qualidade ou consultores. Conforme Turchi (1997) “a questão social, ou seja, métodos e dificuldades para motivar e envolver o trabalhador com essas práticas, é superficialmente apresentada”.

4.2. Apresentação e análise de dados

Imediatamente após a assunção do cargo, a nova chefia do Departamento de Almoxarifado diagnosticou a necessidade urgente de reorganização operacional e, principalmente, administrativa. A histórica inobservância à Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988 descaracterizou o papel de departamento prestador de serviços para toda a comunidade universitária. Aberrações administrativas eram cometidas partindo-se do princípio de que cada departamento seria responsável pelo recebimento de materiais requisitados ao Departamento de Compras quando, na verdade, disciplinada pela instrução citada, todos os materiais adquiridos devem ser recebidos no almoxarifado, “salvo quando o mesmo não possa ou não deva ali ser estocado ou recebido, caso em que a entrega se fará nos locais designados” (BRASIL, 1988). Outros exemplos de má gestão se davam através de:

- 1- Manutenção de estoque paralelo não controlado formado por erros de separação, devolução não declarada, itens baixados não retirados pelos requisitantes eventuais, guarda de sobras de materiais adquiridos para eventos de extensão;
- 2- Estoque de envelopes branco e tamanho ofício suficiente para, aproximadamente, 13 anos de consumo;
- 3- Estoque de materiais de limpeza, como cera e palha de aço (diversos tamanhos) cuja validade expirara há pelo menos 15 anos (cera vencida em 1995 e palha de aço nº 2 vencida em 2001);
- 4- Total desconhecimento do consumo médio dos principais itens, propiciando contínuas interrupções na distribuição, fator de profunda insatisfação de toda a clientela;
- 5- Absoluta inatividade de relacionamento com fornecedores, ocasionando inexecuções contratuais uma vez que os detentores de atas de registro de preços e outros vencedores de certames licitatórios não eram cobrados pelas entregas em atraso. Tais inexecuções contratuais restavam sem notificações extrajudiciais, permanecendo abertas (sem execução) as notas de empenho por dois anos consecutivos;
- 6- Falta de critério para recebimento e distribuição de materiais. Os departamentos tinham a liberdade de criar requisições a qualquer momento, às vezes gerando mais de uma ao dia.

Os problemas a serem atacados foram divididos em três grupos nomeados pelos senso escolhidos para esse momento inicial do plano de reorganização, assim como as soluções:

A – SEIRI (Senso de utilização – arrumação, organização, seleção): foi realizada mudança de leiaute na área administrativa, com rearranjo de mesas e armários de aço e desfazimento de arquivos de aço e estantes de aço. Com a mudança de leiaute na área operacional se obteve mais espaço nos seis galpões disponíveis para estoque; troca de etiquetas rústicas de endereçamento por etiquetas padronizadas, diagramadas e impressas em alto contraste para facilitar a leitura; reposicionamento de materiais de consumo em ordem alfabética; separação total de itens alimentícios (café, açúcar, adoçante, chás e coador descartável de papel) de limpeza (saponáceos, baldes, vassouras, sacos de lixo) e expediente (canetas, pastas, papel sulfite A4).

B – SEITON (Senso e Ordenação – sistematização, classificação): criação de áreas de recebimento e expedição; estabelecimento de rotas de distribuição e calendário fixo para recebimento de pedidos; planilhas de gestão de estoque com média de consumo mensal (consumo dos departamentos e secretarias), quadrimestral (quantidade a ressuprir), semestral (estoque máximo) e anual (planejamento estratégico); classificação ABC de itens, afim de conhecer o perfil econômico do estoque, possibilitando a eliminação futura de itens classificados na categoria C (aqueles com pouca ou nenhuma saída ou de consumo estagnado) ou, para os itens classe A, proporcionar um “tratamento muito diferenciado, como revisões de parâmetros e contagens mais frequentes” (Gasnier, 2016).

C – SHITSUKE (Autodisciplina – educação, compromisso): readequação da equipe com realocação de servidor não alfabetizado, realocação de servidor insatisfeito com a função e contratação de mão de obra terceirizada com formação técnica em logística (em razão da impossibilidade de realização de concurso público para o cargo extinto de Auxiliar de Almoxarife).

Houve ainda a pintura das paredes na cor branca para otimizar a iluminação, referente ao senso SEISOU (limpeza) não contemplado no escopo do programa de reorganização.

Com o bom andamento das mudanças físicas e baseada nas pequenas vitórias diárias, a chefia do departamento acreditou em determinado momento que o espírito reativo dos servidores se tornasse proativo. Nunca houve uma verdadeira adesão ao programa de reorganização. Houve sim revolta e tentativas frustradas de desmoralização da chefia e dos novos métodos utilizados, havendo constante comparação entre a chefia anterior e a atual.

O resultado dos questionários individuais, entretanto, mostra que, apesar da baixa adesão do grupo, particularmente as pessoas viram e sentiram avanços positivos após a implementação do programa de reorganização baseado no Programa 5S, conforme a Figura 1.

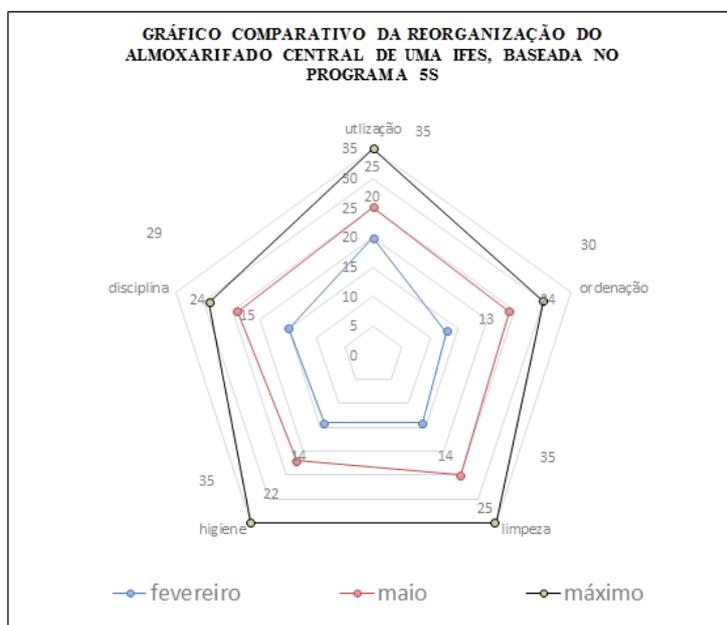


FIGURA 1 – Resultado dos questionários individuais

Baseado no diagnóstico realizado e nas possibilidades e necessidades de melhoria contínua criou-se, com valor de prognóstico e natureza visionária, a missão e os valores do Departamento de Almojarifado, quais sejam: *ser modelo de simplicidade e excelência para almoxarifados do setor público pelos serviços prestados a toda comunidade universitária, implementando soluções que permitam atender as necessidades no lugar correto, em quantidades exequíveis e em tempo hábil*. E os valores a serem perseguidos e alcançados sem esforço, isto é, de forma natural e constante, o *Comprometimento*, a *Transparência* e a *Disciplina*.

5. Conclusão

Pode-se concluir que a implementação de três dos cinco sentidos do Programa 5S na reorganização do Almojarifado Central trouxe benefícios imediatos ao departamento, como organização, limpeza e racionalidade às formas de requisição de compras, mensuração de estoque, recebimento, separação de itens e distribuição. Reflexo importante de uma melhor distribuição dos itens requisitados é a diminuição do consumo mensal de combustível gasto pela *van* utilizada nesta tarefa.

Mesmo adaptado ou reduzido, o programa proporcionou soluções originais para os problemas mais urgentes em um contexto organizacional de recursos escassos. A reorganização de leiaute, por exemplo, se deu com recursos materiais existentes no próprio departamento, sem gerar outras despesas.

Os sensores de limpeza (SEISOU) e asseio (SEIKETSU) são observados, porém sem os critérios do 5S. Estes sensores demandam adesão de outros departamentos devido a configuração do prédio (vários departamentos em uma mesma estrutura com áreas de uso comum), inviabilizando o 5S completo neste momento.

Apesar de o progresso nas condições de trabalho ser palpável, houve baixíssima adesão ao programa de reorganização por parte dos servidores. A falta de treinamento para lidar com as situações decorrentes da reorganização, tanto para chefia, quanto para subordinados, e a extrema necessidade de urgentes readequações devem ser vistas como causa do sucesso parcial nas transformações necessárias. Segundo Rutkowski (1998) “é mais importante a clareza de saber o que se fazer, que resultados se quer alcançar e por que alcançá-los, do que determinar, por meio de padrões, o como fazer”.

Para sanar as dificuldades de gestão através de planilhas eletrônicas, foi apresentada à Pró-Reitoria de Administração o Sistema Integrado de Administração de Serviços – SIADS. Este sistema foi desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, e “possibilita aos órgãos da Administração Pública Federal um controle completo e efetivo de seus estoques de materiais, bens patrimoniais e serviços de transporte” (BRASIL, 2016?). Este sistema está aderente à I.N. 205/1988. Outra ferramenta importante apresentada no decurso da implantação do programa de reorganização do almoxarifado é o Painel de Preços do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que permite pesquisar os valores unitários de materiais e serviços contratados pelo Governo Federal. O uso desta ferramenta teve importante reflexo no ânimo dos servidores administrativos, que reclamavam muito da obrigação da cotação de preços em fornecedores que demoravam muito a responder seus pedidos. Uma pesquisa de preços que se efetivava em semanas agora pode ser feita em minutos. De posse dessas novas informações a chefia do departamento percebeu grande diminuição na resistência às propostas de melhorias contínuas.

Devido a impossibilidade momentânea de estender o programa e implementar o verdadeiro 5S e as novas ferramentas disponibilizadas, considerou-se encerrar a proposta de reorganização total e passar a atacar um problema por vez, para só depois iniciar um novo ciclo de implementação de soluções.

Referências bibliográficas

BIZERRA, A.L.V. **Governança no setor público: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança**. 2011. 124f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BOWERSOX, D.J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Tradução: Luiz Cláudio de Queiroz Faria.- 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988**. Baixa a presente Instrução Normativa – I.N., com o objetivo de racionalizar com minimização de custos o uso de material no âmbito do SISG através de

técnicas modernas que atualizam e enriquecem essa gestão com as desejáveis condições de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades. Brasília: Diário Oficial da União, 1988.

BRASIL. **Levantamento acerca da governança de tecnologia da informação na Administração Pública Federal**. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008.

BRASIL. MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Páginas de Transparência Pública**. Disponível em: <<http://transparencia.gov.br>>. Acesso em: 04 de jun. 2017.

BRASIL. **SIADS – Sistema Integrado de Administração de Serviços**. Serviço Federal de Processamento de Dados. Ministério da Fazenda. Brasília, DF. [2016?]. Disponível em: <<https://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siads-sistema-integrado-de-administracao-de-servicos>>. Acesso em 06 de jun. 2017.

CAMPOS, R. et al. **A ferramenta 5S e suas implicações na Gestão da Qualidade Total**. 2005. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php>. Acesso em 06 de jun. 2017.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito administrativo**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FIGUEIREDO, V.S., SANTOS, W.J.L. **Transparência e controle social na Administração Pública**. 2013. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/temasadm/article/download/6327/4715/>>. Acesso em 06 de jun. 2017

GASNIER, D. **Manual SIO para a otimização de atendimentos & estoques**. Maringá, PR: Editora MAG, 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAPA, R. **Programa de qualidade 5S**. Compilado por Edson A. Franzen. Disponível em <<http://www.nbz.com.br/cursos/etapa6/qualidade5S.pdf>>. Acesso em: 29 jan.2017

LIKER, J.K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LIMA, A.C.; LIMA, P.C. **Implementação do Programa “5S”, como elemento de lean administrativo, no almoxarifado da FCM/UNICAMP. 2006.** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13?artigos/641.pdf>. Acesso em 02 de mar. 2017.

MEIRELLES, H.L. et al. **Direito administrativo brasileiro**. 42ª ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2ª ed. 10ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

OTA, E.T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, .

RUTKOWSKI, J. **Qualidade no serviço público – um estudo de caso**. Gestão & Produção [online]. 1998, vol.5, n.3, pp.284-297. ISSN 0104-530X.

TURCHI, L.M. **Qualidade total: afinal de que estamos falando?** IPEA, Texto para discussão nº 459, BSB, 1997