

Desafios para a Administração Pública gerencial
Caso de BSC na Prefeitura de Osasco

por

Paulo William Guimarães da Silva

Este artigo é parte da dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão de políticas e Organizações Públicas na Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP.

Área de submissão:
Administração Pública.

Desafios de Administração Pública Gerencial - case de BSC na Prefeitura de Osasco

RESUMO

Este artigo é resultado do acompanhamento e da verificação da aplicação da metodologia da ferramenta estratégica Balanced Scorecard (BSC) em um dos órgãos da Prefeitura de Osasco, conforme a proposta de atuação da Secretaria de Planejamento (SEPLAG) do município, criada para envolver todas as Secretarias. Esse estudo é de natureza aplicada, é uma pesquisa descritiva quanto ao objetivo, qualitativa quanto à análise, de estudo de caso quanto ao procedimento, e qualitativa quanto à estratégia de abordagem do problema. As ações envolvem as estratégias ocorridas no período de 2013 a 2016. Pretende-se com esta abordagem fornecer informações que contribuam para melhorar a gestão com foco em resultados na administração pública, identificando alguns pontos fortes e fracos para aumentar a eficácia na tomada de decisão contida no processo de monitoramento dos resultados de instituições públicas brasileira. Com relação ao BSC, demonstraram-se as formulações de objetivos e metas nas quatro perspectivas da ferramenta estratégica, apresentando assim, no caso em estudo, algumas melhorias, limitações e avanços das estratégias implementadas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, gestão estratégica, administração estratégica, Prefeitura de Osasco.

Management Public Administration Challenges - BSC case in Osasco Prefecture

ABSTRACT

This article is a result of the monitoring and verification of the application of the methodology of the strategic tool Balanced Scorecard (BSC) in one of the organs of the Municipality of Osasco, according to the proposed Planning Secretariat (SEPLAG) of the municipality, created to involve all Secretariats. This study is of an applied nature, it is a descriptive research regarding the objective, qualitative regarding the analysis, of a case study about the procedure, and qualitative about the approach strategy of the problem. The actions involve the strategies that occurred in the period from 2013 to 2016. This approach is intended to provide information that contributes to improve results-based management in public administration, identifying some strengths and weaknesses to increase effectiveness in the contained decision-making In the process of monitoring the results of Brazilian public institutions. With respect to BSC, the formulations of objectives and goals were demonstrated in the four perspectives of the strategic tool, thus presenting, in the present case, some improvements, limitations and advances of the strategies implemented.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic management, Osasco Prefecture.

1. INTRODUÇÃO

O setor privado tem reagido com maior rapidez que o setor público, adaptando-se melhor ao cenário de incertezas, modificando suas estratégias de atuação, aumentando sua eficiência e reduzindo seus custos de produção, segundo Marini (2003). Tratando-se de administração pública no Brasil, num primeiro momento, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado em 1938 pelo governo de Getúlio Vargas (1930-1945), objetivou diminuir a ineficiência do funcionalismo público federal e reorganizar a administração pública (Administração Pública Burocrática), (RABELO, 2011). No Departamento, surge a noção de que a sociedade deveria ser regida por um sistema objetivo de normas diferentes daquelas que orientam a vida dos indivíduos na esfera de suas vidas privadas, provocando, quando de sua aplicação, importantes transformações na relação entre sujeitos sociais e o Estado. Promovendo mudanças no trabalho, principalmente na forma de ingresso, na carreira e na organização das repartições públicas, centralizando decisões (PAIVA, 2009).

Numa segunda fase desse processo, tivemos a Reforma Administrativa de 1967 - Decreto-Lei 200/1967 - como marco de tentativa de superação da rigidez do modelo burocrático da administração pública brasileira, por meio da descentralização funcional, porém esse processo foi comprometido pelo regime militar em 1969 (DIAS, 1969).

Já na década de 1980, a crise do Estado, definida como crise fiscal, contribuiu para a redefinição do seu papel nos anos de 1990. No Brasil esta questão adquiriu importância decisiva, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional: tornou-se, conseqüentemente, inadiável equacionar a questão da reforma ou da reconstrução do Estado, que já não conseguia atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social (BRESSER, 1997). Com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, procurou-se estabelecer um alinhamento da administração pública brasileira com o plano internacional e uma reordenação da burocracia estatal, como forma de se adequar ao contexto em que o país estava inserido (ABRUCIO, 1998). Dessa forma, grande parte das experiências de modernização da máquina administrativa estatal inicia-se, especialmente após a criação do MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), no Governo Federal. Parte dessas experiências inclui a difusão e uso de ferramentas administrativas próprias da administração privada, como o planejamento estratégico, a orientação para resultados e gestão por projetos (BRESSER, 1997; ABRUCIO; GAETANI, 2006).

A partir dessa ótica de modernização do aparelho do Estado, órgãos públicos, das três esferas e nos três níveis de poder, buscam melhorias nos processos internos, no atendimento dos usuários-cidadãos, no equilíbrio financeiro e na capacitação dos servidores.

Baseando-se no Balanced Scorecard, grande parte das organizações - privadas e públicas, conforme citado - vem adotando a metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional, sob diferentes configurações de atuação, a fim de atingir objetivos estratégicos de forma eficiente, com as devidas adaptações da metodologia para o setor público (Kaplan e Norton, 1997).

2. O BALANCED SCORECARD (BSC)

Na década de 1990, os professores da Harvard Business School (HBS) David Norton (executivo principal do instituto Nolan Norton) e Robert Kaplan (consultor acadêmico), em 1992, desenvolvem uma metodologia estratégica de medição e de gestão de desempenho de uma organização, conhecida como Balanced Scorecard (BSC). Essa ferramenta surgiu motivada pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos (Kaplan e Norton, 1997). Segundo eles, depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade de as empresas criar valor econômico para o futuro, então o BSC surge como a ferramenta estratégica adequada para corrigir as distorções nos desempenhos dos resultados das organizações.

Assim, o BSC surge como uma ferramenta de desempenho organizacional que desdobra objetivos estratégicos, visão e missão da organização em indicadores de desempenho. Os passos dessa metodologia incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade, implementados por meio de indicadores de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1997).

O objetivo é estabelecer um processo estruturado para a criação de medidas financeiras e não financeiras, representadas por objetivos estratégicos e metas em todos os níveis, possibilitando a integração entre esses grupos e proporcionando o alinhamento de toda a organização.

O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do BSC (Kaplan e Norton, 1997). Vide Figura 1.

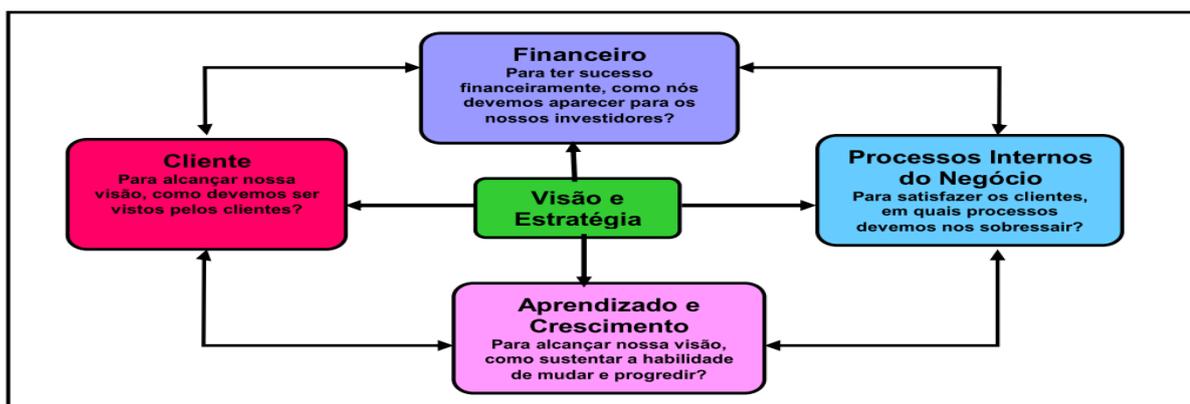


Figura 01: Perspectivas Básicas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Esses quatro sistemas de medida utilizados inicialmente para um sistema de gestão estratégica para todo setor comercial (privado), foi também pensada para o setor público e para as organizações sociais sem fins lucrativos, porém, segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins

lucrativos. Essas organizações devem limitar seus gastos a quantias orçadas, de maneira que não comprometa a missão e os participantes do órgão. O sucesso deve ser medido pelo grau de eficiência e de eficácia, para que essas organizações possam atender às necessidades de seus participantes. Devem ser definidos objetivos tangíveis para clientes e participantes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente serão o objetivo básico.

1. DESAFIOS ESTRATÉGICOS COM USO DO BSC NAS SECRETARIAS DA PREFEITURA DE OSASCO

1.1. SE'PLAG (Secretaria de Planejamento e Gestão)

Em 17 de maio de 2013, foi criada pela Lei Complementar nº 261, a SEPLAG (Secretaria de planejamento e gestão) na Prefeitura de Osasco com o propósito de implantar a estratégias de políticas públicas com base no uso da metodologia do BSC. A SEPLAG é responsável por promover a integração das ações de governo, a fim de impulsionar o planejamento governamental participativo e estimular uma gestão pública qualificada, entre outras competências legais. Com isso, ela buscou integrar suas ações com as dezessete Secretarias municipais e outros dez órgãos, mesclando dois métodos de trabalho: Balanced Scorecard e a contratualização por resultados (GUERRA et al. 2016, p. 33).

1.2. Secretaria de Finanças

Em 2013, dá início a implementação das melhorias na Secretaria de Finanças de Osasco, objetivando tornar mais eficiente, eficaz e padronizado os processos internos de trabalho, o clima organizacional, e a satisfação dos usuários-cidadãos do serviço público municipal.

As primeiras medidas foram a elaboração das pesquisas internas sobre o grau de escolaridade dos 231 servidores (2013) da Secretaria de Finanças, distribuídos nas áreas de apoio pessoal, operacional, Gabinete da Secretaria, Departamento da Receita, Departamento da Tecnologia da Informação e Departamento de Contabilidade.

Em seguida coletaram-se informações sobre o tempo de serviço em cada um desses Departamentos, sendo criadas classes de faixas etárias de: até 1 ano; 1 a 5 anos; 6 a 10 anos; 11 a 20 anos; 21 a 25 anos; 26 a 45 anos; destacando a maior concentração de pessoas com tempo de serviço acima de vinte anos no Departamento da Receita, 72%, isso representou motivo de atenção quanto à possível perda de “*know-how*” com falha de reposição do “corpo técnico” com possível perda de eficiência nos resultados dos trabalhos da Secretaria de Finanças.

Também, foi elaborada uma caixa de sugestões de melhorias para os servidores, após a coleta das informações, foi constituído um comitê para avaliação desses pedidos, buscou-se atender o maior número possível de reivindicações, na época, chegando-se ao índice de 99% de solução dos pedidos - desconsiderando pedidos discrepantes como alteração de estrutura do local de trabalho e criação de salão de jogos -, tal fato apresentou-se bastante promissor, pois havia uma expectativa de 80% como meta a ser atingida. No ano seguinte, 2014, a mesma pesquisa foi realizada, sob as mesmas condições e todas as reivindicações foram consideradas atendidas pelo Secretário e aprovadas pelo comitê de avaliação.

Após solucionadas as demandas, ao final de cada um período (2013/2014) foi gerada pesquisa de satisfação sobre a qualidade do ambiente de trabalho (clima organizacional); satisfação com as atividades desempenhadas; relacionamento entre o indivíduo e a equipe; a facilidade de comunicação do subordinado com seu superior hierárquico; o grau de limpeza da área de higiene; a qualidade da iluminação interna das áreas de trabalho; a temperatura ambiente do local de trabalho; e a disponibilidade de material de escritório e de uso geral.

Como resultado, o grau de satisfação desses itens atingiu uma porcentagem de 82% da soma da avaliação do conceito bom e ótimo no final do ano de 2013, sobre uma expectativa de 80% como meta a ser atingida.

Para o ano de 2014, o grau de satisfação desses indicadores foi maior que o ano anterior, apresentando 91%, ou 11% acima da meta. Esses dados significaram resultados positivos, todas essas informações resultaram em visualizações gráficas após tabulações de dados, semelhantes ao exemplo do gráfico 1:

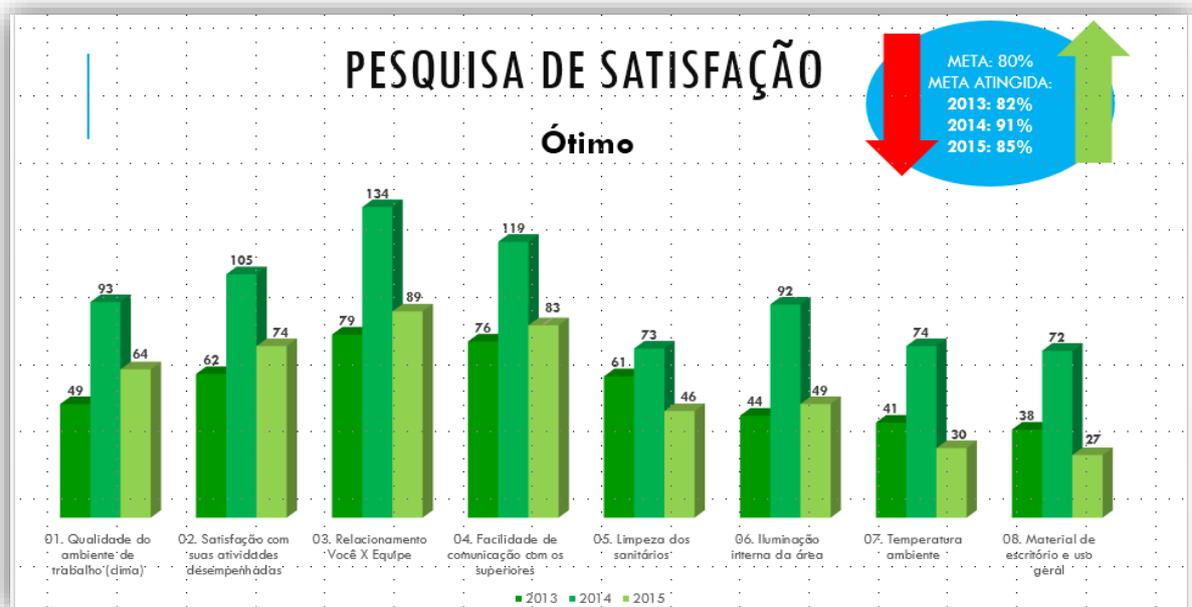


Gráfico 1: Resultado da pesquisa de Satisfação – ótimo 2013 a 2015.
Fonte: Área ISO 9001.

Percebe-se que houve aumento do índice de satisfação nos conceitos ótimo e bom (gráfico não apresentado) do ano 2013 para 2014; e redução do conceito regular (gráfico não mostrado aqui) comparativamente nesse mesmo período, pois muitos servidores que avaliaram regular ou bom em 2013, aumentaram seu grau de satisfação migrando seu conceito para bom ou ótimo.

Nesse Gráfico teve-se um aumento médio de:

$$\text{ótimo: } \sum_{n=1}^8 = \frac{(93 - 49)}{93} + \frac{(105 - 62)}{105} + \frac{(134 - 79)}{134} + \frac{(119 - 76)}{119} + \frac{(73 - 61)}{73} + \frac{(92 - 44)}{92} + \frac{(74 - 41)}{74} + \frac{(72 - 38)}{72} = 0,407$$

Para o conceito ótimo teve-se um aumento em torno de 41% dos que haviam avaliado bom ou regular no ano anterior, representando uma mudança de opinião em relação a esses indicadores.

A pesquisa do ano de 2015 apresentou notáveis mudanças no comportamento das pessoas com relação a esses indicadores, pois, nas declarações de dicas e sugestões houve evolução das exigências, tipo: cursos de capacitação por área, além das palestras já ministradas, valorização na carreira, maior conforto quanto a qualidade dos benefícios que passaram a ser oferecidos. As avaliações são resultadas a partir das melhorias já existentes, ou seja, se uma conquista já faz parte do cotidiano das pessoas, menos propensas estarão a aumentar seus conceitos positivos sobre esses mesmos indicadores, a não ser que eles apresentem mudanças significativas de melhorias.

Assim outros itens também passaram por um processo de controle ou de acompanhamento, como o comparativo do crescimento da Receita Corrente Líquida (RCL) nos ciclos orçamentários de 2013 e de 2014, o qual apresentou um resultado orçamentário por RCL negativos em 2013 (-2,18%) e em 2014 (-4,08%) conforme o Portal da Transparência Municipal do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP), com aumento de déficit orçamentário de R\$ 30 milhões para 67 milhões nesses mesmos períodos. O controle tornou-se acirrado, visto que a prefeitura buscou manter o limite prudencial (51,3%) de gastos com o pagamento de pessoal, perspectiva na tabela 1.

Perspectiva financeira				
Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta	Status
Aumentar a Receita Corrente Líquida (RCL) anual.	Melhorar a forma de arrecadação – aumentar quantidade de fiscais e prepara-los para fiscalização. Melhorar os processos internos.	Relação da RCL do ano anterior com a RCL do atual.	3%	Não atingida.

Tabela 1: Perspectiva financeira.

Fonte: elaboração própria, com base nas informações da Secretaria de Finanças.

Para melhor satisfazer os usuários-cidadãos - preocupação da política da Qualidade -, houve treinamento sobre: conceito ISO 9001, conceito de qualidade no serviço Público, política de qualidade e princípios de qualidade.

Considerada uma área vital na relação servidor/órgão público/usuário-cidadão, a praça de atendimento passa pelo processo de avaliação conceitual da qualidade do serviço público (bom, regular e ruim) prestado pelos atendentes, quanto aos quesitos: atendimento da recepção; informações claras; cortesia; simpatia e rapidez no atendimento. Observação: durante os processos de treinamentos, os atendentes já estavam sendo avaliados pelos munícipes (usuários-cidadãos) que se utilizavam do serviço público no ano de 2014.

Foram melhoradas as informações fornecidas a central 156 (central de solicitação de qualquer informação e de serviço pertinente ao âmbito administrativo municipal pelo munícipe, com o objetivo de viabilizar um sistema de comunicação ágil e eficiente entre o cidadão e a Prefeitura de Osasco), perspectiva na tabela 2.

Perspectiva dos usuários-cidadãos				
Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta	Status
Melhorar a qualidade do atendimento ao usuário-cidadão.	Palestras	Questionário sobre o conteúdo	80%	Atingido
Aumentar a quantidade de solução de dúvidas dos usuários-cidadãos pelo tel. 156.	Fornecer informações claras e atualizadas ao atendente.	Relação entre o número de informações recebida por informações solucionadas.	70%	Atingido
Avaliar a qualidade do direito atendimento ao público.	Disponibilizar pesquisa de satisfação de atendimento para o munícipe.	Pesquisa de satisfação	80%	Atingido

Tabela 2: Perspectiva dos usuários-cidadãos.

Fonte: elaboração própria, com base nas informações da Secretaria de Finanças.

No aspecto do aprendizado e crescimento, ministrou-se treinamentos para os novos servidores, abordando temas sobre gestão socioambiental sustentável das atividades administrativas e operacionais do Governo A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública), ISO 9001; conceitos e princípios institucionais; a Administração e sua Estrutura Organizacional, princípios hierárquicos, Secretarias - atribuições e serviços da Administração Direta e Indireta, princípios norteadores da Administração Municipal; *marketing* pessoal, dicas de *Marketing* pessoal e intelectual, dicas de *marketing* pessoal estético, postura ética profissional no ambiente de trabalho; assédio moral / *bullying*, formas de assédio – sexual e moral-, definição e consequências; direitos e deveres do servidor público, estágio probatório: deveres; proibições; penalidades; benefícios; direitos dos estagiários.

Na segunda etapa de treinamento, houve aprendizado quanto à importância de adquirir o hábito de organização financeira: equilíbrio entre poupar e gastar.

Na terceira etapa, o treinamento abordou aspectos sobre os direitos e defesas do consumidor (usuário-cidadão) baseados no código de defesa do consumidor.

Perspectiva do aprendizado e crescimento			
Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta
Integrar os servidores às normas internas, aos conceitos e às posturas ético-profissionais, por meio de treinamentos.	3 Palestras por ano.	Questionário sobre o conteúdo.	80% de compreensão do conteúdo por palestra.

Tabela 3: Perspectiva do aprendizado e crescimento.

Fonte: elaboração própria, com base nas informações da Secretaria de Finanças.

Na melhoria de processos, foi dado início (2014) ao controle de fluxo de processos administrativos protocolados e tramitados internamente ou externamente setor de expediente da Secretaria de Finanças.

Na área de apoio buscou-se melhorar o controle de saída dos veículos oficiais, prazo de atendimento e controle de combustível por meio de planilhas de deslocamento (requisições).

O controle do apoio operacional mostrou-se igualmente importante, evitando desperdícios, direcionando melhor as compras e realizando as manutenções.

Da mesma forma, o departamento de tecnologia da informação mobilizou ações para reduzir o tempo de atendimento aos departamentos, seções e divisões do órgão, empenhando-se em atender os chamados em até 72 horas para maioria das requisições. Com meta de 70% dentro do prazo.

Visando também a melhoria na avaliação, análise, aprovação e regularidade dos contratos com as entidades não governamentais, a coordenadoria de controle interno deu início a prática de realização de palestras às partes diretamente interessadas na atuação dos contratos administrativos.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS				
Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta	Status
Melhorar o clima organizacional.	Criar caixa de sugestões.	Número de soluções das demandas.	80%	Atingido
Melhorar o controle de fluxo de processos.	Melhorar o trâmite dos processos. Orientar a equipe quanto aos procedimentos.	Manter as Não-Conformidades dentro da meta.	95%	Atingido
Atender as solicitações dentro do prazo agendado.	Orientar os motoristas. Criar um controle de reserva de veículos. Criar uma planilha de mapeamento de trajeto.	Manter as Não-Conformidades dentro da meta.	95%	Atingido
Atender requisições em até 72 horas após a abertura do chamado.	Orientar a equipe quanto aos procedimentos. Controlar todas as entradas das áreas e controlar as não conformidades ocorridas.	Manter as Não-Conformidades dentro da meta.	80%	Atingido
Avaliar anualmente os servidores (estagiários, anjo, concursados). Pelo gestor de cada uma das áreas.	Criar itens e subitens de pontuação e conceituação.	Média dos itens avaliados.	80%	Atingido
Melhorar a avaliação, a análise, a aprovação e a regularidade dos contratos com as entidades não governamentais.	Palestra, treinamentos.	Avaliação de conteúdo.	80%	Atingido

Tabela 4: Perspectiva dos processos internos.

Fonte: elaboração própria, com base nas informações da Secretaria de Finanças.

Assim, outras áreas, como o sistema eletrônico tributário, chamado SIGT, também tiveram que adequar suas metas e objetivos. Por fim, em 2015 iniciou o processo de avaliação e desempenho pessoal para os servidores efetivos e em estágio probatório, além disso foi desenvolvido os fluxogramas de processos de trabalho dos Departamentos.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que responde bem a todas essas necessidades e ajuda a organização a compreender os seus mecanismos de criação de valor e a determinar se tem a capacidade necessária para atingir os resultados desejados.

Criar a cultura da gestão por resultados ainda é um desafio na administração pública, por exemplo, indicadores relacionados ao aprendizado e crescimento continuam sendo um problema sistêmico, pois, nas Secretarias como um todo, o quadro de servidores apresentam problemas relacionados à capacidade técnica, à falta de incentivos à promoção por mérito e à retenção de talentos.

Algumas ações melhoraram em parte a motivação dos servidores na Secretaria de Finanças, no entanto, certas pessoas continuam não acreditando nas melhorias de forma efetiva, estando descrentes com as novas propostas, por sofrerem a incerteza da mudança do quadro político. Sob essa perspectiva, os avanços tendem não ocorrer conforme a estratégia já montada, pois, o êxito dos resultados, de acordo com as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, requer o envolvimento de todas as equipes, conforme sugerido por Kaplan e Norton.

Sob o aspecto dos processos internos: houve progresso na Secretaria de Finanças, no entanto, esses avanços vêm necessitando de melhor articulação com os outros indicadores para que possam ser aperfeiçoados. Qualquer que seja o volume de recursos disponibilizados ao setor público, ele tem de ser aplicado com qualidade. Para gastar com qualidade, o município tem de desenvolver competência de formulação de políticas, de implantação de políticas e de gestão de recursos, ou seja, tem de aprimorar a gestão pública. Precisa saber adquirir seus materiais com economia de gastos; para isso, deve haver preocupação com fluxo de processos; com melhoria do clima organizacional (garantir que servidor se sinta “dono” do bem público), e eficiência no cumprimento dos prazos.

A eficiência de vários indicadores foi alcançada conforme já citado neste artigo, no entanto indicadores para celeridade dos processos farão parte de etapas futuras, analisados por meio da relação entre o fluxo de entradas e saídas e o tempo de permanência e cada um setor, área ou núcleo. Apesar de já existir um sistema de registro de trâmite de processos, eles ainda não passam por sinalizadores de tempo para acompanhar a demora para tomada das devidas providências em cada uma das áreas, nem o registro das justificativas por estarem além do tempo razoável para as devidas soluções. A celeridade que também envolve as decisões por parte do conselho de contribuintes, em resposta às impugnações apresentadas por eles, não vem sendo resolvida dentro de um prazo razoável para geral satisfação do munícipe e redução de perdas de receitas, quanto a: valores, situações e formas de cobranças feitas pela Secretaria de Finanças.

Por último, o aspecto financeiro representa um desafio embaraçado pela deficiência dos demais indicadores e pela conjuntura econômica nacional. Assim, esse processo vem tendo continuidade com a inclusão de outros indicadores, ou revisão de algumas metas, como os planos estratégicos (Painel de Gestão detalhado) já elaborados em comitês formados por gestores de cada área e Departamento com seus objetivos e metas já definidos.

Portanto, a contribuição dessa pesquisa foi mostrar que as mudanças de comportamento organizacional levam a mudanças de resultados, disposição para colaboração por parte da equipe e crença na mudança do local de trabalho. O desequilíbrio na aplicação dos indicadores do BSC, mesmo contando com o empenho de alguns colaboradores, causa distorções de perspectivas estratégicas, impedindo melhores avanços ou mantendo resultados ruins como o resultado orçamentário apresentado pelo município.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.) Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro. FGV, 1998.

ABRUCIO, Fernando. L. GAETANI, Francisco. **Agenda, aprendizado e coalizão Seminário Avanços e perspectivas da gestão pública nos Estados.** Condas e Fundap 2006. P. 19-80. Disponível: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/livro_consad.pdf>. Acesso em: 02/03/2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** ” In: Cadernos MARE de reforma do Estado; v.1. Brasília: MARE, 1997.

DIAS, José de Nazaré T. **A reforma administrativa de 1967** – in: cadernos de administração pública, 73. Fundação Getúlio Vargas instituto de documentação serviço de publicações - Rio de Janeiro -1969.

GERRA, Alexandre et al. **Planejamento público e gestão por resultados: uma experiência municipal aplicada.** São Paulo: Hucitec, 2016.

KAPLAN, R; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**”. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MARINI, Caio Márcio Ferreira. **Gestão Pública: o debate contemporâneo.** Fundação Luís Eduardo Magalhães. – Salvador: FLEM, 2003. Disponível: <<http://empreende.org.br/pdf/Estado/Gest%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20-%20Debate%20contempor%C3%A2neo.pdf>> Acesso em: 05/03/2016.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. **A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945).** In: Revista História, São Paulo, n. 28 (2), pp. 775-796, 2009.

RABELO, Fernanda Lima. **O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945).** – in: Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Vol. 3 Nº 6, Dezembro de 2011.