



Enap

Análise e Melhoria de Processos

Módulo

2 Fundamentos da Gestão por Processos





Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Paulo Marques

Coordenador-Geral de Produção Web

Carlos Eduardo dos Santos

Equipe responsável

André Ribeiro Ferreira, 2021.

Curso desenvolvido no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Profissional – DDPRO.

Curso produzido em Brasília, 2021.



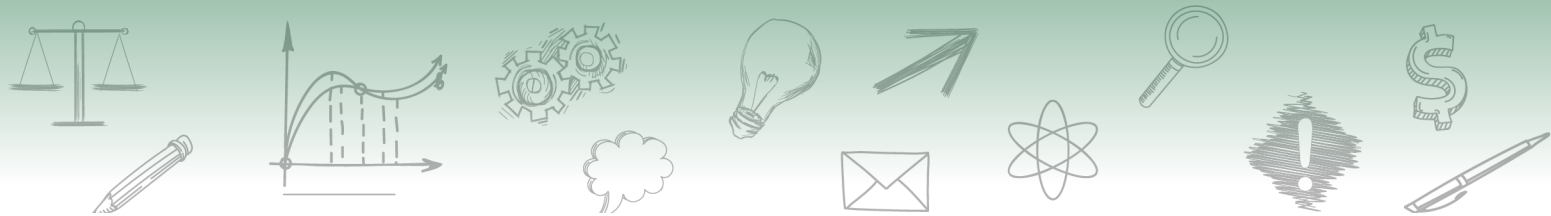
**Escola Nacional de
Administração Pública**

Enap, 2021

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

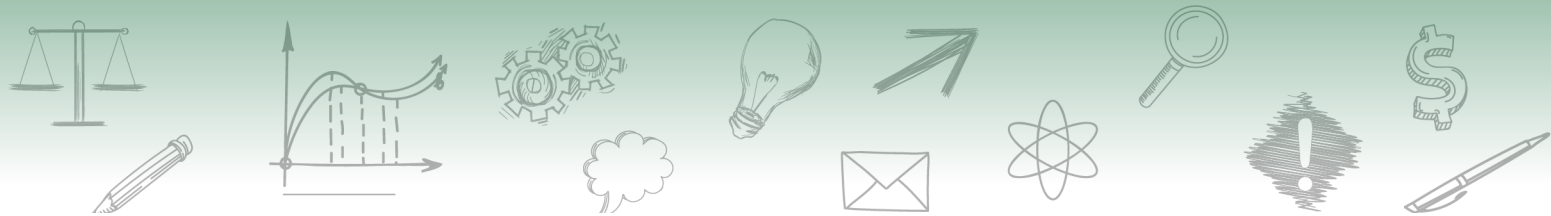
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

Unidade 1: Pessoas e trabalho em equipe.....	5
1.1 Pessoas x organização	5
1.2 Comunicação	8
1.3 Trabalho em equipe	9
 Unidade 2: Paradigmas.....	 16
2.1 Padrão ou modelo.....	16
2.2 Mudança de paradigma	17
 Referências.....	 19





Módulo 2 Fundamentos da Gestão por Processos

Unidade 1: Pessoas e trabalho em equipe

🎯 Objetivo de aprendizagem

Ao final da unidade você será capaz de indicar a importância das pessoas e do trabalho em equipe para a análise e melhoria de processos.

1.1 Pessoas x organização

Devemos observar os seguintes itens para identificar o relacionamento das pessoas com a organização: reciprocidade, motivação, criatividade e ousadia.

Agora, vamos comentar cada um deles.

Reciprocidade

O relacionamento das pessoas com o seu trabalho estabelece as bases comportamentais necessárias para a mudança organizacional e depende mais das atitudes e das decisões individuais do que da tecnologia e das decisões superiores.

Os questionamentos apresentados a seguir devem fazer parte das preocupações dos dirigentes das organizações.

Qual é a relação dos servidores com o seu trabalho?

- É um fardo que carregam em busca do sustento?
- Tem consciência de seu papel social como servidor público?
- É um meio de autor-realização?
- É um instrumento para o seu desenvolvimento?



Quais são as expectativas dos servidores em relação ao seu futuro profissional?

- Consideram que a tendência é piorar as suas condições de trabalho?
- Contam os dias que faltam para a aposentadoria?
- Não têm perspectiva?
- Esperam desenvolver-se como pessoas e profissionais?
- Têm expectativas positivas sobre as possibilidades de ascensão funcional?

É importante que a política institucional não se restrinja à sofisticação dos recursos materiais para gerar produtos e serviços de qualidade. A aquisição de equipamentos modernos, dissociada do desenvolvimento dos recursos humanos, pode ser um fator de insucesso da organização.

O processo de melhoria da qualidade do trabalho e de seus produtos começa, antes de tudo, no desenvolvimento dos recursos humanos.

Por isso, compatibilizar os anseios e os objetivos dos indivíduos com a política, objetivos e metas da organização é fator essencial para garantir a satisfação plena dos clientes internos e externos. Planejar a melhoria da organização, ou de seus processos e produtos, implica, portanto, considerar o papel e a importância estratégica que os indivíduos desempenham nesse processo.

A organização que deseja um excelente padrão de qualidade necessita dar a máxima importância a atributos como motivação, criatividade e ousadia, investindo significativamente na melhoria e valorização do desempenho de seus funcionários.

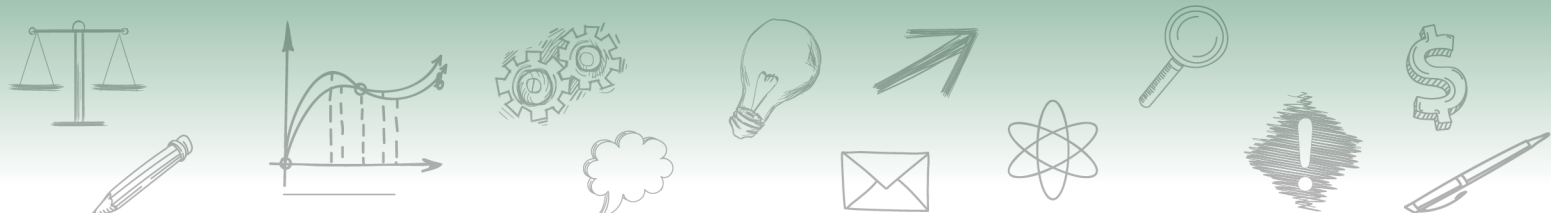
SAIBA MAIS

[DECRETO Nº 10.609, DE 26 DE JANEIRO DE 2021 - DECRETO Nº 10.609, DE 26 DE JANEIRO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional \(in.gov.br\)](#) - Revogou o DECRETO DE 7 DE MARÇO DE 2017. Cria o Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente e dá outras providências.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Dsn/Dsn14451.htm#art7

[DECRETO Nº 9.739, DE 28 DE MARÇO DE 2019](#). Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.

https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69185023



LEI Nº 13.726, DE 8 DE OUTUBRO DE 2018. Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13726.htm

Motivação

É o que move e inspira os indivíduos a se comportarem de uma determinada maneira.

Orgulho, alegria e prazer, assim como medo e ansiedade relacionados ao trabalho são manifestações da existência ou não de motivação nos servidores. Esses sentimentos são resultantes da convergência dos valores e ações da organização com os valores e ações individuais.

Quando a organização se preocupa com a motivação dos seus funcionários, ela procura equilibrar as necessidades de individualidade com as de fazer parte de equipes de trabalho. Além disso, age no sentido de permitir que as decisões sejam tomadas o mais próximo das bases organizacionais. Assim, passa a contar, em contrapartida, com pessoas mais responsáveis e efetivas. Nesse sentido, a organização deve buscar identificar os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância e atuar de modo efetivo no pleno desenvolvimento dos funcionários. Entretanto, é importante ressaltar que as necessidades humanas variam entre as pessoas e se modificam ao longo do tempo. Além disso, o comportamento dos indivíduos nem sempre é coerente com suas necessidades. Portanto, o modo como as pessoas agem para satisfazer suas necessidades é complexo e deve ser analisado cuidadosamente.

Criatividade

Elemento importante que conduz os indivíduos a uma melhor satisfação e proficiência no trabalho. A criatividade pode ser assim definida:

“É o processo que resulta na emergência de algo novo e original, aceito como útil, satisfatório ou de valor, por um número significativo de pessoas em algum ponto do tempo”. (Alencar)

Ou ainda: “É o processo de produção, pelo qual uma pessoa produz um maior número de ideias, pontos de vista, hipóteses, soluções, opiniões originais e eficazes do que as demais pessoas, num espaço mais curto de tempo”. (Osborn)

A criatividade nem sempre é baseada em algo novo ou raro, porém, é sempre surpreendente. Nesse contexto, cabe à organização identificar e aproveitar os muitos talentos humanos de que dispõe para conseguir romper a barreira da rotina que torna os processos obsoletos.

Ousadia

A ousadia se manifesta como uma disposição interior que dá aos indivíduos coragem suficiente para romper paradigmas, expor suas ideias e lutar por elas. A prática da gestão participativa, os



incentivos à manifestação de ideias, a delegação e a disseminação de informações são meios eficazes de educar os indivíduos para vencer o medo e se engajarem na melhoria dos processos.

1.2 Comunicação

A comunicação clara é fator importante para o sucesso do trabalho em equipe e, em particular, de uma boa análise e melhoria de processos. Orientações e discussões produtivas dependem da maneira como a informação circula entre os membros da equipe. É importante saber ouvir e buscar a correta utilização da linguagem para se fazer melhor compreendido quanto aos entendimentos sobre os elementos do processo, seus problemas, as diversas causas e variadas possibilidades de soluções, a partir de uma percepção e de uma compreensão comum aos envolvidos na análise.

Os membros de uma equipe-modelo devem, segundo Sholtes (1992): falar com clareza e objetividade; ser sucintos, evitando longos casos e exemplos; ouvir ativamente, explorar, em vez de discutir, cada ideia do orador; evitar interrupções e conversas paralelas quando outros estão falando; compartilhar informações em muitos níveis, tais como declarações relativas a sensações, provenientes de reflexões, relativas a sentimentos, declarações de intenções ou de ações. Apresentam-se como problemas potenciais: a oratória fraca, a incapacidade de dizer o que realmente sente, contradições entre discurso e gestos, opiniões expressas como fatos, declarações intimidativas, menosprezos e divagações.

Deve-se desenvolver técnicas de comunicação, adotar linguagem clara e objetiva, adequada para bom entendimento dos interlocutores e aprender a reconhecer problemas que resultam da má comunicação. Usar a avaliação de reuniões para discutir a qualidade da comunicação entre os membros da equipe.

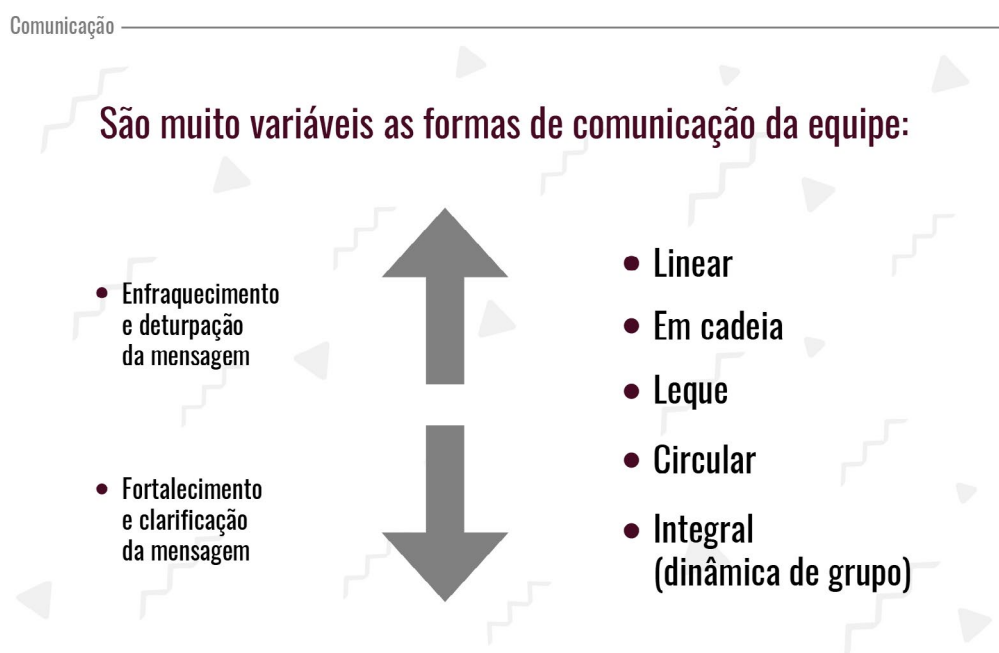
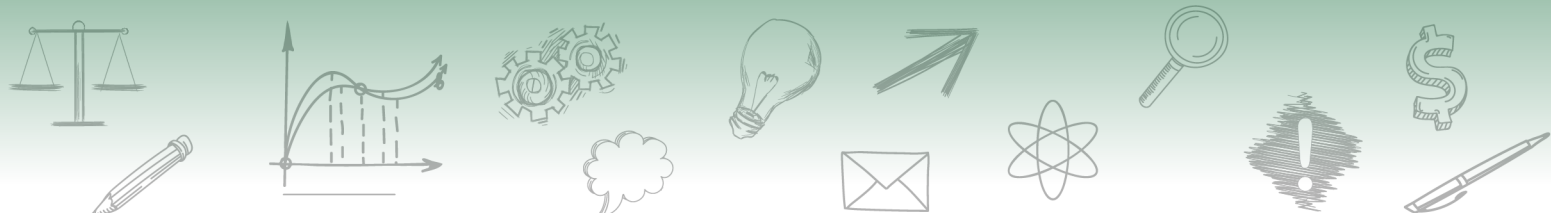


Imagem 7 – Formas de comunicação da equipe
Fonte: Elaboração própria



1.3 Trabalho em equipe

As mudanças que se verificam atualmente determinam, cada vez mais, a adoção, por parte das organizações, de sistemas de trabalho que impliquem a criação de equipes e a formação de parcerias entre seus colaboradores e dirigentes. Essa opção decorre da constatação de que uma única pessoa usando práticas de melhoria pode fazer uma grande diferença em uma organização. Porém, raramente uma única pessoa possui conhecimentos, experiências ou habilidades suficientes para compreender todos os aspectos que envolvem os diversos componentes e processos organizacionais.

É, portanto, de fundamental importância que se busque, pela prática do trabalho em equipe, a reunião dos conhecimentos, talentos e habilidades no espaço organizacional.

No entanto, para que o trabalho em equipe ocorra eficazmente, é necessário que se desenvolvam novas atitudes e habilidades.

É preciso a instalação de um processo de aprendizado permanente. Assim, as pessoas aprendem a colocar o objetivo comum acima do individual e, em vez de competir uns com os outros, passam a ter respeito pelas ideias, aprendem a ouvir sem interromper, reconhecem o momento certo de falar e silenciar e empreendem discussões eficazes.

Aparentemente, todas as atividades da equipe são associadas à realização de uma meta, projeto ou plano estratégico bem-sucedido. Se essas fossem as únicas preocupações de uma equipe, o progresso seria bem rápido. Entretanto, quando as pessoas se reúnem para trabalhar, podem aparecer interesses ocultos que afastam os membros da equipe de suas tarefas óbvias. Esses interesses podem interpor-se ao progresso real, criando problemas de relacionamento interno e levando à perda de tempo com disputas pelo controle e às discussões intermináveis.

É, portanto, fundamental que as equipes usem certo tempo com algumas atividades que não estão diretamente relacionadas com a tarefa principal da equipe, mas que dizem respeito ao tratamento das suas necessidades internas. Entretanto, para que essa tarefa seja executada com sucesso, é necessário que os membros da equipe desenvolvam um bom nível de interação, resolvam diferenças pessoais, harmonizem os compromissos da nova tarefa com os da rotina diária e aprendam como efetivar as melhorias. Todo início de trabalho em equipe requer uma adaptação dos seus membros à dinâmica do grupo. Não existem equipes sem problemas. Existem equipes que desenvolvem habilidades e são capazes de agir de forma positiva, de modo a evitar ou reduzir problemas na condução dos seus trabalhos.

O desenvolvimento dessas habilidades para a ação requer os seguintes passos:

- Conhecer bem a missão de sua instituição.
- Definição clara da missão da equipe.
- Definição de papéis e regras de funcionamento.
- Construção ou consolidação do relacionamento entre seus membros.



- Utilização de métodos adequados.
- Realização de reuniões eficazes.

Principais Características de uma Equipe

As principais características de uma equipe são:

- Unidades de desempenho compostas por, pelo menos, três indivíduos.
- As atividades que desempenham são complementares.
- Possuem e identificam um objetivo específico que é comum a todos os membros.
- Mantêm relações de interação e interdependência dinâmicas e complexas.
- Identificam-se e são identificados por outros membros da organização como integrantes de uma equipe.
- São elementos importantes na implementação da melhoria dos processos organizacionais.

As equipes podem ser classificadas de diversas maneiras. Tal categorização depende, no entanto, da característica ou aspecto da equipe que está sendo enfatizado.

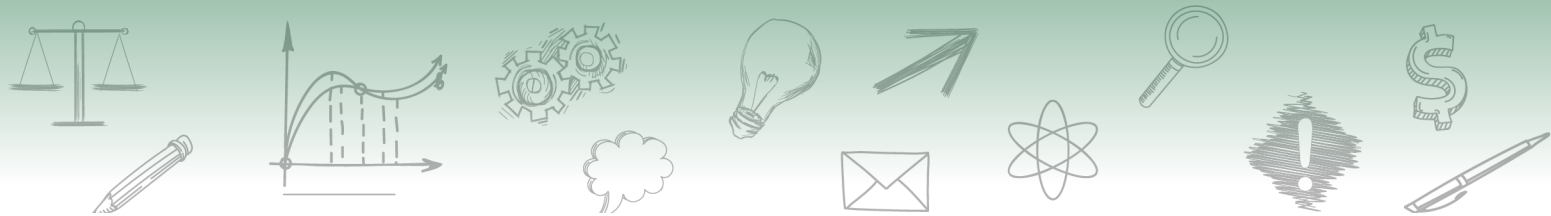
A classificação mais comum define os seguintes tipos de equipes:

- Círculos de controle de qualidade (Botton-up): são grupos de pessoas que buscam formas de aumentar a eficiência e eficácia de seus processos de trabalho pelo alcance da maior produtividade e da melhoria de sua qualidade.
- Equipes de melhoria (Top-down): são equipes de resolução de problemas constituídas para lidar temporariamente com questões que cruzam funções ou linhas de autoridade e têm sua vida restrita a uma tarefa.
- Equipes de projeto (Top-down): são organizadas para trabalhar especificamente em um projeto, como no caso do desenvolvimento de novo produto, implantação em novo serviço ou programa. Da mesma forma que as equipes de melhoria, sua vida restringe-se ao projeto para o qual foram criadas.

Lidando com Problemas de Equipe

Todas as equipes, novas ou antigas, estão sujeitas às situações de crise, nas quais, por razões diversas, as pessoas não conseguem refletir e agir de forma participativa, predominando a discórdia e o individualismo. No caso das equipes em formação, essa crise decorre dos conflitos internos de valores, personalidades, tensão, resistência à tarefa ou às abordagens diferentes daquelas que cada membro, individualmente, está acostumado a usar.

A consciência do processo de trabalho em grupo – como a equipe trabalha em conjunto – é a



chave para que esses problemas se resolvam prontamente.

Não existe receita perfeita para a ausência de problemas em equipe. Entretanto, algumas recomendações permitem que as pessoas estejam preparadas para lidar com situações problema.

As estratégias a seguir servem para reduzir o aparecimento de problemas:

- Prever e evitar os problemas de equipe sempre que possível.
- Dispor de algum tempo para as pessoas se conhecerem melhor.
- Estabelecer regras básicas de convívio.
- Discutir normas para comportamento da equipe.
- Não estereotipar as pessoas.
- Não exagerar nem ser muito moderado nas reações.

Existem comportamentos que causam transtornos passageiros e outros crônicos ou graves que impedem ou diminuem o progresso da equipe. Reconheça a gravidade da situação e estabeleça a reação adequada para cada caso, lembrando-se sempre do valor de cada pessoa para a equipe.

Identificando os Problemas mais comuns

Em geral, os problemas são decorrentes do resultado da crítica a alguém, das questões não explicitadas ou de comportamentos individuais destrutivos. A forma mais eficaz de lidar com esses problemas é falando sobre eles. Entretanto, existem problemas que exigem uma solução mais estruturada.

São listados, a seguir, os problemas que se manifestam com maior frequência durante os trabalhos em equipe e as formas mais eficazes de lidar com eles.

Características pessoais dos participantes:

- Participantes hesitantes ou relutantes.
- Participantes dominadores.
- Participantes autoritários.
- Participantes antagônicos .
- Menosprezo a declarações que “caem no vazio”.
- Devaneios, digressões e tangentes.
- Pressa em finalizar a tarefa.
- Aceitação de opiniões como fatos.



- Atribuição.
- Confusão entre opiniões e fatos.
- Crença de que ninguém é capaz de fazer algo para resolver determinados problemas.
- Precário equilíbrio entre programação, custo e qualidade.
- Pessoas que tentam se proteger.
- Postura gerencial de caça aos culpados.

Dicas para o Trabalho em Equipe

+ Regras básicas para condução de reuniões:

- Usar pautas.
- Ter um facilitador.
- Fazer atas.
- Esboçar a próxima pauta.
- Avaliar a reunião.

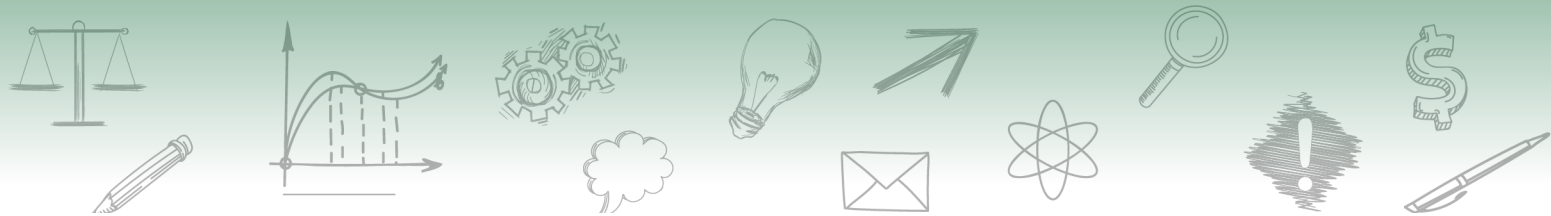
+ Técnicas para discussões eficazes:

- Pedir esclarecimentos.
- Ouvir.
- Sintetizar.
- Evitar digressões.
- Administrar o tempo.
- Encerrar a discussão.
- Verificar o consenso.
- Avaliar permanentemente o processo da reunião.

+ Bloqueios comuns para a solução de problemas

Existem comportamentos que podem se constituir em bloqueios para a solução de problemas. Entre eles, podem ser citados:

- Falta de tempo.



- Não assumir o problema.
- Falta de reconhecimento.
- Manutenção do erro.
- Desconhecimento da importância do problema.

+ **Técnicas para tomadas de decisão:**

Existem algumas técnicas que auxiliam na condução do trabalho em equipe. As técnicas mais utilizadas para geração de ideias e tomada de decisão são:

Brainstorming (Tempestade de Ideias - Pensamentos)

Essa técnica, também como “tempestade de ideias”, objetiva a produção de um grande número de ideias criativas. Permite explorar ideias de todos os participantes para a tomada de decisão.

As regras para conduzir uma sessão de *brainstorming* são:

- Incentivar todos a se sentirem livres para expressar suas ideias.
- Não rejeitar quaisquer ideias, mesmo que no momento pareçam tolas.
- Quanto mais ideias, melhor.
- Não permitir discussões durante a sessão de brainstorming. Isso ocorre em outro momento.
- Não permitir a emissão de julgamentos. Ninguém tem o direito de criticar as ideias dos outros, nem mesmo com um resmungo ou careta.
- Permitir às pessoas “pegarem carona”, desenvolvendo ideias dadas por outros membros do grupo.
- Escrever todas as ideias, de modo que o grupo todo possa examiná-las posteriormente.

A sequência geral de procedimentos em uma sessão de *brainstorming* está descrita a seguir, podendo ser modificada e adequada ao tipo de equipe e natureza do trabalho:

1. Definir o assunto a ser analisado e apresentá-lo em forma de pergunta.
2. Dar dois minutos de silêncio para que as pessoas pensem sobre o assunto.
3. Convidar os participantes a apresentarem suas ideias.
4. Anotar as ideias no *flipchart* (mural), escrevendo-as com clareza.



Brainwriting (Tempestade de Ideias - Anotações)

A técnica originada no Instituto Battele em Frankfurt é uma variação do *brainstorming*, com a diferença essencial de que todas as ideias são escritas, trazendo como consequência mais calma e ordem.

Foi planejada para evitar alguns efeitos negativos de reuniões, tal como a influência da opinião do corpo gerencial ou as dificuldades em verbalizar rapidamente as ideias.

As regras para se proceder a uma sessão de *brainwriting* são as seguintes:

1. Cada participante lista, durante 5 minutos, os problemas existentes no processo.
2. Decorridos os 5 minutos, os participantes trocam as listagens, na forma de um rodízio, feito sempre pela direita. Cada participante, após receber o papel do seu vizinho, tentará durante 3 minutos desenvolver ou acrescentar algo à listagem recebida.
3. Após essa segunda fase, o coordenador recolhe todas as listagens e, apoiado pelos demais participantes, prepara uma relação das ideias levantadas pelo grupo.

Consenso

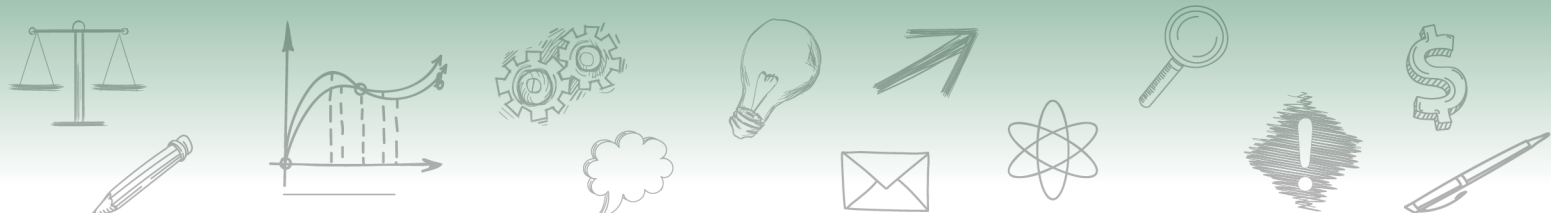
É a concordância formal de opiniões entre pessoas sobre um assunto que está sendo discutido (analisado). Consenso não significa unanimidade. Existe consenso quando todos os integrantes do grupo, incluindo o líder, aceitam uma decisão. Mesmo que um dos membros considere que a decisão não é, de seu ponto de vista, a melhor, ele a percebe como sendo a melhor opção para o grupo todo. A meta de qualquer grupo deve ser chegar a decisões que melhor reflitam o pensamento de todos os membros do grupo. Chamamos isso de “chegar a um consenso”.

O consenso é o método mais adequado à tomada de decisões em grupo, trazendo, entre outras, as vantagens de que:

- As pessoas se dispõem a aceitá-las.
- Os grupos reúnem mais informações que os indivíduos isoladamente.
- Os grupos, na maioria das vezes, decidem (resolvem problemas) melhor que os indivíduos.
- As decisões tomadas por este método são mais acertadas.

Além do que foi dito, o consenso permite:

- Que o grupo explore as discordâncias, em vez de evitá-las.
- Que sejam ouvidos todos os interessados.



- O acréscimo de informações pertinentes.
- A cada participante ouvir o ponto de vista dos outros.
- Que sejam consideradas muitas possibilidades.
- Desenvolver o espírito de equipe.

Algumas regras, tais como as definidas abaixo, tornam mais fácil chegar a um consenso:

- Não imponha opiniões pela insistência.
- Não mude de opinião para fugir a confrontos e conflitos.
- Abandone o poder de mando durante o processo.

É desejável que as decisões sejam tomadas mediante consenso, mas, para a utilização deste método, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- O tempo disponível para a decisão.
- A história do grupo, ou seja, sua experiência na tomada de decisão.
- A tarefa a ser cumprida.
- O clima de trabalho estabelecido no grupo.
- O nível de participação de cada membro.
- A capacidade individual de abandonar posições a favor do grupo.



Unidade 2: Paradigmas

🎯 Objetivo de aprendizagem

Ao final da unidade você será capaz de identificar os paradigmas da gestão por processos.

Para iniciarmos esta unidade, vamos fazer a leitura do texto “A fábula dos porcos assados”, disponível a seguir.

 Texto: [A fábula dos porcos assados](#)

2.1 Padrão ou modelo

“Paradigmas são conjuntos de regras e regulamentos que estabelecem limites e que nos dizem como ter sucesso resolvendo problemas dentro desses limites.” (BARKER)

Paradigmas são “verdades”, “princípios” ou “valores” que balizam o comportamento das pessoas, levando-as a ter uma visão de mundo e dos fatos condicionada às suas experiências individuais ou coletivas.

Denomina-se “efeito paradigma” o fenômeno pelo qual uma pessoa tenta ignorar tudo que não se ajuste ao seu modo de entender a realidade. O efeito paradigma pode ser construtivo quando concentra a atenção e aumenta a confiança das pessoas para resolver problemas. No entanto, pode ser também extremamente nocivo quando provoca resistência às mudanças, impedindo as pessoas de preverem o futuro e bloqueando sua criatividade, de maneira a buscar sempre, nas experiências do passado, as soluções para os problemas do presente. Quantas vezes você já passou por isso?

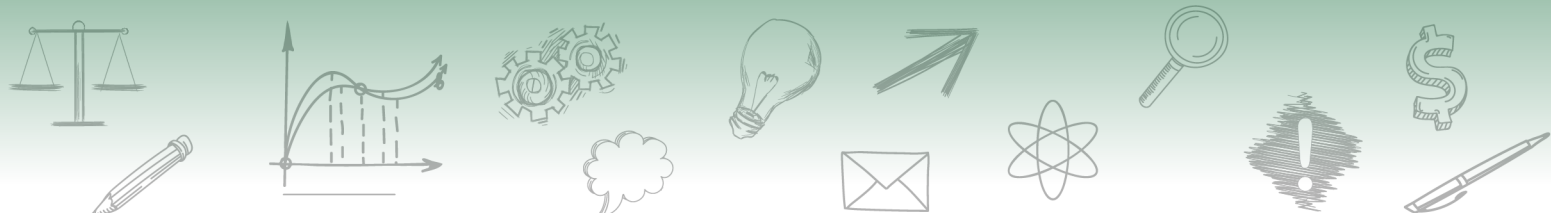
Na verdade, todos nós temos vários exemplos do efeito paradigma “cegando” as pessoas e até nós mesmos em algumas situações. Em tempos de grandes mudanças, os paradigmas tendem a ser alterados rapidamente.

Refleta sobre um paradigma que tenha sido alterado por você nos últimos anos.

René Descartes assim sintetizou o método lógico para a análise de um paradigma:



1. nunca receber coisa alguma como verdadeira, desde que não se evidencie como tal, isto é, evitar cuidadosamente a precipitação e a prevenção e não aceitar senão aqueles juízos que se apresentem clara e distintamente ao seu espírito, de modo a não ser possível ter dúvida a respeito deles;



2. dividir as dificuldades que tiver que examinar em tantas parcelas quantas puderem ser e forem exigidas para melhor compreendê-las;

3. conduzir por ordem os seus pensamentos, começando pelos objetos mais simples e mais fáceis de serem conhecidos, para subir pouco a pouco, como por degraus, até o conhecimento dos mais complexos, e supondo mesmo certa ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros;

4. fazer sempre enumerações tão completas e revisões tão gerais que possa estar seguro de nada haver omitido.

- René Descartes



2.2 Mudança de paradigma



A única coisa permanente é a mudança

- Heráclito, 450ac



A mudança de paradigma requer informação, disposição interior e compromisso pessoal uma vez que implica:

- Aceitação de mudanças.
- Reconhecimento de limitações individuais.
- Visão de que os avanços da humanidade são frutos de indivíduos que revolucionaram o conhecimento de sua época.
- Compreensão de que o ponto de vista dos indivíduos pode ser parcial.
- Conhecimento de que todas as visões e percepções pessoais, mesmo divergentes, podem ser complementares.

A mudança de paradigma ocorre quando as “verdades”, “princípios” e “valores” estabelecidos não mais oferecem explicações aceitáveis ou soluções eficazes para os problemas existentes.



Quanto de nossos valores, de nossas verdades e de nossos princípios foi alterado na última década? Já pensou nisso?

Paradigmas Ultrapassados



A luz elétrica será esquecida tão logo for encerrada a Exposição de Pairs.

- Presidente da Royal Society em 1900

A televidão não dará certo! A família americana não ficará horas olhando uma simples tela!

- manchete do "New York Times" em 1930

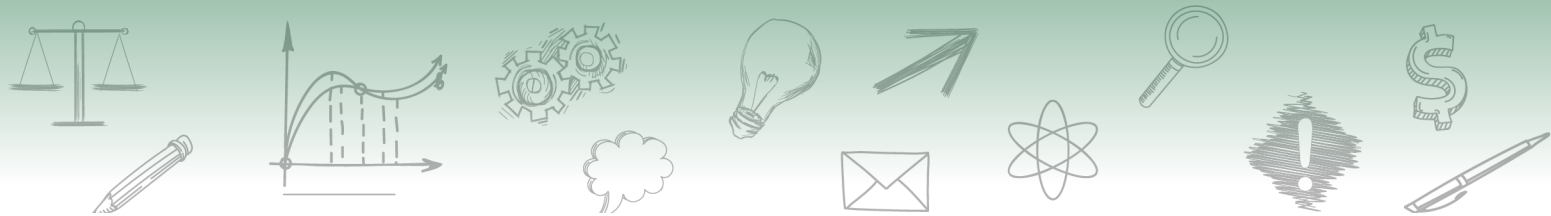
Nenhum trem pode deslocar-se a mais de 37km/h porque os passageiros morreriam pela falta de ar devido ao vácuo formado em seu interior

- Academia Francesa de Ciências em 1904

A teoria de Pasteur é pura fantasia!

-médicos e cientistas em 1900





Referências

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional**. São Paulo. Saraiva, 2006.

ASSUNÇÃO, M.A.; MENDES, P.J.V. Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública – Painele: Gestão Estratégica para Excelência Organizacional de Órgãos Públicos. **V Congresso Internacional do CLAD**. Sto Domingo. República Dominicana, 24-27 Out 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2ª ed. – Brasília: MPOG/SEGES, 2006. 240 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização** –GESPÚBLICA; Instrumento Para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 2/2008.

BROCKA, Bruce. **Gerenciamento da qualidade**. Tradução e revisão técnica: Valdênio Ortiz de Sousa. São Paulo. Makron Books, 1994.

CAMILO, Ronald Darwich. **Modelagem dinâmica da gestão**: passos para a excelência e resultados superiores. Belo Horizonte. Instituto Qualidade Minas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2ª ed. São Paulo. Saraiva, 2008.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ENAP, Apostila de Apoio ao Treinamento On-line – **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional**, 2001.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark., 2004.

SHOLTES, Peter. **Times da Qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Tradução de Elenice Mazzilli, Lucia Faria Silva, Associação Alumni – Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1992.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre. Editora Artmed, 2008.