

# Resultados da análise BSC em plano estratégico de uma instituição pública

Alex de Almeida Carvalho<sup>1</sup>

João Alberto Neves dos Santos<sup>2</sup>

aacarvalho@inmetro.gov.br

neves.cln@uol.com.br

1 Universidade Federal Fluminense - Niteroi, RJ, Brasil

2 Universidade Federal Fluminense - Niteroi, RJ, Brasil

## RESUMO

*Este artigo apresenta os macros resultados da análise nas quatro perspectivas básicas do Balanced Scorecard (BSC) que foi realizada em um plano estratégico de uma instituição pública. A análise visa comprovar a relação entre as dificuldades encontradas na implementação do planejamento estratégico em relação ao balanceamento entre as quatro perspectivas básicas do BSC. Este artigo identifica as dificuldades de implementação do plano estratégico e direciona a tomada de decisão em relação às alternativas para a correção da estratégia de implementação do plano.*

Palavras chaves: Balanced Score Card, Planejamento estratégico, Gestão Estratégica

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta os macros resultados da análise nas quatro perspectivas básicas do Balanced Scorecard (BSC) que foi realizada, na dissertação para obtenção de grau de mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense. Esta análise chamaremos simplesmente de “Análise BSC”. De acordo com a nova metodologia proposta por Carvalho (2006), esta análise visa comprovar a relação entre as dificuldades encontradas na implementação do planejamento estratégico em relação ao balanceamento entre as perspectivas básicas do Balanced Scorecard. Para a realização deste estudo foi realizada a análise dos resultados do planejamento estratégico do Macroprocesso de uma instituição pública, cujo plano foi realizado no período de maio a julho de 2004. Para o plano desta instituição pública, obteve-se para o objetivo permanente (Negócio, Missão):

- 4 Opções Estratégicas;
- 8 Objetivos Estratégicos;
- 39 Estratégias Específicas;
- 6 Processos Específicos;
- 20 Processos Operacionais;
- 10 Projetos;
- 8 indicadores para o Negócio (Missão);
- 13 indicadores para os Objetivos Estratégicos;
- 13 indicadores para os Processos Específicos;
- 70 indicadores para os Processos Operacionais.

A análise BSC que será apresentada neste artigo foi feita em relação às Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos, Estratégias Específicas, Carteira de Projetos e Indicadores.

Primeiramente antes da apresentação dos resultados da análise BSC, é descrito o surgimento do BSC e apresentada as suas perspectivas básicas que foram utilizadas para a análise realizada no planejamento estratégico da instituição pública que foi estudada, bem como também é apresentado a proposta de planejamento e as etapas onde é aplicada a análise BSC.

## 2. SURGIMENTO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Em 1990, Kaplan e Norton, iniciaram um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas na qual buscava novas maneiras de medir o desempenho organizacional. Desse projeto de pesquisa de um ano, emergiu o conceito de um sistema balanceado de mensurações: o Balanced Score Card. Neste sistema é recomendado que as organizações preservem os indicadores financeiros, mas que também equilibrassem esses indicadores com indicadores não-financeiros, sob três outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Esse foi o sustentáculo do Balanced Scorecard.

A hierarquia sugerida por Kaplan e Norton (2004, p.7), segue-se em primeiro plano com a perspectiva financeira, em segundo plano com a perspectiva do cliente, em terceiro plano com a perspectiva dos processos internos e em quarto e último plano com a perspectiva de aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira indica se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. “A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas”.

Na perspectiva do cliente, os executivos identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios irá competir. “O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro”.

Na perspectiva interna, são identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. “O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros”.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento é identificado a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Seus objetivos, “descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia”. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

Em relação às perspectivas sugeridas por Kaplan e Norton (2004), diferentemente das empresas privadas onde a perspectiva financeira é vista como a mais importante, tem-se para as instituições públicas uma hierarquia, na qual temos a perspectiva dos clientes como a de maior relevância, uma vez que a função desta é servir à sociedade. Pode-se ver a seguir na Figura 1, em relação às perspectivas básicas, a hierarquia utilizada para instituição pública:

Perspectiva dos Clientes
Perspectiva dos Processos Internos
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
Perspectiva Financeira

Figura 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard  
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

## 3. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No ano de 2004 foi realizado o Planejamento Estratégico do Macroprocesso de uma instituição pública. Na implantação do plano em 2004, a metodologia era composta de quatro etapas: Construção de Premissas, Formulação Estratégica, Detalhamento e por fim

Implementação. Tendo como objetivo aprimorar a metodologia utilizada, sendo mantida a lógica de implantação, porém com um maior detalhamento das etapas.

Neste novo modelo, é sugerida a formalização da etapa de monitoramento e controle do plano, para que fique completo o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) dentro do planejamento estratégico, bem como para reforçar a necessidade da utilização dos sistemas gerenciais informatizados como ferramentas de monitoramento, tendo também como importância a captação de recursos. Outra sugestão aplicada ao novo modelo é a utilização da metodologia BSC, para análise de balanceamento entre as perspectivas a serem definidas pela instituição, sendo esta análise aplicada às etapas de formulação e detalhamento.

Para este novo modelo foram definidas cinco etapas: premissas, formulação, detalhamento, implementação, monitoramento e controle. Essas etapas podem ser visualizadas através da Figura 2:

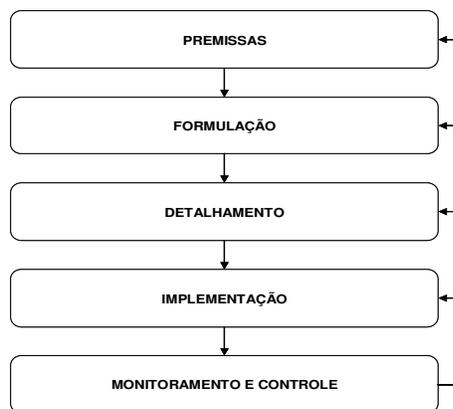


Figura 2 - Novo Modelo Proposto  
Fonte: O próprio autor (2006)

Na seqüência, é mostrado o fluxograma detalhado das etapas formulação e detalhamento do modelo proposto de planejamento estratégico do macroprocesso controle metrológico ao qual foram inseridas análises de Balanced Scorecard.

### 3.1. FORMULAÇÃO

Na seqüência, é apresentada o fluxograma da etapa Formulação.

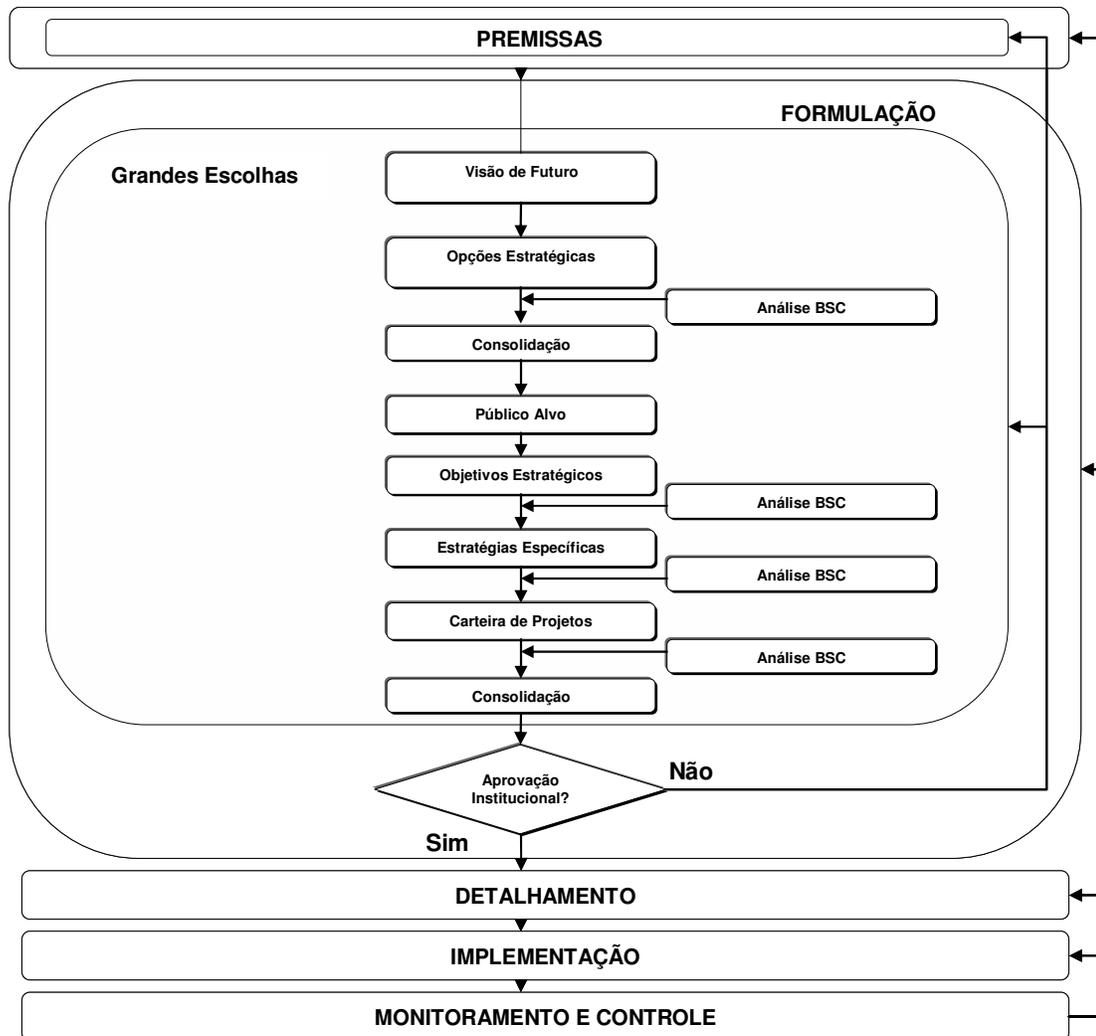


Figura 3 - Fluxograma da Etapa de Formulação  
Fonte: O próprio autor (2006)

Nesta etapa de Formulação, são definidas com subsídios das etapas anteriores, em um primeiro trabalho, a Visão de Futuro, e as Opções Estratégicas, para, na seqüência, ser realizada a consolidação das informações. A seguir, são definidos o Público Alvo, os Objetivos Estratégicos, as Estratégias Específicas e a Carteira de Projetos, para posteriormente ser realizada a consolidação das informações.

Após a consolidação final dos trabalhos das duas etapas anteriores, tem-se a versão preliminar do plano estratégico. Essa versão é apresentada em reunião de diretoria para aprovação institucional. Caso seja aprovado, dá-se seqüência na etapa do Detalhamento, caso contrário, retorna-se novamente às etapas de Premissas e Formulação nos pontos necessários definidos na reunião de diretoria.

Na etapa de Formulação foram incluídas as Análises BSC, após a definição das Opções Estratégicas, dos Objetivos Estratégicos, das Estratégias Específicas e da Carteira de Projetos, ou seja, análise do balanceamento nas perspectivas determinadas pela Instituição. Como sugestão inicial, é proposta a análise nas quatro perspectivas básicas do BSC (em primeiro plano com a perspectiva do cliente, em segundo plano com a perspectiva dos processos internos, em terceiro plano com a perspectiva de aprendizado e crescimento e em quarto e último plano com a perspectiva financeira).

### 3.2. DETALHAMENTO

Na seqüência, é apresentado o fluxograma da etapa de Detalhamento.

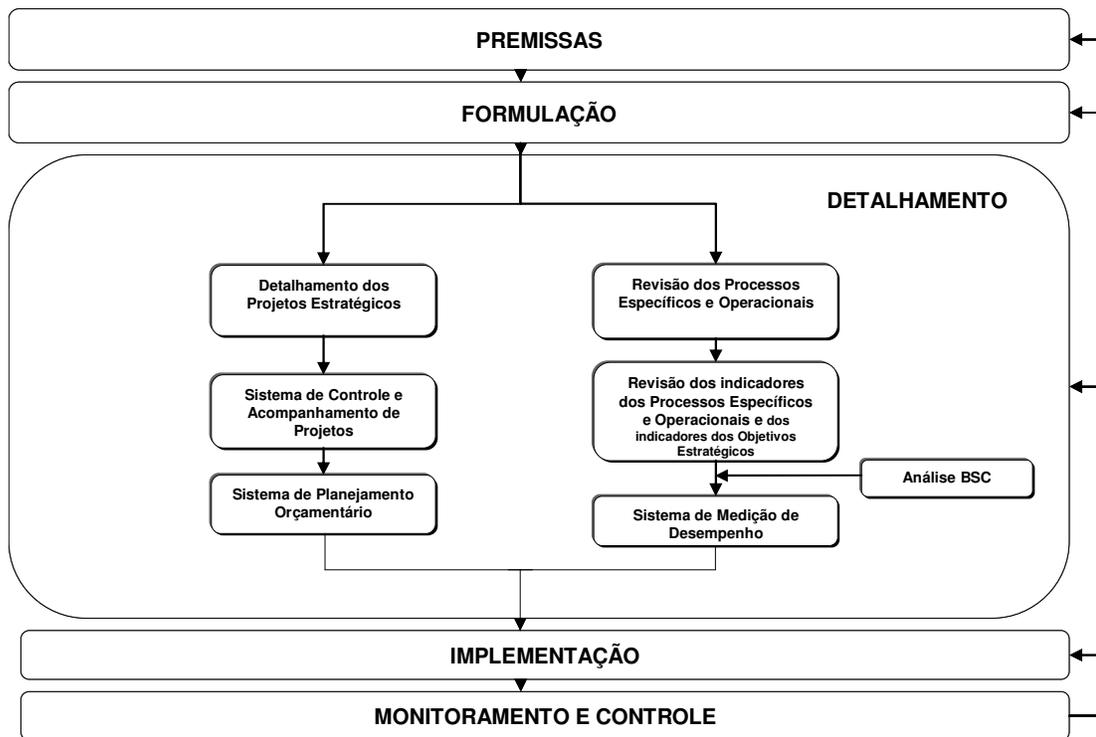


Figura 4 - Fluxograma da Etapa de Detalhamento  
Fonte: O próprio autor (2006)

Na etapa de Detalhamento, tendo como subsídeo todas as etapas anteriores, são realizadas as atividades Revisão dos Processos Específicos e Operacionais, bem como a Revisão dos Indicadores dos Processos Específicos e Operacionais e dos Indicadores dos Objetivos Estratégicos. Nesta etapa de Detalhamento, também foi incluída uma Análise BSC, após a revisão de todos os indicadores, ou seja, análise do balanceamento nas perspectivas determinadas pela Instituição. Também como sugestão inicial, é proposta a análise nas quatro perspectivas básicas do BSC (perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos, perspectiva de aprendizado e crescimento, perspectiva financeira). Na seqüência os Indicadores são incluídos e/ou excluídos do Sistema de Medição de Desempenho, sistema este informatizado.

Paralelamente ou seqüencialmente à Revisão dos Indicadores, é realizado o Detalhamento dos Projetos Estratégicos, com a seqüência de inclusão dos projetos no Sistema de Controle e Acompanhamento de Projetos e no Sistema de Planejamento Orçamentário, sistemas também informatizados.

### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE BSC.

O que o administrador precisa saber para escolher a melhor alternativa entre os cursos de ação disponíveis? Esta é uma pergunta clássica que um administrador necessita fazer. O administrador necessita saber qual é o seu ponto crítico, qual é a sua principal dificuldade. Em virtude desta necessidade, visando comprovar a relação entre as dificuldades encontradas na implementação do planejamento estratégico realizado em 2004, abaixo se faz uma análise simples através da metodologia do BSC que se aplicarão nas Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos, Estratégias Específicas, Carteira de Projetos, Indicadores dos Objetivos

Estratégicos, Indicadores dos Processos Específicos e Indicadores dos Processos Operacionais. A análise se dará apenas nas quatro perspectivas básicas do BSC, na seguinte ordem de importância para o serviço público: Perspectiva do Cliente (Sociedade), Perspectiva Interna (Processos Internos), Perspectiva Aprendizado e Crescimento (Conhecimento e Inovação), Perspectiva Financeira (recursos). São apresentados neste artigo apenas os resultados macros. A seguir, do Quadro 01 ao Quadro 08, são apresentadas as análises BSC.

Análise BSC das Opções Estratégicas	
Perspectiva do Cliente	Total: 1 opção estratégica.
Perspectiva Interna	Total: 1 opção estratégica.
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Total: 2 opções estratégicas.
Perspectiva Financeira	Não possui nenhuma opção estratégica diretamente ligado à perspectiva financeira.

Quadro 01 - Análise BSC, Opções Estratégicas  
Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Pode-se verificar, visualizando o Quadro 01, que nas Opções Estratégicas, existe um balanceamento entre as perspectivas do Cliente, Interna, Aprendizado e Crescimento, porém constata-se um total desbalanceamento quanto à perspectiva financeira, não existe nenhuma opção estratégica de captação e controle de recursos financeiros, onde mesmo sendo uma organização pública, observa-se e tem se observado que sem a perspectiva financeira as atividades não evoluem a contento.

Análise BSC dos Objetivos Estratégicos	
Perspectiva do Cliente	Total: 3 objetivos estratégicos.
Perspectiva Interna	Total: 2 objetivos estratégicos.
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Total: 3 objetivos estratégicos.
Perspectiva Financeira	Não possui nenhum objetivo estratégico diretamente ligado à perspectiva financeira.

Quadro 02 - Análise BSC, Objetivos Estratégicos  
Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Na análise dos Objetivos Estratégicos, observa-se que não existe um balanceamento entre as perspectivas, tendo em vista que na perspectiva financeira não existe nenhum objetivo estratégico de captação e controle de recursos financeiros, conforme pode ser visto no Quadro 02.

Análise BSC das Estratégias Específicas	
Perspectiva do Cliente	Total: 11 estratégias específicas.
Perspectiva Interna	Total: 10 estratégias específicas.
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Total: 19 estratégias específicas.
Perspectiva Financeira	Não possui nenhuma Estratégia Específica diretamente ligado à perspectiva financeira.

Quadro 03 - Análise BSC, Estratégias Específicas  
Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Da mesma forma, na análise das Estratégias Específicas, não existe um balanceamento entre as perspectivas, pois conforme visto no Quadro 03, não existe nenhuma Estratégia Específica de captação e controle de recursos financeiros, o que dificulta o alcance das metas da estratégia.

Análise BSC dos Projetos Estratégicos	
Perspectiva do Cliente	TOTAL: 3 Projetos Estratégicos.
Perspectiva Interna	TOTAL: 4 Projetos Estratégicos.
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	TOTAL: 3 Projetos Estratégicos.
Perspectiva Financeira	Não possui nenhum projeto estratégico diretamente ligado à perspectiva financeira.

Quadro 04 - Análise BSC, Projetos Estratégicos  
Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Verifica-se, através do Quadro 04, que nos Projetos Estratégicos, também não existe balanceamento entre as perspectivas do BSC, pois não existe nenhum projeto estratégico está direcionado à captação e controle de recursos financeiros. A captação de recursos financeiros é sempre um complicador na implementação de um plano estratégico.

Quadro Resumo da Análise BSC das Opções Estratégicas, Objetivos Estratégicos, Estratégias Específicas e Projetos Estratégicos do Macroprocesso	
Perspectiva do Cliente	TOTAL: - 1 Opção Estratégica, - 3 Objetivos Estratégicos, - 11 Estratégias Específicas, - 3 Projetos Estratégicos.
Perspectiva Interna	TOTAL: - 1 Opção Estratégica, - 2 Objetivos Estratégicos, - 10 Estratégias Específicas, - 4 Projetos Estratégicos.
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	TOTAL: - 2 Opções Estratégicas, - 3 Objetivos Estratégicos, - 19 Estratégias Específicas, - 3 Projetos Estratégicos.
Perspectiva Financeira	Não possui nenhuma perspectiva financeira.

Quadro 05 - Análise BSC, resumo  
Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Com a análise do Planejamento Estratégico desta Instituição Pública, mesmo nas quatro perspectivas básicas do BSC, pode-se observar que o ponto crítico é a questão da perspectiva financeira para a execução de seu planejamento. Uma instituição pública não pode apenas depender de recursos do tesouro nacional, sendo necessário a visão clara da necessidade de se obter recursos de outras fontes, e até mesmo criar opções estratégicas com seus objetivos, estratégias e projetos associados a uma articulação política forte para captar tais recursos necessários ao bom andamento do planejamento estratégico. É preciso ter em mente a necessidade de um monitoramento e controle constantes dos processos, projetos e recursos, bem como a criação para os projetos, de uma estrutura forte e competente para possibilitar a captação de novos recursos.

A seguir, do Quadro 06 ao Quadro 08, é apresentado o resultado da análise BSC dos Indicadores dos Objetivos Estratégicos, dos Processos Específicos e dos Processos Operacionais em relação às quatro perspectivas básicas: Cliente, Interna, Aprendizado e Crescimento, Financeira.

Análise BSC dos Indicadores dos Objetivos Estratégicos	
Perspectiva do Cliente	Total: 6 indicadores
Perspectiva Interna	Total: 3 indicadores
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Total: 4 indicadores
Perspectiva Financeira	Não possui indicador na perspectiva financeira.

Quadro 06 - Análise BSC, Indicadores dos Objetivos Estratégicos  
Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Em relação aos Indicadores dos Objetivos Estratégicos, constata-se uma maior preocupação em relação à Perspectiva do Cliente (6 indicadores), e com um balanceamento em relação às Perspectivas Interna (3 indicadores) e de Aprendizado e Crescimento (4 indicadores), porém constata-se nenhum indicador em relação à Perspectiva Financeira.

Análise BSC dos Indicadores dos Processos Específicos	
Perspectiva do Cliente	Total: 5 indicadores
Perspectiva Interna	Total: 4 indicadores
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Total: 4 indicadores
Perspectiva Financeira	Não possui indicador na perspectiva financeira.

Quadro 07 - Análise BSC, Indicadores dos Processos Específicos

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Em relação aos Indicadores dos Processos Específicos, conforme pode ser visualizado no Quadro 07, constata-se um desbalançamento, tendo em vista não possuir nenhum indicador em relação à Perspectiva Financeira.

Análise BSC dos Indicadores dos Processos Operacionais	
Perspectiva do Cliente	Total: 30 indicadores
Perspectiva Interna	Total: 22 indicadores
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	Total: 8 indicadores
Perspectiva Financeira	Total: 8 indicadores

Quadro 08 - Análise BSC, Indicadores dos Processos Operacionais

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Em relação aos Indicadores dos Processos Operacionais, através do Quadro 08, constata-se uma maior preocupação em relação à Perspectiva do Cliente (30 indicadores), e em relação à Perspectiva Interna (22 indicadores). Também é verificado um desbalançamento das perspectivas anteriores tanto para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (8 indicadores), como em relação à Perspectiva Financeira (8 indicadores).

Quadro Resumo da Análise BSC dos Indicadores dos Objetivos Estratégicos, dos Processos Específicos e dos Processos Operacionais do Macroprocesso	
Perspectiva do Cliente	TOTAL: 41 INDICADORES - 6 Indicadores para os Objetivos Estratégicos, - 5 Indicadores para os Processos Específicos, - 30 Indicadores para os Processos Operacionais.
Perspectiva Interna	TOTAL: 29 INDICADORES - 3 Indicadores para os Objetivos Estratégicos, - 4 Indicadores para os Processos Específicos, - 22 Indicadores para os Processos Operacionais.
Perspectiva Aprendizado e Crescimento	TOTAL: 16 INDICADORES - 4 Indicadores para os Objetivos Estratégicos, - 4 Indicadores para os Processos Específicos, - 8 Indicadores para os Processos Operacionais.
Perspectiva Financeira	TOTAL: 8 INDICADORES - Nenhum indicador para os Objetivos Estratégicos, - Nenhum indicador para os Processos Específicos, - 8 Indicadores para os Processos Operacionais.

Quadro 09 - Análise BSC, Resumo dos Indicadores

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006)

Apesar de, no geral, haver um desbalançamento entre as perspectivas, conforme pode ser visto no Quadro 09, é importante se pensar que no caso dos Indicadores dos Processos Operacionais, não ocorreu nenhuma perspectiva sem indicador. Cabe também uma análise crítica em relação ao BSC, da necessidade de haver maior equilíbrio entre as perspectivas ou se o balançamento deva respeitar o grau de importância de cada perspectiva.

## 5. CONCLUSÃO

Quais as dificuldades encontradas e quais são as alternativas? Através da análise BSC pode-se comprovar que a maior dificuldade encontrada está ligada à questão financeira e aos recursos humanos, ou seja, recursos, na qual se esbarra na limitação do estado em relação à contratação de pessoal, bem como em relação às questões de ordem orçamentária do governo. A utilização do BSC como ferramenta ao auxílio para identificação das dificuldades de implementação de planos estratégicos mostrou-se eficaz, pois na análise observou-se e constatou-se a falta de opções estratégicas, de objetivos estratégicos, de estratégias específicas e de projetos estratégicos, voltados à perspectiva financeira, ou seja, captação e controle de recursos, respondendo assim às dificuldades do atual plano e direcionando a tomada de decisão em relação às alternativas para correção da estratégia de implementação do plano.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL J. Edward. *Implantando a Administração Estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BEER, Michael, EISENSTAT, Russell A. and SPECTOR, Bert. 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, nov/dec, 158-166.

BETHLEM, Agrícola. *Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil: texto e casos*. São Paulo: Atlas, 2003.

CARVALHO, Alex de Almeida. *Planejamento Estratégico do Macroprocesso do Inmetro: uma proposta de aperfeiçoamento da metodologia*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2006.

FARIAS FILHO, José Rodrigues de. *Administração Estratégica - Notas de Aula Disciplina de Administração Estratégica – Curso de Mestrado em Sistema de Gestão*. Niterói: UFF/TEP, 2004, 260p.

FIGUEIREDO, Moacyr A. *Metodologia para o Desenvolvimento de Indicadores Estratégicos e Operacionais*, Dissertação de Mestrado, Instituto Militar de Engenharia. Rio de Janeiro, RJ, 1996.

GIRARD, Rosane & NEVES S., João. 1997. Metodologia de Implementação da Melhoria Contínua e Inovação: Aplicações ao HEMORIO. VII CBQP - UBQ, Vitória-ES.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 377 p.

INMETRO. Manual de Monitoramento Estratégico e Operacional do Inmetro, revisão 5, 2002.

\_\_\_\_\_. Apresentação do Workshop 1 - Balanço e Balizamento. Dimel, 2004.

\_\_\_\_\_. Apresentação do Workshop 2 - Definição de Premissas. Dimel, 2004.

ISHIKAWA, Kaoru. 1993. Controle de Qualidade Total: A maneira Japonesa. Editora Campus.

JÚLIO, Carlos Alberto e SALIBI NETO, José. *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis – Coletânea HSM Management*. São Paulo - SP: Publifolha, 2002, 200p.

JURAN, J. M. 1992. Qualidade desde o projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços; Editora Pioneira.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *Mapas Estratégicos, Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 471 p.

MENEZES, Luís César de Moura. *Gestão de Projetos*. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES S., João Alberto. 1996. A Gestão do Processo de Mudanças. II Congresso Internacional de Engenharia Industrial e XVI ENEGEP. Piracicaba-SP.

\_\_\_\_\_, João Alberto. 2000. Estratégias de Melhoria da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais, Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ.

\_\_\_\_\_, João Alberto. Roteiro de Implementação do Sistema de Medição do Desempenho da Secretaria da Defesa Civil do Estado do Rio de Janeiro – SEDEC. Rio de Janeiro jun. 2005

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michel E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez. Rio de Janeiro – Editora Campus, 1986.

SEGES, MP. Brasília. *Avaliação Continuada da Gestão Pública: Repertório / Secretaria de Gestão*, 2004.

SEGES, MP. Brasília. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2006, Versão 1, 2006, 62 p.