

A NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA DA DAPROM PARA AMPLIAÇÃO DE SUA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

**TC Inf Wellington Kleiton Lourenço de Faria¹
Izabel Cristina Silva Xavier²**

Resumo

Este trabalho teve por objetivo descrever quais as necessidades de adequação da estrutura da Diretoria de Avaliação e Promoções (DAPROM) para ampliação de sua eficiência organizacional. A DAPROM é responsável pela condução do fluxo de carreira de mais de 150 mil militares do Exército Brasileiro. Para este estudo, fez-se uso de análise documental numa pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa e descritiva. Identificou-se que a readequação da estrutura organizacional da DAPROM perpassa pela necessidade de modernização no fluxo dos três principais processos que ela executa: 1- Processo de Promoções de militares de carreira; 2- Processo de Avaliação de militares e; 3- Processo de Valorização do Mérito Militar. Os resultados do estudo revelaram que o redesenho desses três processos permitirá uma redução de 10% no efetivo da força de trabalho utilizada na atualidade pela DAPROM. Com isso, os cargos que forem considerados obsoletos em sua estrutura administrativa poderão ser disponibilizados ou remanejados para outras unidades do Exército Brasileiro. A supressão e otimização de algumas das etapas desses processos também redistribuiu melhor os recursos alocados nas atividades desenvolvidas pela DAPROM.

Palavras-chaves: Estrutura organizacional. Eficiência organizacional. Redesenho de processos.

THE NEED TO ADAPT THE STRUCTURE OF THE DAPROM TO EXPAND ITS ORGANIZATIONAL EFFICIENCY

Abstract

This work aimed to describe the needs of adapting the structure of the Evaluation and Promotion Department (DAPROM) to increase the organizational efficiency. DAPROM is responsible for conducting the career flow of more than 150 thousand soldiers in the Brazilian Army. For this study, documentary analysis was used in a basic research, with a qualitative

¹ Tenente Coronel Exército Brasileiro, aluno do curso de Pós-Graduação de Gestão em Adm. Pública Uniasselvi. E-mail: kleiton1999@gmail.com

² Professora Orientadora. Mestre em Administração. Especialista em Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências. Especialista em Psicopedagogia. E-mail: izabel.xavier@yahoo.com.

and descriptive approach. It was identified that the readjustment of DAPROM's organizational structure goes through the need for modernization in the flow of the three main processes it performs: 1- Career military promotions process; 2- Military evaluation process and; 3- Process of Valuing Military Merit. The results of the study revealed that the redesign of these three processes will allow a 10% reduction in the workforce currently used by DAPROM. Thus, the positions that are considered obsolete in its administrative structure may be made available or transferred to other units of the Brazilian Army. The suppression and optimization of some of the stages of these processes also better redistribute the resources allocated to the activities developed by DAPROM.

Keywords: Organizational structure. Organizational efficiency. Process redesign.

1 INTRODUÇÃO

O estudo pretende analisar a necessidade de adequação da estrutura organizacional da Diretoria de Avaliação e Promoções (DAPROM) para ampliação de sua eficiência organizacional. A DAPROM foi criada em 2001 como um órgão de apoio técnico normativo, subordinado ao Departamento-Geral do Pessoal (DGP). Sua finalidade é planejar, orientar, coordenar, supervisionar e avaliar as atividades referentes à avaliação do desempenho, à valorização do mérito e às promoções do pessoal militar da ativa, observando as diferentes carreiras. Ela é responsável pela condução do fluxo de carreira, em média, de mais de cento e cinquenta mil militares e realiza por ano mais de trinta mil promoções, trezentas mil avaliações de desempenho e quinhentos Mapas de Indicadores de Desempenho (BRASIL, 2019).

Desse modo, as ações da DAPROM influenciam diretamente na vida de milhares de militares e suas famílias espalhados nos mais de oito milhões de metros quadrados de todo território nacional. Para o cumprimento de sua finalidade organizacional, a DAPROM necessita manter alto grau de eficiência. O princípio da eficiência está expresso na Constituição Federal e acompanha as necessidades de modernização na administração pública brasileira, de forma a garantir maior presteza e rendimento no exercício das atividades e funções administrativas (LIXA, 2020). Para o atendimento dessa eficiência, o Exército Brasileiro instituiu em 2014 a Diretriz para a Racionalização Administrativa, que tem como objetivo o alcance conjunto da eficiência, eficácia e efetividade em todos os processos geridos por esta instituição, se incluindo entre eles os da DAPROM (BRASIL, 2015).

Ao analisarmos a evolução do Setor Público brasileiro e sua busca pela eficiência e eficácia identificamos que a chegada da Família Real Portuguesa e a Promoção do Brasil a Reinado Unido do Brasil em 1808 é a gênese de sua criação. Costa et al. (2016), define esse

período como “inversão metropolitana”, ou seja, quando o aparelho de Estado português, passando a operar a partir do Brasil, assume de fato as funções de metrópole e, por conseguinte, de Estado nacional. Para Marcelino et al. (2003), somente nas décadas 1930 e 1940, o moderno Estado administrativo foi estruturado. Neste período, durante o governo Getúlio Vargas, foi instituída a primeira reforma administrativa planejada que o país conheceu. Outro grande marco da Administração Pública Brasileira, segundo Marcelino et al. (2003), ocorreu com a edição do Decreto-Lei nº 200, introduzindo profundas alterações na organização e funcionamento do Estado administrativo brasileiro. Os referidos autores pontuam que na década de 1980 foram apresentados sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao país o uso efetivo de seus recursos e instalada a Comissão Geral do Plano de Reforma Administrativa. Já nos anos 1990, segundo Costa (2019), foi criado o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), idealizado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Este plano visava tornar a máquina pública mais eficiente por meio da diminuição de seu tamanho e da mudança do modelo gerencial adotado, passando do modelo burocrático para o modelo gerencial e perdura até os dias atuais.

Os estudos apresentados sobre a evolução do Estado Brasileiro apontam a importância da busca constante pela Eficiência e Eficácia na Administração Pública diante da escassez de recursos que superam em muito a demanda do serviço exigido pela população. Em seus estudos, Ghelman et al. (2006), apontam que a eficiência na Administração Pública tem se tornado uma das questões centrais para a melhoria da gestão pública. A demanda por serviços públicos é crescente e o Estado Brasileiro não tem condições de investir na mesma proporção em recursos humanos e infraestrutura. Grateron et al. (1999), definem a Eficiência no Setor Público como sendo a maximização dos resultados com recursos determinados ou a obtenção ou prestação de um bem ou serviço com o mínimo possível de recursos, mantendo a qualidade e quantidade desejada. Já para Ghelman et al. (2006), a eficiência do Setor Público e a busca pela racionalização no uso dos recursos disponíveis é a proporção de recursos consumidos em relação às saídas dos processos. Grateron et al. (1999) a definem como cumprimento dos objetivos e metas fixados nos programas de ação. Complementando esta definição, Ghelman et al. (2006), defendem que a eficácia é medida através da qualidade, focando as medidas de satisfação do serviço e a efetividade da prestação dos serviços. Para eles, os processos internos, com foco na eficiência, contribuem para este objetivo de se implantar medidas e programas de racionalização da ação pública.

Para atendimento ao objetivo da pesquisa averigou-se como essa racionalização administrativa se processualiza no Exército Brasileiro. Segundo Costa (2019), o Exército

Brasileiro deu início ao seu processo de transformação no final de 2014, emitindo diretrizes referentes à Racionalização Administrativa. Essas diretrizes preconizam que a sua estrutura teria que ser compatível com as demandas e a exigência do Estado Brasileiro. Costa (2019) defende que não seria uma simples diminuição do tamanho do Exército, e sim, eliminação de estruturas organizacionais que já cumpriram sua finalidade para a qual originariamente foram criadas e não encontram mais lugar no novo cenário que se apresentava à instituição. O redesenho da estrutura do Exército, segundo Costa (2019), teve como objetivo eliminar a complexidade desnecessária, as atividades sem função produtiva, os movimentos inúteis e a improvisação do arranjo físico do posto de trabalho. Esse redesenho levaria a instituição à redução dos custos e conseqüente aumento da produtividade. Por outro lado, também poderia aumentar a força de trabalho nas Organizações Militares Operacionais, que segundo Cruz Neto et al. (2014), por natureza, são forças que devem manter elevado nível de prontidão, estando em atuação ou se preparando para tal.

Com base no exposto, este trabalho tem por objetivo verificar as necessidades de adequação da estrutura da DAPROM para ampliação de sua eficiência organizacional. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, sendo configurada como pesquisa básica com análise em documentos e legislações vigentes e Normas Técnicas relacionados a DAPROM. Seu foco foi uma proposta de alteração do Quadro de Cargos de Pessoal da Diretoria de Avaliação e Promoções para manutenção de sua racionalização Administrativa.

Para cumprimento de sua missão institucional a DAPROM realiza diferentes processos administrativos e neste estudo analisaremos três deles por serem considerados atividades meio da Diretoria e onde são alocados a maior parte de sua força de trabalho. São eles: 1- Processo de promoção; 2- Processo de avaliação e; 3- Processo de valorização de militares.

Os três processos mapeados por este estudo são atividades consagradas e executadas pela DAPROM há décadas e que necessitam de modernização para ganho da eficiência e eficácia dos trabalhos realizados. As propostas de redesenho têm como base a simplificação dos processos organizacionais, eliminação da redundância das ações e um maior envolvimento dos militares que serão promovidos, avaliados e que terão suas fichas de mérito pontuadas. Com os ajustes realizados, algumas etapas do processo poderão ser eliminadas gerando uma economia de pessoal e tempo para toda a estrutura organizacional.

2 DAPROM: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL E PROPOSTA DE SEU REDESENHO

Na análise documental realizada, identificou-se que a estrutura organizacional da DAPROM é composta por níveis hierárquicos em que a divisão do trabalho possui uma direção, uma subdiretoria, uma agência de inteligência, duas assessorias, uma ajudância-geral e cinco seções específicas. Ela é responsável por todos os processos de promoção e avaliação de desempenho dos militares de carreira do Exército Brasileiro. Sua gestão administrativa conta com uma previsão de cento e vinte três militares, sendo um Oficial General, vinte e um Oficiais Superiores, seis oficiais intermediários, cinquenta e oito oficiais subalternos e sessenta e cinco praças.

2.1 PROCESSO DE PROMOÇÕES DE MILITARES DE CARREIRA

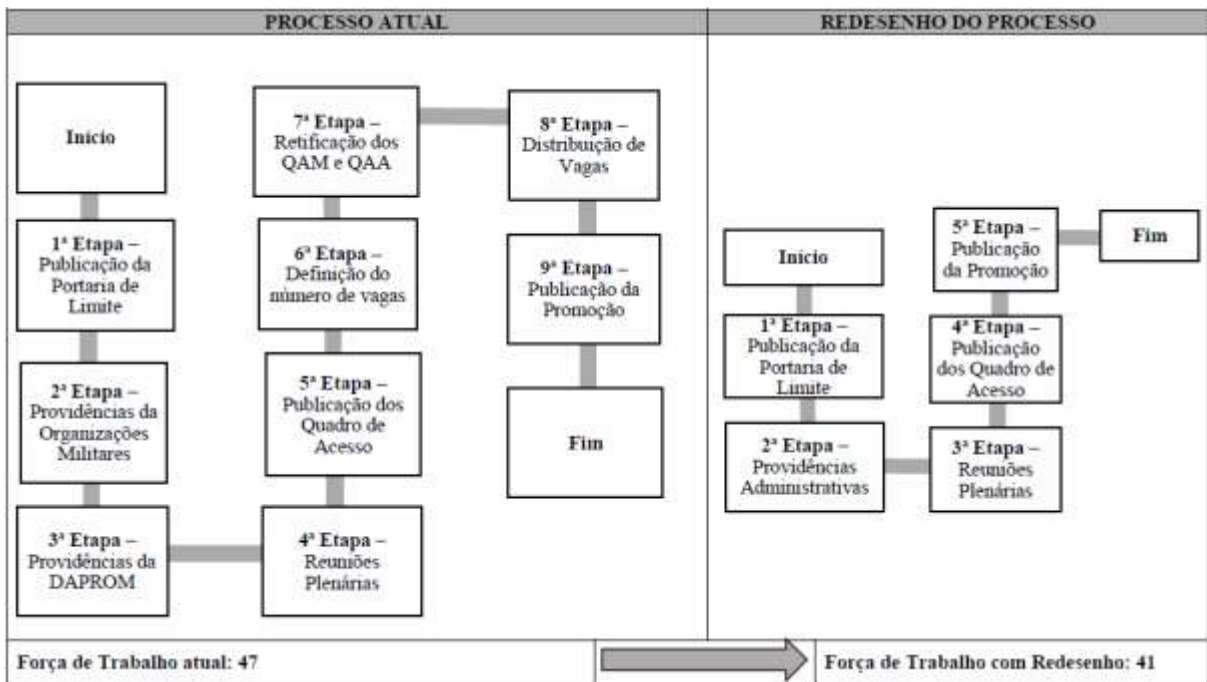
De acordo com os documentos em análise, o processo de promoções teve início ainda no período imperial de D. Pedro II, no século XIX. A primeira Lei de Promoção foi a Lei n.º 585, de 6 de setembro de 1850 e é considerada como o início do processo de promoção no Exército Brasileiro. Durante anos esse processo sofreu várias alterações procurando sempre acompanhar a evolução dos tempos e as novas necessidades e desafios inerentes a profissão militar. Contudo, somente em 1972 é que juridicamente esse processo passou a ter a antiguidade, o merecimento, a escolha, a bravura e o post mortem como critérios regulamentados em lei. (BRASIL, 1972). Pradella (2013) ressalta a importância da priorização dos processos e a necessidade de entender o funcionamento de toda a organização, podendo, assim, estabelecer critérios para a realização do estudo segundo sua importância.

O processo de promoção por escolha fica a critério do Presidente da República, assessorado pelo Alto Comando do Exército. Desse modo, para fins da análise dos processos de promoção foram abordados apenas as promoções pelos critérios de merecimento e antiguidade, pois, como aponta Costa (2016), são os mais utilizados e os demais critérios são raros de ocorrência e contam com normas e diretrizes específicas.

Na análise dos trâmites do processo de promoção identificamos que ele se divide em nove etapas, desde a publicação da Portaria Limite até a publicação da Promoção, última etapa e expressa no Diário Oficial da União, por meio de portaria da autoridade competente. Na atualidade, do início desse processo ao seu final ele passa por dezenas de militares que realizam as auditorias, seiscentos e sessenta e cinco Organizações Militares, três Colegiados para assessoramento, e ainda envolve em torno de oito mil militares que são estudados em cada processo de promoção.

A análise documental realizada mostrou que a tramitação do processo em nove etapas é realizada pelas equipes de trabalho utilizando vinte e três sistemas de informação de forma desagregada, sem que os dados e informações sejam compartilhados de modo a agilizar o andamento das atividades e necessitar de menos pessoas em sua operação. Martins et al. (2012), analisando os meios a serem utilizados na busca pela eficiência e eficácia, trouxeram para discussão que o uso algumas ferramentas agilizam o processo, como: eliminação da duplicidade, simplificação, redução do tempo e automatização ou até mesmo a mecanização dos procedimentos adotados. Com base nesses preceitos, verificou-se que seu redesenho permitirá melhor ajuste e, conseqüentemente, redução na força de trabalho necessária para seu trâmite (Figura 1).

Figura 1 – Fluxograma do Processo de Promoção de militares de carreira do Exército.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Figura 1, na atualidade, o processo necessita que quarenta e sete militares estejam envolvidos diretamente nas nove etapas no sistema de promoção de DAPROM. Com seu redesenho estas nove etapas seriam reduzidas para cinco, conforme aponta os estudos de Lopes et al. (2015), o uso de aplicativos permitir ao trabalhador realizar mais atividades do que seria possível sem a tecnologia, otimizando e simplificando suas tarefas diárias, contribuindo para que o número de militares necessários em suas atividades reduza em quarenta e um cargos. Isso representa uma redução de seis militares que podem ser deslocados do trabalho administrativo e auxiliar na função principal da organização. Outro

dos benefícios adquiridos com o redesenho desse processo, é a otimização do sistema de promoção e uso de ferramentas de Tecnologia da Informação (TI). Devido à unificação de etapas que na atualidade são realizadas de forma desagregada e redundante. É isso que descreve Bianco (2002) quando afirma que o uso de ferramentas tecnológicas auxilia o processo de produção de serviços, que somente se realiza mediante a mobilização das competências cognitivas, interacionais e comunicativas.

2.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE MILITARES

De acordo com a análise documental, o Exército conta com um processo de avaliação dos seus militares desde do ano de 1973, com objetivo de empregar seus recursos humanos de maneira mais eficaz. Sua última atualização ocorreu em 2015 e foi criado o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD). Este sistema auxilia no gerenciamento do desempenho profissional de militares com base na avaliação de competências, tanto para o aperfeiçoamento do desempenho profissional quanto para subsidiar os processos seletivos e de promoções do Exército. Esta gestão do desempenho se baseia na avaliação de vinte e seis competências, divididas em básicas e específicas.

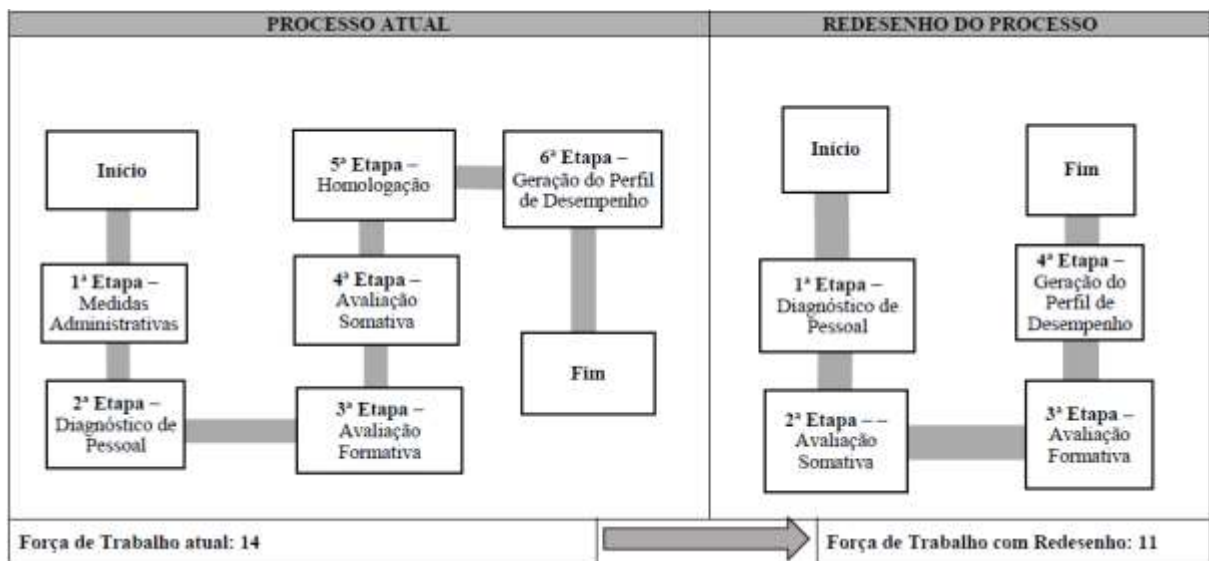
No modelo atual, o processo de avaliação dos militares é realizado em seis etapas, desde as medidas administrativas, passando pelo diagnóstico de pessoal, avaliação formativa, avaliação somativa e homologação até a geração do perfil de desempenho como produto do SGD. Neste perfil são contabilizadas as avaliações dos últimos cinco anos, e serve como indicador para movimentações, seleções, promoções e crescimento profissional. É um parâmetro importante em diversas tomadas de decisões, ajudando a indicar missões que mais se enquadram com o perfil de cada militar, podendo individualizar as escolhas de desempenho de funções e tarefas, gerando uma maior eficiência e menor custo para a instituição.

Observa-se que, na atualidade, esse processo é executado em seis etapas e numa única plataforma de TI (Figura 2). Para maior eficiência e eficácia de suas ações este sistema de TI poderia ser aperfeiçoado com a implantação de aplicativos móveis, facilitando o acesso ao usuário e permitindo maior mobilidade. Lunardi et al. (2013) elenca que a infraestrutura de TI, especialmente, dispositivos móveis, apresenta significativo ganho sobre o desempenho organizacional existindo uma relação direta no aumento de produtividade em termos de benefícios organizacionais.

Isto por que a informação seria inserida diretamente no aplicativo e não precisaria que Fichas de Avaliação ao interessado fosse necessária de tramitar fisicamente. Também

permitiria a inserção de justificativa de não cumprimento de prazos por parte de cada OM diretamente no sistema, e ainda, geração pelo próprio sistema de relatório de perfis não gerados. Santos et al. (2017) analisa essa integração e ganho de confiabilidade quando descreve que o sistema integrado seria um software que interliga todas as áreas e filiais da empresa, de forma a centralizar as informações e tornar análises e emissão de relatórios mais confiáveis, auxiliando e melhorando o desempenho organizacional.

Figura 2 – Fluxograma do Processo de Avaliação de militares.



Fonte: Dados da pesquisa.

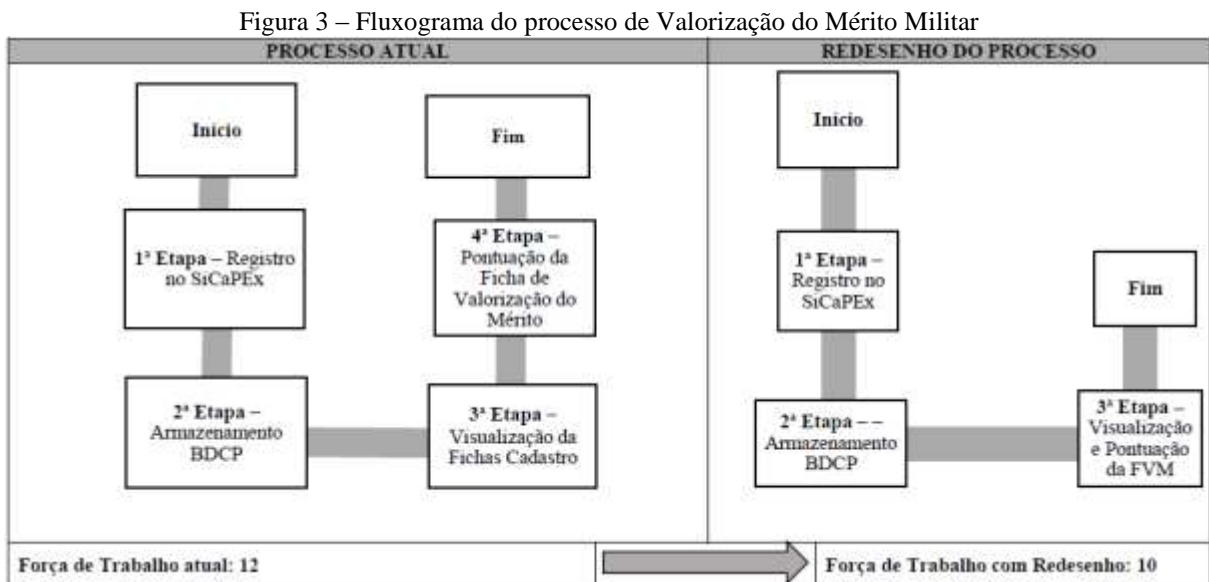
Com a implantação de aplicativos móveis essa etapa do processo estaria à disposição do usuário final, as medidas administrativas seriam executadas de maneira automatizada e não necessitariam de intervenção por parte da DAPROM. Esse redesenho alinha-se com o apontado por Lunardi et al. (2013) sobre o uso de aplicativos em uma organização e que sua adoção melhora a realização de tarefas, permitindo realizar atividades de forma mais ágil, oportunizando ganhos de competitividade.

A fase de homologação seria automatizada, sem necessidade de intervenção do operador do sistema e isso diminuiria os erros e aumentaria a eficiência e eficácia de todo o processo de avaliação. Com a implantação destas medidas de redesenho a força de trabalho envolvida no processo de Avaliação de militares poderia ser reduzida em três cargos, o que representa 20% desta força de trabalho voltando às atividades fins da instituição. Isso corrobora com o que descreve Lunardi et al. (2013), quando citam que a adoção de aplicativos oportuniza às organizações, como principal benefício percebido, o aumento da produtividade.

2.3 PROCESSO DE VALORIZAÇÃO DO MÉRITO MILITAR

Baseando-se nos dados constantes nos documentos analisados, pode-se afirmar que o Sistema de Valorização do Mérito (SVM), criado em 1998, tem como principal produto a Ficha de Valorização do Mérito (FVM). Juntamente com Perfil de Desempenho, tornam-se os principais indicadores da carreira do militar. Esses indicadores somados são a base para os processos de promoção, seleção e movimentações dos militares do Exército.

Atualmente este processo é realizado em quatro etapas, que abrangem desde o registro inicial de eventos até a conclusão do processo com a geração das Fichas de Valorização do Mérito Militar. Este processo é o sistema mais automatizado existente na DAPROM na atualidade (Figura 3).



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo ao redesenho proposto (Figura 3), as etapas deste processo seriam reduzidas com a implantação do aplicativo do Sistema de Valorização do Mérito (SVM). É isso o que apontam os estudos Lopes et al. (2015) quando afirmam que o uso de aplicativos impacta no desempenho dos seus usuários, eliminando trabalhos redundantes e acelerando o trabalho necessário permitindo ao trabalhador realizar mais atividades do que seria possível sem a tecnologia. O uso desse sistema possibilitaria que a inserção do usuário no processo fosse realizada de forma mais dinâmica, tanto nas fases que envolvam a atualização como nas de conferência de Fichas Individuais. Com isso, diminuiria as etapas do processo (assegurando diminuição nas inconsistências e erros provenientes de inserções não sistematizadas). Este

redesenho confirmaria as afirmações de Santos et al. (2017), quando explicam que um dos fatores que influenciaram diretamente no desempenho organizacional, após a implantação do sistema integrado, será a eliminação dos processos duplicados. Isso por que contribuem para a burocratização e esse redesenho possibilitará também a redução do tempo de execução das atividades e o erro. Este redesenho abre espaço para uma redução de dois cargos na DAPROM, o que representa 20% da força de trabalho envolvida no processo e essa redução ocorreria sem perda de eficiência e eficácia no processo de Valorização de Militares.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentado realizou estudo sobre as necessidades de adequação da estrutura da Diretoria de Avaliação e Promoções (DAPROM) para ampliação de sua eficiência organizacional. Para isso, foi realizado uma pesquisa básica com análise documental em Leis Vigentes, Manuais e Normas Técnicas. O objetivo deste estudo, não era apresentar uma simples proposta de corte de efetivo, e sim, apresentar um redesenho da estrutura da Diretoria de Avaliação e Promoções para ampliação de sua eficiência organizacional.

Com o mapeamento, análise e proposta de modernização dos três processos básicos da DAPROM: 1- Processo de Promoções de militares de carreira; 2- Processo de Avaliação de militares e; 3- Processo de Valorização do Mérito Militar, observou-se muitas oportunidades de melhoria. Com a introdução de ferramentas tecnológicas para otimização e redução de erros, eliminação de etapas que são redundantes nos processos realizados, e ainda, a introdução de boas práticas administrativas que poderiam gerar um ganho de qualidade significativa, suprimindo algumas etapas inseridas neste processo, gerando uma otimização de pessoas e recursos alocados em cada atividade. Os cargos que forem considerados obsoletos, dentro das novas estruturas resultantes da racionalização, poderão ser disponibilizados ou remanejados, gerando uma redução em torno de 10% na força de trabalho de toda DAPROM.

Conclui-se que esta pesquisa pode contribuir de forma efetiva para ampliação da eficiência organizacional e estrutural da Diretoria de Avaliação e Promoções, realinhando sua estrutura com as demandas apresentadas pelo Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei nº 585, de 6 de setembro de 1850. **Regula o acesso aos postos de Officiais das diferentes armas do Exército.** Coleção das Leis do Brasil, Rio de Janeiro, 1850.
- _____. Lei nº 5,821, de 10 de novembro de 1972. **Dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas e dá outras providências,** Brasília, DF, 10 nov. 1972.

_____. Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. **Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro**. Boletim do Exército nº 1/2015, Brasília, DF, 2 jan. 2015.

_____. Portaria nº 295-Comandante do Exército, de 8 de março de 2019. **Aprova o Regulamento da Diretoria de Avaliação e Promoções (EB10-R02.014) e dá outras providências**. Boletim do Exército nº 11/2019, Brasília, DF, 15 mar. 2019.

_____. Portaria nº 74-DGP, de 7 de maio de 2012. **Aprova o Regimento Interno da Diretoria de Avaliação e Promoções (EB 30-RI-60.001)**. Boletim do Exército nº 19/2012, Brasília, DF, 11 maio. 2012.

_____. Portaria nº 1494-Cmt Ex, de 11 de dezembro de 2014. **Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG-02.007) e dá outras providências**. Separata ao Boletim do Exército nº 52/2014, Brasília, DF, 17 dez. 2014.

_____. Portaria nº 994-Cmt Ex, de 18 de dezembro de 2008. **Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos militares do Exército (IG 30-10) e dá outras providências**. Boletim do Exército nº 52/2008, Brasília, DF, 26 dez. 2008.

COSTA, F. L. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista. Administração Pública** — Rio de Janeiro 50(2):215- 236, mar./abr. 2016.

COSTA, L. G. **A Racionalização como vetor para a melhoria da Administração no Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Curso Gestão, Assessoramento e Estado-Maior, Escola de Formação Complementar do Exército, 2019.

COSTA, P. **O princípio da presunção de inocência versus impedimento para a promoção do militar sub judice**. TCC (Especialização em Ciências Militares) – Curso de Aperfeiçoamento Militar, Escola de Formação Complementar do Exército / Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2016.

CRUZ NETO, A. J. da. **A redução de encargos administrativos nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro**. XIX Encontro Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Quito – Ecuador, 2014.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.

GRATERON, I. R. G. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos - FIPECAFI**, São Paulo, n. 21, p. 1-18, maio/ago. 1999.

LIXA, I. F. M. **Direito administrativo e constitucional**. – Indaial: UNIASSELVI, 2020.

LOPES, M. R.; LUNARDI, G. L., DOLCI, D. B.; CZARNESKI, F. **Benefícios e Inconvenientes do uso da Internet Móvel para o Trabalho**. XVIII SEMEAD Seminários em Administração, 2015.

- LUNARDI, G. L.; DOLCI, D. B.; WENDLAND, J. Internet móvel nas organizações: fatores de adoção e impactos sobre o desempenho. **Revista de Administração Contemporânea**, Vol. 17, n. 6, pp. 679-703, 2013.
- MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, maio/jun. 2003.
- MARTINS, V. F.; CARMO, C. R. S.; MASSUDA, J. C.; SOARES, A. B. Gestão Econômica e Gestão de Processos: em busca da melhoria contínua. **Gestión Joven: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)**, n. 9, pp. 87 – 96, 2012. ISSN 1988-9011.
- PRADELLA, S. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013.
- SANTOS, J. V. M.; RODRIGUES, W. A. **A Eficácia dos Sistemas Integrados e o Desempenho Organizacional**. Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG-Ser, v. 11, n. 1, p. 118-131, 2017.