

A APLICAÇÃO DO SISTEMA DE COMANDO DE INCIDENTES NA GESTÃO DAS AÇÕES DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR

João Júnior Rainho¹

RESUMO

O Mato Grosso, como qualquer estado de um país em desenvolvimento, quando enfrenta desastres naturais e/ou de origem humana, acaba redirecionando recursos financeiros, que originariamente serviriam para solucionar seus problemas sociais, para atender às demandas financeiras dos custos advindos dos desastres e suas soluções. O Corpo de Bombeiros Militar (CBM-MT) tem sido o braço direito da Superintendência da Defesa Civil Estadual (SUDEC), da Vice Governadoria, sendo ambos responsáveis pelo atendimento de desastres e emergências que ocorrem no Estado de Mato Grosso. Este artigo propõe a oficialização da aplicação do Sistema de Comando de Incidente nas ações do CBM-MT, por inexistir sistema de gerenciamento de emergência padronizado para as suas ações no Teatro de Operações. O Sistema de Comando de Incidentes-SCI é a combinação de estruturas, pessoal, equipamentos, procedimentos e comunicações, que se integram em uma estrutura organizacional comum, gerenciando efetivamente e eficientemente todos os tipos de recursos disponíveis durante um incidente, seja qual for o seu vulto e dinamicidade, visando sua solução.

Palavras-chaves: *SCI – Resposta a desastres – Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso*

ABSTRACT

The Mato Grosso, like any State of a developing country, when facing natural disasters and/or human origin, just redirecting financial resources, which originally would serve to address its social problems, to meet the demands of financial costs arising out of the disaster and their solutions. The Military Fire Brigade (CBM-MT) has been the right arm of the Superintendent of State Civil Defense (SUDEC), in Military House of State Secretary, being both, responsible for disaster relief and emergencies that occur in the State of Mato Grosso. This article proposes the formal application of Incident Command System-ICS on the actions of CBM-MT, unmake emergency management system defaults to your actions in operations theatre. The Incident Command System is the combination of structures, personnel, equipment, procedures and communications that integrate a common organizational structure, effectively and efficiently managing all types of resources available during an incident, whatever its shade and dinamicity, targeting your solution.

Keywords: *ICS – Disasters response–Military Fire Brigade of Mato Grosso State*

¹ Tenente Coronel do Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso – Especialista em Administração com ênfase em Gerenciamento Operacional de Organizações pela Universidade Estácio de Sá – UNESA/RJ; graduado em Engenharia de Prevenção Contra Incêndio e Pânico, no Curso de Formação de Oficiais, na Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Oficiais – EsFAO, do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro;

INTRODUÇÃO

Nos últimos 10 (dez) anos o Estado de Mato Grosso obteve uma acentuada inflexão positiva na sua curva, no gráfico de desenvolvimento. Desenvolvimento tecnológico, demográfico, de bens, de cultura são alguns aspectos que nossa sociedade tem usufruído e o que vem consecutar em aumento quantitativo e diversificação qualitativa de tipos de ocorrências, de tipos de desastres e emergências, notadamente as, cujas respostas são direcionadas ao Corpo de Bombeiros Militar.

As estatísticas de acidentes automobilísticos, motociclísticos, em vias urbanas e em rodovias, de incêndios em edificações residenciais, em plantas industriais, em estabelecimentos comerciais, não só vem aumentando como também vêm trazendo no vácuo, o perigo da diversidade de agentes químicos, de atitudes irresponsáveis de motoristas que trafegam com cargas perigosas sem cumprir as precauções, seja de simplesmente trazer consigo as informações sobre o produto, como estar convenientemente equipado e treinado para dar a primeira resposta em caso de acidentes com o produto transportado.

Concomitantemente, nestes mesmos últimos anos, temos testemunhado uma sucessão de desastres provocados pela ocorrência de eventos naturais adversos em ecossistemas naturalmente frágeis, ou que se encontravam vulneráveis por causa da intervenção humana, causando a perda de vidas, danos materiais e prejuízos econômicos, proporcionando uma situação, no mínimo, desconfortável. Isto porque, os recursos financeiros que originariamente serviriam para solucionar seus problemas sociais, precisam ser redirecionados para custear as operações advindas das repostas aos desastres.

1. OS SISTEMAS NACIONAL E ESTADUAL DE DEFESA CIVIL

O Sistema Nacional de Defesa Civil-SIEDEC² é composto, de forma sucinta, pelas Coordenadorias Estaduais de Defesa Civil-CEDEC, que por suas vezes, pelas Coordenadorias Municipais de Defesa Civil-COMDEC. No caso de Mato Grosso a Coordenadoria Estadual de Defesa Civil, no organograma do SIEDEC, é preenchido pela Superintendência de Defesa Civil Estadual-SUDEC, que já esteve na Secretaria de Estado da Casa Civil, na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e hoje está na Secretaria de Estado da Casa Militar.

O Sistema Estadual de Defesa Civil, entre outras atribuições, coordena operações de combate a incêndios florestais na época das estiagens, quando as estatísticas alarmantes, fazem o Estado de Mato Grosso estar entre os maiores emissores de fumaça na atmosfera. Como o problema é nacional e recorrente em todos os municípios de Mato Grosso e pelo fato da SUDEC se encontrar mais próximo do *staff* governamental, acaba por ter aprovado em seu orçamento, verba específica para pagamento de diárias, aquisição de materiais e equipamentos. Contudo, pela especificidade técnica, pela afinidade de doutrina necessária para resposta às demandas ser da área de engenharia, base da formação Bombeiro Militar, pelo texto constitucional, há anos os recursos humanos empregados na SUDEC, são oriundos do CBM-MT. Oficiais e Praças Bombeiro Militar são disponibilizados à trabalhar nas diversas áreas: Atendimento a Acidentes com Produtos Perigosos, Coordenação de Prevenção e Combate a Incêndios Florestais, Coordenação de Operações em Inundações, e diversos outros desastres naturais e/ou antropogênicos. O Corpo de Bombeiros Militar, como braço direito da Defesa Civil Estadual, não raro, necessita de apoio direto e indireto de ações e estruturas de diversas organizações, instituições e setores, devido a complexidade e especificidade da resposta requisitada.

Se por um lado a Superintendência de Defesa Civil Estadual é o ponto de interseção entre os organogramas dos Sistemas Nacional e Estadual de Defesa Civil

² BRASIL. Decreto nº 5.376, de 17 de fevereiro de 2005, Dispõe sobre o Sistema Nacional de Defesa Civil - SINDEC e o Conselho Nacional de Defesa Civil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, 18 fev. 2005. Seção 1-F, p. 68.

também o é em relação ao Sistema Estadual de Defesa Civil e o Sistema Estadual de Segurança Pública e também está inserido no contexto de responsabilidade de dar respostas às ocorrências que por vezes, integram desastres.

2. O SISTEMA DE COMANDO DE INCIDENTES - SCI

O Manual do Curso de Sistemas de Comando de Incidentes - SCI define a metodologia como sendo:

É uma ferramenta de gerenciamento de incidentes padronizada, para todos os tipos de sinistros, que permite a seu usuário adotar uma estrutura organizacional integrada para suprir as complexidades e demandas de incidentes únicos ou múltiplos, independente das barreiras jurisdicionais³.

Em outras palavras, Sistema de Comando de Incidentes é a combinação de estruturas, equipamentos, pessoal, procedimentos e comunicações, que se integram em uma estrutura organizacional comum, com o objetivo de gerenciar efetivamente e eficientemente todos os tipos de recursos disponíveis durante um incidente, visando sua estabilização e solução, sendo normatizado, padronizado e desenvolvido especificamente para possibilitar uma estrutura organizacional integrada entre vários órgãos, otimizando o uso dos recursos humanos e materiais.

Seus princípios, que respeitam as individualidades e as especificidades de cada órgão envolvido em determinado incidente, asseguram o desenrolar coordenado, eficaz e eficiente dos recursos. A terminologia comum, o alcance de controle, sua organização modular, as comunicações integradas, a elaboração do Plano de Ação do Incidente, a cadeia de comando, o Comando Unificado, com instalações padronizadas e o manejo integral dos recursos, são chaves do sucesso, com menor custo possível para solução daquele incidente.

Já existe movimento com este direcionamento, nas operações coordenadas por pessoal oriundo do CBM-MT, desde 2008. Naquele ano, o Governo do Estado criou o Grupo Especial de Prevenção às Queimadas e Combate aos Incêndios Florestais em Mato Grosso em 2008 - GEPCI/2008, que iniciou seus trabalhos com a

³ Guedes Lima. et al., 2008.

filosofia de Sistema de Comando de Incidentes. Além de otimizar os recursos humanos e materiais, os resultados daquele ano foram muito positivos: redução de 74,65% (setenta e quatro vírgula sessenta e cinco por cento) da estatística estadual de focos de calor. Em 2009, com estrutura semelhante, a segunda edição do GEPCI/2009, conseguiu minimizar as estatísticas quase 30% (trinta por cento) além do ano anterior, demonstrando que a filosofia de trabalho e estruturação dos recursos humanos e materiais continuavam eficazes e eficientes. No corrente ano, a mudança foi a nomenclatura: Centro Integrado Multi Agências de Coordenação Operacional de Mato Grosso- CIMAN-MT

3. A VIABILIDADE DA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO SCI NAS AÇÕES BOMBEIRO MILITAR

3.1. UMA FERRAMENTA PARA MUDANÇAS: O CONHECIMENTO

Sabe-se que o “*statu quo*” é mais cômodo do que mudanças, principalmente em se tratando de modificação de procedimentos e de rotinas. A propositura de mudanças, ao ser iniciada, necessitar-se-á da colaboração e motivação das pessoas integrantes do sistema, da organização onde necessita tais mudanças. A inércia será tão maior quanto maior for a radicalidade e a deficiência de informações acerca da mudança. Faz-se imprescindível, a motivação do pessoal envolvido, é importante que se faça a explanação da proposta, que sejam repassadas informações sobre o novo regime, o novo sistema de trabalho, enfim o compartilhamento de idéias, criando ambiente favorável para troca de impressões sobre os procedimentos propostos, caso contrário criam-se obstáculos e barreiras indesejadas ao processo que, se não o inviabilizam, pelo menos adiam a sua implementação e operacionalização.

Diferentemente do que trata Trosa (2001)⁴ o Corpo de Bombeiros Militar, semelhantemente à outras Corporações Bombeiro Militar, não necessita mais ser escolhido como um bom prestador de serviços, é só prestar atenção nas pesquisas de satisfação da sociedade referente às instituições. Os indicadores que o CBM-MT

⁴ TROSA, 2001, p. 38-57.

disponibiliza para a sociedade são muito bem aceitos, apesar das dificuldades e deficiências de recursos humanos. É nesse sentido que temos que otimizar os recursos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

3.2. A MOTIVAÇÃO INSTITUCIONAL PELO ENDOMARKETING

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, marketing para dentro. É a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações.

Bekin (1995)⁵ define *endomarketing* como sendo as ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno das organizações focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental .

Daí, no nosso caso, o endomarketing perpassa pelos aspectos: motivação dos bombeiros, comunicação, comprometimento, valores profissionais, instrumentos de marketing e satisfação do “cliente”-vítimas. Assim sendo, o *endomarketing* tem como principal objetivo fortalecer as relações internas de uma instituição, com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os servidores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da corporação, incluindo itens como gestão, metas, resultados, serviços e setores de ocorrências nos quais atua.

Assim sendo, a SUDEC e o CBM-MT têm estabelecido a discussão interna sobre a importância de implementar a ferramenta SCI. Em 2005, este oficial, enquanto trabalhava na função de Coordenador de respostas a Desastres e Reconstrução, da Superintendência de Defesa Civil Estadual, naquele momento, na Secretaria de Estado do Meio Ambiente, teve contato com a ferramenta no workshop realizado num evento realizado pela Coordenadoria Estadual de Defesa Civil do Estado do

⁵ BEKIN, 1995. p. 39.

Espírito Santo. A partir daí passou a estudar em publicações norte americanas, da Guarda Costeira Americana sobre a metodologia de gestão de desastres. Outros oficiais tiveram a oportunidade de fazer cursos da ferramenta.

Depois, outros 03 (três) oficiais concluíram com aproveitamento o Curso de Multiplicadores de Sistema de Comando de Incidentes. À partir daí, com o apoio da SENASP, foram operacionalizados 02 (dois) cursos de SCI. Na época destes cursos, foi realizada com os participantes, uma entrevista informal que visava levantar a impressão do público interno sobre a aplicação, ou não, deste sistema nas ações da SUDEC e do CBM-MT. Os resultados apurados, pelo corpo docente mostraram que noventa e dois por cento dos treinandos era favorável a utilização do referido Sistema. Verificou-se, assim, o comprometimento e o envolvimento de boa parte do público interno, em nível de oficiais, em relação à utilização do sistema ora em proposição.

Na qualidade de servidores temos responsabilidade de melhor e cada vez mais, dar excelência de qualidade nos serviços prestados. Segundo Mafra Filho (apud DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, *Direito Administrativo*, 2000, p. 472-474)⁶:

“Os servidores são sujeitos a responsabilização em três áreas. Ou seja, em decorrência do exercício do cargo, emprego ou função, poderá praticar ilícitos civis, penais e administrativos.”

Longe de desejarmos chegar a este ponto, muito pelo contrário, agirmos pró ativamente e antes mesmo de diminuir a boa aceitação, alcançarmos melhores índices.

3.3. ASPECTOS LEGAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA

De acordo com o Decreto nº. 1689, de 19 OUT 1973 e da Lei Complementar nº. 404, de 30 JUN2010, o Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar tem competência para regulamentar as rotinas e os procedimentos administrativos e operacionais, por meio de norma jurídica própria que venha a produzir efeitos no âmbito da corporação sem aumento de despesa. Desta forma, a edição de uma

⁶ MAFRA FILHO, 2008, p. 99.

Resolução é suficiente para normatizar, no âmbito do CBM-MT, o SCI como sistema de gestão de desastres. No âmbito do CBM-MT, deverão ser editadas normas regulamentadoras para o detalhamento das ações necessárias para a execução do sistema, na rotina diária das atividades de defesa civil e de bombeiro militar. Uma vez implementado juridicamente, caberá ao Grupo de Trabalho a ser constituído, executar, sistematicamente, o gerenciamento de publicações, seleção, treinamento, a qualificação e a certificação de pessoal. Deverá, com isso, promover a montagem dos times (equipes) de gerenciamento de incidente, estabelecer uma mudança na escala de serviço, e realizar exercícios simulados, testando o Sistema inicialmente e, preferencialmente, em eventos não emergenciais (Desfile cívico-militar de sete de setembro, Operações de prevenção no carnaval, no Festival de inverno de Chapada dos Guimarães, nos festivais de pesca etc).

4. ESTRATÉGIA PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO S.C.I. NO CBM-MT

4.1. MÉTODO 5W 1H, COM IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO.

O desenvolvimento de um planejamento estratégico é condição essencial para a implementação de qualquer proposta que vise o aperfeiçoamento das práticas administrativas e operacionais de qualquer corporação. O método de qualidade 5W 1H (*What, Why, When, Where, Who e How*) é utilizado como instrumento de auxílio na elaboração da proposta da ação corretiva. De simplicidade na aplicação, serve como guia para conduzir o processo, em que a ação proposta será definida a partir da causa principal, que proporcionou a falha. Este trabalho é desenvolvido e estabelecido por uma equipe de estudo (CAMPOS, 2004)⁷.

Segundo Campos (2004) a aplicação do método consiste na discussão da elaboração do plano de ação, a partir da causa principal, que provocou o efeito, devendo estabelecer os 5W 1H da seguinte forma:

⁷ Campos, 2004, p. 33-50.

definir o que será feito	(<i>What</i>)
definir quando será feito	(<i>When</i>)
definir quem fará	(<i>Who</i>)
definir onde será feito	(<i>Where</i>)
estabelecer por que será feito	(<i>Why</i>)
detalhar como será feito	(<i>How</i>).

Quadro 1: Quadro explicativo da aplicação do método 5W 1 H.

Em uma análise para a melhoria do processo, busca-se conhecer as atividades, os produtos e serviços, e os padrões do processo, conforme nos diz Campos (2004)⁸ em sua obra. De O método consiste de excelente *check list* para os processos complexos, pois apresenta facilidade para identificar as variáveis, causa e objetivo a ser alcançado, garantindo que todos os ângulos sejam abordados de forma a exaurir as questões sobre o assunto.

What / O quê ?	Sistema de Comando de Incidentes (implantação)
Who / Quem ?	Comandante Geral do CBM-MT
When / Quando ?	De acordo com a edição de Resolução, e a sua regulamentação por meio de Portarias e Notas Internas no Boletim Geral Eletrônico do CBM-MT.
Where / Onde ?	Comando Geral Adjunto
Why / Por que ?	Para estabelecer um Sistema Padrão de Gestão de Desastres no local do Evento, visando otimizar os recursos humanos e materiais.
How / Como ?	Executando, de forma sistemática, gerenciamento de publicações, seleção, treinamento, qualificação e certificação de pessoal, montagem de time de gerenciamento de incidente, mudança da escala de serviço, realizando exercícios simulados, testando o Sistema em eventos não emergenciais (Festivais de Pesca, Festival de Inverno de Chapada dos Guimarães, Operações de Prevenção e Combate a Incêndios Florestais, Desfile cívico-militar de 7 de setembro, etc)

Quadro 2: Identificação dos processos principais na implantação do SCI.

⁸ Campos, 2004, p. 33-50.

De uma forma mais completa, no quadro mostrado abaixo, encontra-se a descrição das ações necessárias para a implementação da metodologia Sistema de Comando de Incidentes no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso.

Identificação do Processo	Implantação do Sistema de Comando de Incidente na corporação	
<i>Equipe do Processo</i>	Comandante Geral do CBM-MT, Comandante Geral Adjunto; 02 oficiais superiores especialistas na matéria.	
<i>Limites do Processo</i>	Início: Publicação em Boletim da Equipe do Processo.	
	Fim: Edição de Resolução e das demais normas internas.	
<i>Objetivo(s) do Processo</i>	Implementar o SCI na gestão de incidentes no do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso.	
<i>Interface com outros Processos?</i>	Sim (X)	
	Não ()	
	Caso positivo, qual (is) Processo (s)? - Elaboração de texto da Resolução e de Portaria; - Análise pela Assessoria Jurídica do CBM-MT e pela BM-1.	
<i>Fornecedor(es)</i>	Externo	- Oficiais Bombeiros Militares na SUDEC
	Interno	- Oficiais do CBM-MT
<i>Produto(s)</i>	- Sistema Implantado.	
<i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os Comandantes Regionais e de UOpBM. - Oficiais Superiores, Intermediários e Subalternos do Quadro de Combatentes servindo no CBM-MT ou agregados em órgãos do Governo. - Aspirantes a Oficial recém apresentados dos Cursos de Formação; - Cadetes do Curso de Formação de Oficiais. - Praças do Curso de Habilitação ao Oficialato Administrativo. - Praças do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos; - Praças do Curso de formação de Sargentos. 	

Quadro 3: Ficha de identificação de ações para implementação da metodologia SCI.

4.2. CUSTO DE IMPLEMENTAÇÃO

O ato administrativo de criar um grupo de trabalho com a finalidade de estudar a viabilidade de se implementar o SCI no CBM-MT, é zero.

A implementação e operacionalização da presente proposta requer, mais que custos financeiros, uma reflexão sobre a cultura organizacional na área de gestão de desastres por parte do CBM-MT.

Propõe-se que os seguintes passos sejam concretizados para a efetiva implementação da metodologia SCI como ferramenta oficial e obrigatória para o enfrentamento de ocorrências, das mais simples e ordinárias até as mais complexas e extraordinárias:

4.3. AÇÕES

Passo	Descrição
1º	Realização de cursos de SCI;
2º	Seleção dos treinandos que se destacaram.
3º	Capacitação, qualificação e certificação dos treinandos.
4º	Formação dos Times de Gerenciamento de Incidente (TGI).
5º	Reformulação das escalas de serviço dos oficiais superiores.
6º	Realização de exercícios simulados.
7º	Teste do SCI em eventos não emergenciais.

Quadro 4: Ficha de descrição de ações para implementação da metodologia SCI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estabelecer uma ferramenta de gestão no local do incidente, o CBM-MT contribuirá com os elementos facilitadores para a gestão de desastres no teatro de operações por parte das suas UOpBM subordinadas. O SCI também facilitará a integração operacional com os demais órgãos participantes do Sistema Estadual de Defesa Civil.

A integração deve ser firmada através da celebração de Termos de Cooperação Técnica e de Protocolos Executivos, permitindo aos participantes elaborar, conjuntamente, os planos de contingências, e os critérios objetivos para a montagem de Comando Unificado e para o acionamento dos Times de Gerenciamento de Incidente Multi-institucional. Assim, haverá a definição prévia das pessoas que comporão estes times para a devida capacitação, qualificação e certificação dos seus integrantes. Resta, havendo a aprovação deste estudo, a possibilidade da aplicabilidade do Sistema de Comando de Incidente, pelas seguintes razões:

- encontra-se em vias de ser implementado nos cursos de formação e aperfeiçoamento de oficiais da Polícia Militar de Mato Grosso;
- o custo financeiro é insignificante para a sua implantação e normatização.
- é um sistema testado e aprovado por países com experiência comprovada na área de sinistrologia;
- é estruturado de forma simples e objetiva, passível de adaptações às realidades e conjunturas locais;
- de rápida mobilização e desmobilização, conforme a dinamicidade do evento;
- não modifica as estruturas organizacionais pré-existentes;
- interfere na cultura organizacional das Instituições de forma positiva, agregando novos e saudáveis valores;
- é flexível e passível de adequação a qualquer tipo de evento, emergencial ou não, independentemente da sua tipologia e tamanho;
- trabalha com princípios importantes na área de planejamento, aliando à eficácia à eficiência;
- já existe a preparação de dezenas de oficiais especificamente no assunto;

Desta forma, torna-se fundamental o planejamento estratégico prévio na área de gestão de desastres, via implementação do Sistema de Comando de Incidentes, visando à preparação das equipes que irão gerenciar os incidentes a fim de se reduzir o tempo resposta, objetivando, com isso, a melhora dos serviços prestados à população, a um custo operacional cada vez menor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL. Decreto nº 5.376, de 17 de fevereiro de 2005, Dispõe sobre o Sistema Nacional de Defesa Civil – SINDEC e o Conselho Nacional de Defesa Civil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, 18 fev. 2005. Seção 1-F, p. 68.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8ª Ed. Belo Horizonte: INDG – Tecnologia e Serviço LTDA, 2004.

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA-SENASP, **Manual do Curso de Sistema de Comando de Incidente**. 1ª Ed. Brasília: SENASP/MJ, 2008.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 14ª Ed. Porto Alegre. Ed. Brasul. 2008

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. **O Servidor Público e a Reforma Administrativa**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por Resultados: quando o Estado se compromete**. 1ª Ed. Traduzido por Maria Luiza de Carvalho. Rio de Janeiro. Revan; Brasília: ENAP.2001.