

A IMPORTANCIA DAS OUVIDORIAS DE AGÊNCIAS REGULADORAS COMO INSTRUMENTOS DE APRIMORAMENTO DA GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Autor: Evandro Antônio Brazil Filho (1)

Graduando no curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais no Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. Assessor da Ouvidoria da ARSAE-MG. Capacitado e Certificado pela Associação Brasileira de Ouvidores Seções Santa Catarina e Rio de Janeiro. Capacitado pela Casa Civil da Presidência da República no Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para a Gestão em Regulação - PRO REG e pelos Ministérios do Meio Ambiente e das Cidades na área do Saneamento.

Endereço (1): Rua Cassiterita n. 956.– Santa Inês– Belo Horizonte – Minas Gerais - Brasil - CEP: 31.080-150
Tel.: +55 (31) 8839-0101 - Fax: +55 (31) 3327-7310 - e-mail: evandromtc@yahoo.com.br .

RESUMO

Vive-se hoje, um momento histórico no qual é resgatado o papel protagonista dos cidadãos na consolidação de uma sociedade mais democrática e menos desigual, voltado principalmente aos interesses das classes sociais menos favorecidas. O Objetivo deste trabalho é a exposição sobre quão representativa configura-se a atuação das Ouvidorias em ambientes regulatórios, sua aplicação como instrumento de controle social e aprimoramento de gestão aplicáveis no contexto dos Serviços Públicos de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário. O presente artigo visa apresentar aspectos da contribuição das Ouvidorias para a melhoria da qualidade de vida e dignidade da sociedade e os impactos positivos de seu instituto na regulação da qualidade dos serviços submetidos aos seus efeitos. A atuação das Ouvidorias assemelha-se as de um termômetro que acusa as inconformidades qualquer indício de irregularidades na Prestação dos Serviços Regulados. Desta forma, são órgãos de vanguarda administrativa que, pautando-se na eficiência, tornam-se institutos orientados à mudança e ao aprimoramento contínuo. Por meio das Ouvidorias as Agências se fazem valer de medidas cabíveis em casos singulares, criando, ininterruptamente, a credibilidade necessária à sua atuação.

Palavras-chave: Ouvidoria Pública, Controle Social. Instrumento de Gestão e Indicadores regulatórios de satisfação.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje, um momento histórico no qual é resgatado o papel protagonista dos cidadãos na consolidação de uma sociedade mais democrática e menos desigual, voltado principalmente aos interesses das classes sociais menos favorecidas.

O Objetivo deste trabalho é a exposição sobre quão representativa configura-se a atuação das Ouvidorias em ambientes regulatórios, sua aplicação como instrumento de controle social e aprimoramento de gestão aplicáveis no contexto dos Serviços Públicos de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário.

O presente artigo visa apresentar aspectos da contribuição das Ouvidorias para a melhoria da qualidade de vida e dignidade da sociedade e os impactos positivos de seu instituto na regulação da qualidade dos serviços submetidos aos seus efeitos.

A atuação das Ouvidorias assemelha-se as de um termômetro que acusa as inconformidades qualquer indício de irregularidades na Prestação dos Serviços Regulados. Desta forma, são órgãos de vanguarda administrativa que, pautando-se na eficiência, tornam-se institutos orientados à mudança e ao aprimoramento contínuo. Por meio das Ouvidorias as Agências se fazem valer de medidas cabíveis em casos singulares, criando, ininterruptamente, a credibilidade necessária à sua atuação.

Acredita-se que as Ouvidorias das Agências Reguladoras podem desempenhar um papel fundamental nesse cenário, pois são poderosos instrumentos de cidadania que permitem à Direção Superior da Agência auscultar as aspirações e prioridades dos usuários e se capacitar para a ele responder com a excelência esperada de seus serviços.

2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Ao se referenciar a uma Ouvidoria, principalmente, as relacionadas à área de regulação, muitas vezes imagina-se um setor dedicado única e exclusivamente a receber reclamações de usuários e interceder em casos extremos, mediando soluções de inconformidades na prestação de serviços.

Entretanto, ao se aprofundar na abordagem, identifica-se um conjunto de ações característico e impar deste instituto, permeado nas estruturas administrativas às quais se inserem. Compreender as possibilidades e limites de sua atuação é essencial para a evolução da regulação da prestação de serviços. Basta observarmos o fenômeno da grande participação popular nas manifestações ocorridas no país nos últimos anos. As vozes que vem ruas clamam por seus direitos e querem ser ouvidas.

Nos processos regulatórios são estabelecidas as obrigações dos prestadores de serviços. Instrumentos regulatórios eficazes, pautados na transparência, qualidade técnica e observância aos valores apresentados pelos cidadãos são condições essenciais para o avanço da sociedade de forma geral. Assim, as ações da Agência Reguladora, para serem legitimadas, devem traduzir os objetivos da sociedade.

As Ouvidorias, além de proporcionarem esses canais de atendimento, diretos e imparciais, pautam-se no nivelamento das relações comerciais entre o Prestador de Serviços e seus usuários. Atuar em ambiente superior ao das concessionárias reguladas e, em terceira e última instância recursal administrativa, confere às Ouvidorias

uma participação eficaz, eficiente e dotada da postura imparcial na análise conclusiva das situações apresentadas, sempre alinhadas aos interesses verdadeiros da sociedade.

Com a proposição de um modelo de atuação baseado na aplicação de ferramentas da gestão da qualidade aos processos de atendimento às manifestações, deseja-se criar cenários favoráveis à universalização do acesso da sociedade à administração pública e pluralização dos resultados e benefícios advindos através da instituição de Ouvidorias em Agências Reguladoras e nas diversas instâncias envolvidas na prestação de serviços regulados.

2.1 Problema

No Brasil, a atividade regulatória é ainda recente, tendo sido criadas as primeiras Agências na década de 90. Da mesma forma, a criação das Primeiras Ouvidorias é igualmente nova e é ainda bastante escassa a literatura sobre a gestão desses institutos. Em termos de consolidação da atividade das Ouvidorias de Agências Reguladoras, sabe-se que os setores carecem de propostas para conceber de modelos de gestão aplicáveis na estruturação do setor e suas atividades.

Diante da análise do caso da Ouvidoria da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais - ARSAE-MG, identificou-se a necessidade da concepção de processos de gestão que pautassem sua rotina e que garantissem uma atuação continuada, planejada e focada no tratamento de manifestações dos usuários dos serviços regulados. Pergunta-se: como identificar as principais causas desses problemas e definir quais os instrumentos de gestão da qualidade devem ser utilizados na interpretação das reclamações mais recorrentes apresentadas pela sociedade?

Como subsidiar as ações da Agência junto às instituições reguladas para melhorar a confiabilidade de indicadores gerenciais que tratam relevantes aspectos sobre a satisfação dos usuários? Como estruturar os processos organizacionais da Agência para gerar respostas confiáveis e satisfatórias aos usuários?

2.2 Justificativa

Eficientemente, para se democratizar a gestão das Agências Reguladoras, as adequadas autonomia e atenção devem ser dadas às suas Ouvidorias. Elas se consistem em um valioso instrumento estratégico de gestão, representando um termômetro da atuação institucional. É uma fonte inesgotável de oportunidades de atuação para as Agências, visto que permite à instituição identificar pontos de estrangulamento de sua atuação e procedimentos inadequados adotados pelos envolvidos nos diversos serviços prestados, corrigindo-os, a fim de que seus serviços sejam continuamente aperfeiçoados.

Dessa forma, ainda há pouca experiência prática na atividade, o que demanda experimentações e inovações nas atividades. Daí a necessidade da aplicação teórica na concepção de modelos práticos de atuação. Portanto, com a aplicação das ferramentas de gestão da qualidade e adequada instrumentação e operacionalização das Ouvidorias, o cidadão passa a ser considerado o maior vetor das transformações na prestação de serviços, na medida em que fornece informações qualitativas quanto às condições da prestação dos serviços, apontando suas ineficiências, inadequações, identificando pontualmente as necessidades dos usuários.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Propor um modelo referencial na estruturação de processos da Ouvidoria em uma Agência Reguladora tendo como base as reclamações apresentadas pela sociedade. Desenvolver um modelo para melhorar o atendimento ao usuário, por meio do desenvolvimento de um plano de ação que estruture melhores práticas de atendimento.

Propor um plano de ação para estruturar o processo de atendimento ao usuário para criar respostas confiáveis da Agência reguladora.

3.2 Objetivos específicos

- Determinar as principais causas dos problemas apresentados pela sociedade;
- Avaliar os processos atuais de atendimento dos usuários da Agência;
- Estabelecer modelo referencial na estruturação de processos da Ouvidoria em uma Agência Reguladora;
- Apresentar à Direção Superior da Agência a nova ferramenta de atendimento ao usuário.

4 METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo será descrever os tipos de pesquisas propostas, declinando sobre o porquê da opção por determinado tipo de pesquisa e as justificativas para a sua utilização.

4.1 Caracterização da pesquisa

No desenvolvimento deste estudo far-se-á valer de uma pesquisa fundamentalmente baseada em pesquisas bibliográficas, documentais e com características de pesquisa ação. Pode-se esquematizar o trabalho da seguinte forma: pesquisa aplicada, exploratória-descritiva, com análise de dados qualitativos, levantamento de dados primários por meio de observação participante e pesquisa-ação; os dados secundários serão reportados por meio de tabelas e quadros compilados dos atendimentos da Ouvidoria.

Trata-se de um estudo de caso que pode ser utilizado na concepção de modelo referencial na estruturação de processos do setor da Ouvidoria em uma Agência Reguladora. Ele descreverá a situação da Ouvidoria da ARSAE-MG. Este estudo avaliará o processo atual praticado pela Agência Reguladora e, verificará meios de melhoria deste processo, por meio da reestruturação daquelas variáveis identificadas como passíveis de otimização. (GODOY, 1995) Segundo (GIL, 2008.p.54) “Estudo de Caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”.

Já com relação aos meios de análise e desenvolvimento dos dados a abordagem desta pesquisa se identifica como pesquisa bibliográfica, pois se baseia em materiais divulgados em livros, teses, artigos e em internet (GIL, 2010); bem como leis e regulamentações específicas das agências reguladoras.

De acordo com Gil (2008.p.37) a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já laborado,

constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não recomenda-se trabalhos oriundos da internet.” A pesquisa bibliográfica se complementa à pesquisa documental dos registros da Ouvidoria da Agência, por meio do que se têm arquivados nas normatizações dos Poderes Legislativos, Executivos e da Própria Agência Reguladora.

A pesquisa, exploratório-descritiva, irá reconhecer o fenômeno das reclamações e das demandas à Agência, buscando contextualizá-la nas perspectivas conceituais, por isso, conceitualiza-se a pesquisa como exploratória, já que analisará o fenômeno das manifestações apresentada à Ouvidoria. Apesar do autor da pesquisa ter envolvimento com a situação ainda “há limitações quanto aos aspectos conceituais contextualizados nesta realidade.”. (MARCONI; LAKATOS, 2010)

A pesquisa descritiva será abordada, pois descreve-se o fenômeno com suas variáveis e, detalha-o na perspectiva dos processos; com causas consequências, resultados, envolvidos e ambiente de tarefas e ferramentas utilizadas. (MARCONI; LAKATOS, 2010)

A observação participante é aquela que o pesquisador atua diretamente no contexto que ele está estudando e, por meio deste tipo de participação ele pode desenvolver uma pesquisa ação, no qual ele vai modificando processos e estruturas dos sistema analisado e, com isso envolve-se observando, analisando, identificando questões críticas e modificando-as. Com isso, o pesquisador pode influenciar nos aspectos analisados. (GIL, 2010)

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Embasamentos legais da atuação da Ouvidoria da ARSAE-MG

Dentre os princípios fundamentais das diretrizes nacionais que norteiam a prestação de serviços públicos de saneamento básico temos evidenciado o controle social, poder atribuído às Agências pelo Marco Regulatório Nacional, a Lei Federal nº 11.445/07, conforme citado no “Art. 2º Os serviços públicos de saneamento básico serão prestados com base nos seguintes princípios fundamentais: X - controle social;”.

As Ouvidorias de Agências Reguladoras geralmente tem sua instituição a partir de orientação legal. No caso da Ouvidoria estudada, esta se dá por força da Lei Estadual nº 18.309/09 que estabelece normas relativas aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, cria a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais - ARSAE-MG e dá outras providências, dentre as quais extraímos: “Art. 15. Integram a estrutura orgânica da ARSAE-MG: V - uma Ouvidoria”.

O funcionamento da Ouvidoria dá-se de modo a proceder, com o máximo de excelência e de forma definitiva, ao atendimento das partes interessadas na prestação de serviços que queiram registrar suas manifestações, sejam elas reclamações, denúncias, sugestões, críticas, elogios ou pedidos de orientação.

Segundo o Decreto nº 45.871/11, que contém o Regulamento da ARSAE-MG, temos:

Art. 15. A Ouvidoria tem como finalidade atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários e dos demais agentes envolvidos na prestação dos serviços regulados, competindo-lhe:

I - proceder ao atendimento, registro e encaminhamento de reclamações, denúncias dos usuários e demais agentes envolvidos na prestação de serviços regulados, bem como de sugestões e esclarecimentos sobre seus direitos e deveres;

II - promover as ações necessárias à apuração da veracidade das reclamações e denúncias, solicitando as providências necessárias ao equacionamento das questões apresentadas;

III - elaborar estatísticas, análises e relatórios mensais que permitam à Diretoria Colegiada aferir o desempenho dos agentes regulados com relação à prestação adequada dos serviços.

5.2 Como funciona o tratamento das reclamações?

As reclamações representam indícios sobre o descumprimento de deveres por parte do Prestador ou alguma insatisfação, individual ou coletiva, ainda que não fundamentada, quanto a procedimentos adotados pelo Prestador, que, mesmo que suas ações não contrariem os atos normativos ou a legislação aplicável, merecem levantamento de informações e esclarecimentos acerca de suas razões, sempre com finalidade intrínseca de aprimoramento na orientação da prestação dos serviços.

O dicionário Aurélio define a reclamação da seguinte forma: “Ação ou efeito de reclamar, protestar ou se queixar a respeito de alguma coisa ou pessoa. Fazer reivindicação ou exigência de algo.”.

Serão consideradas reclamações todas as manifestações em que se proteste ou exprima descontentamento sobre a prestação de serviços, ação ou omissão do Prestador e a não existência de norma reguladora aplicável. A Ouvidoria trata a questão com ciência que esta natureza exige um fluxo de trabalho mais complexo e elaborado em seu tratamento.

A Resolução Normativa Nº 039/13, traz o Regimento Interno da ARSAE-MG e define os padrões de atendimento ao público:

Art. 4º A Ouvidoria atuará no atendimento e acompanhamento das solicitações que compreendem reclamações, denúncias, sugestões, consultas ou elogios encaminhados pelos usuários e demais pessoas interessadas nos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário (grifo nosso).

§ 1º Qualquer pessoa que tiver seu direito violado ou tiver conhecimento de violação da ordem jurídica, envolvendo matéria de competência da ARSAE-MG, poderá apresentar solicitação à Ouvidoria.

§ 2º A Ouvidoria certificar-se-á de que a solicitação já foi levada, previamente, ao prestador pelo interessado, seja nas centrais de atendimento ou na própria Ouvidoria do prestador, mediante número de protocolo de atendimento (grifo nosso).

São registradas as queixas do manifestante, pois é necessária a memória estatística em benefício do trabalho da Ouvidoria e do atendimento ao cidadão e, quando o mesmo não possui um protocolo prévio deste registro junto ao Prestador, são instruídos a, primeiramente, procurar pelo mesmo, pois é ele quem deve solucionar as divergências. A FIG. 1, abaixo ilustra as instâncias recursais às quais devem ser procuradas em cada caso.



FIGURA 1 – Passo a passo para apresentação de manifestações

Fonte: Do autor, 2015.

Após procurarem por solução dos seus problemas através dos canais convencionais de atendimento disponibilizados pelos prestadores de serviços (agências de atendimento, teleatendimento, atendimento eletrônico e quaisquer outros que a prestadora disponha) e, posteriormente ao recurso interposto às Ouvidorias dos prestadores - quando existentes, as Ouvidorias das Agências Reguladoras iniciam seus processos de apuração.

Mediante solicitação formal de esclarecimentos, todos os registros destes atendimentos e soluções adotadas são criteriosamente analisados antes de uma decisão final sobre as questões apresentadas.

De forma a subsidiar o empreendimento da solução que se fizer necessária, são realizadas pesquisas na legislação aplicável e realizadas consultas sobre o assunto para levantar as medidas cabíveis a serem aplicadas.

Cabe salientar que, apesar de as Ouvidorias de Agências Reguladoras sugerirem a aplicação das ações necessárias, cabe ao nível hierárquico mais alto da Agência, a determinação sobre qual medida será adotada em cada caso.

5.3 O conceito de qualidade

Segundo a definição de Campos (1992, p. 2), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

A Organização Internacional de Normalização - ISO 9000, que trata sobre Sistemas de Gestão da Qualidade,

define:

O sistema de gestão da qualidade representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado.

Dessa forma, a qualidade deve ser sempre o almejado pelas Organizações, e, em especial as Ouvidorias, que tem como ofício o tratamento de situações insatisfatórias.

5.4 Aprimoramento contínuo dos processos de gestão

As organizações para se consolidarem como instrumentos de controle social, precisam se adequar aos novo cenários de forma a se adaptar e se aprimorar continuamente. “Melhoramento contínuo, como o nome indica, adota uma abordagem de melhoramento de desempenho que presume mais e menores passos de melhoramento incremental” (SLACK, 2009, p. 574).

Ainda conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), a importância do melhoramento contínuo, independe da taxa de melhoramento, pois, qualquer que seja período adotado na análise, o importante é que se observe algum melhoramento no processo que tenha de fato se concretizado. Pode-se, pelas observações elencadas, apontar que a melhoria contínua dos processos auxilia as Ouvidorias a ter uma participação eficaz, buscando a excelência no desenvolvimento das suas atividades.

5.5 As Ferramentas da qualidade aplicadas ao modelo de atendimento das Ouvidorias

Pretende-se explorar a potencial vantagem de se utilizar das ferramentas de melhoria contínua para apoiar as ações da Ouvidoria tal como o ciclo PDCA, e os instrumentos fluxograma, Diagrama de espinha de peixe, Gráfico de Pareto e o 5W2H na composição de plano de ação.

Para CAMPOS (1994), na utilização do método poderá ser preciso empregar várias ferramentas para a coleta, o processamento e a disposição das informações necessárias à condução das etapas do PDCA. Estas ferramentas serão denominadas ferramentas da qualidade. Assim, apresenta-se os conceitos de cada ferramenta e apresentada uma inter-relação entre elas que procura auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico mais assertivo e atinente aos anseios dos usuários.

5.6 O método PDCA aplicado à gestão das Ouvidorias

Em administração, muito se fala do consolidado modelo conceitual de Gestão nomeado Plan Do Check Act (PDCA) ou Planejar, Organizar, desenvolver e controlar (PODC). O ciclo PDCA é um método gerencial orientador da tomada de decisões que visa garantir que as metas nele estabelecidas sejam alcançadas.

De acordo com Ishikawa (1989, 1993) e Campos (1992, 1994) o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) citados por Leonel (2008) é composto das seguintes etapas: “Plan”, planejar; “Do”, fazer ou agir; “Check”, checar ou verificar; e “Act”, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva. Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 578)

aponta o Método PDCA como ferramenta para a melhoria dos processos, definindo-o da seguinte forma:

O ciclo começa com o estágio P (de planejar), que envolve o exame do atual método ou da área problema estudada. Isso envolve coletar dados de modo a formular um plano de ação que, se pretende melhorar o desempenho. Uma vez que o plano de ação tenha sido concordado, o próximo estágio é o D (de do, fazer). Esse é o estágio de implementação, durante o qual o plano é tentado na operação. Esse estágio pode envolver um miniciclo PDCA para resolver os problemas de implementação. A seguir, vem o estágio C (de checar), no qual a solução nova implementada é avaliada para ver se resultou no melhoramento de desempenho esperado. Finalmente, pelo menos para este ciclo, vem o estágio A (de agir). Durante esse estágio, a mudança é consolidada ou padronizada, se foi bem-sucedida. Como alternativa, se a mudança não foi bem sucedida, as lições aprendidas na “tentativa” são formalizadas antes que o ciclo comece novamente.

5.6.1 Plan

A etapa do planejamento compreende a identificação de ações a serem empreendidas no estabelecimento das metas almeçadas e pelo delineamento do método a ser utilizado na consecução desses apontamentos.

O pensamento é corroborado por Leonel (2008, p. 16.) que diz o seguinte:

Planejamento (P): Essa etapa consiste em estabelecer metas e métodos para alcançá-las. O primeiro passo para a aplicação do PDCA é o estabelecimento de um plano, ou um planejamento que deverá ser estabelecido com base nas diretrizes ou políticas da empresa e onde devem ser consideradas três fases importantes: a primeira fase é o estabelecimento dos objetivos, a segunda, é o estabelecimento do caminho para que o objetivo seja atingido e, a terceira é a definição do método que deve ser utilizado para consegui-los. A boa elaboração do plano evita falhas e perdas de tempo desnecessárias nas próximas fases do ciclo.

Deve-se, primeiramente, identificar os problemas a serem abordados neste estudo.

5.6.1.1 Modelo teórico de Fluxograma de Atendimento

A primeira etapa, para identificação do problema a ser tratado dá-se pela análise da atual estrutura do setor e o seu modo de operação. Segundo Lélis (2011, p. 55), “Qualquer atividade que nos propomos a fazer exige uma série de processos”. Assim, torna-se fundamental o estabelecimento de um plano dirigido que conduza as ações do setor.

Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 577) comentam sobre como os fluxogramas podem ser empreendidos na consecução de modelos aprimorados de gestão, além de ser um apontador de ineficiências em etapas de processos. A simples observação dos dados referentes às muitas Ouvidorias de Agências Reguladoras pode ser consolidada na coleção *Panoramas de Saneamento Básico, relatórios emitidos anualmente pela Associação Brasileira de Agências Reguladoras (ABAR, 2011-14)*, demonstra que a maioria das manifestações apresentadas às diversas Agências são referentes às reclamações. Abaixo, na FIG. 2, temos um modelo desenvolvido a partir do referencial presente no livro *Regulação: controle social da prestação dos serviços de água e esgoto publicado pela Associação Brasileira de Agências Reguladoras (ABAR, 2007)*, que sintetiza o fluxograma a ser adotado em processos de acolhimento de demandas individuais.

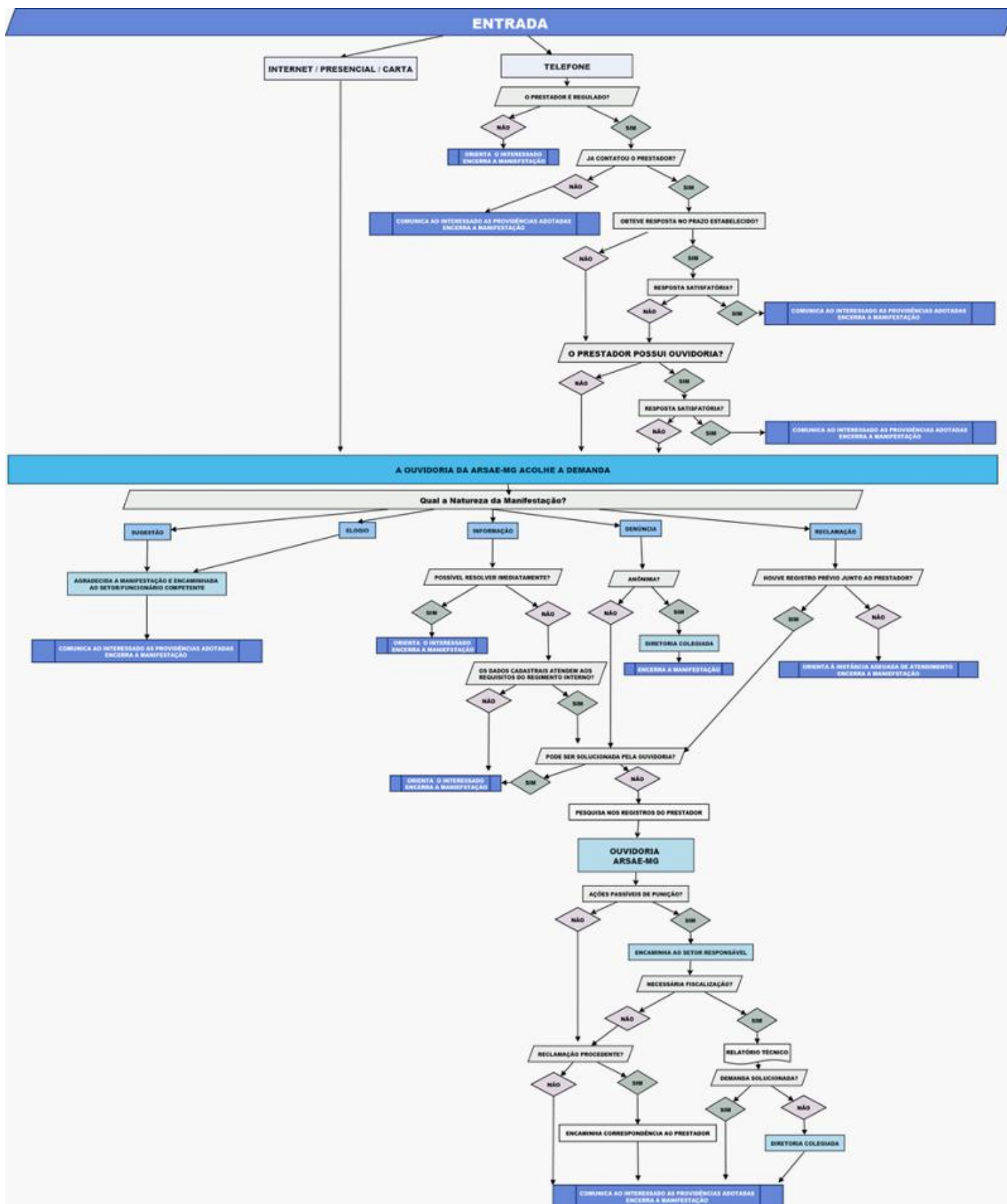


FIGURA 2 – Fluxograma de atendimento de Ouvidoria de Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Com base nesse fluxograma foi registrado no ano de 2014 um total de **1684** manifestações acolhidas pela Ouvidoria. Para uma adequada interpretação das situações, sugere-se a apresentação acerca de detalhamentos sobre as ocorrências de registros de todas as naturezas, possibilitando a ampliação do leque de possibilidades de apontamentos problemáticos que, além de proporcionar o monitoramento das prestadoras, podem fundamentar procedimentos de fiscalização, ordinários e extraordinários.

DETALHAMENTO	QUANT.	DETALHAMENTO	QUANT.
FALTA DE ÁGUA OU BAIXA PRESSÃO	565	TRANSFERÊNCIA DE TITULARIDADE	3
INFORMAÇÃO	406	VAZAMENTO DE ESGOTO	3
EXTRAVASAMENTO DE ESGOTO EM VIA PÚBLICA	137	COBRANÇA INDEVIDA DE SERVIÇOS OU TARIFAS	2
ATENDIMENTO	125	CONTRATAÇÕES	2
QUESTIONAMENTO DE FATURA	100	LIGAÇÃO CLANDESTINA	2
EXTRAVASAMENTO DE ESGOTO EM UNIDADES USUÁRIAS	42	LIGAÇÃO NOVA	2
OUTROS	38	MEDIÇÃO INDIVIDUALIZADA	2
RECOMPOSIÇÃO DE PASSEIO/PAVIMENTAÇÃO	31	OBRAS	2
VAZAMENTO DE ÁGUA EM VIA PÚBLICA	30	PEDIDO DE LIGACAO DE ÁGUA	2
ATRASO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	23	PENALIDADES	2
ATENDIMENTO INSATISFATÓRIO	21	PESQUISAS	2
PEDIDO DE LIGAÇÃO DE ÁGUA	17	PROBLEMAS COM FATURAMENTO	2
QUALIDADE DA ÁGUA	15	REAJUSTE TARIFÁRIO	2
ESGOTAMENTO SANITÁRIO	13	VAZAMENTO DE ÁGUA NO PADRÃO	2
CORTE INDEVIDO	11	DESLOCAMENTO DE HIDROMETRO	1
RELIGAÇÃO DE ÁGUA	11	DESPERDÍCIO DE ÁGUA	1
PEDIDO DE RELIGAÇÃO	10	DESVIO DE ÁGUA DA COPASA	1
PEDIDO DE LIGAÇÃO DE ESGOTO	9	ERRO DE LEITURA	1
PRAZO DE EXECUÇÃO DE SERVIÇOS	6	ESTRUTURA TARIFÁRIA	1
CONDIÇÕES GERAIS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	5	EXTRAVASAMENTO DE ÁGUA	1
PEDIDO DE RELIGAÇÃO DE ÁGUA	5	LEGISLAÇÃO	1
TARIFA SOCIAL	5	LIGAÇÃO DE ESGOTO	1
SUBSTITUIÇÃO DO HIDRÔMETRO	4	MEIO AMBIENTE	1
VAZAMENTO DE ÁGUA EM UNIDADE USUÁRIA	4	PEDIDO DE INFORMAÇÃO	1
FATURAMENTO	3	RELIGAÇÃO DE ESGOTO	1
MUDANÇA DE HIDRÔMETRO	3	TARIFA DE ESGOTO	1
PADRÃO/HIDRÔMETRO	3	TOTAL	1684

QUADRO 1 - Detalhamento das manifestações ARSAE-MG – 2014

Fonte: Elaboração própria, 2015.

5.6.1.2 - Gráfico de Pareto

Aplicando a ferramenta do diagrama de Pareto a tal cruzamento de dados nos é permitido a formatação de subsídios adequados para a tomada de decisões por parte da direção superior da Agencia e ao poder concedente a

orientação, com base nas ocorrências registradas pelos usuários, sobre as metas a serem pactuadas no estabelecimento das metas dos contratos de programa ou de concessão.

Segundo Maximiano (2011, p.196) “O princípio de Pareto (ou análise de Pareto) é uma técnica que permite à empresa selecionar prioridades quando há grande número de problemas. Duas técnicas principais fazem parte da metodologia. Diagrama de Pareto e diagrama de espinha de peixe”.

O caso a seguir, GRAF. 1, é derivado da interpretação dos dados da Agência Reguladora da Prestação de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais no ano de 2014.

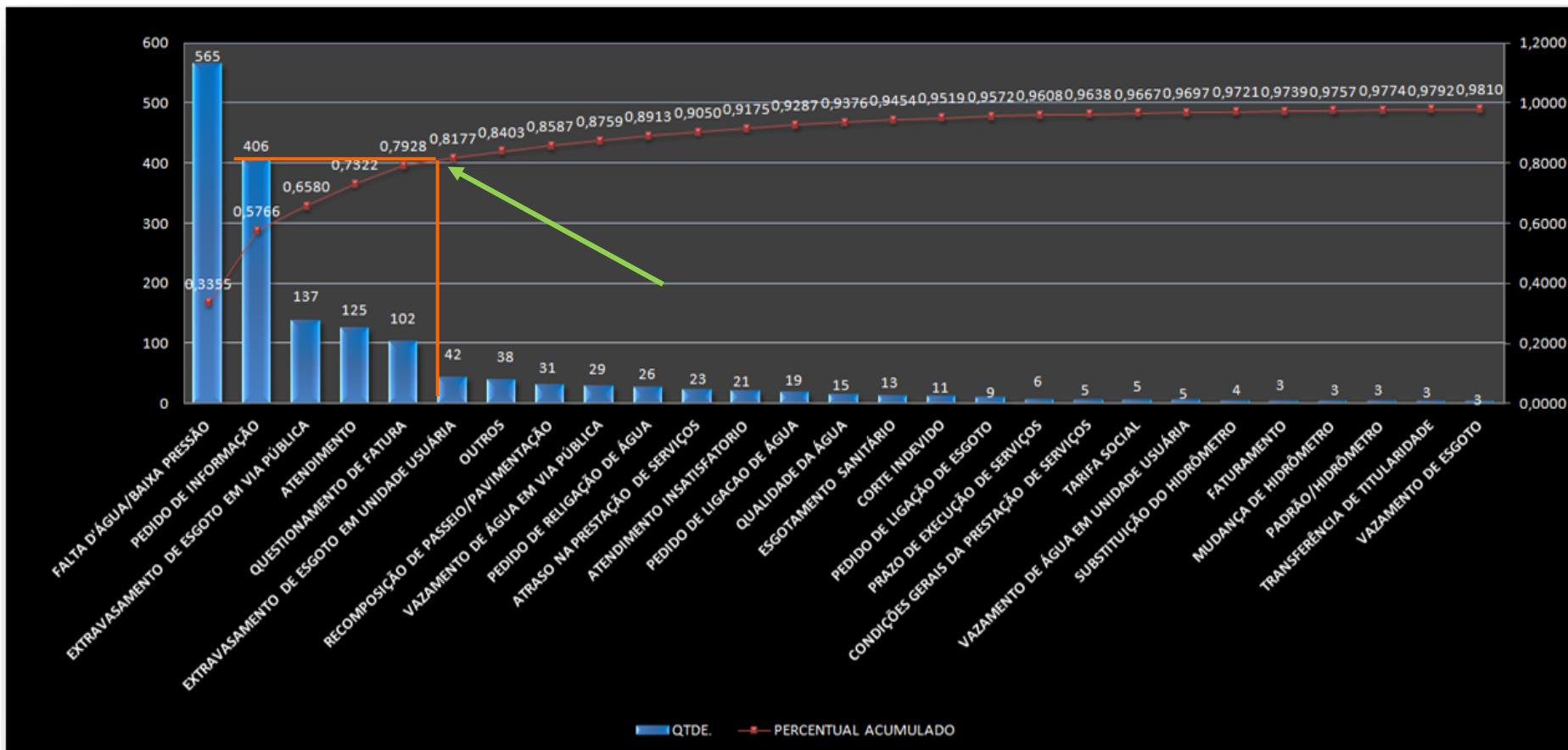


GRAFICO 1 – Gráfico de Pareto aplicado a manifestações recebidas pela Ouvidoria da ARSAE-MG em 2014

Fonte: Do autor, 2015.

Pela visualização do gráfico anterior, identifica-se ser a falta de água e os questionamentos de faturas, as principais origens de reclamações sobre os problemas enfrentados pelos usuários com relação aos serviços dos Prestadores. A tarefa de aprofundamento nas questões (e proposição de alternativas para sua solução) deve ser a razão existencial das Ouvidorias de Agências Reguladoras.

5.6.1.3 - Diagrama de Causa e Efeito

Slack, Chambers e Johnston (2009) conceituam o Diagrama de Causa-efeito como método bastante efetivo para a pesquisa da causa raiz dos problemas. Este Diagrama, igualmente conhecido como Diagrama Ishikawa ou Espinha de Peixe, pode ser utilizado em todas as situações gerenciais e se baseia em uma estrutura pela qual podem ser determinadas causas dos problemas referentes às razões intrínsecas dos problemas. Ele possibilita o entendimento sobre o porquê da ocorrência e determinado evento e identifica a sua natureza causal, permitindo a concepção de planos de ação mais eficazes, conforme a FIG. 3.



FIGURA 3 – Diagrama de Causa e Efeito ou “espinha de peixe” aplicado aos problemas de falta de água e/ou baixa pressão.

Fonte: Do autor, 2015.

Como podemos observar no elenco acima, as causas apontadas referentes aos aspectos do método, máquina e matéria se remetem à esfera técnico-operacional da Prestação dos serviços e recebem o empenho das ações da Coordenadoria específica de fiscalização. Assim, a atuação e contribuição da Ouvidoria se dará na instauração de processos investigativos visando redução da assimetria das informações e proposição de arcabouço teórico guiado ao tratamento das questões relacionadas a escassez hídrica e a formação de cultura do consumo consciente do recurso pela população.

A formulação de um plano de comunicação baseada na metodologia 5W2H, segundo a TAB. 1 abaixo, permite o adequado diálogo com a sociedade. O modelo a seguir ilustra um conjunto hipotético de ações a serem utilizados pela direção superior da Agência no tratamento da questão.

TABELA 1 - Plano de comunicação baseada na metodologia 5W2H

PLANO DE AÇÃO - SITUAÇÃO HÍDRICA					
	Com relação a Agência			Com relação a Sociedade	
O QUE	Posicionar a Diretoria da Agência	Identificar contribuições realizadas para a sociedade	Mapear "pontos de atenção" (pontos fracos/ de melhoria)	Adaptar padrões de comunicação com a Sociedade	Atualizar FAQ "Perguntas e Respostas"
COMO	Relatórios Ordinários e extraordinários.	Incorporação de novos resultados e desenvolvimento de ações.	Incorporação de novos pontos de atenção, conforme identificados.	Promover adaptações nos padrões definidos, conforme resultados obtidos.	Incorporação de novas perguntas relevantes, conforme identificadas. Servidores devem ser estimulados a contribuir.
POR QUE	Atualizações constantes destinadas a: - Esclarecer Diretoria e áreas técnicas; - Informar atribuições da Agência; - Evitar assimetria de informações; - Apoiar a construção de imagem positiva da Agência.	Para: - Consolidar posicionamento e apoiar construção de imagem positiva da Agência.	Para: - Antecipar possíveis questionamentos da população, preparação antecipada de respostas e reforçar a imagem positiva da Agência.	Para minimizar: - Declarações fora de contexto; - Desalinhamento de respostas; - Respostas de improviso - Indução de respostas.	Para: - Antecipar possíveis questionamentos da sociedade, preparação antecipada de respostas e reforçar posicionamento e imagem positiva da Agência.
QUEM	Diretoria, Ouvidoria, Coordenadorias e Assessoria de Comunicação	Diretoria, Ouvidoria, Coordenadorias e Assessoria de Comunicação	Diretoria, Ouvidoria, Coordenadorias e Assessoria de Comunicação	Diretoria e Ouvidoria	Assessoria de Comunicação e Ouvidoria (áreas técnicas apoiam)
ONDE (MEIOS)	- Comunicados Internos e site	Conteúdo interno, atualizado por meio de reuniões e mensagens entre Ouvidoria e áreas técnicas.	Conteúdo interno, atualizado por meio de reuniões e mensagens entre Ouvidoria e áreas técnicas.	Respostas emitidas e site	Pesquisas, respostas emitidas e site.
Quando (Atuação Contínua)	Sob demanda, ao surgirem fatos relevantes e novas alterações das condições hídricas.	Sob demanda, ao surgirem fatos relevantes e novas alterações das condições hídricas.	Sob demanda, ao surgirem fatos relevantes e novas alterações das condições hídricas.	Continuamente, sempre quando de resultados insatisfatórios ou identificadas oportunidades de melhorias.	Continuamente, sempre quando de resultados insatisfatórios ou identificadas oportunidades de melhorias.

Forma de Trabalho	A Ouvidoria considerará, por princípio, o posicionamento inicial da Agência com relação ao tema e se atualizará constantemente com relação aos problemas.	No caso de serem produzidas novas contribuições cuja divulgação seja relevante, no contexto hídrico, as áreas devem informar à Assessoria de Comunicação por e-mail.	No caso de surgirem novos "pontos de atenção" as áreas técnicas devem informar à Diretoria e, para os casos julgados pertinentes, solicitar à Ouvidoria apoio na estruturação do posicionamento oficial da Agência com relação ao tema.	Quando das alterações em padrões de comunicação a com a sociedade a Ouvidoria deliberará, em conjunto com a Diretoria, sobre as alterações necessárias.	Caso surjam novos questionamentos por parte da sociedade, a Ouvidoria e a área técnica responsável produzirão nova lista de perguntas e respostas.
--------------------------	---	--	---	---	--

Fonte: Do autor, 2015.

5.7.1 Ciclo PDCA

A etapa “DO” Compreende – O segundo passo do PDCA é a execução do plano que consiste no treinamento dos envolvidos no método a ser empregado, a execução propriamente dita e a coleta de dados para posterior análise. É importante que o plano seja rigorosamente seguido;

A fase do check consiste na verificação que é avaliar a execução e comparação dos resultados, consoante às metas e resultados alcançados. Esta etapa pode ser resumida com a análise e verificação dos resultados e dados coletados. Ela pode acontecer em distintos momentos da realização do plano e do trabalho. Ela utiliza indicadores para controlar possíveis erros e falhas.

No momento do act, têm-se a atuação correção que é a adoção do plano proposto e verificação da consonância da meta e, identificação das causas possíveis que levaram ao não alcance das metas.

Ao ponto em que identificamos que não é necessário somente agir e resolver as questões, a proposta é de que haja uma retroalimentação do sistema que torne factível o aprendizado organizacional e que as experiências obtidas sejam absorvidas e que se constituam em reais avanços na Regulação dos serviços.

A Organização Internacional de Normalização (ISO) 9000 que trata sobre Sistemas de gestão da qualidade define:

“O sistema de gestão da qualidade representa a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado”.

Partindo para um modelo que preveja a capacidade da organização em identificar e armazenar informação se dá o processo da aprendizagem organizacional. A FIG. 4 a seguir ilustra essa situação.

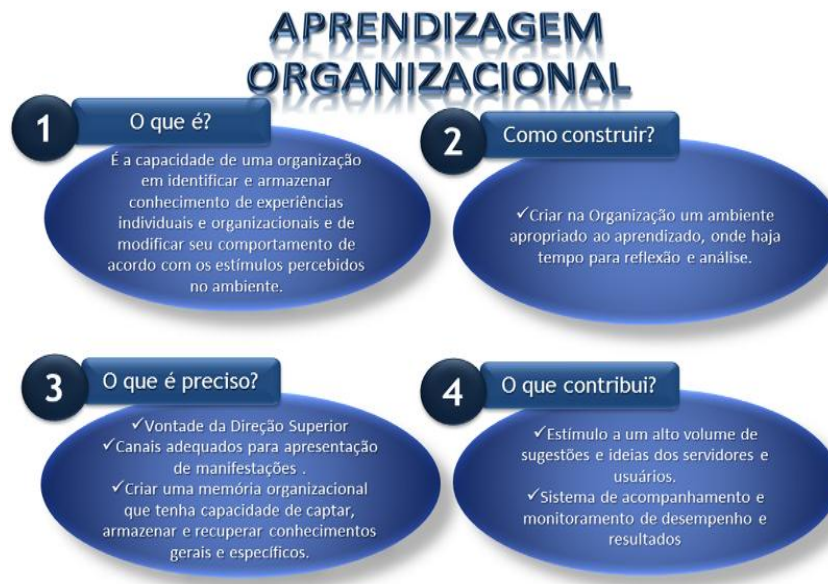


FIGURA 4 – Aprendizagem Organizacional

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Compete às Ouvidorias o acolhimento das solicitações, em sua completude e complexidade, a análise e conclusão sobre as diversas naturezas das demandas apresentadas, sempre objetivando a correção dos erros, omissões, desvios ou abusos observados na prestação dos serviços regulados, aperfeiçoando, por meio de sugestões, na elaboração e implementação de políticas públicas que prevejam a melhoria da qualidade de vida.

Para uma Ouvidoria de caráter regulatório, se espera que, além do desenvolvimento de mecanismos informais e alternativos para resolução das demandas apresentadas, que crie mecanismos que permitam o monitoramento e permanente aprimoramento dos serviços prestados, realizando a conscientização e publicidade das adequadas formas de participação cidadã.

Por suas características de atuação, podem ser ferramenta de livre trânsito interno e junto aos prestadores de serviços, figurando personagem importante na correção das injustiças e proposição de melhoramentos.

A FIG. 5 abaixo ilustra o modo como as Ouvidorias inseridas em ambientes regulatórios podem ser classificadas em estágios evolutivos com relação às respostas que emitem aos interessados em seus serviços, sejam eles os usuários, a Sociedade ou a Própria Agência.



FIGURA 5 – As Ouvidorias em ambientes regulatórios e a evolução organizacional

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

6 CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Espera-se, por meio da apresentação deste trabalho, a disseminação de aspectos conclusivos sobre a importância da existência das Ouvidorias em ambientes de Regulação e como este instituto regulatório pode impactar, positivamente, na melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Numa direção reta e distinta do que sempre predominou em nossa história política, vêm surgindo novas atribuições e expectativas para os diversos segmentos e agentes sociais, no que se refere à lógica de convivência e de gestão dos espaços públicos, numa clara tendência à descentralização e perspectivas de democratização da gestão pública.

Fundamental, que além de disponibilizar um canal de atendimento tão distinto, também se potencialize a atuação do instituto, pois, é na verdade o setor das Agências que traduz a Regulação em uma vida com mais qualidade de vida, baseada em termos técnicos e inspirada na participação cidadã.

Portanto, a efetivação do tipo de controle social exercido pelas Ouvidorias, passa, necessariamente, pelos movimentos de avanços e recuos inerentes aos desafios da consolidação do processo democrático participativo.

De acordo com Brazil Filho (2013, p. 2) “por se tratar de mecanismo de participação e controle social determinante de uma conotação mais ampla ao saneamento básico brasileiro, impacta socialmente de forma mais significativa e irrestrita”. Também, de acordo com a cartilha de *Orientações para Implantação e Gestão de Ouvidorias do Sistema do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CONFEA* (2009, p. 8):

O desenvolvimento da percepção do conceito de cidadania amplia o conhecimento de direitos e, por consequência, faz surgir um cidadão cada vez mais exigente quanto aos serviços prestados. Assim, ao se implantar uma ouvidoria, é essencial que o discurso seja efetivamente reproduzido pela ação e que os valores de respeito ao cidadão sejam aplicados e exercitados.

Segundo Oliveira (2011)

Hoje, a ouvidoria brasileira é, sem dúvida, um canal de diálogo com a população; uma porta aberta para a participação popular através do escutar da reivindicação e da reclamação; um celeiro de recomendações para a melhoria do serviço público; um espaço na esfera de respeito ao ser humano¹.

Se faz válida a referência de que em um cenário futuro seja possibilitada a integração entre as Ouvidorias inseridas em ambientes regulatórios, de maneira a criar indicadores e parâmetros comuns em escala nacional sobre a qualidade e satisfação dos serviços regulados.

Uma rede de Ouvidorias de Agências Reguladoras em nível nacional que disponha da mesma parametrização de entradas de sistema propiciaria, além da comparação entre os serviços prestados por todos os prestadores em todos os municípios brasileiros, uma maior compreensão sobre as necessidades do setor do saneamento básico nacional.

A discussão inicial da questão apontada poderia ser viabilizada através da provocação de organizações como as Associações de Ouvidores e de Regulação cuja discussão fundamentaria a definição de indicadores apropriados.

Por meio dessas estratégias reguladoras é possível criar cenários confiáveis da qualidade e parâmetros técnico-operacionais e econômicos, entretanto não são mesurados resultados sobre a satisfação dos usuários. As mesmas podem ser utilizadas com esta finalidade e promover, dentro de um avançado modelo operacional, a elucidação sobre esta nova perspectiva de atuação das Agências Reguladoras.

¹ João Elias de Oliveira é ex-presidente da Associação Brasileira de Ouvidores e um de seus fundadores. Advogado. Ex-presidente da Associação Brasileira de Ouvidores e ex-Ouvidor Geral do Estado do Paraná, 2010.

8 REFERÊNCIAS

- ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000/2000 - Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS REGULADORAS. **Saneamento básico**: regulação 2011. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2011. Disponível em: < <http://www.abar.org.br/images/publicacoes/regulacao-2011-periodo-jun-2010-dez-2011.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS REGULADORAS. **Saneamento básico**: panorama do saneamento 2012. Disponível em: < <http://www.abar.org.br/images/publicacoes/regulacao-2013-periodo-jan-dez-2012.pdf> >. Acesso em 20 abr. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS REGULADORAS. **Saneamento básico**: regulação 2013. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2013. Disponível para consulta: <<http://abar.org.br/images/stories/pdf/saneamento-basico-regulacao-2013.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS REGULADORAS. **Saneamento básico**: regulação 2014. Brasília: Ellite Grafica, 2014. Disponível para consulta: <<http://www.abar.org.br/images/pdf/revista-abar/revista-abar-m.pdf>> Acesso em: 20 abr. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES. Seção Rio de Janeiro. **Curso**
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES. Seção Santa Catarina. **Capacitação e Certificação em Ouvidorias**. OMD Soluções em Ouvidoria. Florianópolis, 2010 e 2013.
- BRASIL. Lei n.º 11.445, de 05 de janeiro de 2007. Estabelece diretrizes cacionais para o saneamento básico e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, p. 3, Jan. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11445.htm>. Acesso em: 08 abr. 2015.
- BRAZIL FILHO, E. A. Ouvir, traduzir e transformar: o papel das ouvidorias em ambientes regulatórios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE REGULAÇÃO, 8., 2013, Fortaleza. **Anais Eletrônicos...** Fortaleza, ABAR, 2013. Disponível em: <<http://abar.org.br/images/pdf/trabalhos-tecnicos/posters/sb/SB05PABAR.pdf>>. Acesso em 18/06/2015.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 6. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1994.
- CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, 1992.
- CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA. **Ouvidoria**: orientações para implantação e gestão de ouvidorias do sistema CONFEA/CREA e mútua. Brasília, 2009. Disponível em <http://www.confea.org.br/media/ouvi_manual.pdf> acesso em 20/04/2015.
- CRUZ, Maurício. O que ele espera de nós? uma análise da importância e atuação da Ouvidoria na Perspectiva do Gestor. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE OUVIDORES E OUVIDORIAS, 7., 2011, Curitiba. [**Anais**]... Curitiba: Instituto Brasileiro Pró-Cidadania, 2011.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE REGULAÇÃO. Curso Regulação: teoria e prática. Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para a Gestão em Regulação. Brasília, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITAÇÃO. **Curso gestão de ouvidorias públicas**: ênfase em Comunicação Social. Brasília, 2010.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- _____. **Introduction to quality control**. Tokyo: 3A Corporation, 1989.
- LÉLIS, E. C. Gestão da qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- LEONEL, Paulo Henrique. **Aplicação prática da técnica do PDCA e das ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais para melhoria e manutenção de resultados**. 2008. 76 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas,

2010, 297 p.

MAXIMIANO, A. J. Modelo japonês de administração. In: _____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 192-198.

MINAS GERAIS. Agência Reguladora de Água e Esgoto. Resolução ARSAE-MG N° 039, de 27 de setembro de 2013. Aprova o Regimento Interno da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais – ARSAE-MG. Minas Gerais Diário do Executivo, 2013. p. 24. col. 1. Disponível em: <<http://arsae.mg.gov.br/images/documentos/resolucao-39-2013regimento-interno-arsae.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

MINAS GERAIS. Decreto n° 45.871, de 30 de dezembro de 2011. Contém o regulamento da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais - ARSAE-MG e dá outras providências. **Minas Gerais Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 2011, p. 14, col. 1. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45871&comp=&ano=2011>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

MINAS GERAIS. Lei n° 18.309, de 03 de agosto de 2009. Estabelece normas relativas aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, cria a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais - ARSAE-MG - e dá outras providências. **Minas Gerais Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 2009, p. 1, col. 1. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=18309&comp=&ano=2009>>. Acesso em 08 abr. 2015.

NEGRI, Robison *et al.* Ouvidoria: padrões de atendimento ao público e mecanismos de participação e informação. In: GALVÃO, Alceu de Castro J.; XIMENES, Marfisa M. A. F. (Eds.). **Regulação: normatização da prestação dos serviços de água e esgoto**. Fortaleza: Puchain Ramos, 2008. p. 225-248. Disponível em: <<http://abar.org.br/images/publicacoes/normatizacao-vol-i.pdf>>. Acesso em 08 abr. 2015.

Oficial de Ouvidoria/Ombudsman da ABO/RJ :A Ouvidoria / Ombudsman nas Organizações. Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, João Elias. Ouvidoria pública brasileira: e evolução de um modelo único. **Jornal da Associação Brasileira de Ouidores /Ombudsman**, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/artigo.php?codigo=28>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

RECLAMAÇÃO. In: Aurélio Online. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa** - ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.