

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-
ECONÔMICAS - ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO LUIZ TOLENTINO BERGAMINI

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
HOSPITALARES PÚBLICAS EM SANTA CATARINA,
FUNDAMENTADO NA AUDITORIA OPERACIONAL**

Florianópolis

2012

RODRIGO LUIZ TOLENTINO BERGAMINI

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
HOSPITALARES PÚBLICAS EM SANTA CATARINA,
FUNDAMENTADO NA AUDITORIA OPERACIONAL**

Dissertação apresentada à
Banca Examinadora do curso
de Mestrado Profissional em
Administração Pública da
ESAG/UDESC como requisito
para obtenção do título de
Mestre em Administração
Pública.

Orientador: Prof. Leonardo
Secchi, Ph.D.

Florianópolis
2012

RODRIGO LUIZ TOLENTINO BERGAMINI

**UM MODELO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
HOSPITALARES PÚBLICAS EM SANTA CATARINA,
FUNDAMENTADO NA AUDITORIA OPERACIONAL**

Dissertação apresentada ao curso Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Banca Examinadora

Orientador: _____

Prof. Leonardo Secchi, Ph.D

Membros:

Ademar Dutra, Dr.

Magali Geovana Ramlow Campelli, Dra.

Florianópolis, SC, 29/02/2012

A Deus, pelas bênçãos recebidas;

À minha esposa Andréa, pelo exemplo de garra, dedicação e companheirismo sempre presentes;

Aos meus filhos Pedro e Gabriel, pelo amor e alegria que cativam em nossa família;

Aos meus pais, pelo incentivo e carinho sempre dedicados a nós.

AGRADECIMENTOS

À Secretaria Estadual da Fazenda, pelo incentivo na capacitação e aperfeiçoamento profissional de seus servidores;

À Secretaria de Estado da Saúde, pela prestimosa colaboração fornecida na realização deste trabalho;

Aos professores do Mestrado Profissional da Esag/Udesc, pelos conhecimentos e experiências transmitidas durante esta jornada;

Ao professor Leonardo Secchi, pela amizade e profissionalismo dedicado na condução dos trabalhos;

Aos amigos da Diretoria de Auditoria Geral, pelo apoio recebido.

RESUMO

Este estudo objetivou propor um Modelo de Avaliação da Gestão de organizações hospitalares do setor público em Santa Catarina, fundamentado na sistemática da Auditoria Operacional. O enquadramento metodológico da pesquisa teve como referência a taxonomia de Vergara (2007), ao defini-la quanto aos meios em pesquisa bibliográfica, documental, e de campo. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e metodológica. Para a construção do modelo foi feita uma revisão da literatura acerca dos temas avaliação organizacional, indicadores de desempenho, auditoria operacional, indicadores na gestão hospitalar, bem como análise de conteúdo de manuais e relatórios produzidos por instituições de controle (INTOSAI e TCU), a fim de identificar quais os indicadores e qual a sistemática a ser proposta para composição do modelo de avaliação. Em seguida, foi realizada entrevista semi-estruturada na Secretaria de Estado da Saúde e análise documental a fim de explorar como é feita a avaliação da gestão de hospitais públicos. Após apuração de tais indicadores, formados a partir da contribuição de especialistas do setor, foi realizada sua validação mediante questionário de pesquisa em um hospital público integrante da rede SUS em Florianópolis. O resultado da pesquisa contempla um modelo de avaliação da gestão de organizações hospitalares, composto por três etapas (planejamento, execução, e monitoramento), no qual a etapa de planejamento da avaliação é subsidiada por 14 (quatorze) indicadores de gestão hospitalar.

Palavras-chave: Indicadores de Gestão Hospitalar; Auditoria Operacional; Avaliação.

ABSTRACT

This study proposes an assessment model of organization management in the public sector of hospitals in Santa Catarina, based on systematic evaluation of the Operational Audit. The methodological of this research were based on the classification of Vergara (2007), to define it as means of bibliographical research, documental and field research. As for the purpose, the research was descriptive and methodological. To construct the model a literature review was done on issues of organizational assessment, performance indicators and auditing, indicators in hospital management, as well as content analysis of manuals and reports produced by the control institutions (INTOSAI and TCU), in order to identify which indicators and which system to be proposed for the composition of the evaluation model. Next, we performed semi-structured interview in the State Department of Health and document analysis to explore how the assessment of the management of public hospitals is. After investigation of such indicators, formed from the contribution of industry experts, its validation was performed by questionnaire survey in a public hospital, member of the public health system in Florianopolis. The search result includes a model to evaluate the management of hospital organizations, composed of three stages (planning, implementation, and monitoring), in which the planning stage of the evaluation is subsidized by 14 (fourteen) indicators of hospital management.

Keywords: Indicators of Hospital Management, Operational Audit, Assessment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das Medidas de desempenho sugeridas por Arley e Stroh (2001).....	29
Quadro 2: Abordagens da Avaliação segundo Worthen; Sanders; Fitzpatrick (2004).....	29
Quadro 3: Dimensões de Análise dos Indicadores	34
Quadro 4: Categoria de Indicadores, segundo Bittar (2001)	44
Quadro 5: Categoria de Indicadores, segundo ANVISA.....	45
Quadro 6: Indicadores de desempenho por área temática, segundo PRO-HOSP...	51
Quadro 7: Indicadores de desempenho por área, segundo SIPAGEH.....	56
Quadro 8: Indicadores de desempenho, segundo PROAHSA – CQH.....	58
Quadro 9: Indicadores de desempenho – SINHA.....	61
Quadro 10: Indicadores de desempenho – FAROL.....	65
Quadro 11: Objetivos da Auditoria Operacional e de Conformidade.....	69
Quadro 12: Critérios de seleção, segundo TCU (2010).....	84
Quadro 13: Técnicas utilizadas na etapa de planejamento, segundo TCU (2010)...	87
Quadro 14: Modelo de Matriz de Planejamento, segundo TCU (2010).....	90
Quadro 15: Perfil dos participantes da pesquisa.....	97
Quadro16: Categorias de Análise – Análise documental em relatórios de auditoria.....	100
Quadro 17: Entrevista com Gerência de Custos e Resultados.....	102
Quadro 18 – Finalidade dos Indicadores selecionados	116
Quadro 19: Características desejáveis do relatório de auditoria operacional.....	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de avaliação.....	23
Figura 2: Distribuição das seis abordagens da avaliação na dimensão entre utilitarista e intuicionista-pluralista.....	31
Figura 3: Variáveis da organização hospitalar mensuráveis por Indicadores, segundo Bittar (2001).....	43
Figura 4: Indicadores – subdivisão em áreas segundo Bittar (2001).....	43
Figura 5: Sistema de monitoramento do PRO-HOSP – composição das áreas temáticas.....	51
Figura 6: Indicadores SIPAGEH – subdivisão em áreas.....	56
Figura 7: Indicadores ANAHP/SINHA – subdivisão em áreas.....	61
Figura 8: Indicadores programa FAROL.....	64
Figura 9: Diagrama de Insumo-Produto.....	67
Figura 10: Modelo de <i>input – output</i> – INTOSAI (2005).....	72
Figura 11: Etapas Auditoria Operacional – INTOSAI (2005).....	74
Figura 12: Sistemática da Auditoria Operacional – INTOSAI (2005).....	75
Figura 13: Ciclo da Auditoria Operacional – TCU (2010).....	82
Figura 14: Sistemática da Auditoria Operacional – TCU (2010).....	83
Figura 15: Perfil dos participantes da pesquisa – Cargo ocupado na organização.	97
Figura 16: Perfil dos participantes da pesquisa – Área de formação.....	97
Figura 17: Perfil dos participantes da pesquisa – Tempo de atuação na área.....	98
Figura 18: Estrutura metodológica da pesquisa.....	99
Figura 19: Pré-seleção dos Indicadores.....	103
Figura 20: Avaliação de conformidade.....	107
Figura 21: Variáveis componentes da gestão hospitalar.....	113
Figura 22: Estrutura do Modelo de Avaliação.....	114
Figura 23: Quatorze Indicadores de Gestão Hospitalar	115
Figura 24: Fase de execução da auditoria.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Porcentagem de retorno dos questionários.....	105
Tabela 2: Análise de dados na seleção dos indicadores.....	106
Tabela 3: Indicadores selecionados.....	109
Tabela 4: Validação dos indicadores.....	110
Tabela 5: Indicadores validados.....	111

LISTA DE ABREVIATURAS

AECA – Associação Espanhola de Contabilidade e Auditoria

AIH - Autorização de Internação Hospitalar

ANAPH – Associação Nacional de Hospitais Privados

ANOP - Auditorias de Natureza Operacional

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APM / CRM – Associação Paulista de Medicina / Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

CNES - Cadastro Nacional dos Estabelecimentos de Saúde

CQH - Compromisso com a Qualidade Hospitalar

EFS - Entidades de Fiscalização Superiores

FINEP - Organização Governamental Financiadora de Estudos e Projetos

GAO - *United State Government Accountability Office*

IFAC - *International Federation of Accountants*

INTOSAI - *International Organization of Supreme Audit Institutions*

NAO - *National Audit Office*

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OAG - *Office of the Auditor General Of Canadá* - Escritório do Auditor Geral do Canadá

PMPA - Projeto Melhores Práticas Assistenciais

PROAHSA - Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde

PRO-HOSP - Programa de Fortalecimento e Melhoria da Qualidade dos Hospitais do SUS/MG

SES-SC – Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina

SEF-SC - Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina

SIH-SUS - Sistema de Informações Hospitalares do Sistema Único de Saúde

SINDHARIO - Sindicato dos Hospitais, Clínicas e Casas de Saúde do Município do Rio de Janeiro

SINHA - Sistema Integrado de Indicadores Hospitalares

SIPAGEH - Sistema de Indicadores Padronizados para Gestão Hospitalar

SUS – Sistema Único de Saúde

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO	14
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVO	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
1.5 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 AVALIAÇÃO NO CONTEXTO DAS REFORMAS ADMINISTRATIVAS.....	19
2.1.1 O que é avaliação	20
2.1.2 Função gerencial da avaliação	22
2.1.3 Função política VS instrumental da avaliação	25
2.1.4 Outras funções da avaliação	26
2.1.5 A definição de metas no processo de avaliação	26
2.1.6 Elementos a serem considerados na avaliação	28
2.1.7 Dimensões de análise na avaliação	28
2.1.8 Abordagens de avaliação	29
2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO	31
2.2.1 Dimensões de análise dos indicadores	34
2.2.2 Indicadores hospitalares	40
2.2.3 Padrões de referência	65
2.3 AUDITORIA OPERACIONAL	66
2.3.1 Conceito	66
2.3.2 Sistemática da auditoria operacional	72
2.3.3 Sistemática da auditoria operacional da INTOSAI	73
2.3.4 Sistemática da auditoria operacional do TCU.....	81

3 ESTRUTURA METODOLÓGICA DA PESQUISA	95
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	95
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	95
3.3 COLETA DE DADOS	98
3.3.1 Coleta de dados para descrição do modelo de avaliação da Gestão de organizações hospitalares do setor público	100
3.3.2 Coleta de dados para elaboração dos indicadores de desempenho aplicáveis ao setor de gestão hospitalar	103
3.3.3 Coleta de dados para Validação dos Indicadores em uma organização hospitalar do setor público em Santa Catarina	105
4 RESULTADO DA PESQUISA	107
4.1 ANÁLISE DE DADOS	107
4.1.1 Análise de dados na descrição do modelo de avaliação da gestão de organizações hospitalares do setor público, existente atualmente em Santa Catarina	107
4.1.2 Análise de dados na elaboração dos indicadores de desempenho aplicáveis ao setor de gestão hospitalar	109
4.1.3 Análise de dados na validação dos indicadores em uma organização hospitalar do setor público em Santa Catarina	111
4.2 MODELO PROPOSTO	112
4.2.1 Aplicabilidade do modelo	127
4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	127
5 CONCLUSÃO	128
6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	131

6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AECA. **Manual de Auditoría del Sector Público.** Vol. I e II. Faura Casas: 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA) – Avaliação em serviços de saúde. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/servicosauda/avalia/indicadores/index.htm#1>. Acesso em: 13 jun. 2011.

AGUILAR, M. J. & ANDER-EGG E. **Avaliação de serviços e programas sociais.** Petrópolis: Ed. Vozes, 1994.

ALA-HARJA, M.; HELGASON, S. **Em direção às melhores práticas de avaliação.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 4, p. 5-59, out./dez. 2000.

ALBUQUERQUE, F. F. T. **A auditoria operacional e seus desafios: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE HOSPITAIS PRIVADOS – ANAHP. **Observatório ANAHP.** Disponível em: http://www.anahp.org.br/files/Observatorio_ANAHP_ed02.pdf. Acesso em: 13 jun. 2011.

ARLEY, W. E STROH, S. (2001) **The Performance Management Handbook: Establishing an Integrated Performance Measurement System**, Vol 2.

BALLART, X. **Como Evaluar Programas y Servicios Públicos.** Ministério para las Administraciones Públicas, Madrid. Colección Estudios, 1992.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). **Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos**, 1997.

BITTAR, Olímpio J. Nogueira V. **Indicadores de qualidade e quantidade em saúde.** RAS - Vol. 3, Nº 12 – Jul-Set, 2001.

BOSI, M.L.G.; Mercado, F.J. **Avaliação qualitativa de programas de saúde: enfoques emergentes**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional** / Tribunal de Contas da União. -- 3.ed. -- Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar** / Secretaria de Assistência à Saúde. – 3. ed. rev. e atual. – Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília: Ministério do Planejamento, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Orgs.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 6a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV., 2005.

CASTRO, D.P. **Auditoria e controle interno na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

COHEN e FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CQH – **COMPROMISSO COM A QUALIDADE HOSPITALAR**. Disponível em: <<http://www.cqh.org.br/?q=node/194>>. Acesso em: 18 ago. 2011.

COSTA, F.L.; CASTANHAR, J.C. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 962-969, set./out. 2003.

CUNHA, A. G. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**, 2º ed. Rio de Janeiro, 1986.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FARIA, C.A.P. **A política de avaliação de políticas públicas.** Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 20, 2005.

FINEP - **Financiadora de Estudos e Projetos** - Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp>. Acesso em: 14 jun. 2011

Freitas, C. A. S. A aprendizagem, isomorfismo e institucionalização: o caso da atividade de auditoria de natureza operacional no TCU. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

HADJI, C. **A avaliação, regras do jogo. Das intenções aos instrumentos.** Lisboa: Porto Editora, 1994.

HARTZ, Z. M. A. **Institucionalizando a avaliação em saúde: lições internacionais nas evocações da França.** Cadernos de Saúde Pública, 2001.

HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. **Políticas públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007.

HOLANDA, A.B. **Mini dicionário brasileiro da língua portuguesa. 6. ed.** Curitiba: Positivo, 2004.

HOSPITAL DAS CLÍNICAS DA FACULDADE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - **PROAHS** - **CQH.** Disponível em: <http://www.hcnet.usp.br/proahsa/quem_somos.htm>. Acesso em: 13 jun. 2011.

HOWLETT, M. e RAMESH, M. - **A CIÊNCIA DA POLÍTICA PÚBLICA: Ciclos e subsistemas político-administrativos.** Tradução: Francisco G. Heidemann. Oxford University Press Toronto, 2003.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: Usando Medidas do Desempenho da Qualidade, Tempo e Custo para Traçar a Rota para o Futuro de sua Empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

INTOSAI. **Diretrizes para aplicação de normas de auditoria operacional: normas e diretrizes para a auditoria operacional baseadas nas Normas de Auditoria e na experiência prática da INTOSAI.** Tradução Inaldo da Paixão Santos Araújo; Cristina Maria Cunha Guerreiro. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2005.

LA FORGIA, Gerard M. **Desempenho hospitalar no Brasil: em busca da excelência.** / Gerard M. La Forgia, Bernard F. Couttolenc. São Paulo: Singular, 2009.

LAURENTI, R. et al. **Estatísticas de saúde.** 2^a. ed. São Paulo. E.P.U., 1987.

MACHADO, G. **Reinventando o Estado: uma reflexão sobre as idéias de OSBORNE.** In: Cadernos da Fundação Luiz Eduardo Magalhães. **Gestão Pública: desafios e perspectivas.** Fundação Luiz Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM: 2001.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Saúde. **Manual do Programa de Fortalecimento e Melhoria da Qualidade dos Hospitais do SUS/MG (Pro-Hosp)** / Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Saúde e Fundação João Pinheiro, 2007.

MIRANDA, L.C.; SILVA, J.D.G. (2002). **Medição de desempenho.** In: SCHIMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MELLO JORGE, M. H. P. de et al. **O sistema de informação sobre nascidos vivos - SINASC.** São Paulo, Centro da OMS para Classificação de Doenças em Português (Centro Brasileiro de Classificação de Doenças), 1992. (MS/USP/OPAS-OMS - Série Divulgação, nº 7).

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning.** New York: Prentice- Hall, 1994.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **The strategy process.** Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 1996.

NATIONAL AUDIT OFFICE. **Um modelo para auditorias de otimização de recursos.** Tradução: Maria Emiliana Passos; Maria Lúcia Ferreira Rodrigues; Maria Lina Garrido; Maria Thereza da Silva, 1^a Ed. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 1995.

Normas de Auditoria Governamental – Revisão 2003 - **Oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos – GAO**; Tradução de Pedro Humberto Teixeira Barreto. Revisão de Jayme Baleiro Neto. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2005.

NOVAES, H.M; PAGANINI, J.M. **GARANTIA DE QUALIDADE: ACREDITAÇÃO DE HOSPITAIS PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE** – OPAS/FLAH/FBH. Série Silos n. 13, 1992.

NUNES, W.C.G. **Auditorias de Desempenho**. Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, n. 26, 2004.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) - **Performance Indicators for the Road Sector: Summary of the Field Tests**, 2001.

OAG – Office of the Auditor General of Canada. **Auditoria de Eficiência** – Guia de Auditoria – Parte 1. Tradução Curso de Francês Le Lyceé, 1^a Ed. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 1995.

RICO, E. **Avaliação de Políticas Sociais**: Uma questão em debate. São Paulo: Cortez, 1998.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1986.

ROCHA, A.; QUINTIERE, M. **Auditoria Governamental: uma abordagem metodológica da Auditoria de Gestão**. Curitiba: Juruá, 2008.

SANDRONI, P. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. Florianópolis: Cengage Learning Nacional, 2010.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, 2009.

SINDICATO DOS HOSPITAIS, CLÍNICAS E CASAS DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO – **SINDRIO**. Programa Farol. Disponível em: <<http://www.programafarol.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

SINK, D. Scott & TUTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro. 1993.

SISTEMA DE INDICADORES PADRONIZADOS PARA GESTÃO HOSPITALAR. Disponível em: <http://www.projeto.unisinos.br/sipageh/index.php?option=com_content&task=view&id=82&Itemid=206&menu_ativo=active_menu_sub&marcador=191>. Acesso em: 20 set. 2011.

SUTTER, É. *Documentation, Information, Connaissances: La gestion de la qualité*. Paris: ABFF 2002. (Collection Sciences de l'Information. Série Études et Techniques).

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Normas de Auditoria do TCU**. Brasília: Boletim do TCU, Rev.2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Auditoria Operacional**. 3.ed. Brasília: Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos**. Brasília: Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WEISS, C. **In Evaluation**, 2nd. Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. S.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de Programas: concepções e práticas**. Trad. Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Editora Gente, 2004.