

CONSULTORIA PÚBLICA: ANÁLISE E ALTERNATIVAS PARA A MELHORIA DOS CMEIS

PUBLIC CONSULTATION: ANALYSIS AND ALTERNATIVES FOR THE IMPROVEMENT OF CMEIS

Eder Gustavo de Oliveira

Curso de Administração Pública, Universidade Federal de Lavras (UFLA)
edercandeiasmg@hotmail.com

Gabriela Francine de Oliveira Silva

Curso de Administração Pública, Universidade Federal de Lavras (UFLA)
gabrielafrancine_95@hotmail.com

Paula Nogueira Rodrigues

Curso de Administração Pública, Universidade Federal de Lavras (UFLA)
paulanogueirarodrigues@hotmail.com

Rafaela Sabatine Victório

Curso de Administração Pública, Universidade Federal de Lavras (UFLA)
rsv@admpublica.ufla.br

Resumo: A consultoria pública é de toda importância para entendermos o funcionamento da estrutura organizacional, reconhecendo as falhas, auxiliando na busca pelo desenvolvimento das organizações por meio de novas práticas e aperfeiçoamentos de metodologias. O trabalho tem como objetivo descrever uma consultoria realizada em uma instituição pública (CMEI), afim de visualizar de perto o real funcionamento dos serviços, buscando as características e as dificuldades presentes na organização e propondo algumas reflexões sobre as ações para melhorar o funcionamento desta. Foi realizado um estudo de caso, com entrevista não-estruturada, observação e análise documental. Como ponto forte deste trabalho destacamos a possibilidade de analisar uma instituição pública e tentar contribuir para sua melhoria.

Palavras-chave: Consultoria, instituição, serviço público.

Abstract: The public consultation is all important to understand the functioning of the organizational structure, recognizing the failures, assisting in the search for development of organizations through new practices and methodologies improvements. The study aims to describe a consulting performed in a public institution (CMEI) in order to close to see the actual operation of the services, searching for the characteristics and the difficulties in the organization and proposing some reflections on actions to improve the functioning of this. A case study was conducted with unstructured interview, observation and documentary analysis. As a strong point of this study highlight the possibility of analyzing a public institution and try to contribute to it.

Key words: Consulting, institution, public service

Introdução

É notórias as diversas dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas no Brasil. A falta de planejamento profissional pode, muitas das vezes, acarretar em graves problemas para determinada organização. Em especial, as organizações públicas, pelo fato de assegurar direito de acesso a todos deve ser muito bem planejada para atender as necessidades de toda a população. A consultoria tornou-se um grande instrumento, através do qual reconhece as falhas, auxilia na busca pelo desenvolvimento da organização por meio de novas práticas e aperfeiçoamentos de metodologias, tornando-se um suporte para a Administração Pública. As consultorias, de uma maneira geral, são realizadas de forma personalizada, conforme as necessidades da organização, objetivando o desenvolvimento de estratégias para melhor atender e proporcionar satisfação aos clientes.

Desta forma a consultoria é sempre uma boa opção tanto para aquelas organizações que

estão passando por dificuldades, quanto para aquelas que desejam avançar por novos caminhos e, também as que desejam conhecer detalhadamente os processos da sua organização.

Existem muitas questões teóricas e significados que agregamos ao nosso conhecimento em sala de aula, mas em situações práticas podemos observar algumas definições e ações já conhecidas, e muitas outras que surgem, no dia-a-dia das instituições, que se consegue encontrar soluções de forma empírica.

De acordo com o conhecimento adquirido, percebemos a necessidade de conhecer melhor as relações entre funcionários e clientes das organizações e levar à população todo conhecimento que nos foi ofertado. Dessa forma, buscamos através desse trabalho prestar uma consultoria em um CMEI (Centro Municipal de Educação Infantil) do estado de Minas Gerais.

Como é possível promover a melhora do serviço prestado no CMEI? A partir dessa problemática o trabalho tem como objetivo prestar consultoria em uma instituição pública afim de visualizar de perto como funcionam realmente os serviços, buscando as características e as dificuldades presentes na organização e propondo algumas reflexões sobre as ações para melhorar o funcionamento desta. Como metodologia fizemos um estudo de caso com entrevista não-estruturada, observação e uma análise documental.

Referencial Teórico

A pouca quantidade de vagas em creches torna o serviço público de educação muito deficitário, onde uma grande demanda de crianças não é atendida por falta de lugar, e por esse motivo as famílias ficam em longas e cansativas horas à espera de encontrar uma vaga para seus filhos, esse fato faz com que ocorram grandes filas de esperas. De acordo com Monks (1987), citado por Duarte e Pinto (2009):

a teoria das filas é a abordagem quantitativa à análise de sistemas que inclui linhas de espera, ou filas. As linhas de espera podem se formar, ainda, quando o sistema (instalação) tiver capacidade suficiente, em média, para suprir a demanda. Isto porque o tempo de chegada e os tempos de serviço para os clientes são aleatórios e variáveis. (DUARTE & PINTO, 2009, p.45).

Para Barreto e Sá as matrículas é outro item muito preocupante na educação municipal, os espaços físicos são pequenos, quando comparado a redes estaduais de ensino.

O número de escolas não é, porém, proporcional à quantidade de matrículas em cada estabelecimento de ensino, porque o tamanho das unidades escolares é muito variado [...]. As escolas municipais são, por exemplo, quase quatro vezes mais numerosas do que as estaduais, entretanto o total de matrículas nas redes municipais é apenas ligeiramente superior ao das redes estaduais, pois entre as escolas das prefeituras há muitas que são muito pequenas ou ainda unidocentes. (BARRETO & MITRULIS, 2001, p.122).

De acordo com Goldratt (2009) citado por Souza (2010), é necessário o estabelecimento de prioridades, “a implantação deste passo simples faz com que a confusão no fluxo de operações reduza consideravelmente, o *lead time* diminua e o desempenho de entrega (DDE) suba rapidamente”.

Sobre Gestão de Demanda, Melo e Alcantara (2011) concluem que a gestão deve equilibrar as necessidades dos clientes com as capacidades da organização.

Portanto, a gestão da demanda é um componente importante para o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos. Uma implementação bem conduzida do processo pode melhorar o nível de serviço prestado ao cliente e gerar benefícios substanciais para os resultados financeiros da empresa como, por exemplo, a redução dos níveis de estoque, melhoria da

utilização dos ativos e melhoria na disponibilidade do produto. (MELO & ALCANTRA, 2011, p. 809-824).

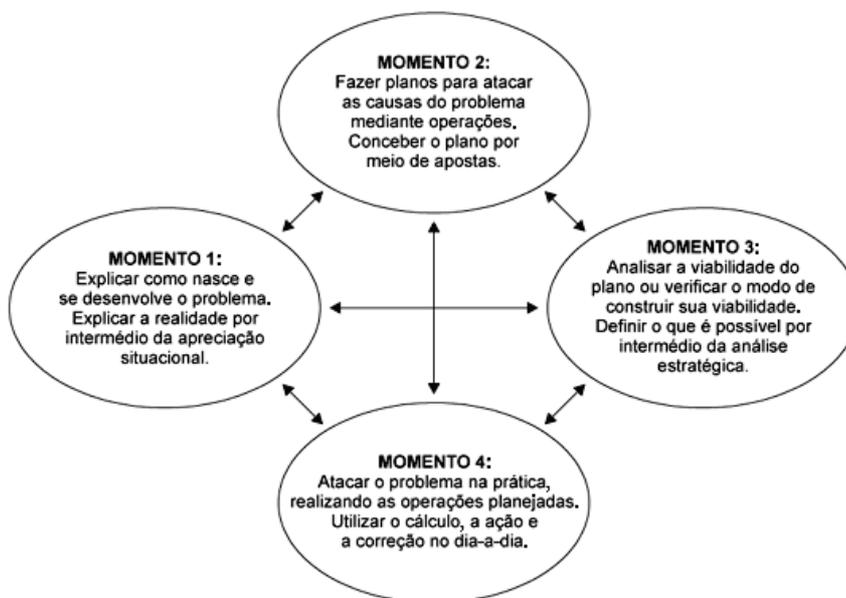
Para o autor Silveira Jr. Planejamento estratégico é o passo mais importante de qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada. Pensando no setor público o planejamento é de total importância para que se tenha uma continuidade na prestação dos serviços públicos com qualidade e também com eficiência.

O planejamento estratégico constitui-se na utilização de um arcabouço de técnicas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa das organizações, a definição de missão, formulação de objetivos estratégicos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil de negócio e áreas de negócio, grupos de clientes e produtos ou serviços, formulação de políticas e diretrizes e detalhamento destas em projetos e ações estratégicas. (SILVEIRA JUNIOR, 1995, p. 29).

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é uma metodologia criada pelo economista chileno Carlos Matus. De acordo com Huertas (2004) citado por Birchal (2012), planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método, explicando cada uma das possibilidades e analisando suas respectivas vantagens e desvantagens.

Para Rieg e Araujo Filho (2002), o PES pode ser subdividido em quatro momentos mostrados, na figura: o explicativo, que busca justificar os porquês da situação atual; o normativo, no qual se estabelece o que se deseja fazer; o estratégico, que analisa a viabilidade das operações planejadas; e o tático-operacional, que cuida da implementação das operações no dia-a-dia.

Figura 1 - Os quatro momentos do PES.



De acordo com Guimarães (2000), as avaliações de qualidade nos serviços públicos devem respeitar duas abordagens as ascendentes e descendentes. A partir dessas abordagens é possível verificar como a avaliação pode modificar todo um contexto organizacional e com isso melhorar todos os aspectos, sejam eles físicos, e até mesmo o comportamental dos servidores públicos.

[...] esse modelo pode ser subdividido em duas abordagens: ascendente e descendente. A primeira está relacionada a temas como desenvolvimento e aprendizagem organizacionais e a formas de gestão baseadas no autodesenvolvimento e na participação, incluindo uma ênfase na gestão da cultura

organizacional e na avaliação de desempenho com base em resultados. A abordagem descendente reconhece a validade limitada da perspectiva ascendente e privilegia o papel da liderança na condução dos processos de mudança. Inclui o gerenciamento da mudança cultural, a utilização de formas carismáticas de liderança, a ênfase em programas de treinamento e valorização da marca corporativa, o estabelecimento de uma missão, de uma estratégia explícita de comunicação, e a valorização da função recursos humanos. (GUIMARÃES, 2000, p.3).

Análise e discussão dos resultados

O estudo de caso aconteceu em um CMEI localizado em uma cidade de médio porte do sul de Minas Gerais. Com o levantamento de dados identificamos que o CMEI estudado atende um número pequeno de crianças, não sendo suficiente para atender a demanda local; são ofertadas 70 vagas no total, para crianças com idade entre 6 meses a 3 anos, recebendo-as no período integral das 07h00 às 17:00 horas. Para o ingresso na instituição não existe um critério técnico específico. O critério usado é baseado em “ordem de chegada”, aonde na noite anterior a matrícula os familiares vão chegando e se organizando em filas até se esgotarem as vagas. A partir da ocupação do total das vagas, não se verifica uma lista de espera para não criar “expectativas” de ocupação de vaga.

Essa instituição possui um quadro de 20 funcionários que atendem de forma precisa as crianças, entretanto falta um profissional de educação física, visto que boa parte das atividades se concentra no reconhecimento corporal. Os cuidados vão desde a alimentação, sendo oferecidas de 3 a 4 refeições diárias, sempre com o controle de nutricionistas, até a assistência odontológica realizada pelo PSF (Programa Saúde da Família).

As dificuldades do CMEI surgem no decorrer das atividades realizadas com as crianças. Até o momento nunca houve uma [dificuldade] muito séria como, por exemplo, uma queda no parquinho, ou problemas de saúde. Esses acontecimentos deixam marcas profundas, não somente nas crianças, mas também no psicológico das funcionárias; já os momentos de sucessos são quando a comunidade participa e se envolve nas atividades escolares, com a participação em festas, eventos e reuniões. Apesar de ser pequeno o envolvimento da comunidade nas festividades da organização.

O principal serviço prestado e o objetivo da instituição é educar e cuidar das crianças, para isso o quadro de funcionários é composto por pedagogas que passam por processo seletivo e concurso público, além de cozinheiras, ajudantes de serviço gerais e porteiro. O serviço a cada ano passa por reformulações, já que se adequa por causa da clientela que é rotativa. Verificam-se padronização nas funções de alimentação, cuidados com a higiene e limpeza. Olhando para o lado de contato com as crianças se nota cuidados especiais e adequados a cada aluno, pois não se pode prever e nem manipular os atos das crianças.

A tecnologia presente se encontra no quadro administrativo, onde se utiliza de computadores e softwares específicos para contabilizar dados referentes aos cadastros de alunos e quadro de funcionários. As crianças fazem uso da tecnologia apenas na forma de vídeo e som.

O planejamento é feito de forma intuitiva e baseado em percepções da coordenadora, de maneira informal. As atividades que visam o planejamento são realizadas de acordo com as necessidades previstas, podendo ser planejadas mensalmente, semanalmente e até mesmo diariamente, através de reuniões com os funcionários que discutem as propostas de ensino e as colocam em prática com os alunos. Todo planejamento é acompanhado no momento de sua execução, visto que a coordenadora participa das etapas dos processos. A avaliação dos resultados é imediata e quando se encontram falhas é feito uma autocorreção, fazendo com que todo o sistema tenha um feedback simultâneo. O único tipo de controle feito por planilha é o controle interno de produtos de necessidades básicas (higiene, limpeza e alimentação).

A avaliação da qualidade do serviço ofertado pode ser realizada apenas pelos familiares, pois de forma direta o serviço não pode ser avaliado pelo cliente, por se tratarem de crianças de 6 meses a 3 anos. Os principais critérios de julgamento são como as crianças são tratadas e como são entregues ao final do dia.

A instituição adota ao fim de um ciclo letivo uma forma de rematrícula para os alunos que

já estão matriculados e a inclusão de novos alunos é feita por ordem de chegada, não ocorrendo listas de espera e não ocasionando “falsas” esperanças para os familiares das crianças que não conseguiram a vaga. A única formação de fila existente é no momento das matrículas, onde os próprios familiares se organizam.

Percebe-se que um dos principais problemas enfrentado nas instituições de ensino é o número de vagas ofertadas que não é suficiente para atender a demanda da comunidade. Juntamente com isso se verifica uma falta de critérios técnicos para as matrículas; nem sempre as famílias que mais precisam são atendidas, as vagas são preenchidas de maneira aleatória sem se estabelecer uma ordem para que aqueles que não foram atendidos consigam o serviço no futuro, pois não há a formação de uma fila de espera.

O Planejamento é de total importância nos serviços públicos, pois é necessário que os mesmos sejam ofertados de forma eficiente para aqueles que necessitam da prestação do serviço. A falta de um planejamento formal, um dos pontos para uma boa administração, concomitante à centralização das decisões na figura do coordenador representam um grave problema na prestação dos serviços, pois todas as decisões são tomadas de maneira emergencial e sem continuidade, além de não contarem com a colaboração de outros membros da equipe.

A avaliação de qualidade e controle auxiliam muito na melhoria dos serviços, e no caso do CMEI não se tem critérios para a avaliação dos resultados e as Avaliações são feitas somente por percepção; isso torna o acompanhamento do serviço muito informal, sendo que o serviço deve ser o mais formal possível visto que é para o coletivo.

Alternativas de solução dos problemas

Falta de critérios técnicos para matrículas:

A causa deste problema é a falta de comunicação entre as secretarias municipais, falta de meios para analisar caso a caso e os critérios técnicos não interessam aos gestores, importando somente com a quantidade de matrículas. A solução encontrada foi trabalhar em conjunto com órgãos da prefeitura que forneça dados socioeconômicos (vulnerabilidade social) para ajudar no preenchimento/seleção das matrículas.

Formação de filas:

A causa deste problema é o excesso de demanda, falta de infraestrutura para oferecer mais vagas; falta de planejamento na hora da construção do CMEI e o número reduzido de funcionários. A solução encontrada é a construção de novas unidades afim de suprir a demanda, visto que não existe uma CMEI para atender cada bairro.

Falta de Planejamento:

A causa deste problema é a falta de um planejamento formal fundamentado em metas e objetivos claros, sendo baseados em parâmetros possíveis de avaliação, falta de comunicação entre os envolvidos no serviço, falta de motivação, falta de funcionários, falta de treinamento qualificado e sobreposição de tarefas. A solução encontrada é a utilização de critérios para quantificar e qualificar o serviço; treinamento e capacitação para o pessoal.

Falta de avaliação de qualidade:

A causa deste problema pode ser inúmera, mas tentamos identificar alguns pontos que podem ser relevantes, entre eles: funcionários desmotivados, profissionais sem treinamento, baixos salários, processo de avaliação inconsistente, falta de integração entre os funcionários e falta de investimentos governamental na ministração de cursos, palestras e treinamento. A solução é inserir métodos que gerem resultados, através de mecanismos avaliativos.

Pode-se concluir a partir das problemáticas citadas, a melhor forma para solucionar-las é um entrosamento de todos os envolvidos no processo da organização.

Consideramos como ações possíveis a realização de reuniões periódicas de planejamentos coletivos, objetivando:

- discutir temas para elaboração de projetos;
- momentos de estudos pelo grupo de educadores e/ou através das necessidades apresentadas para execução de projetos;
- registro da prática pedagógica e aprendizagem dos alunos;
- avaliar práticas pedagógicas e atividades desenvolvidas no processo do serviço;
- trocas de experiências (entre educadores);
- organizar momentos de socialização, entre os servidores.

Concluimos que estas ações seriam as melhores maneiras de solucionar as problemáticas, pois são modos rápidos de execução e eficiente no seu objetivo, não causando ônus para a organização.

Solução dos problemas de maneira objetiva

A solução dos problemas deve acontecer de forma planejada e organizada, buscando o auxílio de todos os membros da sociedade, principalmente da Secretaria da Educação e outros órgãos do governo municipal, como a Secretaria de Assistência Social, que pode fazer um mapeamento da comunidade, identificando quais são as famílias que mais necessitam do atendimento e a Secretaria de Planejamento, que pode buscar parcerias públicas privadas ou buscar mais orçamento para construção de mais CMEIS, atendendo assim um maior número de crianças e diminuindo a demanda.

Verificamos também a necessidade da elaboração e execução de um bom planejamento e maior qualificação dos envolvidos na prestação do serviço. Para solucionar esses problemas pode-se agir de várias formas, entre elas cursos, treinamentos, assessoramentos, entre outros, podendo até ocorrer uma parceria entre as Universidades e Instituições Públicas, por meio da quais alunos em um nível avançado dos cursos de Administração e Administração Pública poderiam auxiliar com seus conhecimentos e ajuda dos professores através de um projeto de extensão, onde todo o processo da organização seria acompanhado, sempre auxiliando e propondo soluções de forma a alcançar a melhoria dos serviços prestados.

Plano de ação

De acordo com o autor do livro “Os 21 erros clássicos da gestão de projetos”, Eli Rodrigues, define Plano de Ação como uma ferramenta para acompanhamento de atividades, auxiliando na coordenação das equipes, pois explicita quem é responsável por cada atividade, as datas de entrega e anotações/comentários sobre o progresso. É possível apresentar fácil e rapidamente o andamento de atividades, as táticas utilizadas, quem executou, quando, entre outras informações.

O modelo escolhido para a organização foi o “Modelo Simples”. Este modelo apresenta apenas as informações mais básicas como “o que fazer?”, “como fazer?” “Quando fazer?”, “para quem?” E “por quem?”. Rodrigues (2013) acredita que este modelo possui a vantagem de ser simples e pode ser montado rapidamente por qualquer pessoa.

Formas de controle para verificar o plano de ação e a resolução dos problemas

Após definir detalhadamente como será feito o plano de ação é necessário que se tenha um mecanismo de controle para o mesmo. Dessa forma poderá identificar se o plano está sendo efetivo na instituição e também se os problemas foram resolvidos ou ainda persistem no CMEI.

1º Passo: Após apresentação do resultado da consultoria, deve-se fazer uma avaliação em conjunto com a equipe pedagógica da escola para avaliar os resultados e analisar a viabilidade da proposta. E diante disso estabelecer um conjunto de metas e mudanças para serem implementadas no curto prazo, por meio de uma plataforma digital de compartilhamento de informações. Dessa maneira a coordenadora deve fazer um relatório mensal, detalhando o que foi feito e como está sendo as mudanças, se melhorou ou não o serviço.

2º Passo: Realização de uma reunião com a coordenação do CMEI e com responsáveis das secretarias municipais: nesta reunião será inserida a proposta de avaliações institucionais e

externas para monitorar o desempenho dos profissionais da CEMEIS e também criar documentos para no longo prazo termos um banco de dados para futuras comparações. Desse modo, além das avaliações quantitativas podemos criar mecanismos para avaliações qualitativas, com base nas experiências já ocorridas e também, como não será uma base de dados restrita a cada CEMEI, será uma base de dados municipal, poderá ser avaliada a viabilidade de futuros brainstorms, consequentemente o controle dos indicadores se dará pelo banco de dados municipal.

3º Passo: Fornecer treinamento, cursos, assessoramentos: primeiramente um curso de capacitação e treinamento para os profissionais da CEMEI com o objetivo de criação de carta de serviços, adaptada, de modo a conter os planos de aulas e as propostas pedagógicas que serão executadas por um determinado período de tempo. Estas propostas devem ser previamente definidas no começo de cada período por todos os envolvidos no processo pedagógico do CMEI, passando do planejamento individual, para o participativo, cabível de ser aprovado ou não. Após aprovação as propostas devem ser apresentadas para os pais no começo do período letivo, para assim, no final do período letivo ocorrer à avaliação do projeto, e assim verificar se os objetivos foram efetivos conforme propostos previamente pelos responsáveis do CMEI. Também serão implementadas reuniões mensais com a pauta de cursos de capacitação para os profissionais, estes cursos devem ser estabelecidos conforme a demanda dos CMEIS. Uma plataforma já disponível pelo MEC são os cursos *Proinfantil e Especialização em Educação Infantil*. A análise desse tipo de capacitação deverá ser medida por um tipo de prova escrita ou até mesmo uma avaliação de desempenho feita pela coordenadora,

Por fim a realização de oficinas para ver como está sendo na prática a capacitação. As oficinas também serão realizadas como forma de treinamento e capacitação. A avaliação será feita em grupo, onde cada professor apresentará para seus colegas suas propostas, instigando a aprendizagem e mudança comportamental de todos.

Considerações finais

Após visitar o CMEI foi possível perceber os desafios e falhas presentes nessa organização. Posto isto, listamos os principais problemas, que neste caso foram a falta de planejamento, o excesso de demanda, a falta de critérios para as matrículas e a falta de avaliação de qualidade. Também propomos possíveis soluções para estes problemas, tais como treinamentos, cursos e assessoramentos para os funcionários envolvidos; criação e distribuição de senhas para as matrículas, visando a não concentração de filas para as matrículas, dividindo-as entre dias alternados para cada nível escolar; e também uma maior comunicação entre as secretarias municipais, possibilitando assim maior integração e dessa maneira melhorar a qualidade dos serviços oferecidos a população. Consideramos como ponto forte deste trabalho a possibilidade de analisar uma instituição pública e tentar contribuir para sua melhoria.

Por fim percebemos que para uma melhoria continua dos serviços públicos é necessário um maior interesse por parte dos nossos gestores, o que infelizmente não conseguimos perceber nesse momento nas organizações públicas.

Como possibilidade de estudos futuros acreditamos ser relevante o estudo de um número maior de CMEIS no Estado de Minas Gerais, possibilitando assim um maior conhecimento dessas organizações.

Referências

BARRETTO, Elba Siqueira de Sá; MITRULIS, Eleny. (2001). "Trajetória e desafios dos ciclos escolares no País". *Estud.* av. [online]. vol.15, n.42, pp. 103-140.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; ZAMBALDE, André Luiz & BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. (2012). Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 523-545. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 nov. 2015.

DUARTE, Sérgio Lemos; PINTO, Kleber Carlos Ribeiro & LEMES, Sirlei. (2009). Integração da teoria

das filas ao Time-Driven ABC Model: uma análise da capacidade ociosa. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 28, n. 1, p. 40-53.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, maio/jun.

MELO, Daniela de Castro & ALCANTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. (2011). A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 809-824. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000400009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 nov. 2015.

RIEG, Denise Luciana & ARAUJO FILHO, Targino de. (2002). O uso das metodologias “Planejamento Estratégico Situacional” e “Mapeamento Cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitora de extensão da UFSCar. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 9, n. 2, p. 163-179. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2002000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 nov. 2015.

RODRIGUES, Eli. **Os 21 erros clássicos da gestão de projetos: descubra o que NÃO fazer, de uma forma prática e bem-humorada**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013, 144p.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, 1995, Brasília.

SOUZA, Fernando Bernardi de & BAPTISTA, Humberto Rossetti. Proposta de avanço para o método Tambor-Pulmão-Corda Simplificado aplicado em ambientes de produção sob encomenda. **Gest. Prod.**, São Carlos, 2010, v. 17, n. 4, p. 735-746. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000400008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 nov. 2015.

Recebido em 23 de janeiro de 2017.

Aprovado em 13 de março de 2017.