

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

William Silva Gomes Ribeiro¹

RESUMO: Acredita-se na capacidade do Estado se adaptar e modificar suas estruturas, de forma contínua, enquanto organiza, juntamente com a sociedade criando uma rede de relacionamentos a serviço do cidadão. Percebe-se que o estado Brasileiro tem enfrentado o desafio de reestruturar o seu aparato organizacional devido as grandes mudanças sistemáticas, os padrões tecnológicos e, principalmente, por causa do processo de globalização, não só local, mas regional e internacional. Tudo isso causa a instabilidade dos mercados dada a atual importância conferida aos fluxos financeiros internacionais. Neste sentido, acredita-se até certo ponto que o país possa superar algumas áreas de estrangulamento das economias nacionais e, então se tornar uma tarefa prioritária que exige da população, bem como dos agentes públicos pensarem o Estado e sua máquina administrativa de forma compartilhada com a sociedade. Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da gestão estratégica de custos para a administração pública e, buscar identificar os conceitos de custos, de estratégia e de gestão pública. Optou-se por uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória, baseada em fontes secundárias, tomando como base GIL (2005); Boa Ventura (2004); Marcone (2011). O método escolhido foi o dedutivo, o qual permite ao pesquisador fazer uma releitura sobre o tema tratado. Conclui-se que diante dos problemas vividos pela sociedade brasileira, é fundamental que haja uma maior preocupação na atuação da gestão pública estatal afim de que as normas sejam aplicadas. Teoricamente este trabalho esta embasado em Bruni (2012); Magalhães (2003); Nakagawa (1991); Wood Junior (2013).

Palavras-Chave: Gestão Estratégica; Gestão Pública; Custos; Normas.

RESUMEN: Se cree en la capacidad del Estado adaptarse y modificar sus estructuras, de forma continua, mientras se organizan, junto con la sociedad creando una red de relacionamientos para servir a los ciudadanos. Se nota que el Estado brasileño ha enfrentado el desafío de reestructurar su aparato organizativo debido a los grandes cambios sistemáticos, a los padrones tecnológicos, y sobre todo a causa de la globalización, no sólo local, sino regional e internacional. Todo esto causa inestabilidad en los mercados, dada la importancia actual de los flujos financieros internacionales. En este sentido, se cree que hasta cierto punto, que el país pueda superar algunas zonas de estrangulamiento de las economías nacionales, y entonces se convierte en una tarea prioritaria que requiere de la población, así como los funcionarios públicos pensaren el Estado y su aparato administrativo, junto con la sociedad. El objetivo general de este estudio es analizar la importancia de la gestión estratégica de los gastos en la administración pública y

¹ William Silva Gomes Ribeiro Graduado em Administração com habilitação em Análise de Sistemas – Faculdade Visconde de Cairu; Especialista em Gestão Pública.

tratar de identificar los conceptos de costos, la estrategia y la gestión pública. Optamos por una pesquisa bibliográfica, cualitativa y exploratoria, basado en fuentes secundarias, basado GIL (2005), Buenaventura (2004); Marcone (2011). El método elegido fue deductivo, que permite al investigador hacer una relectura sobre el tema cubierto. Llegamos a la conclusión de que debido a los problemas experimentados por la sociedad brasileña, es esencial que exista una mayor preocupación en el desempeño de la gestión pública con el fin de que se apliquen las reglas. Teóricamente, este trabajo se basa en Bruni (2012); Magalhães (2003), Nakagawa (1991), Madera Junior (2013).

Palabras Clave: Gestión Estratégica, La gestión pública, Costos, Normas.

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, das últimas décadas, o mundo mudou, completamente, de paradigma com relação à gestão organizacional tanto privada quanto estatal. O ponto fundamental desta mudança decaiu nos trabalhadores, agora, olhados do ponto de vista do ser humano e de suas necessidades, tendo em vista fazê-los produzir mais, minimizando custos e gerando valores, principalmente para as empresas estatais.

O estado brasileiro nesse contexto tem buscado superar os pontos que estrangulam a sua economia. Vê-se como solução imediata encontrada pelos governantes a adoção de um modelo de gestão neoconservador, com formas econômicas voltadas para o mercado, quando se sabe, que cada vez mais o mercado esta competitivo e as empresas precisam treinar seus funcionários para a competitividade. Assim se faz mister uma administração estratégica na qual as empresas estatais possam apresentar na pirâmide de gestão de custos um alinhamento vertical e horizontal como mostra a figura nº 1 a seguir:

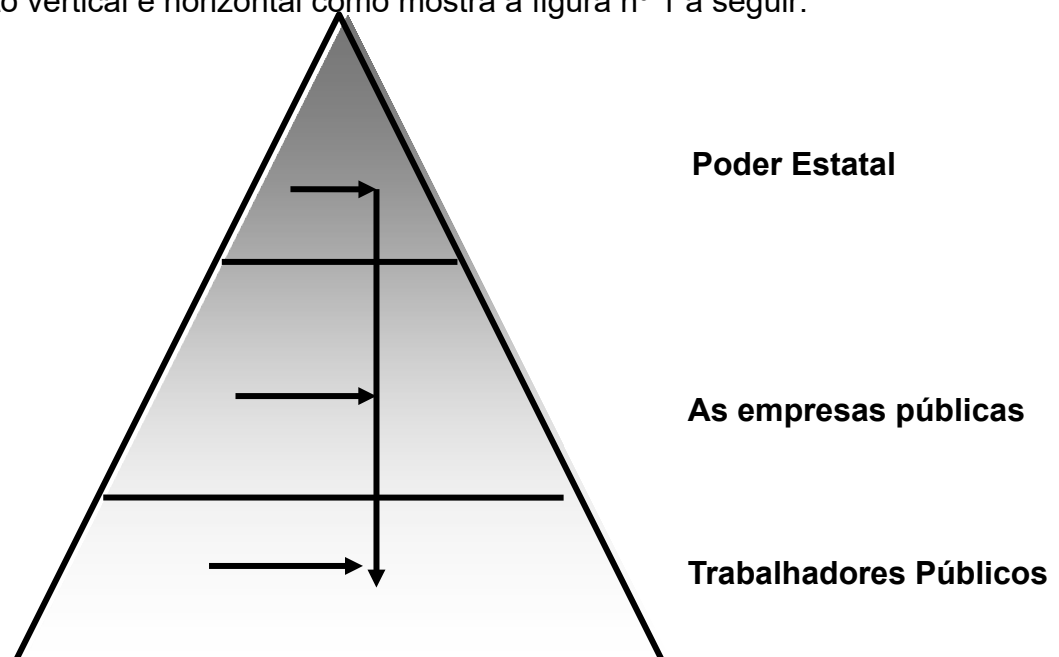


Figura nº 1 Pirâmide estratégica.

Fonte: adaptação do autor com Wood Jr.(2012)

O mundo pós moderno visualiza que a riqueza capital das empresas, é o capital humano e por esta razão as grandes empresas multinacionais têm procurado preparar e qualificar seus funcionários numa espécie de educação corporativa.

Isto quer dizer que as grandes empresas transnacionais criam suas próprias escolas e universidades para forjar seus principais gestores de RH e de outros departamentos que fazem parte da empresa moderna. Neste Contexto a estratégia é como se apresenta na figura acima, na qual se pode deduzir que há um relacionamento horizontal e vertical dentro da empresa, que faz toda diferença para o ser humano colaborador das organizações empresariais.

Neste sentido, a evolução da função financeira nas empresas e a correspondente evolução da teoria de finanças mostram que o indivíduo/trabalhador é afetado no ambiente em que ocorrem as transações monetárias. É notável um desenvolvimento desta área do conhecimento no decorrer do final do século XX para as primeiras décadas do Século XXI. Muitos autores, entre eles Bruni (2009), afirmam que o século XX teve início com a I Guerra mundial, evento este que parece ter acabado com conceitos até então deterministas, introduzindo modificações radicais abstratas e perturbadoras, quebrando paradigma, contrastando com o estilo que até então predominava desde o século XIX. Por outro lado visualizamos buscar a inclusão e reduzir a desigualdade, promovendo o desenvolvimento socioeconômico ambiental sustentável, hoje o principal objeto da gestão pública contemporânea. Na realidade é um grande desafio a ser enfrentado pelos órgãos públicos, que como empresas devem seguir normas, leis e princípios que norteiam a gestão pública: o princípio da legalidade, básico em todo Estado de Direito e também em toda gestão pública na execução de suas atividades. Outrossim, o princípio da impessoalidade, o qual determina a atuação administrativa de acordo com o bem comum, sem permitir ao gestor a promoção pessoal. Os agentes públicos no exercício de suas funções, não praticam atos em seu nome, mas no nome da administração pública.

O princípio da moralidade recai por todos os funcionários da gestão pública. O

gestor deve atuar com ética e moralidade, de acordo com a lei. Tendo em vista que este princípio integra o conceito de legalidade. Assim sendo, o princípio da publicidade é o requisito de eficácia e moralidade, bem como de transparência dos atos administrativos. Por fim, temos o princípio da eficiência, o qual impõe ao agente e gestor público que realizem suas atribuições com perfeição, presteza e rendimento funcional (MIGUEL, 2011).

Aludindo ao contexto acima é preciso visualizar a inclusão, reduzir a desigualdade e promover cada vez mais a evolução do país para enfrentar os principais desafios com que os governantes se defrontam no seu cotidiano. Numa visão mais abrangente do mundo atual, nos permite perceber as transformações que a denominada (Sociedade do conhecimento) ou (Economia da informação) ou (Sociedade da Informação) que esta provocando na sociedade mundial.

Logo por sua vez, o ritmo do processo de globalização, numa velocidade cada vez maior, especialmente com a utilização de redes digitais provoca e exige mudanças profundas nos Estados-Nação e nos Governos e administrações públicas nos âmbitos: local, regional, nacional e global. (PEREIRA, 2010).

Podemos observar que a quebra de paradigmas conforme resista literatura é a responsável pelos grandes saltos na história da humanidade, na medida em que além de gerar turbulências e incertezas no ambiente, a novas oportunidades em quase todos os campos de atividades.

Neste sentido, a administração pública diante deste novo cenário de mudanças e transformações rápida e dinâmicas, provocadas pelas novas tecnologias da informação e comunicação, também esta sendo pressionada a modificar a sua forma de atuar nos diversos âmbitos, que vão além das esferas econômica, social e ambiental.

É relevante ressaltar que a gestão pública brasileira uma estrutura pesada, burocrática e centralizada em diversas áreas notadamente na área social, apesar das crescentes pressões da sociedade, e não tem sido capaz de responder adequadamente enquanto organização, às demandas e aos desafios da modernidade (PEREIRA, 2010).

Quanto a metodologia aplicada neste trabalho, esta baseada na pesquisa bibliográfica e exploratória e qualitativa, utilizando fontes secundárias sustentadas por outros autores que já escreveram sobre o tema gestão pública, tais como: (PEREIRA, 2010); (AFONSO, 1996); (BANDEIRA DE MELLO, 2007) entre outros.

Para tanto utilizamos como métodos básicos, os métodos dedutivo, histórico e dialético, os quais permitiram ao pesquisador realizar uma nova leitura sobre o que aqui está tratado.

Assim sendo o objetivo principal que norteou este trabalho foi a análise da gestão pública contemporânea, no Brasil, na presente década.

2 GESTÃO PÚBLICA: GOVERNABILIDADE

Para Matias Pereira (2009) a administração pública no sentido amplo, é um sistema complexo composto de instituições e órgãos do estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer, de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum.

Pelo depreender do texto acima a função principal do estado nação nos dias atuais, realizada por meio do governo e da administração pública, é a de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. O Estado-Nação deve preocupar-se em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologia e inovações no setor público.

Observa-se que os princípios na governança pública não são distintos dos aplicados na governança corporativa. A diferença básica é que na governança pública os gestores têm sobre sua responsabilidade bens que pertencem à sociedade e cuja gestão deve ser feita com elevado nível de compromisso responsabilidade, transparência, ética e censo de justiça.

É, portanto oportuno ressaltar que a gestão pública não pode ser considerada apenas por critérios da esfera privada, sob pena de comprometer a própria capacidade transformadora e democratizante das reformas do estado. Nesse sentido, para se compreender a gestão pública, deve-se entender como uma administração mas ampla do que a interpretação de gestão de negócios. A gestão pública é mais complexa do que a gestão de negócios. Os negócios são focados nos clientes e na competição de mercado, como assina-la Stillmann(1999).

A gestão pública não é meramente uma gestão de eficiência e eficácia, mas é também uma questão de legalidade e legitimidade onde o administrador maior representa os órgãos públicos. Alguns autores consideram que a gestão pública não é somente interna, mas também é uma gestão externa de um contexto sociopolítico

complexo. Podemos assinalar que a gestão pública representa qualquer que seja a administração executada em nome do estado e do poder público em qualquer órgão que pertença ao governo.

Administração envolve a interpretação de objetivos a fim de transformá-los em ação Organizacional através do planejamento, da organização, da direção e do controle. Assim sendo, a gestão pública, no sentido amplo deve ser entendida com todo sistema de governo todo conjunto de ideias, atitudes, normas, processo, instituições e outras formas de conduta humana ao exercer autoridade política, de acordo com Matias Pereira (2009).

Ainda podemos afirmar que a gestão pública definida em termos amplos abrange todas as operações cujo propósito é a realização ou cumprimento dos desígnios públicos.

Derivando da gestão pública vem o conceito de serviço público, o qual era influenciado pela época e pela noção de Estado. Percebemos que as mudanças de paradigmas nos campos tecnológicos, econômico, político e socioambiental refletem fortemente na noção de serviço público no mundo contemporâneo.

Veja então, que tais mudanças estão presentes no campo do direito administrativo Brasileiro, que teve na sua origem o direito administrativo Francês, na época do Código Civil de 1916. A França era o modelo e fonte de referencia na época. Vejamos então como o autor Bandeira de Mello define o Serviço Público.

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material que flui diretamente dos administrados que prestam serviços ao Estado. A noção de serviço público compõe necessariamente de dois elementos: o substrato material e a ligação de trabalho com o órgão público.

3. DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA NA ATUALIDADE

Verifica-se que as transformações em tours no mundo contemporâneo devido ao processo de globalização, oriundo das novas tecnologias de informação e comunicação que provocaram incertezas no ambiente, mas também geraram novas

oportunidades impulsionando avanço o setor privado e no setor público.

Nesse cenário, assinala-se uma sinopse da gestão pública:

- A função principal do estado no mundo moderno é a de ampliar sistematicamente as oportunidades individuais, institucionais e regionais.
- A gestão pública, no seu sentido mais amplo significa um sistema de governo e seu conjunto de atitudes perante os bens públicos e comunidade que governa.
- São mecanismos para melhorar o desempenho da gestão pública: o processo orçamentário, o sistema de gestão pessoal, o papel do estado e a transparência.
- Via de regra, as teses neoliberais absorvem o movimento e as transformações da história do capitalismo à clássica tese do liberalismo: membros estado e mais mercado.
- Pode-se apresentar que as mudanças do mundo contemporâneo viabilizam a inclusão, a redução da desigualdade, manutenção do crescimento econômico sustentável e melhoria das condições sócio ambientais.

4. OS EFEITOS DAS NOVAS TECNOLOGIAS E A ÉTICA NA POLITICA.

Os sujeitos no mundo pós moderno vivem sob a égide da denominada sociedade tecnológica ou sociedade do conhecimento. Na gestão pública ou privada os indivíduos são vistos como capital intelectual ou capital humano, por esta razão as transformações trazidas pela globalização estão refletindo na ética e na moral que começam a apresentar algumas características específicas.

Pergunta-se, com frequência, sobre qual figura do agente consciente a ética é essencial, se no contexto prevalecem as tecnologias de comunicação, principalmente a internet, bem como da maneira de viver e de se posicionar do indivíduo o qual vai se adaptando e interagindo cada vez mais com a máquina. Por esta razão Marshall Mchuram(2009) acredita que o homem tem se tornada “Uma pêndice da máquina”.

Neste sentido, verifica-se que o desejo do indivíduo de relaciona-se com outras pessoas com as quais tem afinidades sempre foi uma constante ao longo da história da comunidade, mas no mundo atual, esses comportamentos e valores começam a ser alterados surgindo então a sociedade do conhecimento ou

sociedade tecnológica.

Esta sociedade contribui para o aparecimento de micro identidades e códigos morais específicos, visto que tornou possível que as pessoas se relacionem com quem se compartilha os mesmos interesses, utilizando as máquinas sem sair do seu próprio ambiente.

Essa nova maneira de se relacionar tende a levar o indivíduo a valorizar as pessoas com quem tem mais afinidades, mesmo que estejam geograficamente distantes bem como a desconsiderar aquelas pessoas que estão mais próximas com as quais não possuem interesse em comum na forma de pensar e de se comportar.

5. DIFERENÇAS ENTRE BUROCRACIA, CULTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Tratando-se da burocracia como forma de dominação Weber sustenta que a burocracia se apoia sob conhecimento técnico e confere caráter racional capaz de assegurar auto eficiência administrativa. No caso da empresa pública observa-se que a impessoalidade das normas acaba transformando um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo sem espaço para a informalidade, como assinala Carbone (1995).

Cultura organizacional ocupa um lugar de destaque no âmbito das organizações e se pode observar que essa cultura é apreendida e aprendida por meios de processos de socialização, tanto no nível social como no organizacional. Pode se dizer que esse processo impacta a forma de vida, os padrões os valores das pessoas, que ao longo do tempo, dedicaram-se às organizações. Nesse processo as pessoas carregam consigo os seus saberes técnicos, emoções, expectativas e outras características de sua personalidade.

Na sequência, faremos uma analogia entre a administração burocrática e a administração pública gerencial:

Figura nº 2 Diferenças entre a administração pública burocrática e a gerencial.

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoia-se na noção geral de interesse público 2. Garante cumprimento de responsabilidade 3. Obedece às regras e aos procedimentos 4. Opera Sistemas administrativos 5. Concentra-se no processo 6. É autorreferente 7. Define procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços 8. Satisfaz às demandas dos cidadãos 9. Controla Procedimentos rígida e fragmentadamente 10. Define cargos e fragmentadamente <p>Tem alta especialização</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procura obter resultados valorizados pelo cidadão 2. Gera accountability Eleva as relações de trabalho 3. Compreende e aplica normas Identifica e resolve problemas Melhora continuamente os processos 4. Separa Serviços e controle Cria apoio para as normas Amplia a escolha do usuário Encoraja ação coletiva Cria incentivos Define, mede e analisa resultados 5. Orienta-se para resultados 6. Foca cidadão 7. Luta contra o nepotismo e a corrupção 8. Evita adotar procedimentos rígidos 9. Define indicadores de desempenho utiliza contratos de gestão 10. É multifuncional Flexibiliza as relações de trabalho

Fonte: Bresser Pereira (1998); Pacheco (2013); Matias-Pereira (2009a). com adaptações

5.1 PLANEJAMENTO PÚBLICO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

No início, a gestão pública no Brasil, começou a 500 anos atrás com a chegada dos portugueses e a colonização do território com mão de obra escrava e indígena. Era uma gestão direta, de caráter absolutista e extremamente burocrática. Mudanças só vieram a acontecer a partir da chegada da Família Real para o Brasil em 1806.

Fazendo do Brasil, o centro do seu Reino, os Reis de Portugal traçaram um planejamento de domínio dessa vasta área territorial, com mais de 8.5 milhões de

quilômetros quadrados. O centro da gestão pública durante o reinado foi o Rio de Janeiro e o território era dividido em províncias, administradas por representantes do Rei, indicado pelo próprio.

A partir de 1822 com a proclamação da independência, a gestão pública Brasileira tornou-se Imperial durante sessenta e sete anos o País foi governado por Pedro I e Pedro II. No processo de planejamento houve a necessidade da eleição de uma constituinte, a qual resultou na primeira constituição do País em 1824.

Com a chegada da República, o Brasil teve dois momentos diferentes: Primeiro, a República Velha que durou de 1888 a 1930, quando o Brasil foi governado pelos Coronéis e os Barões do café. Até 1930 houve mais uma constituição a de 1891, a qual já trazia em seus artigos os direitos do homem e do cidadão com direito a vida, a saúde, a educação e a felicidade.

O segundo período constitui-se na era Vargas, presidente que governou o Brasil entre 1930 e 1945. Neste período o Brasil passou a ser administrado com base nas seguintes constituições: A de 1934, que trouxe como inovação o voto feminino; a 1937, também denominada constituição “Polaca” com a qual Getúlio Vargas transformou sua gestão numa ditadura, denominado Estado Novo.

Neste Período, o Brasil vivenciou no contexto internacional as duas Grandes Guerras Mundiais, cuja segunda terminou em 1945, quando Vargas foi deposto do cargo de presidente do País.

A partir desse contexto o Brasil entra numa nova fase com características democráticas e com a eleição de um novo presidente, Eurico Gaspar Dutra. Período esse que se estende até 1964 quando houve a Revolução que derrubou João Goulart e instalou um novo período de Ditadura na administração Brasileira. Este Período durou, aproximadamente 25 anos e só veio a terminar com as denominadas “Diretas Já”. Brasil entra no período de redemocratização, cujo primeiro governo foi do presidente João Batista Figueiredo.

Neste contexto, verificamos, de acordo com Matias Pereira (2010), que é visível que os ritmos de mudanças no mundo empresarial ou na administração pública não ocorreram de forma aleatória, mas, elas são resultados do avanço dos meios de comunicação e informação; das novas tecnologias, dos novos modelos de Gestão e da crise financeira e econômica.

Neste universo onde as transformações estão cada vez mais aceleradas fica evidenciado que é essencial a realização de esforços por parte do poder público.

Então, percebemos que a capacidade da administração pública realizar e obter resultados em benefício da sociedade depende, em geral, do modo como o país está estruturado. Sabemos que a gestão tem como ponto de partida a organização para o sucesso da gestão pública. Portanto, no esforço para se organizar um planejamento estratégico mais adequado está implícito a necessidade de definir com clareza: a dimensão, o papel e as funções do Estado. (MATIAS PEREIRA, 2010.107).

Um Estado com as dimensões do Brasil em que interfere em todas as áreas tende a não cumprir, adequadamente, suas funções. Assim sendo um estado inteligente seria aquele que tem a capacidade de distinguir as funções essenciais, que somente cabe ao estado executar, das funções acessórias que podem ser exercidas por outras entidades com a supervisão do estado. (MATIAS PEREIRA, 2005, 2009a).

5.2 A GESTÃO PÚBLICA E OS PRINCÍPIOS DA LEGALIDADE.

Sabemos que a gestão no setor público Brasileiro tem sua base no cerne do princípio da legalidade, regras estas que estão presentes na gestão pública e de forma especial na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que veio reforçar os principais eixos da gestão pública orientados para o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade da gestão fiscal dos recursos público e a prestação de contas (SANTOS, 2002).

Na gestão pública podemos perceber a parte estratégica da gestão governamental, no processo das informações vem ocorrendo no mundo o estado mantém um papel fundamental, que passa demandar, o desenvolvimento de novas capacidades e competências, para garantir maior efetividade nas suas ações.

De acordo com Matus (1983), a ação do estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método.

O pensamento estratégico nesta gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda. (1993, página 1 e 2).

6. CONCLUSÃO

Concluimos que diante do novo cenário mundial, o principal desafio dos governantes e da gestão pública no mundo, é promover o desenvolvimento econômico e social sustentável diante deste cenário de troca de paradigmas que têm impactado a sociedade.

Conclui-se também que, no governo, tem que haver a preocupação permanente em elevar o nível do desempenho na gestão pública, disponibilizando cada vez mais bens e serviços, com menos recursos, devem dedicar especial atenção às questões que envolvem a ética, a moral, a transparência na gestão pública e cumprir o papel de promover a pessoa humana e desenvolvimento integral em liberdade e para tanto, a gestão pública necessita criar as condições necessárias para garantir os direitos constitucionais do cidadão.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, Rui de Britto Álvares; SILVA, Pedro Luís Barros (Org.) **Descentralização e políticas sociais**. São Paulo: FUNDAP/UNESP, 1996.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso. **Curso de direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- BRUNI, Adriano Leal ; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MACHADO, GERALDO. et al. **Gestão Pública “Desafios e Perspectivas”**. Salvador: Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2001.
- MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração Pública, TOMO II**. V.2 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MAGALHÃES, Fundação Luís Eduardo Magalhães. **A Gestão Pública: desafios e perspectivas**. Salvador: Flem, 2001.
- MAGALHÃES, Fundação Luís Eduardo Magalhães. **Gestão Pública: a trajetória da função administração no estado da Bahia**. Salvador: Flem, 2003.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas**. 10. São Paulo: Atlas, 1991.
- WERNKE, Rodney. **Gestão de custos “Uma Abordagem na Prática”**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREZ JR, José Hernandez. et al. **Gestão estratégica de custos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_de_Responsabilidade_Fiscal. Acesso em: Novembro de 2012.
- Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF).