

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Maurício Severo

**PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA
AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO
GESPÚBLICA E FNQ/PGQP**

Santa Maria, RS
2016

Maurício Severo

**PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA
GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Área de Concentração em Sistemas de Gestão e Estrutura, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Severo, Maurício

PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP / Maurício Severo.- 2016.

144 p.; 30cm

Orientador: Alberto Souza Schmidt

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Avaliação da Gestão 2. Gestão Pública 3. GesPública I. Souza Schmidt, Alberto II. Título.

© 2016 Todos os direitos autorais reservados a Maurício Severo. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte. Endereço: Av. Ângelo Bolsson, n. 355, apto. 301 Bairro Duque de Caxias, Santa Maria, RS. CEP. 97070-000 Fone (55) 9200 1212. E-mail: srmauriciosevero@gmail.com

Maurício Severo

**PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA
GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Área de Concentração em Sistemas de Gestão e Estrutura, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 21 de junho de 2016:

Alberto Souza Schmidt, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Elpidio Oscar Benitez Nara, Dr. (UNISC)
(Primeiro arguidor)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)
(Segundo arguidor)

Santa Maria, RS
2016

DEDICATÓRIA

À minha preciosa família, presente de Deus na minha vida.

Minha esposa **Eliane**, minhas filhas **Camilla e Victória**, meus pais **Adalberto e Eloí**, no intuito de deixar a eles a certeza de que a busca incansável pela realização pessoal e profissional sempre vale a pena; e de que eles sempre foram fontes de inspiração, estando presente em todos os momentos e agora podem desfrutar comigo a alegria de superar mais uma batalha.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **DEUS**, pelo cuidado com a minha vida e com os meus.

Agradeço à Minha Querida e abençoada Família. Eliane, minha amada esposa, pelo apoio e compreensão em todos os momentos de minha vida. Camilla e Victória, minhas filhas, pela doçura, carinho, responsabilidade e compreensão da minha ausência. Adalberto e Eloí, meus pais, pela dedicação e cuidado com a minha vida. Às minhas irmãs Mariglei e Mariane, aos cunhados, às cunhadas, aos sobrinhos e às sobrinhas e aos demais familiares. Amo todos e todas!

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Alberto Souza Schmidt, pelo apoio, serenidade, paciência, integridade, dedicação, presença forte nos momentos difíceis e pela confiança em mim depositada.

Agradeço à banca avaliadora do meu trabalho, Professora Doutora Lúcia Madruga e Professor Doutor Raul Ceretta, pelas fundamentais contribuições.

Agradeço à coordenadora executiva regional do GesPública, Rosa Graça Lima Barreto Domingues, do Núcleo da Excelência Pública no Maranhão, pelo suporte com conhecimento técnico neste trabalho.

Agradeço à UFSM, à Direção do CCSH, ao Departamento de Ciências da Comunicação e aos Cursos de Comunicação Social pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Em especial, aos colegas TAEs Carolina Bender, Danier Maciel, Felipe Dagort, Maurício Machado, Mieli Nogueira e Paulo da Silva, que me apoiaram e me ofereceram suporte nas questões profissionais no desempenho conjunto com as atividades acadêmicas.

Agradeço a todos os servidores TAEs e docentes do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, pelos ensinamentos, dedicação e contribuição com a ciência e com a Gestão Pública brasileira.

Agradeço a todos os amigos e colegas do Mestrado e da UFSM que contribuíram direta ou indiretamente para que esse sonho se concretizasse, em especial ao colega Roni Storti, parceiro nas longas jornadas de estudos, trabalhos e seminários.

A todos, o meu eterno **MUITO OBRIGADO!**

Os dias prósperos não vêm por acaso;
Nascem de muito trabalho e persistência.
(Henry Ford)

Esta parte da minha vida, esta pequena parte, se chama felicidade.
(do filme À Procura da Felicidade)

RESUMO

PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP

AUTOR: Maurício Severo
ORIENTADOR: Alberto Souza Schmidt

Este trabalho se propõe a contribuir com a gestão pública brasileira, oferecendo, como resultado, ferramentas capazes de auxiliar a avaliação da gestão de qualquer órgão/entidade. Ao considerarmos a maturidade da gestão pública atualmente, nota-se que ela caminha de forma lenta e desproporcional aos avanços da gestão privada. Entendemos ser necessário uma maior motivação e estímulo dos gestores públicos para a melhoria da qualidade da gestão. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, revitalizado no ano de 2014, por meio da Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, é um importante e valioso instrumento de avaliação da gestão, baseado nos princípios do Modelo de Excelência em Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Porém, o instrumento gerado em 2014, baseado nos princípios do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, é único e apresenta elevado número de questionamentos a serem respondidos/atendidos. Dessa forma, chegamos à proposição da seguinte problemática: como devem ser os instrumentos simplificados de Gestão Pública alinhados ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública – versão 2014? Para responder ao questionamento levantado é que o estudo tem por objetivo geral propor instrumentos intermediários para o GesPública, utilizando como referência os instrumentos intermediários da FNQ e do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. A revisão teórica iniciou com o histórico da gestão pública brasileira, a qualidade na gestão pública brasileira e a excelência da gestão. Ainda buscou-se contextualizar a história da FNQ e PGQP, assim como os seus produtos e prêmios de qualidade e de avaliação da gestão. Para finalizar a parte teórica do trabalho, foi proposto um olhar sobre o atual programa em vigor para a avaliação da gestão pública, o GesPública. Na metodologia, utilizou-se de pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa e com base nos procedimentos técnicos como pesquisa de análise de conteúdo e análise documental, utilizando a estratégia de adequação e redução. A partir da análise empreendida nos documentos e instrumentos referências válidos para avaliação da gestão privada, foram propostas a redução que resultou na criação de três instrumentos de avaliação de gestão pública intermediários. Posteriormente, realizou-se a pré-validação dos novos instrumentos propostos, com gestores públicos que já conheciam os critérios e requisitos de excelências disseminados pela FNQ e/ou GesPública.

Palavras-chave: Avaliação da Gestão. Gestão Pública. GesPública.

ABSTRACT

A PROPOSAL OF SIMPLIFIED TOOLS FOR STATE MANAGEMENT EVALUATION BASED ON GESPÚBLICA AND FNQ/PGQP

AUTHOR: Maurício Severo
ADVISOR: Alberto Souza Schmidt

The present research aims to contribute to Brazilian state management offering tools able to help the evaluation of any department/entity management. When considering the present level of maturity of state management, it is observed that it has a slow flow due to the quantity of items to be considered if compared to the improvements done at private enterprises' level. We take it for granted the need of better motivation and stimuli levels on the part of state managers in order to improve management quality. The National Program of State Management and De-bureaucracy – GesPública, put, into practice again in 2014 through the Office of State Management – SEGEP belonging to Planning, Budget and Management Secretary – MPOG, is an important and valuable evaluation tool of management based on the principles of Excellence Model in Management – MEG, of The National Foundation for Quality – FNQ. However, the model developed in 2014, based on the Excellence Model of State Management – MEGP, is the sole one and presents a great amount of items to be answered /attended to. As a result, we have arrived at the proposition of the following problem: How should be the simplified tools of State Management aligned to the National Program of State Management and De-bureaucracy – GesPública – 2014 version? Therefore, in order to answer these issues, the present research has the general aim to propose intermediate tools for GesPública employing as a reference the intermediate tools of FNQ and of the RS Quality and Productivity Program– PGQP. The field theoretical literature started with a historical analysis of Brazilian state management, quality in state management and management excellence. Also, it was attempted a contextualization of the history of FNQ and PGQP's results and quality awards as well as management evaluation. As part of the theoretical literature, it was also proposed an analysis on the present program in use to evaluate state management, GesPública. Concerning methodology, descriptive and exploratory research was employed with a qualitative approach and based on technical procedures such as researches of content analysis and documentary analysis making use of adequacy and reducing strategies. Based on the analysis of documents and valid referential tools to evaluate management in enterprises, there were proposed the reducing and the implementation of three intermediate evaluation tools for state management evaluation. Later, a pre-validation of the new proposed tools was carried out with state managers that knew the criteria and requisites of excellence developed by FNQ and/or GesPública.

Key words: Management evaluation, state management, GesPública.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do Objetivo Geral do estudo.....	19
Figura 2: Modelo de Excelência da FNQ.....	46
Figura 3: Diagrama da Gestão.	46
Figura 4: Evolução e estágios de maturidade da gestão.....	47
Figura 5: Como funciona o SAGS.	52
Figura 6: Como funciona o SAG.....	53
Figura 7: Como funciona o SAGRI.....	53
Figura 8: Dimensões do SAGRI.	54
Figura 9: Representação gráfica do contexto do GESPÚBLICA no MPOG.	56
Figura 10: Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.	62
Figura 11: Desenho da pesquisa.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pontuação por Critérios e Itens do GESPÚBLICA 2014.	65
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias e subcategorias de análise.....	70
Quadro 2: Delineamento metodológico do estudo	71
Quadro 3: Processos Gerenciais do Item 1.1	76
Quadro 4: Processos Gerenciais do Item 1.2.....	77
Quadro 5: Processos Gerenciais do Item 1.3.....	77
Quadro 6: Processos Gerenciais do Item 1.4.....	78
Quadro 7: Processos Gerenciais do Item 2.1.....	79
Quadro 8: Processos Gerenciais do Item 2.2.....	80
Quadro 9: Processos Gerenciais do Item 3.1.....	81
Quadro 10: Processos Gerenciais do Item 3.2.....	82
Quadro 11: Processos Gerenciais do Item 4.1.....	83
Quadro 12: Processos Gerenciais do Item 4.2.....	84
Quadro 13: Processos Gerenciais do Item 5.1.....	85
Quadro 14: Processos Gerenciais do Item 5.2.....	85
Quadro 15: Processos Gerenciais do Item 6.1.....	86
Quadro 16: Processos Gerenciais do Item 6.2.....	87
Quadro 17: Processos Gerenciais do Item 6.3.....	88
Quadro 18: Processos Gerenciais do Item 7.1.....	89
Quadro 19: Processos Gerenciais do Item 7.2.....	89
Quadro 20: Processos Gerenciais do Item 7.3.....	90
Quadro 21: Processos Gerenciais do Item 8.1.....	91
Quadro 22: Processos Gerenciais do Item 8.2.....	91
Quadro 23: Processos Gerenciais do Item 8.3.....	91
Quadro 24: Processos Gerenciais do Item 8.4.....	92
Quadro 25: Processos Gerenciais do Item 8.5.....	92
Quadro 26: critério 1 – liderança	94
Quadro 27: critério 2 – estratégias e planos.....	95
Quadro 28: critério 3 – clientes.....	96
Quadro 29: critério 4 – sociedade	97
Quadro 30: critério 5 – informações e conhecimento	98
Quadro 31: critério 6 – pessoas	99
Quadro 32: critério 7 – processos	100
Quadro 33: critério 8 – resultados	101
Quadro 34: critério 1 – liderança	102
Quadro 35: critério 2 – estratégias e planos.....	103
Quadro 36: critério 3 – clientes.....	104
Quadro 37: critério 4 – sociedade	105
Quadro 38: critério 5 – informações e conhecimento	105
Quadro 39: critério 6 – pessoas	106
Quadro 40: critério 7 – processos	107
Quadro 41: critério 8 – resultados	107

LISTA DE ABREVIATURAS

CE – Critérios de Excelência
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
FHC – Fernando Henrique Cardoso
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
IAGP – Instrumento para Avaliação da Gestão Pública
IES – Instituições de Ensino Superior
INMG – Indicador Nacional de Maturidade da Gestão
MBC – Movimento Brasil Competitivo
MEG – Modelo de Excelência em Gestão
MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
Pdrae – Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público
QPAP – Programa Qualidade e Participação na Administração Pública
SAG – Sistema de Avaliação da Gestão
SAGRI – Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação
SAGS – Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado
SEGEP – Secretaria de Gestão Pública
Semor – Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa
Sinaes – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMÁTICA E PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVO GERAL	20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.4 JUSTIFICATIVA	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL	23
2.1 HISTÓRICO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA	23
2.2 QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA	35
2.3 EXCELÊNCIA DA GESTÃO	38
2.3.1 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)	41
2.3.2 Os Fundamentos da Excelência em Gestão	42
2.3.3 Modelo de Excelência em Gestão (MEG)	44
2.3.4 Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)	48
2.3 PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA	54
2.3.1 Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 O TIPO DE PESQUISA E A METODOLOGIA UTILIZADA	66
3.2 A COLETA DE DADOS	68
3.3 AS CATEGORIAS DE ANÁLISE E O TRATAMENTO DOS DADOS	69
3.4 O DELINEAMENTO METODOLÓGICO	71
3.5 PARECER DOS <i>EXPERTISES</i> – PRÉ-VALIDAÇÃO	72
3.6 AS LIMITAÇÕES DA PESQUISA	72
4 RESULTADOS E PRÉ-VALIDAÇÃO	74
4.1 RESULTADOS	74
4.1.1 Primeira Fase > Instrumento Proposto de 500 pontos	74
4.1.2 Segunda Fase > Instrumento Proposto de 250 pontos	92
4.1.3 Terceira Fase > Instrumento Proposto de 100 pontos	101
4.2 PRÉ-VALIDAÇÃO	107
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	113
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	115
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE A – PROPOSTA INSTRUMENTO 500 PONTOS	120
APÊNDICE B – PROPOSTA INSTRUMENTO 250 PONTOS	127
APÊNDICE C – PROPOSTA INSTRUMENTO 100 PONTOS	131
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PRÉ-VALIDAÇÃO	134
ANEXO A – RESPOSTAS CONSOLIDADAS <i>EXPERTISES</i> : PRÉ-VALIDAÇÃO	137

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da Administração contemporânea é superar a dicotomia entre dois aspectos essenciais no desenvolvimento dos processos de estratégia: sua formulação *versus* sua efetiva implementação (BONASSI; COUTINHO, 2011). Ou seja, além de ter de conceber estratégias adequadas, é necessário, ao administrador, tirá-las do papel e implementá-las com sucesso.

No contexto atual, as organizações necessitam firmar-se e estar sempre preparadas para mudanças abruptas. Sem planejamento e sem gestão capaz de estar atenta ao ambiente, é tarefa difícil para as organizações manterem-se sólidas no mercado.

Dentre as funções clássicas da administração estão: planejar, organizar, dirigir e controlar. A função controle pode assumir definições específicas dependendo de seu contexto ou de sua aplicação. No ambiente das organizações, entretanto, o controle tem a finalidade de assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem, tanto quanto possível, aos objetivos previamente estabelecidos.

Não obstante, uma nova abordagem relacionada à função controle é retratada sob uma nova terminologia, considerada tendência a ser seguida pelas organizações, ou seja, como uma função avaliativa. Assim, essa abordagem define que “Avaliação” – ou Controle – é a metodologia administrativa que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e os resultados das ações e estratégias, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, a fim de assegurar que os resultados estabelecidos pelo planejamento sejam alcançados.

Nas organizações privadas, uma das maneiras utilizadas para avaliar a gestão é com base nos critérios de excelência preconizados pelo Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos, e pelo Prêmio da Comunidade Européia. Segundo Schmidt (2013), os critérios de excelência expandiram-se desde a década de 1990 e são utilizados hoje na forma de prêmios de gestão.

Já nas organizações do setor público brasileiro, dado o atual cenário social, econômico, político e legal, faz-se cada vez mais necessário a otimização dos

processos e diminuição do desperdício de recursos para atender às demandas da comunidade. Assim, o setor público passou, há alguns anos, a adotar a mesma sistemática para avaliar sua gestão: a utilização de critérios de excelência advindos do setor privado e, em alguns casos, a adoção de instrumentos de avaliação de gestão que já é normativa. Como exemplo, temos o caso da educação superior, por meio da Lei específica, Lei nº 10.861, de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes. O Sinaes provoca a autoavaliação das Instituições de Ensino Superior – IES – e os resultados dessas avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e das instituições de educação superior no País.

Os Critérios de Excelência fazem parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar a gestão, tomando como referência o estado da arte em gestão, em geral desenvolvido a partir dos prêmios nacionais e regionais. A intenção é que, para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações, precisa-se ter uma visão e uma abordagem sistêmica, além de ter empresas que, buscando atender todos os *stakeholders*, sejam socialmente responsáveis. Resumindo: as organizações geridas pelos princípios da excelência na gestão também devem buscar amenizar as desigualdades sociais.

No Brasil, os Critérios de Excelência são fomentados principalmente pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ – em nível nacional, e por programas regionais, dos quais se pode citar, como exemplo, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP – do estado do Rio Grande do Sul. Ambos os programas difundem a busca pela excelência na gestão e premiam organizações-destaque. Funcionando também como promotores de aprendizado, competitividade, reconhecimento e disseminação de conhecimento. Os prêmios operam de acordo com o grau de maturidade da gestão, e sua avaliação ocorre por intermédio de sistemas de pontuações, sendo uma etapa evolutiva. As organizações iniciantes buscam primeiramente atender critérios de instrumentos com pontuação mais baixa, até habilitarem-se a graus de instrumentos intermediários; posteriormente, buscam exigências e requisitos mais avançados, e assim sucessivamente.

No setor público, a busca contínua da gestão, em vistas da oferta de um serviço de qualidade para os seus usuários (os cidadãos), tem como objetivo conquistar a confiança da população quanto à eficiência e à legitimidade da

organização e do setor público, almejando a excelência no serviço oferecido. Hoje, esse propósito é difundido por meio do Programa do Governo Federal – GesPública, que tem a finalidade de construir sistemas de gestão excelentes, que respeitem a natureza do serviço público.

Na busca por modelos de gestão que contemplem, de forma mais efetiva e eficaz, as novas e crescentes demandas da sociedade brasileira, a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, revitalizou, em 2014, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, com a finalidade de fortalecer a gestão pública, tendo como premissa o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP. Isso se deu com a estratégia de implantação de um modelo referencial de gestão pública que desenvolva ações de apoio técnico aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, a fim de mobilizar, preparar e motivar para a atuação em prol da inovação e da melhoria da gestão (BRASIL, 2014a).

O programa GesPública conta com um Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP, cuja versão de 2014 apresenta somente a escala de pontuação de 1000 (mil) pontos nas duas dimensões: **processos gerenciais** e **resultados**, que compreendem os 8 critérios do MEGP. Sendo que dos critérios 1 a 7, na **dimensão de processos gerenciais**, são apresentados 107 requisitos que devem ser atendidos por práticas de gestão; e no critério 8, na **dimensão de resultados**, é solicitada a apresentação de 16 resultados gerados pela organização, expressos por meio de indicadores.

Pretende-se com, este estudo, tecer o entendimento necessário para viabilizar os primeiros passos de uma organização pública que busca o processo de transformação, rumo à excelência gerencial com base em padrões e práticas aceitas como gestão da qualidade. Utilizando o aprendizado e a experiência dos instrumentos intermediários e suas estruturas como referenciais na simplificação do atual instrumento do GesPública 2014 (1.000 pontos), a intenção é adequar, aos graus de exigências, os requisitos dos instrumentos intermediários referenciais da FNQ e PGQP aos requisitos do IAGP do GesPública versão 2014, sem perder a natureza pública do MEGP e seus critérios.

A adaptação dos instrumentos cuidará de dois aspectos importantes: interpretação dos critérios e dos conceitos básicos de orientação para a avaliação da

gestão contidos no IAGP do GesPública (instrumento padrão); e dos modelos referenciais (instrumentos simplificados da FNQ e PGQP), buscando sempre preservar a natureza pública do MEGP.

A estratégia utilizada neste trabalho foi a adoção de três fases de análise, uma para cada aplicação, discussão e análise de resultado de cada um dos instrumentos referenciais aplicado ao instrumento do GesPública. Manteve-se o cuidado com a linguagem empresarial dos instrumentos referenciais para manter o alinhamento com as características essenciais que os definem como modelos de excelência em gestão de qualidade.

O resultado obtido foi a proposta de três instrumentos de Avaliação da Gestão Pública com 500, 250 e 100 pontos. Ou seja: níveis intermediários de avaliação para o instrumento do GesPública 2014. Partindo inicialmente do instrumento de avaliação de gestão **Rumo à Excelência (500 pontos)**, da Fundação Nacional da Qualidade – **FNQ** – utilizado como parâmetro para adequação dos seus 8 critérios do MEG, 68 requisitos na dimensão de processos gerenciais, critérios 1 a 7. E a apresentação de 5 resultados, da dimensão resultados gerados pela organização, critério 8.

Para obter a referência de adequação ao instrumento de 250, utilizou-se o instrumento **Compromisso com a Excelência (250 pontos)**, também da Fundação Nacional da Qualidade – **FNQ**, que compreende nos seus 8 critérios do MEG, 36 requisitos na dimensão de processos gerenciais, critérios 1 a 7. Houve a apresentação de 5 resultados, da dimensão resultados gerados pela organização, critério 8. E, por fim, o instrumento **Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado – SAGS (100 pontos)**, do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – **PGQP**, que compreende nos seus 8 critérios do MEG, 22 requisitos na dimensão de processos gerenciais, critérios 1 a 7. Somente a apresentação de 3 resultados, da dimensão resultados gerados pela organização, critério 8.

Na figura 1, é apresentado um esquema que facilita o entendimento do objetivo geral do estudo: a aplicação dos instrumentos referenciais propostos sobre o instrumento do GesPública e o resultado.

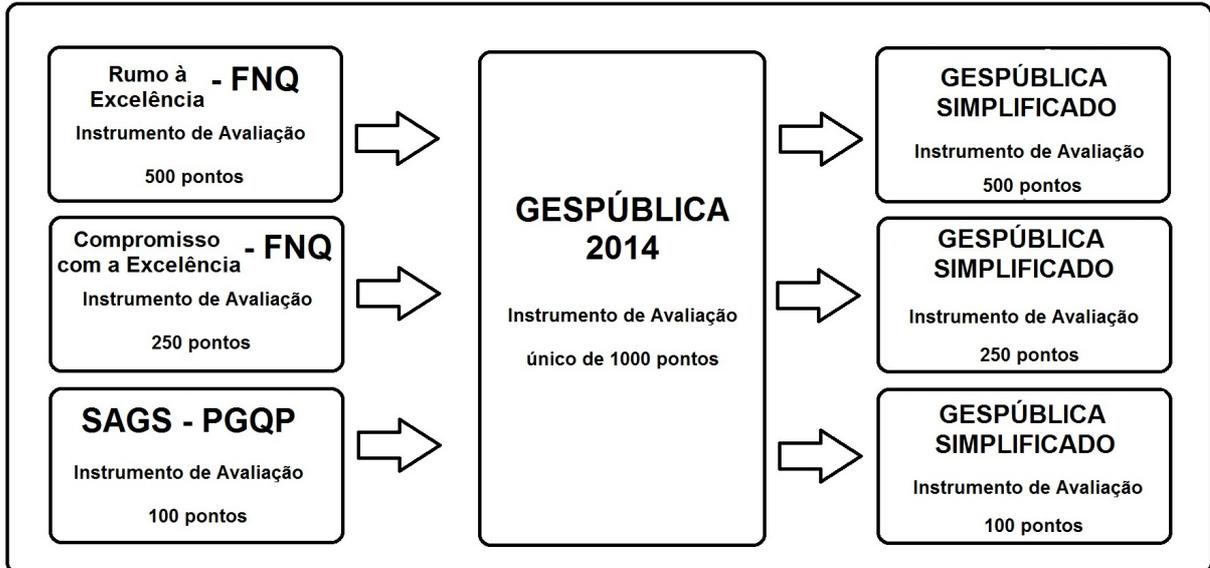


Figura 1: Esquema do Objetivo Geral do estudo.

Fonte: elaborado pelo Autor com base nos IAGP do GesPública 2014.

1.1 PROBLEMÁTICA E PROBLEMA

Por ser um mestrado profissional de uma instituição pública e por possuir a necessidade de criar um “produto” de relevância prática para o melhoramento e profissionalização da gestão pública, e com base no processo histórico da governança do Brasil, suas formas de administração pública, inclusive com a referência e/ou adoção de modelos internacionais.

Ainda, é considerado, o empenho e investimento do governo na gestão pública difundindo, e tentando consolidar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública com sua última versão em 2014. Mesmo que seja contemplando, no atual instrumento de avaliação, um alto nível de excelência da Gestão Pública, comparado ao que há de estado da arte em conhecimento e aplicações na gestão privada. O atual sistema de avaliação do GesPública não proveu sistemas intermediários de avaliação capazes de motivar a participação de organizações com estágios de maturidade de gestão mais baixos, ou seja, para níveis de primeiros passos e/ou transição para a excelência na gestão.

Este trabalho se embasa na experiência adquirida pelo autor e pelo orientador da pesquisa, no conhecimento e no aprendizado advindo da FNQ/PGQP, explorando a eficiência das iniciativas, sobretudo, expandindo e revigorando a massa crítica para causar uma transformação relevante e modelação de soluções

adequadas à complexidade e escala do problema. Assim, o trabalho é norteado pela seguinte questão de estudo: **como devem ser os instrumentos simplificados de Gestão Pública alinhados ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública 2014?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor instrumentos simplificados para o GesPública, utilizando como referência a FNQ e o PGQP.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Interpretar os requisitos do IAGP do GesPública, versão 2014;
- b) Interpretar os instrumentos simplificados para avaliação de gestão da FNQ e do PGQP;
- c) Propor níveis intermediários de avaliação ao GesPública 2014.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, no seu princípio, adotou como referência o Modelo de Excelência em Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, a qual, por sua vez, utiliza modelos internacionais de excelência em gestão.

O MEG é baseado nos Fundamentos de Excelência que expressam conceitos reconhecidos, internacionalmente, que, traduzidos em processos gerenciais ou em fatores de desempenho, apresentam requisitos encontrados em organizações consideradas de Classe Mundial, formando a base dos Critérios de Excelência, os quais permitem avaliar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações de melhoria.

Atualmente, e passando permanentemente por aperfeiçoamentos com o objetivo de acompanhar o “estado da arte” da gestão, tendo como **base** os princípios constitucionais da Administração Pública e como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial contemporânea. Com o cuidado de adaptar a linguagem

voltada a respeitar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro e, ao mesmo tempo, manter as características que definem os modelos analisados como de excelência em gestão. O Programa GesPública passou a adotar o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

No entanto, com a nova revitalização do programa em 2014, o instrumento base para Avaliação da Gestão Pública passa a ser único e de 1.000 pontos, independente da experiência da organização em avaliação da gestão e do nível de gestão atingido em avaliações anteriores. Além disso, apresenta pretensões de ser aplicável a todas as organizações públicas que desejarem avaliar seus sistemas de gestão.

Observou-se que no estado incipiente da Gestão Pública no Brasil, partir de um nível tão elevado de exigência – que é o instrumento de avaliação de gestão com 1.000 pontos – pode tornar mais fatigante e desmotivadora a adesão dos gestores públicos ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública – 2014. Pensou-se na opção da escolha do caminho mais descomplicado para se aprender a fazer gestão, aperfeiçoar os processos, internalizar princípios e práticas numa sistemática que visa caminhar para a melhoria e excelência da gestão pública. Com isso, foi apontado que a melhor opção pode ser a simplificação do instrumento de avaliação da gestão: a redução da dificuldade (requisitos/critérios) pode mobilizar mais os gestores públicos para o “início da caminhada” até a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do país.

A representatividade do estudo é construída a partir da escolha dos instrumentos simplificados referenciais, pelo fato de serem modelos de avaliação de gestão da qualidade (PGQP e FNQ) reconhecidos. A premissa básica desses programas é a busca da excelência na gestão, buscando referenciais no Modelo de Excelência da Gestão – MEG.

Justifica-se também, que do ponto de vista acadêmico, este estudo tem a intenção de incorporar uma revisão de literatura sobre gestão pública; do ponto de vista prático, o estudo poderá fornecer uma visão geral do GesPública e orientar dois tipos de gestores públicos: os experientes e os novatos. Para os gestores públicos experientes, fornecer subsídios visando à adesão de forma amistosa ao GesPública, ou seja, em forma de escada. Para os novatos, o estudo fornecerá

instruções básicas para a prática de gestão pública. Portanto, o trabalho pode servir como um guia para o caminho da melhoria da Gestão Pública, da busca pela inovação, transformação e participação de todas organizações. Além disso, pode alimentá-las com boas práticas de gestão ao alcance de resultados expressivos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos, mais anexo e apêndices.

Para alcançar os objetivos propostos, o trabalho foi dividido em outras 4 seções, além desta introdução. A segunda seção contém os aspectos teórico-conceituais acerca do histórico da Gestão Pública no Brasil, da Gestão da Qualidade, dos instrumentos de avaliação existentes no Brasil e referências internacionais, e do GesPública. Na terceira seção, são abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo. Na quarta seção, é explanados os resultados e a pré-validação dos instrumentos propostos. Na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais do trabalho, bem como recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Nas seções seguintes, serão abordadas as Gestões Públicas e Privadas no Brasil, assim como a necessidade da gestão da qualidade para as organizações se manterem vivas e competitivas. Por fim, serão mencionados os modelos de avaliação da gestão adotados atualmente.

2.1 HISTÓRICO DA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Pode-se dizer que a história da administração pública no Brasil é de pouco mais de 200 anos. Desde a chegada da família real portuguesa, em 1808, até os dias atuais, muitos fatos marcantes ocorreram. Os caminhos desses aprendizados convergiram para a atual a forma de “gerir” as organizações, as instituições, as repartições, enfim, o bem público.

Antes de 1808, o que existia no Brasil, no período colonial, era uma política de visão extremamente extrativista. A gestão e o poder das tomadas de decisões eram todas do Reino de Portugal e aplicadas aqui sob administração militar. Segundo Costa (2008), entretanto, pode-se dizer que não tenha havido um processo de gradual racionalização do governo colonial ao longo de três séculos. A partir da administração pombalina, paulatinamente, o empirismo paternalista do absolutismo tradicional foi sendo substituído pelo racionalismo típico do despotismo esclarecido. Essa mudança se expressava principalmente nos métodos e nos processos de trabalho, que davam lugar à emergência de uma burocracia.

Portando, a transferência da família real portuguesa para o Brasil – que ocorreu de forma “apressada”, devido à crise que estavam passando na Europa, cujo desembarque não esperado e mal planejado no Rio de Janeiro – trouxe algumas dificuldades iniciais para a constituição de um aparato administrativo. Teve como primeiros problemas as edificações para acolher toda a nobreza exilada, em que houve a tendência patrimonialista de reunir no mesmo edifício o domicílio e o local de trabalho (GOMES, MARTINS, 2013).

A partir da instalação da corte, passou-se, então, para a criação de organismos com as inovações institucionais (na época), jurídicas e administrativas que tiveram largo impacto na vida econômica, social, política e cultural do Brasil.

Leis, cidades, indústrias, estradas, edificações, impostos, cadeias, festas e costumes que foram introduzidos no pacato cotidiano da antiga colônia. Segundo Costa (2008), a transferência da corte e, mais tarde, a elevação do Brasil a parte integrante do Reino Unido de Portugal, constituíram as bases do Estado nacional, com todo o aparato necessário para a afirmação da soberania e do funcionamento do autogoverno. A elevação à condição de corte de um império transcontinental fez da nova administração brasileira, então devidamente aparelhada, a expressão do poder de um Estado nacional que jamais poderia voltar a se constituir como mera subsidiária de uma metrópole de além-mar.

Em 7 de setembro de 1822, D. Pedro I declarou a independência e instituiu o governo do Brasil. Com isso, já independente, a primeira Constituição do Brasil mantinha a monarquia, a dinastia da Casa de Orléans e Bragança e D. Pedro I como imperador e defensor perpétuo do Brasil. Constituía um Estado unitário e centralizador, cujo território era dividido em províncias que substituíam as antigas capitanias hereditárias. Os poderes políticos eram quatro — Legislativo, Moderador, Executivo e Judicial. O período da monarquia foi muito conturbado para a gestão centralizadora e inexperiente de Pedro II, que foi declarado como maior idade aos 15 anos de idade e tornou-se imperador. Muitas revoltas, conflitos e guerras ocorreram até a proclamação da República em 15 de novembro de 1889, ocorrida por meio de um golpe militar liderado pelo marechal Deodoro da Fonseca (COSTA, 2008).

Após a proclamação da República, a riqueza nacional continuou concentrada na economia agrícola de exportação, baseada na monocultura e no latifúndio, não alterando as estruturas socioeconômicas do Brasil imperial. Mas o pólo dominante da política passou das elites cariocas aos grandes cafeicultores paulistas. Com a nova constituição de 1891, foi consagrada a República, foi instituído o federalismo e foi inaugurado o regime presidencialista. A separação de poderes ficou mais nítida. O Legislativo continuava bicameral, sendo formado pela Câmara dos Deputados e pelo Senado, cujos membros passaram a ser eleitos para mandato de duração certa. Ampliou-se a autonomia do Judiciário e foi criado o Tribunal de Contas para fiscalizar a realização da despesa pública. Conforme Costa (2008), a República Velha durou cerca de 40 anos (1889-1930), tornando-se, aos poucos, disfuncional para o Brasil que se transformava, pela diversificação da economia, pelo primeiro

ciclo de industrialização, pela urbanização e pela organização política das camadas urbanas.

Com o rompimento do pacto dos paulistas com os mineiros, ocorreu a Revolução de 1930, liderada pelo gaúcho Getúlio Vargas, ora derrotado nas eleições. A partir daí, ocorre a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial, sendo o grande responsável por toda essa mudança de rumo, o advogado, o político e sem dúvida um grande líder, Getúlio Dornelles Vargas. Como visionário, percebeu as dificuldades pelas quais os países do mundo estavam passando (crise de 29, Grande Depressão) e tratou de implantar no Brasil a política de valorização nacional, substituição de importações e implantação de controle de gestão. Dada a necessidade da consolidação e atualização da administração pública, criou o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP em 1938, previsto na Constituição de 1937, com a função de fornecer elementos para melhoria da máquina pública, fornecer assessoria técnica ao Presidente e elaborar a proposta orçamentária.

Essa primeira experiência de reforma de largo alcance inspirava-se no modelo weberiano de burocracia e tomava como principal referência a organização do serviço civil americano. Estava voltada para a administração de pessoal, de material e do orçamento, para a revisão das estruturas administrativas e para a racionalização dos métodos de trabalho. A ênfase maior era dada à gestão de meios e às atividades de administração em geral, sem se preocupar com a racionalidade das atividades substantivas. A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações, supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes — a nova burguesia industrial e o operariado urbano (COSTA, 2008, p. 845-846).

A primeira gestão de Getúlio Vargas também foi marcada pela preocupação com a transferência de renda para os trabalhadores/consumidores por meio da compra do café excedente, não exportado. Praticando, de forma intuitiva, uma política keynesiana, em que o Estado exercia um papel fundamental na manutenção da estabilidade interna socioeconômica brasileira. Para liderar o processo de desenvolvimento, o Estado nacional teve elevado grau de intervenção na economia,

em particular, e na vida social em geral. Nesse período, foram lançadas as bases do modelo de crescimento e do Estado intervencionista brasileiro (GOMES; MARTINS, 2013).

Durante o segundo governo, Vargas, em 1952, também pretendeu retomar os esforços reformistas pela designação de um grupo de trabalho com a missão de elaborar um projeto de reforma administrativa que resultou num projeto de lei que previa a reorganização administrativa do ministério e a alteração do código de contabilidade das despesas públicas (GOMES; MARTINS, 2013).

Depois de um tumultuado período de transição de mais de um ano, com golpes e contragolpes, a eleição e a tentativa de impedimento da posse do eleito, assumiu o governo, em 1956, Juscelino Kubitschek de Oliveira. Seu Plano de Metas tinha 36 objetivos, com destaque para quatro setores-chave: energia, transporte, indústria pesada e alimentação. Propugnava a industrialização acelerada, apoiada na associação entre capitais nacionais e estrangeiros, com ênfase na indústria de bens duráveis, dando prioridade à indústria automobilística e ao transporte rodoviário. Seu lema era a realização de “50 anos em cinco” e a meta símbolo era a construção da nova capital do país, Brasília. Era uma fase de grande euforia e de afirmação nacionalista.

Do ponto de vista institucional, a década que vai de 1952 a 1962 foi marcada pela realização de estudos e projetos que jamais seriam implementados. A criação da Cosb (Comissão de Simplificação Burocrática) e da Cepa (Comissão de Estudos e Projetos Administrativos), em 1956, representa as primeiras tentativas de realizar as chamadas reformas globais. A primeira tinha como objetivo principal promover estudos visando à descentralização dos serviços, por meio da avaliação das atribuições de cada órgão ou instituição e da delegação de competências, com a fixação de sua esfera de responsabilidade e da prestação de contas das autoridades. A Cepa teria a incumbência de assessorar a presidência da República em tudo que se referisse aos projetos de reforma administrativa. Esse período se caracteriza por uma crescente cisão entre a administração direta, entregue ao clientelismo e submetida, cada vez mais, aos ditames de normas rígidas e controles, e a administração descentralizada (autarquias, empresas, institutos e grupos especiais *ad hoc*), dotados de maior autonomia gerencial e que podiam recrutar seus quadros sem concursos, preferencialmente entre os formados em *think tanks* especializados, remunerando-os em termos compatíveis com o mercado. Constituíram-se assim ilhas de excelência no setor público voltadas para a administração do desenvolvimento, enquanto se deteriorava o núcleo central da administração (COSTA, 2008, p. 848).

Embora tenha havido avanços isolados durante os governos de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart, o que se observa é a manutenção de práticas clientelistas, que negligenciavam a burocracia existente, além da falta de investimento na sua profissionalização. A cada desafio surgido na administração do setor público, decorrente da própria evolução socioeconômica e política do país, a saída utilizada era sempre a criação de novas estruturas alheias à administração direta e o conseqüente adiamento da difícil tarefa de reformulação e profissionalização da burocracia pública existente (TORRES, 2004).

Em 1967, sob gestão militar, o Decreto-Lei nº 200 prescreveu cinco princípios fundamentais em estatuto básico:

- o planejamento (princípio dominante);
- expansão das empresas estatais (sociedades de economia mista e empresas públicas), bem como de órgãos independentes (fundações públicas) e semi-independentes (autarquias);
- a necessidade de fortalecimento e expansão do sistema do mérito, sobre o qual se estabeleciam diversas regras;
- diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos;
- o reagrupamento de departamentos, divisões e serviços em 16 ministérios: Justiça, Interior, Relações Exteriores, Agricultura, Indústria e Comércio, Fazenda, Planejamento, Transportes, Minas e Energia, Educação e Cultura, Trabalho, Previdência e Assistência Social, Saúde, Comunicações, Exército, Marinha e Aeronáutica.

Conforme Gomes e Martins (2013), o Decreto-Lei nº 200 se apoiava numa doutrina consistente e definia preceitos claros de organização e funcionamento da máquina administrativa. Surgiu como uma espécie de lei orgânica da administração pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências. Foi o mais sistemático e ambicioso empreendimento para a reforma da administração federal.

De 1967 a 1979, a coordenação da reforma administrativa cabia à Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa – Semor, a qual cuidava dos aspectos estruturais, sistêmicos e processuais, e ao DASP, que atuava somente no domínio dos recursos humanos. A Semor se preocupou em recorrer a frequentes

exames da estrutura organizacional e analisou projetos de iniciativa de outros departamentos, visando à criação, à fusão ou à extinção de órgãos e programas que trouxessem maior eficácia à gestão pública. Foram realizados muitos estudos, trazendo contribuições importantes para a formulação do arcabouço teórico e metodológico que embasassem a modernização administrativa. Quanto ao DASP, além de suas atividades regulares, seu principal projeto foi a elaboração de um novo plano de classificação de cargos, pautado numa classificação por categoria, em oposição ao anterior, aprovado em 1960, que se apoiava em um sistema de classificação por deveres e responsabilidades.

Apesar da distância entre as metas estabelecidas e as metas cumpridas, não resta dúvida de que o Decreto-Lei nº 200 contribuiu para a consolidação do modelo de administração para o desenvolvimento no Brasil. Essa nova concepção viria substituir o modelo clássico de burocratização, baseado nas idéias de Taylor, Fayol e Weber. Adaptado à nova condição política do Brasil, que atravessava uma ditadura militar, ambicionava expandir a intervenção do Estado na vida econômica e social. A modificação do estatuto do funcionalismo de estatutário para celetista e a criação de instituições da administração descentralizada visavam facilitar as pretensões intervencionistas do governo. A tentativa de modernização do aparelho de Estado, especialmente a partir da década de 1960, teve como consequência a multiplicação de entidades da administração indireta: fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e autarquias. A expansão e a multiplicação de novos centros de administração indireta buscavam maior agilidade e flexibilidade de atuação dessas entidades, melhor atendimento às demandas do Estado e da sociedade, facilidade de aporte de recursos e, naturalmente, facilidade de recrutamento, seleção e remuneração (COSTA, 2008, p. 852-853).

Segundo Bresser-Pereira (1996), a crise política do regime militar, a qual teve início em meados dos anos 1970, agravou ainda mais a situação da administração pública, já que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração.

De iniciativa do Poder Executivo, dois programas de reforma, elaborados entre 1979 e 1982, merecem registro: a desburocratização e a desestatização. Os dois programas foram concebidos de forma a atender objetivos complementares que seriam o aumento da eficiência e eficácia na administração pública e o fortalecimento do sistema de livre empresa. O programa de desburocratização, instituído pelo Decreto-Lei no 83.740, de 18 de julho de 1979, “visa à simplificação e à racionalização das normas organizacionais, de modo a tornar os órgãos públicos mais dinâmicos e mais ágeis” (COSTA, 2008, p. 854). Esperava-se que a supressão

de etapas desnecessárias tornasse mais ágil o sistema administrativo, trazendo benefícios para funcionários e clientes. Diferentemente dos outros programas, o da desburocratização privilegiava o usuário do serviço público. Daí o seu ineditismo, porque, antes disso, nenhum outro programa de caráter social e político era dotado. Por outro lado, ele também incluía em seus objetivos o enxugamento da máquina estatal, já que recomendava a eliminação de órgãos pouco úteis ou tomava cuidado para impedir a proliferação de entidades com tarefas pouco definidas ou já desempenhadas em outras instituições da administração direta e indireta.

De acordo com Costa (2008), o programa de desestatização visava ao fortalecimento do sistema livre de empresa e tinha os seguintes pressupostos:

- a organização e a exploração das atividades econômicas competem preferencialmente à empresa privada, na forma estabelecida na Constituição brasileira. O papel do Estado, no campo econômico, é de caráter suplementar, e objetiva, sobretudo, encorajar e apoiar o setor privado;
- o governo brasileiro está firmemente empenhado em promover a privatização das empresas estatais nos casos em que o controle público se tenha tornado desnecessário ou injustificável;
- a privatização das empresas estatais, porém, não deverá alcançar nem enfraquecer as entidades que devam ser mantidas sob controle público, seja por motivos de segurança nacional, seja porque tais empresas criem, efetivamente, condições favoráveis ao desenvolvimento do próprio setor privado nacional, ou ainda, quando contribuam para assegurar o controle nacional do processo de desenvolvimento.

Em 1985, com o governo civil instalado, depois de mais de duas décadas de ditadura militar, herdou-se um aparato administrativo excessivamente centralizador. Apesar de representar a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública pela intenção de mexer na rigidez burocrática, o Decreto-Lei nº 200/67 deixou sequelas negativas. Em primeiro lugar, o ingresso de funcionários sem concurso público permitiu a reprodução de velhas práticas patrimonialistas e fisiológicas. Além disso, houve a negligência com a administração direta — burocrática e rígida —, que não sofreu mudanças significativas na vigência do

decreto. Portanto, o governo da chamada Nova República teria como tarefa inadiável a reversão desse quadro, que se expressaria na necessidade de tornar o aparelho administrativo mais reduzido, orgânico, eficiente e receptivo às demandas da sociedade.

Para empreender tamanha tarefa, o governo Sarney instituiu uma numerosa comissão, cujos objetivos eram extremamente ambiciosos, já que, num primeiro momento, pretendia redefinir o papel do Estado (nas três esferas de governo); estabelecer as bases do funcionamento da administração pública; fixar o destino da função pública; reformular as estruturas do Poder Executivo federal e de seus órgãos e entidades; racionalizar os procedimentos administrativos em vigor; além de traçar metas para áreas consideradas prioritárias, como a organização federal, recursos humanos e a informatização do setor público. Nessa época, ainda operavam os programas de privatização e desburocratização herdados do governo Figueiredo (COSTA, 2008, p. 856).

Segundo Marcelino (2003 *apud* COSTA, 2008), o documento elaborado pela comissão geral da reforma define as propostas para a reorganização da administração pública:

- restauração da cidadania para prover os cidadãos de meios para a realização de seus direitos, obedecendo aos critérios de universalidade e acesso irrestrito;
- democratização da ação administrativa em todos os níveis do governo, por meio de dinamização, redução do formalismo e transparência dos mecanismos de controle, controle do Poder Executivo pelo Poder Legislativo e pela sociedade, e articulação e proposição de novas modalidades organizacionais de decisão, execução e controle administrativo-institucional;
- descentralização e desconcentração da ação administrativa com o objetivo de situar a decisão pública próxima ao local de ação, além de reverter o processo de crescimento desordenado da administração federal;
- revitalização do serviço público e valorização dos serviços;
- melhoria dos padrões de desempenho, a fim de promover a alocação mais eficiente de recursos.

Promover a renovação de quadros e valorizar a função pública foram as metas principais da política de recursos humanos do governo Sarney. Foram criados a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam), ambos vinculados à Secretaria de Recursos Humanos. A Enap seria responsável pela formação de novos dirigentes do setor público e, ao Cedam, caberia a função de treinar e reciclar servidores públicos, objetivando uma alocação mais lógica e racional de funcionários públicos. Porém, a ampla reforma modernizadora e democrática foi deixada de lado para dar lugar à mais tradicional estratégia de reforma administrativa: a racionalização dos meios.

Para Marcelino (1988), as tentativas de reforma até 1985 careceram de planejamento governamental e de meios mais eficazes de implementação. Existia uma dicotomia entre planejamento, modernização e recursos humanos, além da falta de integração entre os órgãos responsáveis pela coordenação das reformas. Os resultados dessa experiência foram relativamente nefastos e se traduziram na multiplicação de entidades, na marginalização do funcionalismo, na descontinuidade administrativa e no enfraquecimento do DASP. Costa (2008) resume que, até esse período, a experiência das reformas administrativas no Brasil apresentou distorções na coordenação e avaliação do processo, o que dificultou a sua implementação nos moldes idealizados.

A Constituição de 1988 proclamou uma nova enunciação dos direitos de cidadania, ampliou os mecanismos de inclusão política e participação, estabeleceu larga faixa de intervenção do Estado no domínio econômico, redistribuiu os ingressos públicos entre as esferas de governo, diminuiu o aparato repressivo herdado do regime militar e institucionalizou os instrumentos de política social, dando-lhes substância de direção. Do ponto de vista da gestão pública, a Carta de 1988, não deixou de produzir avanços significativos, particularmente no que se refere à democratização da esfera pública. Atendendo aos clamores de participação nas decisões públicas, foram institucionalizados mecanismos de democracia direta, favorecendo um maior controle social da gestão estatal, incentivou-se a descentralização político-administrativa e resgatou-se a importância da função de planejamento. Para Bresser-Pereira (1998), as tentativas de reforma do governo da transição democrática e as mudanças introduzidas pela Constituição de 1988 foram, no plano gerencial, uma volta aos ideais burocráticos dos anos 1930 e, no plano

político, uma tentativa de retorno ao populismo dos anos 1950. Havia uma espécie de euforia democrático-populista. Uma idéia de que seria possível voltar aos anos dourados da democracia e do desenvolvimento brasileiro, que foram os anos 1950.

Em 1990, sob gestão Collor, o Brasil passa a sofrer um amplo processo de reforma administrativa do Poder Executivo. Para Collor, havia a necessidade de redefinir o papel do Estado e redimensionar o tamanho do governo. De acordo com Torres (2004), a rápida passagem de Collor pela presidência provocou, na administração pública, uma desagregação e um estrago cultural e psicológico impressionantes. A administração pública sentiu profundamente os golpes desferidos pelo governo Collor, com os servidores descendo aos degraus mais baixos da autoestima e da valorização social, depois de serem alvos preferenciais em uma campanha política altamente destrutiva e desagregadora. Costa (2008) defende que a reforma administrativa de Collor caminhou de forma errática e irresponsável no sentido da *desestatização* e da *racionalização*. As medidas de racionalização foram conduzidas de maneira perversa e equivocada. E algumas das extinções tiveram que ser logo revistas.

O governo Itamar Franco adotou uma postura tímida e conservadora com relação à reforma do Estado e mesmo à reforma administrativa. Para conservar a ampla base de apoio que possibilitou a sua emergência, persistiu na estratégia de ressuscitar ministérios extintos por Collor e restringiu-se a tocar, de forma hesitante, o programa de privatização.

A gestão do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso – FHC, de 1995 a 1999, teve presença muito marcante na história da gestão pública do Brasil: a figura do professor Luiz Carlos Bresser-Pereira. Ele já havia desempenhado a função de Ministro da Fazenda na gestão do governo Sarney e passado pela experiência de crise econômica. Nesse primeiro mandato de FHC exerceu a função de ministro da Reforma do Estado. Bresser-Pereira coordenou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado — PDRAE que tinha como proposta explícita inaugurar a chamada “administração gerencial”. Segundo Costa (2008), o PDRAE tinha os seguintes objetivos:

- a redefinição dos objetivos da administração pública, voltando-a para o cidadão-cliente;

- o aperfeiçoamento dos instrumentos de coordenação, formulação e implementação e avaliação de políticas públicas;
- a flexibilização de normas e a simplificação de procedimentos;
- o redesenho de estruturas mais descentralizadas;
- o aprofundamento das ideias de profissionalização e de permanente capacitação dos servidores públicos, ideias que vêm da administração pública burocrática, mas que jamais foram nela plenamente desenvolvidas.

A intenção era recuperar os ideais do liberalismo clássico, sobretudo a redução do escopo e do tamanho do Estado e a inserção do espírito e dos mecanismos de mercado no governo. Nesse sentido, a Administração Pública deveria apenas direcionar os serviços, e não executá-los diretamente. Resumindo: a ideia era fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços. A administração pública gerencial, proposta pelo PDRAE, era voltada para:

- a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;
- a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe foram colocados à disposição;
- o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados.

As cinco diretrizes principais, ou seja, os cinco instrumentos de intervenção contidos no PDRAE eram: institucionalização, racionalização, flexibilização, publicização e desestatização. Com a Emenda Constitucional nº 19 em junho de 1998, poucas ações foram postas em prática, principalmente as privatizações das empresas estatais, como nos setores de telefonia (Sistema Telebrás), mineração (Vale do Rio Doce) e financeiro (Banespa). Sob o ponto de vista político, o governo FHC se encerra não conseguindo concluir o plano de enxugar a máquina pública, privatizar e terceirizar muitos dos serviços prestados pelo Estado, além de não conseguir transformar a administração pública em uma gestão eficiente. Mas com bons passos dados, pois houve o lançamento de dois programas que objetivaram a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados, que são: o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, lançado em 1995, com

foco na gestão e resultados, e o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, de 1999, com foco na qualidade do atendimento ao cidadão.

Na gestão do governo Lula, ocorre a criação de secretarias com *status* de ministério e a criação de novos ministérios, demonstrando uma política de fortalecimento institucional. Há negociações com sindicatos e reformulação de carreiras do funcionalismo, assim como abertura de concursos públicos. O país está em melhores condições econômicas para crescimento e as estruturas públicas incham de forma fragmentada.

A função de busca da melhoria na gestão (via programa da qualidade e desburocratização e via fomento à transformação organizacional) fica a cargo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, o qual vai buscar conhecimento nas experiências anteriores dos programas de gestão de qualidade na gestão pública e no setor privado, por meio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ. Em 2005, com o Decreto (nº 5378, de 23/02/2005), é lançado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) que utiliza os Critérios de Excelência em Gestão como modelo e método para alcançar excelência de gestão e qualidade nos serviços públicos prestados.

Em 2011, Dilma Rousseff, sucessora do presidente Lula, dá continuidade à forma de governar e à gestão dos programas de governo de Lula, mas o desafio de melhorar a gestão pública continua sendo grande. Para ir ao encontro do desenvolvimento do país nos atuais cenários, externo e interno (pré-sal, megaeventos, prestígio internacional, solidez econômica, etc.), requer-se um novo conjunto de esforços de melhoria da gestão pública.

A experiência brasileira recente revela, enfim, atividade e aprendizado. Existem algumas condições básicas já estabelecidas, tais como recursos e reconhecimento da relevância do tema pela classe política, pela mídia e, em ainda pequena extensão, pelo cidadão. Na busca de modelos de gestão que contemplem, de forma mais efetiva e eficaz, as novas e crescentes demandas da sociedade brasileira, a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, revitaliza, em 2014, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de fortalecer a gestão pública, tendo como premissa o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. Isso se deu com a estratégia de implantação de um modelo referencial de gestão pública

que desenvolva ações de apoio técnico aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, a fim de mobilizar, preparar e motivar para a atuação em prol da inovação e da melhoria da gestão (BRASIL, 2014a).

2.2 QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Em novembro de 1990, pelo Decreto Nº 99.675, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, definindo um conjunto de ações indutoras para a modernização industrial e tecnológica do país.

O PBQP teve seus objetivos ampliados em 1993, com a criação do Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, focando na disseminação, entre os servidores, do uso das ferramentas da qualidade para a análise e melhoria de processos.

Seguindo as novas diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), que tinha como um de seus objetivos “aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos”, o Subprograma Setorial da Qualidade na Administração Pública é reestruturado em 1995 e passa a ser denominado Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, vinculado ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (extinto em 1999).

A estratégia de atuação do Programa, inicialmente voltada para a disseminação de técnicas e ferramentas da qualidade na melhoria dos processos, foi modificada, passando a atuar na dimensão institucional. O foco deixa de ser o servidor público e os processos, passando a ser as organizações e o sistema de gestão. A categoria “Administração Pública” é criada em 1996 pelo Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, com a finalidade de transpor para a administração pública o modelo de excelência da gestão.

O Programa QPAP, utilizando como referência os critérios de excelência da gestão, adotou, em 1997, os ciclos de autoavaliação e melhoria da gestão, passando a atuar na gestão organizacional, considerando o cidadão como usuário dos serviços públicos. A primeira versão do Instrumento de Avaliação da Gestão na Administração Pública foi editada. A participação das organizações no Programa se

dava por adesão, contando com uma rede de consultores, constituída de servidores públicos, voluntários e sem remuneração, especialistas em gestão da qualidade e conhecedores da administração pública que trabalhavam como facilitadores e multiplicadores. Com o objetivo de mobilizar as organizações a participarem do processo de autoavaliação, estabelecendo ciclos contínuos de melhoria e aprendizagem, foi estabelecido, em 1998, o Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF, como reconhecimento pela demonstração de bom desempenho gerencial e organizacional.

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade passa por uma reestruturação com o estabelecimento de 13 metas mobilizadoras nacionais, sendo uma para a Administração Pública, voltada para a melhoria da satisfação de seus usuários e a medição do nível dessa satisfação.

Com a extinção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1999, a estrutura da Reforma do Aparelho do Estado foi incorporada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que, posteriormente, a abandonou. Em 11 de janeiro de 2000, por intermédio do Decreto nº 3.335, o Programa Nacional de Desburocratização retornou e uma rede de comitês foi instituída. O Programa teve seu nome alterado para Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, mudando o foco, de envolvimento dos servidores com a melhoria dos processos, para um programa geral, de orientação do setor público para o ambiente externo. O QPAP deixa como ganho a adesão de organizações públicas nos níveis estadual e municipal e dos poderes Legislativo e Judiciário.

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP lançado em 1998 foi extinto em 2001 e, em seu lugar, foi criada uma organização não governamental denominada de Movimento Brasil Competitivo – MBC, com o objetivo de ampliar o escopo de atuação do Programa, na promoção da competitividade e da gestão.

O Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, pelo Decreto nº 5.378 de 2005, foi reestruturado, passando a denominar-se Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

Em 20 de janeiro de 2012, pelo Decreto nº 7.675, foi criada a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, como resultado da fusão da Secretaria de Gestão – SEGES e Secretaria de Recursos Humanos – SRH do Ministério do Planejamento,

Orçamento e Gestão. Essa fusão foi realizada com a missão de integrar as políticas voltadas à gestão das estruturas, à gestão das pessoas e à governança pública, além de promover um modelo de gestão pública democrática, voltado para resultados. Por meio da orientação e da instrumentalização da Administração Pública a SEGEP, propõe a revitalização do Programa GESPÚBLICA adotando medidas como:

- a) Revisão dos critérios de excelência do sistema de gestão pública, com vistas à incorporação dos princípios e valores da administração pública democrática, voltada para resultados e da linguagem própria do setor público, preservando o seu alinhamento aos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ;
- b) Refinamento nos conteúdos dos cursos do GESPÚBLICA e definição de estratégia descentralizada de execução que possa conceder maior alcance;
- c) Relançamento do PQGF;
- d) Fortalecimento da rede de colaboradores e do modelo de atuação dos núcleos de Programa; e
- e) Aprimoramento da metodologia da Carta de Serviços.

Para a revitalização proposta pela SEGEP, foram instituídos comitês técnicos para conduzir as medidas mencionadas.

Em 2014, na busca de modelos de gestão que contemplem, de forma mais efetiva e eficaz, as novas e crescentes demandas da sociedade brasileira, a SEGEP revitaliza o GESPÚBLICA, com a finalidade de fortalecer a gestão pública, tendo como premissa o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. Uma das ferramentas do GESPÚBLICA, revitalizado em 2014, é o Sistema Eletrônico de Autoavaliação da Gestão.

O Sistema possibilita uma avaliação da gestão prescritiva por meio da identificação e análise das práticas de gestão adotadas e dos resultados da organização. A avaliação dos resultados permite um rápido diagnóstico, bem como a implantação de melhorias na governança que venham promover o alcance dos melhores resultados institucionais.

2.3 EXCELÊNCIA DA GESTÃO

Durante as décadas de 1980 e 1990, programas de Gerenciamento da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) foram amplamente aceitos e praticados em um número crescente de organizações. W. Edwards Deming e Joseph M. Juran desenvolveram os seus fundamentos e foram responsáveis pela recuperação econômica do Japão após a Segunda Guerra Mundial (MARCINEIRO, 2001).

Deming desenvolveu, também, um padrão de qualidade baseado em métodos estatísticos para a indústria bélica americana durante a guerra. Juran ajudou os japoneses a expandirem os métodos de controle de qualidade a todas as funções inerentes às organizações e não apenas à produção e à inspeção. Introduziu o conceito de gerenciamento da qualidade. Juran criou também o conceito de qualidade (adequação ao uso) a partir da expectativa do usuário do produto. A necessidade do envolvimento de todos os departamentos de uma organização na busca da qualidade (Controle da Qualidade Total) foi levantada entre os japoneses por Armand Feigenbaum (FERREIRA, 2003).

Peter Drucker e Alford Sloan, famosos estudiosos do gerenciamento, influenciaram, após a guerra, as maiores organizações americanas para a adoção da abordagem da administração por objetivos. Os defensores do controle da qualidade como W. Shewhart, Joseph Juran, W. Edwards Deming e Armand Feigenbaum não foram rejeitados, mas a TQM não foi adotada pelos dirigentes. O gerenciamento por objetivos tornou-se dominante e aceito pelos líderes do setor de manufaturas e o controle de qualidade restringiu-se à inspeção aplicada no final da linha de produção para retirar produtos defeituosos. A alta administração aceitava o controle somente como uma etapa do processo e não como algo aplicável em todo o ciclo produtivo. A indústria americana dominava o mundo com seus produtos e a demanda era maior que a oferta; assim, a qualidade não era um componente vital para gerar lucro e competitividade. Enquanto isso, aprofundar o conhecimento sobre as etapas pelas quais passa o produto, desde o estágio do desenho até a sua entrega, tornou-se tema dominante no gerenciamento japonês (FERREIRA, 2003).

No final da década de 1970, os americanos começaram a perceber a perda de mercado consumidor e passaram a duvidar da abordagem gerencial utilizada. Os

Estados Unidos foram forçados a repensar o processo de manufatura na busca de competitividade no mercado internacional (FOWLER, 2008).

No Brasil, a TQM começou a ganhar espaço com a mudança de estratégia na política industrial, em 1990, com a troca de “substituição de importações” pela “consolidação da indústria nacional”, baseada na melhoria da qualidade e da produtividade. Iniciativas como a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), a criação de Prêmios Estaduais, com destaque para o Prêmio Gaúcho (PGQP), a criação de Prêmios Setoriais e, no serviço público, a criação do Programa Qualidade no Serviço Público, demonstraram o esforço brasileiro, que envolveu os setores público e privado, em participar da corrida internacional da qualidade (FOWLER, 2008).

A implementação da TQM prevê avaliação da Gestão da Qualidade Total, com o objetivo de conhecer a posição da Qualidade – “como está” –, da organização e identificar oportunidades para melhoria; deve avaliar periodicamente a Gerência da Qualidade, a Cultura Organizacional, o Custo da Qualidade e o Desempenho em Áreas Críticas, utilizando-se de métodos específicos para cada um. A prática de avaliar a Gestão da Qualidade Total e gerar um índice da maturidade da Qualidade na organização é semelhante à prática realizada dos programas de premiação que se proliferaram nas décadas de 80 e 90, com destaque, nos Estados Unidos, para o Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige* e, na área governamental, para o Prêmio Presidencial para a Melhoria da Qualidade e da Produtividade - *President's Quality Award* (FERREIRA, 2003).

De acordo com Ferreira (2003) e Fowler (2008), os processos de premiação da gestão, com base nos critérios de excelência, deram origem a uma nova utilidade das metodologias adotadas na TQM. Deixaram de ser um fim, como eram comumente vistas, e passaram a ser um meio para a obtenção de resultados significativos. Com a identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria, aliado à forte correlação com os resultados organizacionais alcançados, integrando os critérios de excelência, um método consistente de diagnóstico da gestão organizacional passou a pautar as decisões gerenciais e a oportunizar melhoria contínua na prática. Esse fato explica de forma clara a forte expansão dos prêmios de qualidade em gestão.

Fowler (2008) ainda explana que o desenvolvimento do conceito de qualidade e afirmação da qualidade total, enquanto filosofia integrada de gestão, levou ao fato de que muitas empresas procurassem encontrar guias de orientação para implementar. Assim, as empresas voltaram sua atenção aos programas de qualidade para avaliação e reconhecimento. Nesse contexto, surgiram os Prêmios de Qualidade com o objetivo de promover a qualidade e servir como modelo de autoavaliação e melhoria para as organizações. Na visão de especialistas entrevistados por Ferreira (2003), os prêmios de qualidade, além de serem um instrumento de reconhecimento da gestão, são também uma forma de disseminar os processos e práticas de gestão.

Em sua dissertação, Ferreira (2003) concluiu que, como processo motivacional, os prêmios de qualidade comprovaram sua eficácia pelos resultados de sua própria expansão no Brasil e no mundo, sua utilidade prática e objetiva, seu apelo direto a equipes, dirigentes e organizações. Entretanto, ele salienta que é preciso avançar para alavancar ganhos substantivos na máquina pública em benefício do cidadão. O prêmio deve se tornar instrumento estratégico da gestão pública, de uso cotidiano de dirigentes públicos e fonte de *benchmarking*.

No Brasil, por volta de 1991, 39 organizações se reuniram e criaram a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e todas as atividades decorrentes do seu processo. O prêmio foi baseado no modelo americano e é uma forma de reconhecimento de excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil (FNQ, 2014).

Conforme Fowler (2008), em 1998, surgiu no Brasil o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) – que atualmente é o Prêmio GESPÚBLICA –, voltado para as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional. O PQGF é uma das ações estratégicas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

De acordo com Ferreira (2003), existem muitos prêmios de qualidade em gestão no mundo, e a maioria se alinha com o Prêmio Malcolm Baldrige ou com o Prêmio Europeu. O trabalho do autor constatou que a principal vantagem desse alinhamento é a universalidade da consideração da pontuação obtida com possibilidade de comparações internacionais. A principal desvantagem, entretanto, é que quando os prêmios intermediários ou regionais aumentam o nível de detalhe,

eles geram confusão nas interpretações das premiações ou o simples risco de ser uma cópia, sem levar em conta as especificidades da região/do país.

A seguir, será apresentado um breve histórico sobre a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, sobre o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP e os seus modelos de avaliação adotados.

2.3.1 Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

A FNQ é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Criada em 1991, por um grupo de representantes dos setores público e privado, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ procura gerar valor às organizações, por meio do apoio à busca permanente da excelência da gestão (FNQ, 2015).

A FNQ promove o Modelo de Excelência da Gestão – MEG, como instrumento essencial para o desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação nas organizações do Brasil. Além disso, reconhece as organizações brasileiras que se destacam pela qualidade de suas práticas de gestão e pelo seu desempenho por meio do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2015).

No papel de agente do desenvolvimento socioeconômico, a FNQ atua por meio de uma abrangente rede de parceiros, dinâmica e aberta, engajada no estudo, desenvolvimento, compartilhamento e disseminação do conhecimento sobre a excelência da gestão. Essa rede, denominada Rede QPC – Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade, é composta pelos Programas Estaduais e Setoriais voltados para a melhoria da gestão (FNQ, 2015).

Nesse sentido, a FNQ promove e apoia grupos de estudos, núcleos de conhecimento, capacitações, fóruns de debates, seminários, publicações técnicas e temáticas, além de manter o Portal da FNQ (www.fnq.org.br), o qual disponibiliza recursos virtuais para o aprendizado, tais como: cursos virtuais, publicações eletrônicas, videoteca, Comunidade de Boas Práticas, artigos, entrevistas, entre outros serviços. Ainda no rol de suas iniciativas, a FNQ produz e divulga o Indicador Nacional de Maturidade da Gestão – INMG, uma ferramenta que mede a adesão das organizações aos Fundamentos e Critérios de Excelência, por meio das

candidaturas aos prêmios de qualidade da gestão, como o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e os prêmios estaduais e setoriais.

O PNQ tem por objetivo estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, econômico e social do Brasil, bem como fornecer às organizações um referencial para o contínuo aperfeiçoamento, com reconhecimento público da qualidade na gestão e divulgação de boas práticas de gestão (FNQ, 2014).

Como estratégia de atuação, a FNQ permanece atenta às transformações no mundo e no ambiente de negócios, com o intuito de incorporá-las a seus conceitos, serviços e práticas, para que sua base de conhecimento corresponda à ampliação de seus objetivos e realizações na busca da melhoria da competitividade das organizações e do país (FNQ, 2015).

2.3.2 Os Fundamentos da Excelência em Gestão

O Modelo de Excelência da Gestão – MEG está alicerçado por um conjunto de conceitos denominados Fundamentos da Excelência em Gestão. Eles expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e consistem em processos gerenciais e consequentes resultados encontrados em organizações classe mundial, ou seja, organizações que buscam, constantemente, aperfeiçoarem-se e adaptarem-se às mudanças globais. São 13 os fundamentos de excelência, os quais são relacionados e conceituados a seguir (FNQ, 2014):

1. Pensamento Sistêmico - Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.

2. Atuação em Rede - Desenvolvimento de relações e atividades, em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.

3. Aprendizado Organizacional - Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.

4. Inovação - Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.

5. Agilidade - Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

6. Liderança Transformadora - Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

7. Olhar para o Futuro - Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, em curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.

8. Conhecimento sobre Clientes e Mercados - Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitas e potenciais, criando valor de forma sustentável.

9. Responsabilidade Social - Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.

10. Valorização das Pessoas e da Cultura - Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

11. Decisões Fundamentadas - Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

12. Orientação Por Processos - Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.

13. Geração de Valor - Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas.

A busca da excelência na gestão é um caminho árduo e trabalhoso, cujos princípios são muito esforço, comprometimento e persistência da equipe, seguindo estratégias e metas bem definidas, buscando melhoria contínua (FNQ, 2014).

2.3.3 Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

De acordo com a FNQ (2013), o Modelo de Excelência em Gestão da FNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior. Dentro desse contexto, o MEG constitui-se em uma ferramenta de gestão que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à melhoria contínua. Esse instrumento possibilita que qualquer tipo de organização, seja pública, privada, com ou sem finalidade de lucro, avalie o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho.

No MEG, os Fundamentos de Excelência são expressos por meio de ações gerenciais. Para facilitar sua mensuração, qualitativa ou quantitativa, são propostas questões e solicitações de resultados a serem atendidos pela organização. As questões, em alguns casos, carecem de complementos importantes para a excelência da gestão. O entendimento dessas questões e seus complementos, bem como das solicitações de resultados, é apoiado por orientações e inclui evidências

que deveriam existir para sustentar uma avaliação utilizando os Critérios (FNQ, 2015).

Com o objetivo de facilitar o entendimento de conteúdos relacionados, e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização, essas questões são agrupadas por Critérios que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global em que a empresa atua e se relaciona. Essas questões trabalham juntas, como uma estrutura única e integrada, para gerir o desempenho da organização de forma sistêmica. Responder às questões auxilia a organização a alinhar seus recursos; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e, por fim, atingir os objetivos estratégicos (FNQ, 2015).

Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e a outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade. Vale enfatizar que o MEG não é prescritivo quanto a ferramentas, à estrutura ou à forma de gerir o negócio. Ele estimula que a organização esteja atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas e utilize essas informações para formular o seu planejamento estratégico e seus desdobramentos. Incentiva, ainda, o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que ela atue com excelência na cadeia de valor e gere resultado a todas as partes interessadas. Sendo uma tradução dos Fundamentos da Excelência, os Critérios estimulam a organização a responder de maneira ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário de negócios.

O modelo enfatiza a utilização dos fundamentos às operações da organização, de maneira continuada e de acordo com o seu perfil e estratégias, segundo oito Critérios de Excelência, que são: Liderança (1); Estratégias e Planos (2); Clientes (3); Sociedade (4); Informações e Conhecimento (5); Pessoas (6); Processos (7) e Resultados (8).

O Modelo de Excelência da Gestão é representado pela Figura 2, possibilitando uma visão sistêmica da gestão organizacional e simbolizando a organização como um sistema orgânico adaptável ao ambiente.

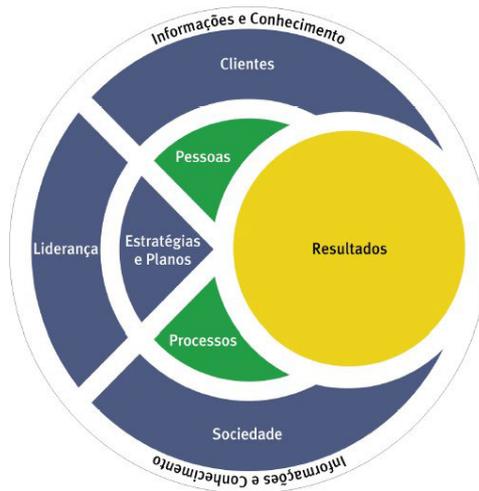


Figura 2: Modelo de Excelência da FNQ.
 Fonte: FNQ: Critérios de Excelência, 2013.

A Figura 2 simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do MEG, imersos em um ambiente de **Informações e Conhecimento**, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

Para a FNQ, em um nível mais detalhado, o MEG permite verificar, por meio dos oito Critérios, se a implementação do sistema de gestão da organização incorpora o PDCA, como sugerido na Figura 3 abaixo, Diagrama da Gestão.

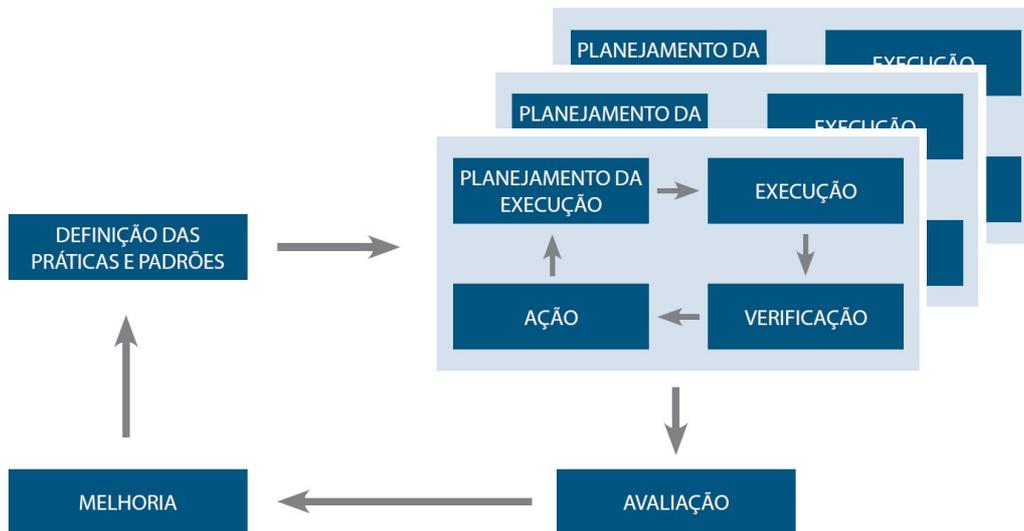


Figura 3: Diagrama da Gestão.
 Fonte: FNQ: Critérios de Excelência, 2013.

O Diagrama considera, em seu movimento, que as definições das práticas de gestão e de seus padrões gerenciais estão presentes na organização de forma

sistemática. As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações de melhoria, sejam corretivas ou preventivas. Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, promovendo a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões gerenciais, culminando, assim, no aprendizado e na integração do sistema gerencial.

Para a FNQ, a organização que está em busca da excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização. A Figura 4 abaixo representa a curva de evolução de maturidade, representado na curva de evolução de maturidade, e seus respectivos estágios.

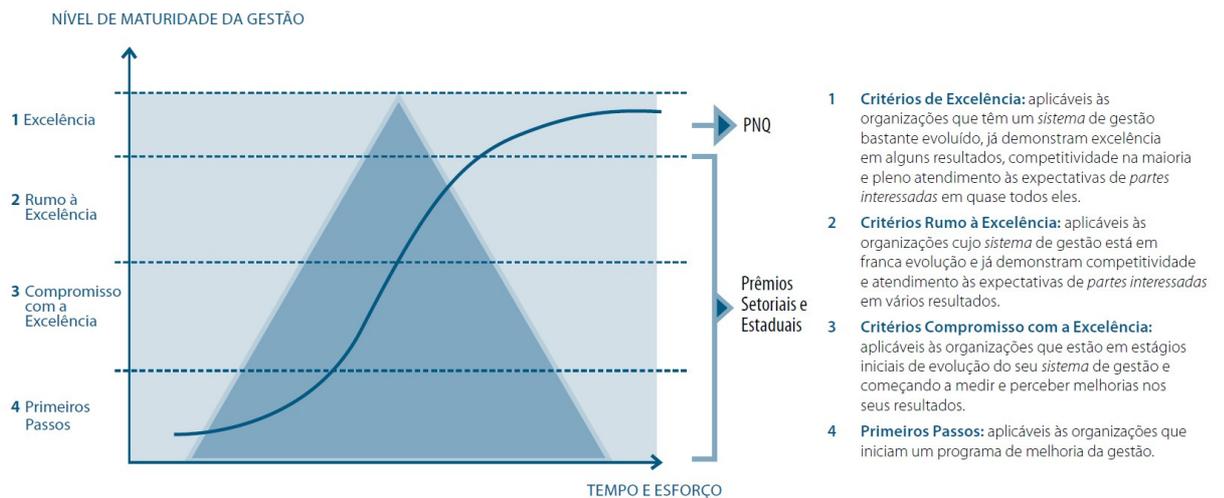


Figura 4: Evolução e estágios de maturidade da gestão.
Fonte: FNQ: Critérios de Excelência, 2013.

Os “Critérios de Excelência” são utilizados pela FNQ para avaliar organizações candidatas ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Os Critérios “Primeiros Passos para a Excelência”, “Compromisso com a Excelência” e “Rumo à Excelência”, são derivados dos “Critérios de Excelência”, os quais tiveram a quantidade e a profundidade das questões e do sistema de pontuação adequadas. São utilizados como referência para as organizações realizarem uma autoavaliação e desenvolverem seu sistema de gestão gradualmente.

Segundo a FNQ, o grau de maturidade da gestão pode ser determinado por meio de um sistema de pontuação, o qual compreende duas dimensões: processos

gerenciais e resultados organizacionais. A escala de pontuação de processos gerenciais é usada na avaliação dos itens dos Critérios de 1 a 7 e, a escala de resultados organizacionais corresponde aos itens do Critério 8.

Os oito Critérios de Excelência (CE) constituintes do MEG, subdividem-se em 24 itens de avaliação, totalizando na régua de pontuação do PNQ 1.000 pontos, sendo que, cada item possui requisitos específicos e a sua pontuação máxima. Dentre os itens, há os de processos gerenciais e os de resultados organizacionais. Os itens de processos gerenciais solicitam informações relacionadas ao sistema de gestão da organização, sem prescrever práticas, métodos de trabalho ou ferramentas. Já os de resultados organizacionais solicitam, conforme o nome indica, a apresentação dos resultados, informações comparativas e explicações sobre eventuais tendências ou níveis atuais adversos (FNQ, 2013).

Os modelos Rumo à Excelência (de 500 pontos), Compromisso com a Excelência (de 250 pontos) e Primeiros Passos para a Excelência (de 125 pontos) possuem os mesmos elementos estruturais do PNQ (1.000 pontos). Desse modo, utilizam igualmente 08 (oito) Critérios e objetivos que servem como um modelo de gestão e um instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela organização. A diferença básica está no grau de maturidade do sistema de gestão da organização, que utiliza um ou outro instrumento.

No PNQ, o grau máximo para as práticas de gestão e resultados é a **excelência**. No modelo de 500 pontos, o grau máximo é classificado como **bom desempenho**; no modelo de 250 pontos, esse grau se caracteriza como um **estágio inicial** rumo à excelência; e no modelo de 125 pontos, é também um grau de **estágio inicial**, mas aplicável a micro e pequenas empresas (FNQ, 2014).

2.3.4 Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)

Criado em 1992, o PGQP veio com a missão de promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas por meio da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. É considerado um dos maiores patrimônios gaúchos na disseminação da qualidade e melhoria da gestão das organizações. Foi lançado em uma articulação de segmentos representativos da sociedade rio-grandense, envolvendo parcerias entre o setor público e a iniciativa

privada, com o intuito de promover iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas e, conseqüentemente, da melhor qualidade de vida da população do estado¹.

A partir de 1998, o PGQP, antes sediado na Secretaria de Estado do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, tornou-se uma entidade comunitária: a Associação Qualidade RS/PGQP. Uma das características da Associação é ser composta por representantes de toda a sociedade: empresas, trabalhadores, universidades, consumidores, governo, entidades, etc. A sua estratégia de ação está embasada em uma estrutura matricial, capacitada para possibilitar um funcionamento prático e objetivo, com transparência nas decisões e procedimentos, ancorada em trabalho voluntário. Outra estratégia de mobilização está na participação de organizações com adesão ao PGQP por meio do Termo de Adesão. Essa atividade tem como objetivo específico a identificação de organizações interessadas no tema, estabelecendo compromissos para a evolução e o desenvolvimento da qualidade no Rio Grande do Sul. A organização assume o compromisso de, após aderir ao PGQP, capacitar as gerências em curso de GQT, reconhecido pelo Programa, instalar a Secretaria Executiva da Qualidade e realizar autoavaliação anual, pelo Sistema de Avaliação do PGQP.

O resultado do trabalho desenvolvido nos primeiros anos do PGQP possibilitou a realização, em abril de 1996, da primeira edição do Prêmio Qualidade RS, entregue no primeiro ano a cinco organizações (três da área industrial e duas da área de serviços e saúde). A evolução de participação das organizações gaúchas tem sido crescente. Com a notoriedade e com a expansão da iniciativa, o Prêmio passou a ser, inclusive, aberto aos interessados de outros estados, desde que tivessem o Termo de Adesão, adotassem o Sistema de Avaliação do PGQP e realizassem as três etapas do ciclo: capacitação, autoavaliação e avaliação externa (PGQP, 2015).

O PGQP foi mencionado, inclusive, na Agenda 2020 como um dos principais acontecimentos do Estado em sua década de criação. Envolve mais de 9,5 mil organizações, entre iniciativa privada, órgãos públicos e terceiro setor, e cerca de 1,3 milhão de pessoas relacionadas à Gestão da Qualidade. Nesses 22 anos, o

¹ Disponível em: <<http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/>>. Acesso em: 10 mar, 2015.

PGQP construiu uma rede de 80 comitês setoriais e regionais, permeando o estado do Rio Grande do Sul e diversos setores da economia gaúcha. Centenas de exemplos e frentes de atuação de grande relevância têm servido, inclusive, como motivação e referencial para outros estados brasileiros (PGQP, 2015).

Desde a criação do PGQP, foi muito importante a participação de grandes líderes do Estado do Rio Grande do Sul abraçando a causa como sua, como foi o caso do empresário Jorge Gerdau Johannpeter. Essa atitude foi um dos pontos mais importantes para o desenvolvimento do PGQP. As lideranças empresariais e as lideranças políticas são peças muito importantes na questão de mobilização e disseminação dos conceitos da qualidade. Atualmente, os temas de inovação e sustentabilidade surgem como importantes áreas de estudos para o desenvolvimento das organizações, mas está cada vez mais evidente, para as lideranças das organizações públicas e privadas, que nada disso se faz sem uma grande base em sua gestão: um alicerce chamado qualidade (PGQP, 2015).

Com o objetivo de cumprir a finalidade de sensibilizar e mobilizar os agentes que integram a estrutura econômica, política e social do Estado do Rio Grande do Sul, o PGQP disponibiliza diferentes produtos. Schmidt (2013) os aponta:

- SAG (Sistema de Avaliação da Gestão);
- SAGS (Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado);
- SAGRI (Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação);
- Reuniões da Qualidade: evento que reúne palestrantes de diversos setores e são apresentados *cases* de sucesso na gestão pela qualidade;
- Congresso Internacional da Qualidade: um evento desenvolvido anualmente, desde 1999, criado para trazer novos conhecimentos e tecnologias inéditas para as organizações, com adesão e presença de especialistas para discutir as novas tendências em gestão e em liderança;
- Prêmio Inovação: é o reconhecimento às organizações que mais se destacaram na avaliação da gestão e resultados da inovação;
- Workshops: evento de pequeno porte, realizado em regiões estratégicas que busca disseminar boas práticas gerenciais a partir de boas experiências de gestão de organizações locais;
- Treinamentos: cursos e capacitações realizadas por entidades credenciadas ao PGQP com foco no desenvolvimento gerencial das organizações;

- Projetos de Gestão Pública: projetos específicos e desenvolvidos para a melhoria da gestão pública;

- O Prêmio Qualidade RS: reconhecimento às organizações que se destacaram na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão, por meio da adoção de práticas de gestão alinhadas aos princípios da excelência, obtendo, conseqüentemente, resultados que atendam as necessidades das partes interessadas (clientes, força de trabalho, acionistas, fornecedores e sociedade).

Os critérios dos Sistemas de Avaliação de Gestão do PGQP estão alinhados aos Critérios de Excelência da FNQ, sendo constituídos por oito critérios de mesmos elementos estruturais e com base nos fundamentos da excelência. Eles diferem apenas nos itens que avaliam o grau de maturidade do sistema de gestão da organização (PGQP, 2015).

Os produtos em forma de Sistemas de Avaliação de Gestão do PGQP são (PGQP, 2015):

1. **SAGS** - Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado: é um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão que se encontra em um estágio inicial.

2. **SAG** - Sistema de Avaliação da Gestão: é um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão que se encontra em um estágio intermediário.

3. **SAGRI** - Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação: é um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que desejam avaliar e desenvolver o seu sistema de gestão da inovação.

O SAGS, conforme o PGQP (2012), tem como objetivos: contribuir para o aprimoramento do sistema de gestão das organizações; fornecer uma metodologia com foco em resultados, com o aporte de conhecimento; e comprometer o principal executivo na realização da autoavaliação e na implementação do SAGS na sua organização. Traz como principais características, além do alinhamento ao Modelo de Excelência de Gestão (MEG): instrumento de avaliação simplificado (100 pontos); capacitação por módulos; e o aporte de conhecimento durante todo processo. No SAGS, o principal executivo participa da realização da autoavaliação e da implementação do SAGS na sua organização. Após a assinatura do termo de adesão, que é obrigatório, os benefícios para as organizações são:

acompanhamento nas etapas de autoavaliação, plano de ação, implementação e análise crítica; consultoria individualizada; capacitação flexível, ou seja, com foco nas necessidades específicas da organização; e aplicação prática dos conceitos transmitidos.

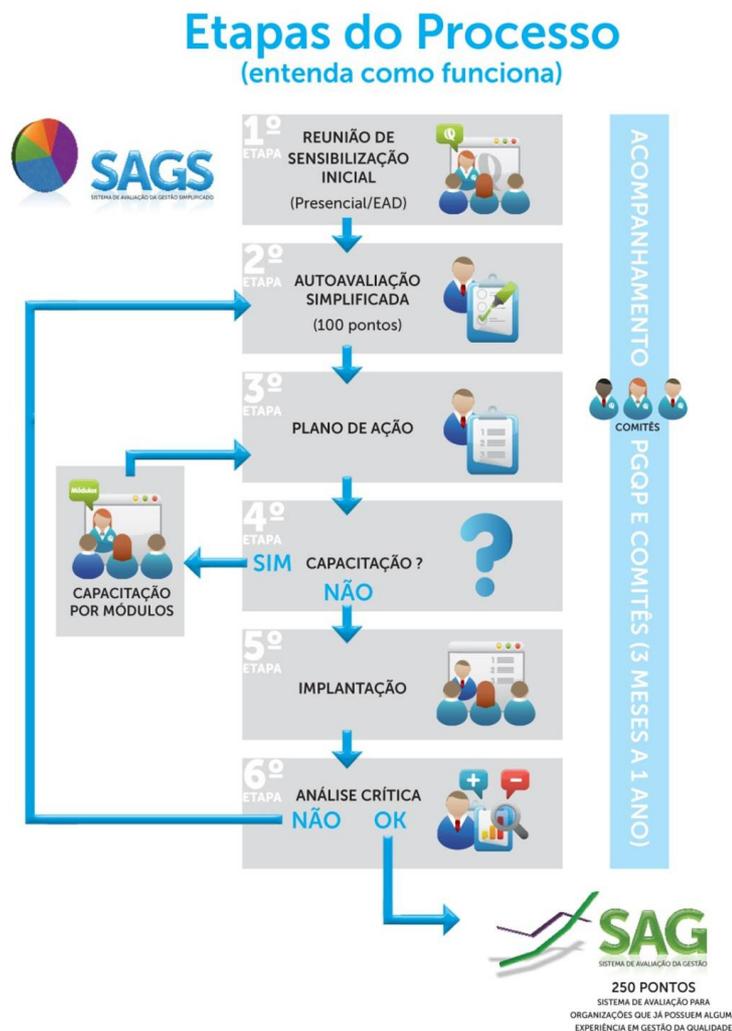


Figura 5: Como funciona o SAGS.

Fonte: PGQP: site <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>

O SAG é uma ferramenta de gestão que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à melhoria contínua. Esse instrumento de avaliação possibilita que qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, avalie o seu sistema gerencial e o seu desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho. Para o PGQP, foram adotados, como base, os critérios de excelência do Prêmio

Nacional da Qualidade - PNQ, criado a partir do modelo do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, nos Estados Unidos (PGQP, 2015).

Os instrumentos de avaliação do SAG, assim como os cadernos disponíveis no site do PQGP, são exatamente os mesmos utilizados pela FNQ, que são: Rumo à Excelência (500 pontos) e Compromisso com a Excelência (250 pontos) (PGQP, 2015).



Figura 6: Como funciona o SAG.

Fonte: PGQP: site <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>

O SAGRI é um sistema que foi concebido para uso na avaliação das organizações sobre a gestão e os resultados obtidos com a inovação. Dispõe de um caderno de avaliação que visa à identificação e à avaliação dos fundamentos da inovação em uma organização.



Figura 7: Como funciona o SAGRI.

Fonte: PGQP: site <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>

Os fundamentos utilizados neste sistema de avaliação estão dispostos em dimensões. Assim, em cada dimensão se recebe uma pontuação, identificando o nível de evolução e maturidade da organização. Os níveis são: iniciando, evoluindo,

progredindo, alcançando e consolidando. As dimensões do SAGRI podem ser visualizadas na figura abaixo.



Figura 8: Dimensões do SAGRI.

Fonte: PGQP: site <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>

2.3 PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA – foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e é o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, objetivando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país (BRASIL, 2014).

Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o Programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público – orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência –, de ser contemporâneo – alinhado ao estado da arte da gestão –, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum – e de ser federativo –

com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.

Conforme o Portal do Governo Federal (2015), o GESPÚBLICA foi desenvolvido para incentivar órgãos públicos a aprimorarem a qualidade de seus serviços ao implementarem novos sistemas de gestão, participando de um processo de autoavaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos. O programa é de elevada importância ao perceber que a burocracia excessiva ainda é responsável por grandes entraves na Administração Pública no Brasil. Desse modo, os objetivos idealizados pelo programa são:

- a) eliminar o *déficit* institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- b) promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- c) promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, em relação aos resultados da ação pública;
- d) assegurar a eficácia e a efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
- e) promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética;

Na busca de modelos de gestão que contemplem, de forma mais efetiva e eficaz, as novas e crescentes demandas da sociedade brasileira, a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, revitalizou, em 2014, o GESPÚBLICA, com a finalidade de fortalecer a gestão pública, tendo como premissa o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. A estratégia para a implantação de um modelo referencial de gestão pública é desenvolver ações de apoio técnico aos órgãos e às entidades da Administração Pública, a fim de mobilizar, preparar e motivar para a atuação em prol da inovação e da melhoria da gestão (BRASIL, 2014).

Contexto do GESPÚBLICA no MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO



Figura 9: Representação gráfica do contexto do GESPÚBLICA no MPOG.
Fonte: Site (<http://www.gespublica.gov.br>)

Orientado pelas diretrizes estratégicas de governo, o GESPÚBLICA busca promover uma gestão pública ética, transparente, participativa, descentralizada, com controle social e orientada para o cidadão. O funcionamento de forma descentralizada e em rede é um dos principais elementos da estratégia de atuação do GESPÚBLICA. Assim, a base da estruturação e do funcionamento do Programa é a sua Rede Nacional de Gestão Pública, com núcleos em cada Estado (BRASIL, 2014).

A Rede é a integração de pessoas e organizações voluntárias que atuam no GESPÚBLICA em todo o País e em todos os setores da administração pública brasileira.

Dentre as medidas adotadas para a implementação da estratégia, destaca-se o desenvolvimento de uma das ferramentas do GESPÚBLICA: o Sistema Eletrônico de Autoavaliação da Gestão. O Sistema possibilita uma avaliação da gestão prescritiva, por meio da identificação e da análise das práticas de gestão adotadas e dos resultados da organização. A avaliação dos resultados permite um rápido

diagnóstico, bem como a implantação de melhorias na governança que promovam o alcance dos melhores resultados institucionais. Com uma Gestão Pública participativa e democrática, induz-se a resultados mais positivos, considerando-se que o processo de formação das normas administrativas e os mecanismos de ação e controle estarão sempre mais adequados e ajustados à realidade social (BRASIL, 2014).

Para a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, o Programa GESPÚBLICA vem ser um poderoso instrumento de cidadania, pois renova seu compromisso de engajamento e valorização das pessoas por meio de estratégias de mobilização da Administração Pública, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país (BRASIL, 2014).

2.3.1 Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Segundo a SEGEP, o modelo escolhido está fundamentado em padrões internacionais e representa o “estado da arte da gestão contemporânea” (BRASIL, 2014).

A contemporaneidade do modelo de gestão implica no seu contínuo aperfeiçoamento para que se mantenha atual em qualquer tempo. Esse é o trabalho que tem sido feito ao longo do tempo para que o sistema de gestão pública continue como efetivo instrumento de transformação gerencial rumo à excelência (Programa GESPÚBLICA, 2014a).

O ponto de partida da construção do MEG repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios de que deve obedecer os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que causam impactos em sua gestão. Esse modelo é de Excelência porque reúne os elementos necessários para a obtenção de um padrão gerencial de classe mundial, oferecendo aos órgãos e entidades públicas parâmetros para a avaliação e melhoria de seus sistemas de gestão.

O Modelo Referencial da Gestão Pública foi desenvolvido a partir de três premissas (BRASIL, 2014):

a) A gestão pública, enquanto gestão, é universal, devendo, portanto, estar alinhada aos fundamentos e aos princípios da gestão contemporânea;

b) A gestão pública, enquanto pública e brasileira, é particular, devendo, portanto, estar submetida aos valores constitucionais e legais;

c) A gestão pública é a gestão do Estado e por isso envolve a gestão dos órgãos e entidades públicos dos três poderes e das três esferas de governo.

Não há qualquer empecilho que inviabilize a gestão de excelência em um órgão/entidade pelo fato de ser público. Segundo a SEGEP, a construção do Modelo Referencial da Gestão Pública levou em consideração essas premissas, mantendo o alinhamento aos fundamentos do MEG da FNQ, mas respeitando a singularidade de ser gestão pública. Há considerada semelhança entre gestão pública e privada, mas todas essas semelhanças recaem sobre aspectos pouco importantes, quando se trata de gestão pública de excelência.

Enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicos são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando todos com igualdade e qualidade. O tratamento diferenciado se restringe apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais (BRASIL, 2014).

As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.

A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.

A administração pública tem como destinatários de suas ações cidadãos, sociedade e partes interessadas, demandantes da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os “clientes” atuais e os potenciais.

O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade. A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, pode definir unilateralmente obrigações em relação a terceiros (BRASIL, 2014).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, passando permanentemente por aperfeiçoamentos com o objetivo de acompanhar o “estado da arte” da gestão, tendo como **base** os princípios constitucionais da Administração Pública e como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial contemporânea. Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na Administração Pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do MEGP. Esses fundamentos expressam os conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem, no entanto, perder de vista a essência da natureza pública das organizações. Os princípios constitucionais e os fundamentos, juntos, definem a excelência em gestão pública. Orientados por esses princípios constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública Contemporânea os **fundamentos** apresentados a seguir (BRASIL, 2014b):

1. **Pensamento sistêmico:** entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

2. **Aprendizado organizacional:** busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

3. **Cultura da Inovação:** promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

4. **Liderança e constância de propósitos:** a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, pelo estímulo e pelo comprometimento para o alcance e a melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização.

5. **Orientação por processos e informações:** compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis.

6. **Visão de Futuro:** indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que garanta coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

7. **Geração de Valor:** alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8. **Comprometimento com as pessoas:** estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

9. **Foco no cidadão e na sociedade:** direcionamento das ações públicas para atender e regular, continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e

destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicas.

10. **Desenvolvimento de parcerias:** desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

11. **Responsabilidade social:** definida como a atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades.

12. **Controle social:** atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.

13. **Gestão participativa:** estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

O GESPÚBLICA, com os seus conceitos e instrumentos de avaliação, aplica-se, dentro da Administração Pública, em todos os poderes e esferas de governo, formando uma rede de organizações e pessoas voluntárias, denominada Rede Nacional de Gestão Pública (BRASIL, 2015).

A Figura 10, apresentada a seguir, representa graficamente o MEG como um sistema constituído por oito dimensões integradas e interativas, destacando a relação entre suas partes. As oito dimensões estão distribuídas em quatro blocos. O primeiro é o bloco do Planejamento, constituído pelas quatro primeiras dimensões do Modelo: Governança, Estratégia e planos, Sociedade e Interesse público e Cidadania. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade. O segundo bloco é o da Execução e se constitui pelas dimensões Pessoas e Processos. Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam a finalidade e os objetivos em resultados. O terceiro bloco, de Resultados, representa o controle, pois apenas pelos resultados

produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional. O quarto bloco, de Informação e conhecimento, representa a inteligência da organização. Este bloco dá, ao órgão/entidade, capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho (BRASIL, 2014).

Para efeito de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública. A esses critérios, foram incorporados referenciais de excelência (alíneas), a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão (BRASIL, 2014).

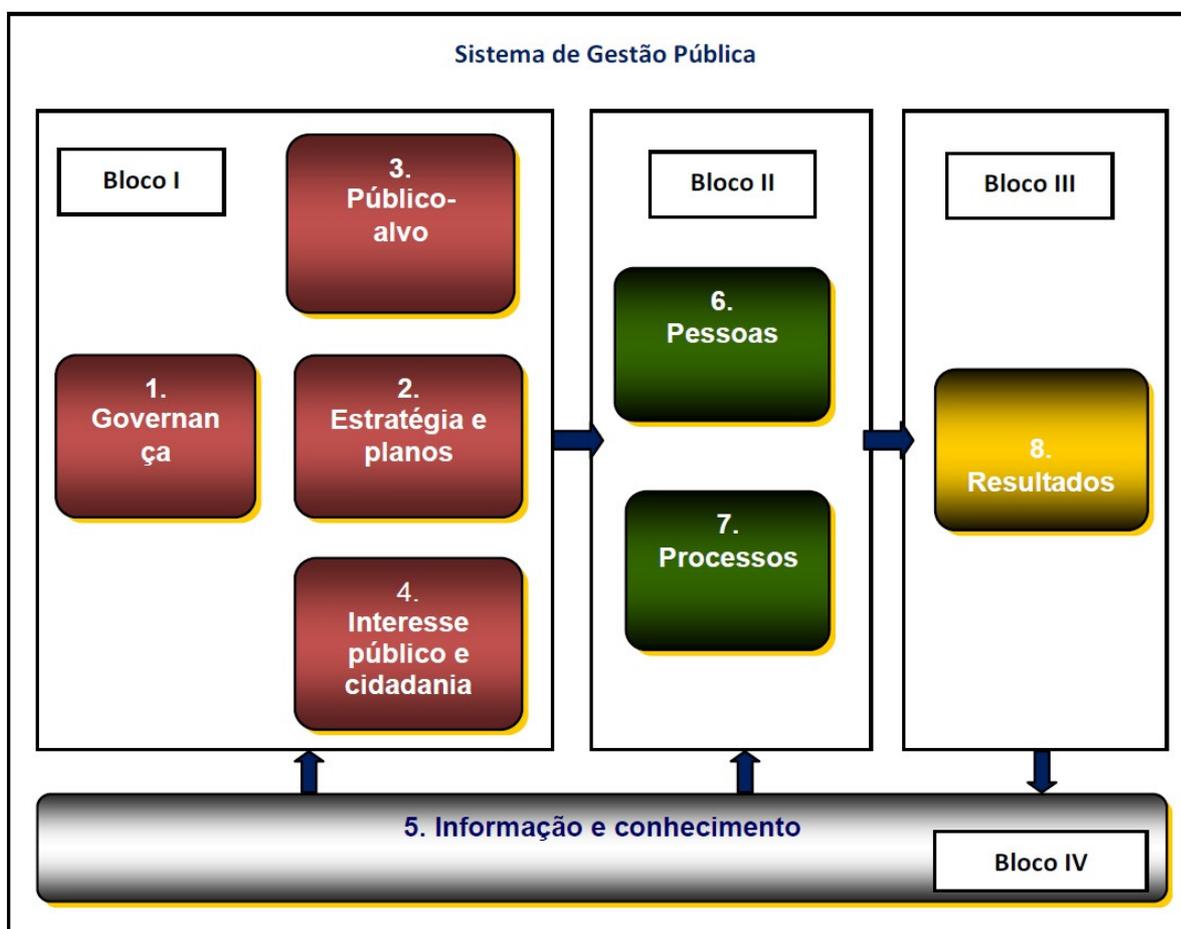


Figura 10: Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.
Fonte: Site (<http://www.gespublica.gov.br>)

O GESPÚBLICA, para efeito de avaliação da gestão pública, transformou as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública em Critérios para Avaliação da Gestão Pública, estabelecendo um caminho no processo de autoavaliação para a

implementação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão: autoavaliação, validação externa, elaboração do Plano de Melhoria de Gestão e implementação das melhorias e monitoramento (BRASIL, 2014a).

O Instrumento para Autoavaliação da Gestão Pública apresenta as oito partes do MEGP como critérios de avaliação, sendo que cada critério possui os seus requisitos, os quais não são prescritivos em termos de métodos, técnicas e ferramentas. A cada organização, cabe definir, após a avaliação, como oportunidades de melhorias, as práticas gerenciais e indicadores de desempenho em seu plano de melhoria da gestão (BRASIL, 2014a).

A excelência da gestão pública implica a adoção de métodos e instrumentos de gestão adequados, eficazes e eficientes, que favoreçam o alcance de padrões elevados de desempenho e qualidade em cada uma dessas dimensões (BRASIL, 2014b).

O investimento permanente e contínuo em práticas de excelência em todas as dimensões do sistema conduz a uma gestão pública de excelência e reproduz, dentro do órgão/entidade público, o Ciclo PDCA. Esse ciclo está representado pelos quatro blocos que contêm, juntos, as oito dimensões do Modelo.

O MEGP representa a principal referência a ser seguida pelas instituições públicas que desejam aprimorar constantemente seus níveis de gestão. Como todo modelo de gestão, o MEGP contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial (governança, estratégia e planos, público-alvo, interesse público e cidadania, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), técnicas e tecnologias para sua aplicação (como, por exemplo, a Carta de Serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia 'd' Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação da Gestão) e práticas de gestão implantadas com sucesso. A fim de que tanto o MEGP quanto o próprio Programa GesPública acompanhem a dinâmica da sociedade brasileira e estejam em conformidade com as necessidades dos cidadãos, são fundamentais ações contínuas de inovação do modelo, de sua comunicação e de garantia de sua sustentabilidade (BRASIL, 2014b).

Os princípios e fundamentos do GESPÚBLICA determinam atitudes gerenciais e o MEGP define os elementos do sistema de gestão e estabelece as relações necessárias para dar-lhe movimento e direção. Para tornar o MEGP

objetivamente prático e permitir sua utilização no âmbito dos órgãos e entidades, as suas oito partes (dimensões) foram transformadas em oito Critérios, os quais passam a conter um conjunto de requisitos. Com isso, o instrumento para Avaliação da Gestão Pública é estruturado em oito critérios, desdobrados em itens que, por sua vez, se desdobram em alíneas (BRASIL, 2014a).

Cada um dos critérios representa cada uma das partes do Modelo Referencial da Gestão Pública. Os critérios, no Instrumento de avaliação, são partes do Modelo acrescidas dos requisitos de excelência necessários para permitir a avaliação objetiva do sistema de gestão do órgão/entidade público. Sendo desdobrado em itens que representam as dimensões da gestão, pelas quais cada critério deve ser avaliado. Por fim, os itens de cada critério se desdobram em requisitos de avaliação, chamados de alíneas.

A escala de pontuação do IAGP do GESPÚBLICA versão 2014, compreende somente o intervalo de 0 (zero) a 1.000 (mil) pontos. A avaliação da gestão do órgão/entidade é feita em duas dimensões (BRASIL, 2014a):

1. A dimensão dos processos gerenciais – Critérios de 1 a 7;
2. A dimensão dos resultados – Critério 8.

Na avaliação dos processos gerenciais (Critérios 1 a 7), é solicitada a descrição das práticas de gestão que respondem aos requisitos. Na avaliação dos resultados (Critério 8), é solicitada a apresentação dos resultados gerados pela organização, o que permitirá, pela análise do conjunto desses resultados, verificar o desempenho e a qualidade do seu sistema de gestão.

A seguir, estão apresentados, na Tabela 1, os oito Critérios com seus respectivos itens e pontuações máximas, do instrumento de avaliação da gestão do GESPÚBLICA versão 2014.

Critérios e Itens		Pontuação
1	Governança	110
	1.1 - Sistema de governança	40
	1.2 - Sistema de liderança	30
	1.3 - Análise do desempenho institucional público	40
2	Estratégia e planos	80
	2.1 - Formulação da estratégia	40
	2.2 - Implementação da estratégia	40
3	Público-alvo	50
	3.1 - Imagem e conhecimento mútuo	15
	3.2 - Relacionamento com o público-alvo	15
	3.3 - Gestão do atendimento do público-alvo	20
4	Interesse público e cidadania	70
	4.1 - Interesse público	20
	4.2 - Regime administrativo	30
	4.3 - Participação e controle social	20
5	Informação e conhecimento	60
	5.1 - Gestão da Informação	35
	5.2 - Gestão do Conhecimento	25
6	Pessoas	60
	6.1 - Sistema de trabalho	20
	6.2 - Desenvolvimento profissional	20
	6.3 - Qualidade de vida	20
7	Processos	120
	7.1 - Gestão dos processos finalísticos	40
	7.2 - Gestão de parcerias com entidades civis	15
	7.3 - Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos-meio de suporte à estratégia	50
	7.4 - Gestão do patrimônio público	15
8	Resultados	450
	8.1 - Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania	250
	8.2 - Resultados relativos às parcerias com entidades civis	40
	8.3 - Resultados relativos à gestão de pessoas	40
	8.4 - Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial	80
	8.5 - Resultados relativos à gestão de processos-meio de suporte à estratégia	40
		1000

Tabela 1: Pontuação por Critérios e Itens do GESPÚBLICA 2014.
 Fonte: Site (<http://www.gespublica.gov.br>)

Esta seção apresentou, de forma sucinta, um panorama histórico da gestão pública brasileira e o desenvolvimento dos seus sistemas de avaliação. Assim, o presente capítulo visou à elucidação de algumas reflexões sobre o conjunto teórico que sustenta a problemática e os objetivos do estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, abordando os seguintes pontos: o tipo de pesquisa e a metodologia utilizada; o desenho da pesquisa; a coleta de dados; as categorias de análise e o tratamento dos dados; e as limitações da pesquisa.

3.1 O TIPO DE PESQUISA E A METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada neste estudo é caracterizada, com base em seus objetivos, como uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa (GIL, 2008) e, com base nos procedimentos técnicos, como pesquisa de análise de conteúdo e análise documental, em que se utiliza a estratégia de adequação e redução. A partir dos instrumentos referenciais válidos para avaliação da gestão privada, será proposta a redução e a criação de três instrumentos de avaliação de gestão pública intermediários.

Inicialmente, o estudo envolveu delineamento exploratório-descritivo que consistiu em levantamento documental dos instrumentos referenciais utilizados para o embasamento da proposta. Na fase exploratória, foi realizada uma apreciação crítica dos instrumentos para avaliação de gestão pública e privada. Conforme Gil (2008, p. 27), as “[...] pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato [...]”, sendo também utilizada com a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, para a formulação de problemas mais precisos que posteriormente poderão ser obtidas e desenvolvidas mais hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Sobre o caráter descritivo da pesquisa, busca-se, “[...] a partir de seus objetivos, servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema [...]” (GIL, 2008, p. 28), descrever os instrumentos de avaliação disponíveis para a gestão pública e privada.

Para Gil (2009, p.45), “[...] a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.” Para Bardin, (2011, p. 50) “a análise de

conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça.” O ponto de partida foram os documentos de referência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ [compromisso com a excelência (250 pontos) e rumo a excelência (500 pontos)] e do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP [o instrumento Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado – SAGS (100 pontos)], que foram comparados diretamente com o documento do GESPÚBLICA, que é único e de 1.000 pontos. Dessa forma, foram extraídos os novos instrumentos intermediários, adaptados e alinhados aos conceitos e princípios do Modelo de Excelência de Gestão Pública – MEGP.

A estratégia de adaptação e simplificação, visando à proposta dos instrumentos intermediários de avaliação de Gestão Pública, é representada na figura a seguir:

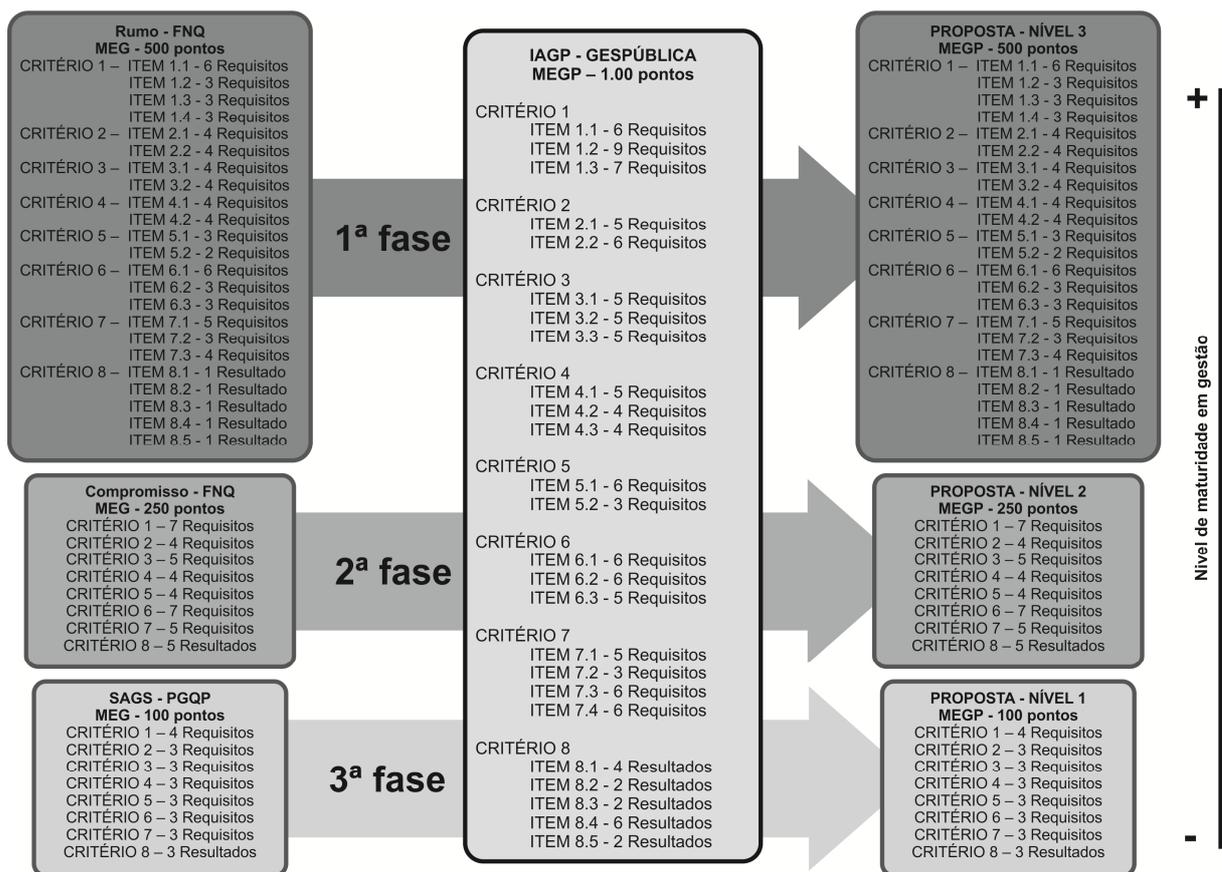


Figura 11: Desenho da pesquisa
Fonte: elaborado pelo Autor.

3.2 A COLETA DE DADOS

Para consecução dos objetivos do estudo, foi planejada uma pesquisa com um delineamento qualitativo, uma vez que, segundo Godoy (1995), essa é uma abordagem que parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se tornando mais diretos e específicos nos transcorrer da investigação.

Quanto aos meios de investigação, o estudo foi documental. Os documentos referenciais do Programa GesPública (IAGP 2014) e FNQ/PGQP são utilizados como forma de orientação, ou seja, parâmetros para todo o desenvolvimento do trabalho. A pesquisa bibliográfica, porém, contribuiu para a elaboração da fundamentação teórica, que foi realizada em bibliotecas, *sites* governamentais nacionais e *sites* de conteúdos e artigos científicos. Após realizar uma busca bibliométrica sobre os assuntos relacionados ao tema deste estudo no site SCielo², chegou-se aos artigos e aos autores que mais publicam sobre o tema, corroborando com as ideias e a fundamentação teórica do trabalho.

Como o objetivo deste estudo é propor instrumentos simplificados para o GesPública 2014, foi necessário escolher, dentre os instrumentos considerados válidos, os mais adequados para propor a sua utilização como referências para a proposta de simplificação e criação desses níveis intermediários. Para buscar essa referência partimos da seguinte tese: o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP do GesPública é originário do Modelo de Excelência em Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ que reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior.

A FNQ possui ferramentas de gestão que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial e planejar ações visando à melhoria contínua. Os Critérios “Primeiros Passos para a Excelência (125 pontos)”, “Compromisso com a Excelência (250 pontos)” e “Rumo à Excelência (500 pontos)” são derivados dos “Critérios de Excelência (1.000 pontos)”, os quais tiveram a quantidade e a

² Endereço eletrônico disponível em: <<http://www.scielo.org/>>. Acesso em: 5 jan. 2015. A busca se baseou nas seguintes palavras juntas: “avaliação da gestão pública”. Os filtros utilizados foram apenas para: Coleções Brasileiras e Idioma Português. O resultado obtido foi de 132 artigos relacionados.

profundidade das questões e do sistema de pontuação adequadas. São utilizados como referência para as organizações se autoavaliarem e desenvolverem seu sistema de gestão gradualmente (FNQ, 2015). Já o PGQP disponibiliza praticamente os mesmos produtos. O produto escolhido para ser utilizado neste trabalho é o “Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado – SAGS (100 pontos)”, por ser um instrumento de diagnóstico organizacional destinado a organizações que possuem um sistema de gestão que se encontra em um estágio inicial.

3.3 AS CATEGORIAS DE ANÁLISE E O TRATAMENTO DOS DADOS

Para propor os níveis intermediários do instrumento do GESPÚBLICA, este estudo foi dividido em 3 fases para discussão e aplicação da estratégia, utilizando, em cada fase, um dos instrumentos referenciais e o GESPÚBLICA 2014. Portanto, as categorias de análises, em cada fase, foram adotados os critérios dos instrumentos referenciais e do GESPÚBLICA 2014; já as subcategorias de análise adotaram os requisitos dos instrumentos trabalhados.

Utilizando como referência Flick (2009, p.291), “as categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste, embora sejam reiteradamente avaliadas em contraposição a esse material e, se necessário, modificadas.” Flick (2009) ainda aborda que, na análise qualitativa do conteúdo documental, “acima de tudo, e contrariando outras abordagens, o objetivo principal aqui é reduzir o material.” Assim, tem-se a confirmação da possibilidade de utilização da estratégia de adequação e simplificação dos conteúdos analisados dos documentos. O Quadro 1, apresenta as categorias de análise criadas a partir do IAGP do GesPública, as quais serão adaptadas para os níveis intermediários concebidos com base nos instrumentos simplificados da FNQ e do PGQP.

Critérios e Itens	
1	Governança
	1.1 - Sistema de governança
	1.2 - Sistema de liderança
	1.3 - Análise do desempenho institucional público
2	Estratégia e planos
	2.1 - Formulação da estratégia
	2.2 – Implementação da estratégia
3	Público-alvo
	3.1 – Imagem e conhecimento mútuo
	3.2 – Relacionamento com o público-alvo
	3.3 - Gestão do atendimento do público-alvo
4	Interesse público e cidadania
	4.1 – Interesse público
	4.2 – Regime administrativo
	4.3 – Participação e controle social
5	Informação e conhecimento
	5.1 – Gestão da Informação
	5.2 – Gestão do Conhecimento
6	Pessoas
	6.1 – Sistema de trabalho
	6.2 – Desenvolvimento profissional
	6.3 – Qualidade de vida
7	Processos
	7.1 – Gestão dos processos finalísticos
	7.2 – Gestão de parcerias com entidades civis
	7.3 – Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos-meio de suporte à estratégia
	7.4 – Gestão do patrimônio público
8	Resultados
	8.1 – Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania
	8.2 - Resultados relativos às parcerias com entidades civis
	8.3 – Resultados relativos à gestão de pessoas
	8.4 – Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial
	8.5 – Resultados relativos à gestão de processos-meio de suporte à estratégia

Quadro 1: Categorias e subcategorias de análise
 Fonte: IAGP do GESPÚBLICA 2014

No que diz respeito ao tratamento dos dados, o estudo foi realizado em 3 fases, as quais são descritas a seguir:

1ª Fase.

Adequar o instrumento de avaliação do Rumo à Excelência – FNQ ao instrumento de avaliação do GESPÚBLICA 2014, gerando um novo instrumento de

500 pontos com 68 requisitos na dimensão de **processos gerenciais**, critérios 1 a 7, e 5 resultados, da **dimensão resultados**, gerados pela organização, critério 8.

2ª Fase.

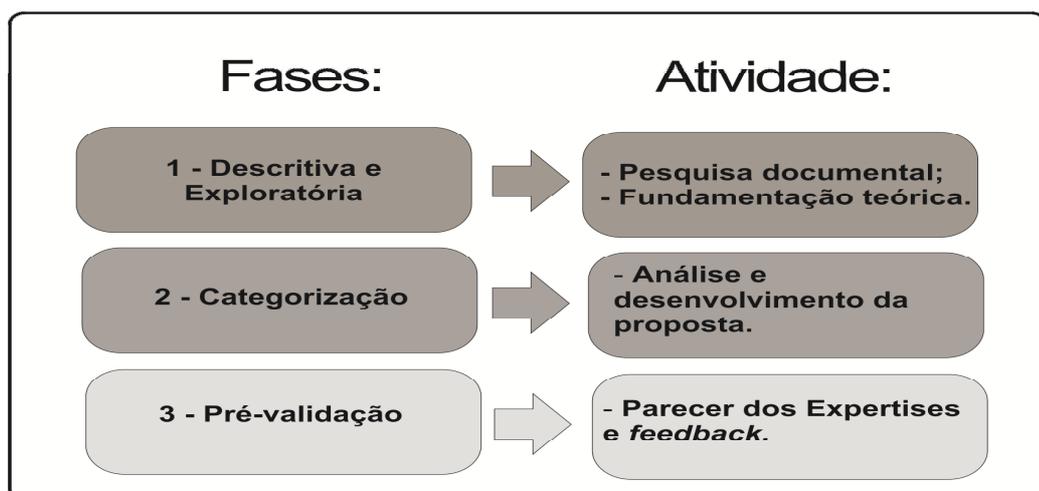
Adequar o instrumento de avaliação do Compromisso com a Excelência – FNQ ao instrumento de avaliação do GESPÚBLICA 2014, gerando um novo instrumento de 250 pontos com 36 requisitos na dimensão de **processos gerenciais**, critérios 1 a 7, e 5 resultados, da **dimensão resultados** gerados pela organização, critério 8;

3ª Fase.

Adequar o instrumento de avaliação do SAGS – PGQP ao instrumento de avaliação do GESPÚBLICA 2014, gerando um novo instrumento de 100 pontos com 22 requisitos na dimensão de **processos gerenciais**, critérios 1 a 7, e 3 resultados, da **dimensão resultados** gerados pela organização, critério 8;

3.4 O DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O delineamento metodológico é apresentado abaixo, no Quadro 2, em forma de esquema, organizado por fases e atividades desenvolvidas no trabalho:



Quadro 2: Delineamento metodológico do estudo
Fonte: elaborado pelo Autor.

3.5 PARECER DOS *EXPERTISES* – PRÉ-VALIDAÇÃO

O parecer dos gestores públicos *expertises* constitui-se de questões elaboradas com o fim de validar previamente a proposta dos instrumentos elaborados (APÊNDICES A ,B e C). Os gestores foram pré-selecionados conforme relação e conhecimento com os instrumentos utilizados como referência no trabalho: Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP, Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP do GesPública.

Em fase de pré-teste, foram contatados três gestores participantes de grupo de trabalho sobre o GESPÚBLICA na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, tendo sido, enviadas, por e-mail, as questões (em formato de um questionário com oito perguntas), com as propostas de instrumentos em anexo. Com retorno satisfatório, após, foi enviado por meio de formulário eletrônico (APÊNDICE D) para a rede de contatos cadastrados como voluntários, líderes de organizações públicas e membros de comitês de organizações adeptas. Do banco de contatos da coordenação executiva do Núcleo da Excelência Pública no Maranhão (NEP-MA). Obtendo-se mais 14 questionários respondidos.

Portanto a pré-validação dos instrumentos propostos trata-se da análise das respostas recebidas de 17 respondentes, dos quais, 3 responderam por e-mail, e 14 via formulário eletrônico.

3.6 AS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo teve limitações na adaptação do instrumento pela linguagem utilizada por empresas privadas, por parte dos órgãos fomentadores PGQP e FNQ, e pela abrangência geral do programa GesPública, visto que se trata de um programa que pode ser referência para organizações privadas e públicas das mais variadas naturezas, sejam do âmbito dos governos federal, estaduais e municipais.

Durante o desenvolvimento do trabalho, não se discutiu o mérito do sistema de pontuação, seja para adequá-lo aos instrumentos ou não. Portanto, o sistema de

pontuação não foi objeto de estudo neste trabalho. Sugere-se que tal sistema seja abordado, ou analisado, por meio do instrumento padrão, ou seja, por meio do próprio GesPública 2014 (1.000 pontos).

Posto isso, com base nas informações tratadas e nas comparações analisadas e realizadas, o trabalho apresenta, por fases e por tópicos, as conclusões e as recomendações para a proposta dos três instrumentos de níveis intermediários do GesPública. Ainda, há uma seção em que é abordada a pré-validação das propostas, com questões aplicadas a 17 gestores públicos, *expertises* no assunto.

4 RESULTADOS E PRÉ-VALIDAÇÃO

Este capítulo apresenta os resultados e a análise do parecer dos gestores públicos que colaboraram com a pré-validação dos instrumentos.

4.1 RESULTADOS

A seguir, é aplicada a metodologia proposta em três fases de discussões, comparações e proposições para os critérios e questões dos instrumentos simplificados para avaliação da Gestão Pública, buscando atender aos objetivos do estudo.

4.1.1 Primeira Fase - Instrumento Proposto de 500 pontos

O objetivo principal aqui é partir do instrumento de avaliação do Rumo à Excelência – FNQ, adequando-o ao instrumento de avaliação do GESPÚBLICA 2014. Gerando um novo instrumento de 500 pontos com 64 requisitos na dimensão de **processos gerenciais**, critérios 1 a 7, e 5 resultados, da **dimensão resultados** gerados pela organização, critério 8.

A principal observação a ser feita nesta fase é o diferente nome dado ao critério 1 de cada um dos instrumentos (FNQ e GESPÚBLICA). Para a FNQ, o critério 1 é chamado de LIDERANÇA e se desdobra em 4 itens: 1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão; 1.2 Governança; 1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança; 1.4 Análise do desempenho da organização. Ao total deste item, são questionados 15 processos gerenciais, enquanto o GESPÚBLICA chama o critério 1 de GOVERNANÇA e se desdobra em apenas três itens: 1.1 Sistema de governança; 1.2 Sistema de liderança; e, 1.3 Análise do desempenho institucional.

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão: Este item aborda processos gerenciais utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais

e padrões de conduta, estabelecer padrões, controlar e melhorar processos gerenciais, para obter e utilizar as melhores práticas de gestão.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?	1.2 – C Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?
B) Como os principais elementos da cultura organizacional são identificados?	1.2 – A Como a alta direção e, em particular, o dirigente máximo, exerce a liderança e interage com os servidores, de forma a envolvê-la, alinhá-la e mobilizá-la para o êxito da estratégia?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade identifica os principais elementos da cultura organizacional, de forma a envolvê-los, alinhá-los e mobilizá-los para o êxito da estratégia?
C) Como a organização busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?	1.2 – D Como a alta direção estimula o comprometimento dos servidores com o modelo de gestão pública democrática, voltado para resultados?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta direção estimula o comprometimento dos servidores com o modelo de gestão por resultados?
D) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas à força de trabalho e a outros públicos, alvos da comunicação?	1.1 – E Como os fatos relevantes são comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade comunica as estratégias e os fatos relevantes assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas?
E) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?	1.2 – H Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para a alta direção, verificado o seu cumprimento e tomadas ações corretivas quando necessárias?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução das

	práticas de gestão da organização e os métodos para verificar o seu cumprimento?
F) Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?	1.2 – I Como os processos de governança são refinados por meio do aprendizado e da inovação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os processos gerenciais são aperfeiçoados estimulando o aprendizado?

Quadro 3: Processos Gerenciais do Item 1.1

1.2 Governança: Este item aborda processos gerenciais referentes a gerenciar riscos aos quais a organização está sujeita, tomar e comunicar decisões e prestar contas, pela direção, das ações e resultados alcançados.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita?	1.1 – C Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos organizacionais mais significativos, que possam afetar a imagem e a capacidade do órgão/entidade de alcançar seus objetivos estratégicos?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados e tratados os riscos organizacionais mais significativos, que possam afetar a capacidade do órgão/entidade de alcançar seus objetivos estratégicos?
B) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?	1.1 – D Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de governo, assim como a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas nos temas objetos da decisão?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as decisões da análise do desempenho do órgão/entidade são tomadas, comunicadas e monitoradas e que garantem o alinhamento às diretrizes de governo são comunicadas as partes interessadas?
C) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização?	1.1 – F Como a alta direção presta conta dos atos e resultados do órgão/entidade para o poder Executivo, para os órgãos de controle interno e externo e para os outros poderes?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta direção presta conta dos atos e resultados do órgão/entidade para os órgãos

	de controle interno e externo?
--	---------------------------------------

Quadro 4: Processos Gerenciais do Item 1.2

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança: Este item aborda processos gerenciais utilizados para conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como os processos gerenciais da direção empregados para exercício da sua liderança e interação com as partes interessadas.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são conhecidas as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes?	1.3 – A Como são identificadas as informações relevantes para a análise do desempenho do órgão/entidade pública?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificadas as informações relevantes para a análise do desempenho do órgão/entidade?
B) Como são desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias?	1.3 – D Como são consideradas, na análise do desempenho do órgão/entidade as variáveis dos ambientes interno e externo para o êxito das estratégias?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são consideradas, na análise do desempenho do órgão/entidade as variáveis que possam influenciar no êxito das estratégias?
C) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas e mais importantes?	1.3 – E Como as decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade são compartilhadas com os servidores e as demais partes interessadas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta direção compartilha com os servidores e as demais partes interessadas as decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade?

Quadro 5: Processos Gerenciais do Item 1.3

1.4 Análise do desempenho da organização: Este item aborda processos gerenciais utilizados para obter referenciais comparativos, analisar o desempenho operacional e estratégico da organização, em termos de alcance de metas, competitividade e de atendimento de requisitos de partes interessadas e para acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização?	1.3 – G Como a alta administração monitora e avalia o desempenho do órgão/entidade em relação ao cumprimento dos objetivos da política pública em seu nível de atuação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta administração obtém referenciais comparativos para analisar o desempenho do órgão/entidade em relação ao cumprimento dos objetivos da política pública em seu nível de atuação?
B) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?	1.3 – F Como a alta administração acompanha a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta administração avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos estabelecidos?
C) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?	1.3 – B Como são identificados e acompanhados os indicadores de desempenho de órgãos e entidades pública e privadas que tenham interface direta com o setor do órgão/entidade e como esses indicadores são utilizados na análise do desempenho do órgão/entidade e na definição de metas de melhoria?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta administração acompanha a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade?

Quadro 6: Processos Gerenciais do Item 1.4

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 Formulação das estratégias: Este item aborda processos gerenciais utilizados para analisar o macroambiente de atuação, os ativos intangíveis e o ambiente interno para definir as estratégias e avaliar o modelo de negócio.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?	2.1 – A Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade,

	consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
B) Como são identificados os ativos intangíveis mais importantes para a organização?	Não encontrado.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados os ativos intangíveis mais importantes para o órgão/entidade?
C) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?	2.1 – C Como é analisado o ambiente interno do órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é analisado o ambiente interno do órgão/entidade?
D) Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?	2.1 – D Como são identificadas e selecionadas as alternativas decorrentes da análise dos ambientes e formulada a estratégia do órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são avaliadas e selecionadas as alternativas decorrentes da análise dos ambientes e formulada a estratégia do órgão/entidade?

Quadro 7: Processos Gerenciais do Item 2.1

2.2 Implementação das estratégias: Este item aborda processos gerenciais utilizados para estabelecer e desdobrar metas e planos de ação pelos processos e acompanhar a implementação dos planos de ação.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?	2.2 – A Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?
B) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor?	2.2 – C Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as unidades do órgão/entidade, de forma a assegurar a coerência entre a

	estratégia e a sua execução no nível dos processos?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as unidades do órgão/entidade, de forma a assegurar a coerência entre a estratégia e a sua execução no nível dos processos?
C) Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?	2.2 – F Como são reprogramados os planos de ação na eventualidade de contingenciamento ou de superação de receita?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os diferentes recursos financeiros e não-financeiros são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
D) Como a implementação dos planos de ação é acompanhada?	2.2 – E Como é realizado o monitoramento e a avaliação da estratégia no tempo de sua execução?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é realizado o monitoramento da estratégia no tempo de sua execução?

Quadro 8: Processos Gerenciais do Item 2.2

CRITÉRIO 3 – CLIENTES

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para segmentar o mercado, entender as necessidades e expectativas dos clientes, divulgar os produtos e as marcas e para avaliar a imagem perante os clientes e mercados.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como a organização segmenta seu mercado e define os clientes-alvo para seus produtos?	3.1 – A Como o órgão ou entidade segmenta/classifica o Público-alvo em relação ao cumprimento de suas atividades e dos serviços prestados?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão ou entidade segmenta/classifica o Público-alvo em relação ao cumprimento de suas atividades e dos serviços prestados?
B) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de produtos e	3.1 – B Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?

processos da organização?	
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificadas, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?
C) Como os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?	3.1 – C Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo?
D) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?	3.1 – D Como é avaliada a imagem do órgão/entidade perante o público-alvo?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é avaliada a imagem do órgão/entidade perante o público-alvo?

Quadro 9: Processos Gerenciais do Item 3.1

3.2 Relacionamento com clientes: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para permitir que o cliente tenha acesso à organização, avaliar a satisfação e insatisfação dos clientes e utilizar as informações para melhoria.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes?	3.2 – A Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento como Público-alvo?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são tratadas as reclamações e sugestões do Público-alvo, visando assegurar a resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento pelo órgão/entidade?
B) Como são acompanhadas as transações com os novos clientes e a inserção de novos produtos no mercado?	3.2 – C Como é realizado o acompanhamento das relações com o Público-alvo, por grupos segmentados?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é realizado o acompanhamento das relações com o Público-alvo, por grupos segmentados?
C) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes?	3.2 – D Como são avaliados os níveis de aprovação e a confiabilidade do Público-alvo em relação ao

	órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são avaliados os níveis de aprovação e a confiabilidade do Público-alvo em relação o órgão/entidade?
D) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas?	3.3 – E Como os processos de atendimento público são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e expectativas do público-alvo?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os processos de atendimento público são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e expectativas do público-alvo?

Quadro 10: Processos Gerenciais do Item 3.2

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

4.1 Responsabilidade socioambiental: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para tratar os impactos dos produtos, processos e instalações, propiciar a acessibilidade e promover ações voluntárias, visando ao desenvolvimento sustentável.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização são identificados e atendidos?	4.2 – A Como o órgão/entidade assegura o alinhamento de sua atuação ao ordenamento jurídico, de forma a manter-se dentro da legalidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade assegura o alinhamento de sua atuação ao ordenamento jurídico, de forma a manter-se dentro da legalidade?
B) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações?	4.1 – A Como são identificados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados e tratados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
C) Como é propiciada a	Não encontrado.

acessibilidade aos produtos e instalações da organização?	
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é propiciada a acessibilidade aos serviços e instalações do órgão/entidade?
D) Como a organização promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?	4.1 – C Como os servidores, parceiros, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade ambiental, especialmente quanto à sua responsabilidade pública de contribuir para a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a otimização do uso dos recursos renováveis?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade promove a conscientização das partes envolvidas nas questões relativas à responsabilidade ambiental, especialmente quanto à sua responsabilidade pública de contribuir para a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a otimização do uso dos recursos renováveis?

Quadro 11: Processos Gerenciais do Item 4.1

4.2 Desenvolvimento social: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar e utilizar as necessidades e expectativas, para promover o desenvolvimento da sociedade, avaliar a satisfação da sociedade e zelar pela imagem da organização.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como as necessidades e as expectativas de desenvolvimento da sociedade são identificadas e atendidas?	4.3 – A Como é garantida a participação e o controle sociais nas atividades do órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e na execução das políticas públicas?
B) Como a organização direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade?	4.3 – B Como o órgão/entidade orienta e estimula a sociedade a participar do controle dos seus resultados institucionais?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade direciona esforços ou atua na execução das políticas públicas do seu

	setor?
C) Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade em relação aos principais projetos sociais da organização?	4.3 – C Como o órgão/entidade pública avalia a satisfação da sociedade e demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas no seu setor de atuação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a organização pública avalia a satisfação da sociedade e demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas no seu setor de atuação?
D) Como a organização zela por sua imagem perante sociedade?	Não encontrado.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade zela por sua imagem perante sociedade?

Quadro 12: Processos Gerenciais do Item 4.2

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5.1 Informações da organização: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para se identificar necessidades de informação, desenvolver e implantar os sistemas de informação e manter a segurança das informações.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?	5.1 – A Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis?
B) Como são desenvolvidos e implantados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?	5.1 – B Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender as necessidades identificadas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender as necessidades identificadas?

C) Como a segurança das informações é mantida?	5.1 – F Como é gerenciada a segurança das informações?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é gerenciada a segurança das informações?

Quadro 13: Processos Gerenciais do Item 5.1

5.2 Conhecimento organizacional: Este item aborda a implementação de processos gerenciais utilizados para desenvolver e difundir os conhecimentos mais importantes para organização realizar a missão.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como a organização desenvolve os conhecimentos mais importantes?	5.2 – A Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado no órgão/entidade?
B) Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos e utilizados?	5.2 – B Como o conhecimento é mantido e protegido?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os conhecimentos mais importantes do órgão/entidade são difundidos e utilizados?

Quadro 14: Processos Gerenciais do Item 5.2

CRITÉRIO 6– PESSOAS

6.1 Sistemas de trabalho: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para definir a organização do trabalho, identificar competências, selecionar e integrar pessoas, avaliar o desempenho e reconhecer as pessoas buscando o alcance de metas.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como a organização do trabalho é definida?	6.1 – B Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho do órgão/entidade?

B) Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?	6.1 – C Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, considerando-se a estratégia e a finalidade da organização?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, são identificadas?
C) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?	6.1 – C Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, considerando-se a estratégia e a finalidade do órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de vagas, considerando-se a estratégia e a finalidade do órgão/entidade?
D) Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?	6.1 – E Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os novos servidores são preparados para o exercício de suas funções e integrados à cultura da excelência e o desenvolvimento profissional?
E) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?	6.1 – E Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado, incluindo os gestores de funções de direção?
F) Como as pessoas são reconhecidas e incentivadas?	6.1 – F Como o sistema de recompensas (remuneração e benefícios) estimula o alcance de metas, o alto desempenho e o aprendizado?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o sistema de recompensas (remuneração e benefícios) estimula o alcance de metas, o alto desempenho e o aprendizado?

Quadro 15: Processos Gerenciais do Item 6.1

6.2 Capacitação e desenvolvimento: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, conceber os programas de capacitação e desenvolvimento e promover o desenvolvimento comportamental e da cidadania.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?	6.2 – A Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?
B) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?	6.2 – C Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades do órgão/entidade, dos servidores em relação aos recursos disponíveis?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades do órgão/entidade, dos servidores em relação aos recursos disponíveis?
C) Como a organização promove o desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas?	6.2 – B Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?

Quadro 16: Processos Gerenciais do Item 6.2

6.3 Qualidade de vida: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar os perigos e tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar as necessidades e expectativas e avaliar o bem-estar, satisfação das pessoas.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?	6.3 – A Como são identificados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?
B) Como as necessidades e	6.3 – B

expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?	Como são identificados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas?
C) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?	6.3 – C Como o órgão/entidade público colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são avaliados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

Quadro 17: Processos Gerenciais do Item 6.3

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

7.1 Processos da finalísticos: Este Item aborda os processos gerenciais utilizados para identificar requisitos de processos, desenvolver novos produtos e para projetar, controlar, analisar e melhorar produtos e processos.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?	7.1 – B Como são estabelecidos os requisitos dos processos finalísticos?
RESULTADO PROPOSTO >	Como são estabelecidos os requisitos dos processos finalísticos?
B) Como são desenvolvidos os novos produtos?	Não encontrado.
RESULTADO PROPOSTO >	Como as necessidades do público-alvo e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos?
C) Como são projetados os processos da cadeia de valor?	Não encontrado.
RESULTADO PROPOSTO >	Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando o cumprimento dos requisitos definidos?
D) Como é assegurado o atendimento dos requisitos	7.1 – C Como os processos finalísticos são controlados de

aplicáveis aos processos da cadeia de valor?	forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
RESULTADO PROPOSTO >	Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
E) Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?	7.1 – D Como o órgão/entidade pública analisa e melhora seus processos finalísticos?
RESULTADO PROPOSTO >	Como os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados?

Quadro 18: Processos Gerenciais do Item 7.1

7.2 Processos relativos a fornecedores: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para qualificar, selecionar, monitorar e avaliar os fornecedores e para comprometê-los com a excelência.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?	Não encontrado.
RESULTADO PROPOSTO >	Como os fornecedores são qualificados e selecionados?
B) Como a organização avalia o desempenho dos fornecedores, considerando os requisitos de fornecimento?	7.3 – C Como o órgão/entidade realiza a gestão dos estoques e como os fornecedores são avaliados e informados sobre o seu desempenho de forma a minimizar os custos associados à gestão do fornecimento?
RESULTADO PROPOSTO >	Como a organização realiza a gestão dos estoques e como os fornecedores são avaliados e informados sobre o seu desempenho de forma a minimizar os custos associados à gestão do fornecimento?
C) Como a força de trabalho dos fornecedores, que atua diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais e com as diretrizes a eles aplicáveis?	Não encontrado.
RESULTADO PROPOSTO >	Como a força de trabalho dos fornecedores, que atua diretamente nos processos finalísticos da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais e com as diretrizes a eles aplicáveis?

Quadro 19: Processos Gerenciais do Item 7.2

7.3 Processos econômico-financeiros: Este item aborda os processos gerenciais utilizados para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da organização, assegurar os recursos para apoiar as operações e as estratégias e para elaborar e controlar o orçamento.

Processos Gerenciais do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?	7.3 – A Como são gerenciados e monitorados a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos do órgão/entidade pública?
RESULTADO PROPOSTO >	Como são gerenciados e monitorados a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização pública?
B) Como a organização busca assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?	7.3 – B Como é realizado o processo de aquisição de bens, materiais e serviços de forma a assegurar economicidade, transparência do processo e atendimento à legislação?
RESULTADO PROPOSTO >	Como é realizado o processo de aquisição de bens, materiais e serviços de forma a assegurar economicidade, transparência do processo e atendimento à legislação?
C) Como a organização avalia os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação?	7.3 – D Como são identificados e estabelecidos os requisitos dos processos-meio de suporte à estratégia?
RESULTADO PROPOSTO >	Como os processos orçamentários e financeiros são gerenciados para suportar as necessidades estratégicas e operacionais do órgão/entidade?
D) Como é elaborado e controlado o orçamento?	Não encontrado.
RESULTADO PROPOSTO >	Como é elaborada a proposta orçamentária e como são tratadas as restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução das atividades?

Quadro 20: Processos Gerenciais do Item 7.3

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

8.1 Econômico-financeiro: Este Item aborda o resultado econômico-financeiro da organização.

Processo Gerencial do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.	8.4 – A Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
RESULTADO PROPOSTO >	Apresentar os resultados orçamentários e financeiros dos principais indicadores que respondem as estratégias formuladas.

Quadro 21: Processos Gerenciais do Item 8.1

8.2 Sociais e ambientais: Este Item aborda o resultado social e ambiental da organização.

Processo Gerencial do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.	8.1 – C Apresentar os resultados relativos ao interesse público e cidadania que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
RESULTADO PROPOSTO >	Apresentar os resultados relativos ao interesse público e cidadania que respondem as principais metas da estratégia formulada.

Quadro 22: Processos Gerenciais do Item 8.2

8.3 Relativos a clientes e mercados: Este Item aborda os resultados relativos aos clientes e mercados alvos da organização.

Processo Gerencial do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e ao mercado-alvo.	8.1 – B Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
RESULTADO PROPOSTO >	Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem as principais metas da estratégia formulada.

Quadro 23: Processos Gerenciais do Item 8.3

8.4 Relativos às pessoas: Este Item aborda os resultados relativos às pessoas da força de trabalho.

Processo Gerencial do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas.	8.3 – A Apresentar os resultados relativos a pessoas que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
RESULTADO PROPOSTO >	Apresentar os resultados relativos a pessoas que respondem as principais metas da estratégia formulada.

Quadro 24: Processos Gerenciais do Item 8.4

8.5 Relativos aos processos: Este Item aborda os resultados relativos aos produtos, aos processos da cadeia de valor, aos fornecedores e aos processos de gestão transversais.

Processo Gerencial do Item:

FNQ (500)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos, aos processos da cadeia de valor, relativos a fornecedores e relativos a processos de gestão transversais não relacionados aos demais itens deste Critério.	8.5 – A Apresentar os resultados relativos à gestão de processos meio que respondem subsidiariamente a uma ou mais metas da estratégia formulada.
RESULTADO PROPOSTO >	Apresentar os resultados relativos à gestão de processos meio e finalísticos que respondem subsidiariamente as principais metas da estratégia formulada.

Quadro 25: Processos Gerenciais do Item 8.5

Ao fim da 1ª fase, da proposição de criação de instrumento intermediário de 500 pontos. Passamos, a seguir, para a 2ª fase de produção de resultados desta seção.

4.1.2 Segunda Fase - Instrumento Proposto de 250 pontos

O objetivo aqui nesta fase é adequar o instrumento de avaliação do Compromisso com a Excelência – FNQ ao instrumento de avaliação do GESPÚBLICA 2014. Gerando um novo instrumento de 250 pontos com 36 (trinta e seis) requisitos na dimensão de **processos gerenciais**, critérios 1 a 7. E 5 (cinco) resultados, da **dimensão resultados** gerados pela organização, critério 8.

Nesta fase é importante ressaltar que o instrumento da FNQ não subdivide os critérios em itens. São somente dados cada um dos 8 critérios e listados diretamente marcadores com os requisitos.

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Processos Gerenciais:

FNQ (250)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?	1.2 – C Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade estabelece, atualiza e comunica os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?
B) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?	1.2 – H Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para a alta direção, verificado o seu cumprimento e tomadas ações corretivas quando necessárias?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais, verificado o seu cumprimento e tomadas ações corretivas quando necessárias?
C) Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?	1.2 – I Como os processos de governança são refinados por meio do aprendizado e da inovação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os processos de governança são aperfeiçoados por meio do aprendizado e da inovação?
D) Como as principais decisões são tomadas e acompanhadas?	1.1 – D Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de governo, assim como

	a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas nos temas objetos da decisão?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de governo?
E) Como a direção presta contas das suas ações aos controladores da organização?	1.1 – F Como a alta direção presta conta dos atos e resultados do órgão/entidade para o poder Executivo, para os órgãos de controle interno e externo e para os outros poderes?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta direção presta conta dos atos e resultados do órgão/entidade para o poder Executivo, para os órgãos de controle interno e externo e para os outros poderes?
F) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas relevantes?	1.2 – A Como a alta direção e, em particular, o dirigente máximo, exerce a liderança e interage com os servidores, de forma a envolvê-la, alinhá-la e mobilizá-la para o êxito da estratégia?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta direção e, em particular, o dirigente máximo, exerce a liderança e interage com os servidores, de forma a envolvê-la, alinhá-la e mobilizá-la para o êxito da estratégia?
G) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?	1.3 – C Como a alta administração avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos de governo estabelecidos para o seu setor de atuação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta administração avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos de governo estabelecidos para o seu setor de atuação?

Quadro 26: critério 1 – liderança

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

Processos Gerenciais:

FNQ (250)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são analisadas as forças impulsionadoras e restritivas do ambiente externo?	2.1 – A Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade,

	consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
B) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?	2.1 – C Como é analisado o ambiente interno do órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é analisado o ambiente interno do órgão/entidade?
C) Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?	2.2 – A Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a estratégia é formulada pelo órgão/entidade e desdobrada em planos de ação?
D) Como são estabelecidas as metas e definidos os respectivos planos de ação para o êxito das estratégias?	2.2 – C Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as unidades do órgão/entidade, de forma a assegurar a coerência entre a estratégia e a sua execução no nível dos processos?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as unidades do órgão/entidade, de forma a assegurar a coerência entre a estratégia e a sua execução?

Quadro 27: critério 2 – estratégias e planos

CRITÉRIO 3 – CLIENTES

Processos Gerenciais:

FNQ (250)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são definidos os clientes-alvo nos segmentos de atuação?	3.1 – A Como o órgão ou entidade segmenta/classifica o Público-alvo em relação ao cumprimento de suas atividades e dos serviços prestados?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão ou entidade segmenta/classifica o Público-alvo em relação ao cumprimento de suas atividades e dos serviços prestados?
B) Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, são identificadas e utilizadas	3.1 – B Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados, compreendidas e utilizadas para a definição e

para a definição e melhoria dos processos da organização?	melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?
C) Como os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?	3.1 – C Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
D) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes?	3.2 – C Como é realizado o acompanhamento das relações com o Público-alvo, por grupos segmentados?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é realizado o acompanhamento das relações com o Público-alvo?
E) Como é avaliada a satisfação dos clientes?	3.3 – D Como os processos de atendimento ao público são monitorados e avaliados, com base em indicadores de desempenho?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os processos de atendimento ao público são monitorados e avaliados, com base em indicadores de desempenho?

Quadro 28: critério 3 – clientes

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

Processos Gerenciais:

FNQ (250)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização são identificados e atendidos?	4.1 – A Como são identificados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados os principais aspectos legais, sociais, econômicos e ambientais

	relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
B) Como a organização trata impactos sociais e ambientais adversos, decorrentes de seus produtos, processos e instalações?	4.1 – B Como os servidores, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade social, especialmente no que concerne ao respeito aos direitos individuais e fundamentais?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade trata os impactos sociais e ambientais adversos, decorrentes de seus produtos, processos e instalações?
C) Como a organização promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável?	4.1 - C Como os servidores, parceiros, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade ambiental, especialmente quanto à sua responsabilidade pública de contribuir para a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a otimização do uso dos recursos renováveis?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável?
D) Como a organização direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade?	4.1 – E Como o órgão/entidade identifica a necessidade de atualizar ou adequar a ordem constitucional/legal aos valores e fundamentos morais da sociedade, relacionados às suas competências legais, e promove essa atualização ou adequação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade identifica a necessidade de atualizar ou adequar a ordem constitucional/legal aos valores e fundamentos morais para o desenvolvimento da sociedade?

Quadro 29: critério 4 – sociedade

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Processos Gerenciais:

FNQ (250)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?	5.1 – A Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis?

PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis?
B) Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização?	5.1 – B Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender as necessidades identificadas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização e atender as necessidades identificadas?
C) Como a segurança das informações é mantida?	5.1 – F Como é gerenciada a segurança das informações?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como segurança das informações é mantida?
D) Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?	5.2 – A Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?

Quadro 30: critério 5 – informações e conhecimento

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Processos Gerenciais:

FNQ (250)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como a organização do trabalho é definida?	6.1 – B Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização?
B) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?	6.1 – C Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, considerando-se a estratégia e a finalidade do órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, considerando-se a estratégia e a finalidade do órgão/entidade?
C) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é	6.1 – E Como o desempenho das pessoas e das equipes

avaliado?	é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional?
D) Como as pessoas são reconhecidas e incentivadas?	6.1 – F Como o sistema de recompensas (remuneração e benefícios) estimula o alcance de metas, o alto desempenho e o aprendizado?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o sistema de remuneração e benefícios estimula o alcance de metas, o alto desempenho e o aprendizado?
E) Como as pessoas são capacitadas e desenvolvidas?	6.2 – A Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas e implementadas?
F) Como os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?	6.3 – A Como são identificados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?
G) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?	6.3 – D Como são avaliados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são avaliados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

Quadro 31: critério 6 – pessoas

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Processos Gerenciais:

FNQ (250)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?	7.1 – B Como são estabelecidos os requisitos dos processos finalísticos?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são estabelecidos os requisitos dos

	processos finalísticos?
B) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?	7.1 – C Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
C) Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?	7.1 – D Como o órgão/entidade pública analisa e melhora seus processos finalísticos?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade pública analisa e melhora seus processos finalísticos?
D) Como os fornecedores são selecionados e avaliados?	7.3 – C Como o órgão/entidade realiza a gestão dos estoques e como os fornecedores são avaliados e informados sobre o seu desempenho de forma a minimizar os custos associados à gestão do fornecimento?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade seleciona e avalia os fornecedores de forma a minimizar os custos associados à gestão do fornecimento?
E) Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?	7.3 – A Como são gerenciados e monitorados a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos do órgão/entidade pública?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são gerenciados e monitorados a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos do órgão/entidade pública?

Quadro 32: critério 7 – processos

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

Resultados:

FNQ (250)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.	8.4 – A Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem as principais metas da estratégia formulada.
B) Apresentar os resultados	8.1 – C

dos principais indicadores relativos à sociedade e meio ambiente.	Apresentar os resultados relativos ao interesse público e cidadania que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Apresentar os resultados relativos ao interesse público e cidadania que respondem as principais metas da estratégia formulada.
C) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos a clientes e aos mercados.	8.1 – B Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem as principais metas da estratégia formulada.
D) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas.	8.3 – A Apresentar os resultados relativos a pessoas que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Apresentar os resultados relativos a pessoas que respondem as principais metas da estratégia formulada.
E) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos, à gestão dos processos da cadeia de valor e à gestão de fornecedores.	8.5 – A Apresentar os resultados relativos à gestão de processos meio que respondem subsidiariamente a uma ou mais metas da estratégia formulada.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Apresentar os resultados relativos à gestão de processos meio e finalísticos que respondem as principais metas da estratégia formulada, assim como a gestão de fornecimento.

Quadro 33: critério 8 – resultados

Concluindo a 2ª fase, da proposta de instrumento intermediário de 250 pontos. Passamos, a seguir, a 3ª fase de produção de resultados do trabalho.

4.1.3 Terceira Fase - Instrumento Proposto de 100 pontos

O objetivo aqui nesta fase é adequar o instrumento Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado – SAGS do PGQP ao instrumento de avaliação do GESPÚBLICA 2014. Resultando num instrumento de 100 pontos com 22 (vinte e dois) requisitos na dimensão de **processos gerenciais**, critérios 1 a 7. E 3 (três) resultados, da **dimensão resultados** gerados pela organização, critério 8.

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Processos Gerenciais:

PGQP (100)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) A missão e os valores / A missão e valores visam orientar o comportamento das pessoas na busca dos objetivos organizacionais.	1.2 – C Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e sua missão, visando orientar os servidores para os objetivos e princípios constitucionais/legais?
B) As principais atividades / O controle tem como objetivo garantir o cumprimento das principais atividades organizacionais.	1.1 – D Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de governo, assim como a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas nos temas objetos da decisão?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as principais atividades organizacionais são acompanhadas?
C) As principais atividades (aprendizado) / Tem por objetivo promover aperfeiçoamento das principais atividades	1.2 – I Como os processos de governança são refinados por meio do aprendizado e da inovação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é promovido o aperfeiçoamento das principais atividades?
D) O desempenho / Visa acompanhar periodicamente os resultados das principais atividades.	1.3 – C Como a alta administração avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos de governo estabelecidos para o seu setor de atuação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a alta direção avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos de governo estabelecidos para o seu setor de atuação?

Quadro 34: critério 1 – liderança

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

Processos Gerenciais:

PGQP (100)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) A Visão de Futuro / Busca propiciar um direcionamento para a organização e orientar a definição das estratégias.	2.1 – A Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
B) As estratégias / As estratégias visam estabelecer caminhos que conduzam a organização até a sua Visão de Futuro.	2.1 – D Como são identificadas e selecionadas as alternativas decorrentes da análise dos ambientes e formulada a estratégia do órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificadas e selecionadas as alternativas decorrentes da análise dos ambientes e formulada a estratégia do órgão/entidade?
C) Planos de Ação / Visam estabelecer as ações a serem executadas para atingir as estratégias.	2.2 – A Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?

Quadro 35: critério 2 – estratégias e planos

CRITÉRIO 3 – CLIENTES

Processos Gerenciais:

PGQP (100)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) As necessidades dos clientes / Visa formatar serviços e produtos que atendam as suas expectativas.	3.1 – B Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?
B) Os serviços/produtos / Tem	3.1 – C

a finalidade de despertar o interesse dos clientes e criar uma imagem positiva da organização.	Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo visando criar uma imagem positiva?
C) A satisfação dos clientes / Tem por objetivo mensurar a percepção dos clientes sobre a organização, seus produtos e serviços, identificando oportunidades para melhoria.	3.3 – E Como os processos de atendimento público são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e expectativas do público-alvo?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os processos de atendimento público são aprimorados a partir da mensuração da percepção do público-alvo sobre o órgão/entidade e seus processos finalísticos?

Quadro 36: critério 3 – clientes

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

Processos Gerenciais:

PGQP (100)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Os impactos ambientais negativos / Visa priorizar e tratar os impactos adversos causados pela organização.	4.1 – A Como são identificados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados e tratados os principais aspectos sociais e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
B) Os requisitos legais para o funcionamento do negócio / Visa assegurar o conhecimento e atendimento aos requisitos legais pertinentes à organização.	4.2 – A Como o órgão/entidade assegura o alinhamento de sua atuação ao ordenamento jurídico, de forma a manter-se dentro da legalidade?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade assegura o alinhamento de sua atuação ao ordenamento jurídico, de forma a manter-se dentro da legalidade?
C) Com relação às questões socioambientais a força de trabalho / Visa estimular a	4.3 – A Como é garantida a participação e o controle sociais nas atividades do órgão/entidade?

participação das pessoas da organização no desenvolvimento de ações socioambientais.	
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade participa e estimula os seus servidores, em ações de preservação socioambiental e de desenvolvimento da sociedade?

Quadro 37: critério 4 – sociedade

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Processos Gerenciais:

PGQP (100)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) As informações necessárias para as atividades / Visa organizar um sistema de informações que apóie a tomada de decisão.	5.1 – A Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificadas as necessidades de informações para subsidiar a tomada de decisão?
B) As informações comparativas / Visa à utilização de informações externas a fim de comparar o desempenho e implementar melhorias nas atividades.	5.1 – D Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos interno e externo, incluindo usuários, fornecedores e parceiros?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as informações externas são utilizadas para comparar o desempenho do órgão/entidade e implementar melhorias nas atividades?
C) O conhecimento gerado / Visa disseminar conhecimento de modo a facilitar o aprendizado organizacional.	5.2 – A Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os conhecimentos mais importantes do órgão/entidade são disseminados?

Quadro 38: critério 5 – informações e conhecimento

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Processos Gerenciais:

PGQP (100)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
------------	--------------------------

A) As atividades da força de trabalho / Visa definir as funções e responsabilidades das pessoas de modo a facilitar o alcance dos objetivos organizacionais.	6.1 – A Como o órgão/entidade projeta os sistemas de trabalho requeridos para o exercício de suas competências legais?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as funções e responsabilidades das pessoas são definidas de modo a facilitar o alcance dos objetivos organizacionais?
B) Os treinamentos / Visa capacitar as pessoas para realização das suas atividades.	6.2 – A Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como as necessidades de capacitação são identificadas?
C) A satisfação da força de trabalho / Visa identificar fatores que impactam na satisfação da força de trabalho a fim de implementar ações de melhoria.	6.3 – B Como são identificados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como são identificados os fatores que afetam a satisfação, a fim de implementar ações de melhoria?

Quadro 39: critério 6 – pessoas

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Processos Gerenciais:

PGQP (100)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Os requisitos dos processos principais / Visa incorporar os requisitos aos processos a fim de assegurar a satisfação dos clientes.	6.3 – B Como são estabelecidos os requisitos dos processos finalísticos?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os requisitos são incorporados aos processos finalísticos a fim de assegurar a satisfação do público-alvo?
B) O controle / Visa assegurar o atendimento aos requisitos dos processos principais.	6.3 – C Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
C) As não conformidades / Visa tratar as não conformidades de modo a	6.3 – D Como o órgão/entidade pública analisa e melhora seus processos finalísticos?

evitar que elas se repitam.	
PROPOSTA DE REQUISITO>	Como o órgão/entidade trata as não conformidades de modo a evitar que elas se repitam nos seus processos finalísticos?

Quadro 40: critério 7 – processos

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

Resultados:

PGQP (100)	REFERÊNCIA NO GESPÚBLICA
A) Os resultados financeiros / Demonstra os resultados relativos à situação econômico-financeira do negócio.	8.4 – A Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
B) Os resultados relativos aos Clientes / Demonstram os níveis de atendimento as necessidades dos clientes.	8.1 – B Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
C) Os resultados de processos principais / Demonstra os níveis de atendimento aos requisitos dos processos principais.	8.1 – A Apresentar os resultados dos processos finalísticos que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
PROPOSTA DE REQUISITO>	Apresentar os resultados dos processos finalísticos que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.

Quadro 41: critério 8 – resultados

Concluída a 3ª fase, da criação do instrumento intermediário de 100 pontos. (ver apêndice A, B e C - síntese - proposta de instrumentos). Descreve-se, a seguir, a etapa de pré-validação com os *expertises* que colaboraram com o trabalho.

4.2 PRÉ-VALIDAÇÃO

A seguir, discute-se o parecer de gestores públicos *expertises* que analisaram as propostas de instrumentos criados. Os gestores foram pré-selecionados conforme

relação e conhecimento com os instrumentos utilizados como referência no trabalho, que são: Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP, na Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e/ou no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP do próprio GesPública. O parecer constitui-se de questões elaboradas com o fim de validar previamente a proposta dos instrumentos elaborados (APÊNDICES A, B e C) e apresentados na seção anterior.

Na etapa de elaboração do questionário, planejou-se selecionar pessoas indicadas por meio de órgãos públicos que são adeptas a práticas dos programas utilizados como referência neste estudo. Inicialmente, em fase de pré-teste, foram contatados três gestores que participam de grupo de trabalho sobre o GesPública na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, tendo sido, enviadas, por e-mail, as questões (em formato de um questionário com oito perguntas), com as propostas de instrumentos em anexo. O retorno foi obtido entre os dias 28 e 31 de março de 2016 e considerado satisfatório, dado que os três respondentes da UFSM, sendo um ocupante do cargo de pró-reitor de Planejamento, consideraram os níveis e propósitos dos instrumentos viáveis (ver **anexo A** – respostas consolidadas dos *expertises*). A seguir, será apresentada a análise do pré-teste juntamente com todas as respostas recebidas.

A partir do site do GesPública (www.gespublica.gov.br), foi possível identificar os núcleos regionais mais atuantes e com atividades recentes divulgadas em seus blogs, que foram os núcleos dos estados do Rio de Janeiro e do Maranhão. Por contato telefônico com esses núcleos, se obteve a disponibilidade da coordenação executiva do Núcleo da Excelência Pública no Maranhão (NEP-MA) para distribuir o questionário à sua base de contatos. O envio se deu por meio de formulário eletrônico (APÊNDICE D) para a **rede de contatos cadastrados como voluntários, líderes de organizações públicas e membros de comitês de organizações adeptas**. No período entre 6 e 15 de abril de 2016, recebeu-se 14 respostas, todas indicando conhecimento e participação no GESPÚBLICA, o que atende ao critério de seleção dos respondentes.

A seguir, analisam-se as respostas recebidas dos 17 respondentes (ver **anexo A** – respostas consolidadas *expertises*), dos quais, 3 respondentes as enviaram por e-mail, e 14 via formulário eletrônico.

Com o intuito inicial de descrever o perfil dos gestores públicos inseridos nos diferentes contextos e níveis de gestão, foram elaboradas três (3) primeiras perguntas, que seguem:

- 1) Qual função de Gestor(a) Público(a) você exerce no momento atual?
- 2) Qual o seu tempo total como Servidor(a) Público(a)?
- 3) Qual o seu tempo total como Gestor(a) Público(a)? (tempo que exerceu função de chefia)

Diante das respostas referentes ao perfil de gestores, se observa que dos 17 respondentes apenas 3 não exercem atividades como gestor no momento; porém, 15 deles exercem ou já exerceram em algum momento da vida pública. Também chama a atenção o tempo no serviço público dos participantes: 14 dos respondentes estão há mais de 10 anos no serviço público.

A questão 4 aborda o conhecimento e a aplicabilidade do instrumento de avaliação da gestão pública – IAGP do GesPública pelos respondentes:

- 4) Você já usou, utiliza ou pretende utilizar o instrumento de avaliação da gestão pública – IAGP do GesPública, disseminado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão do Governo Federal, durante o exercício da sua função como Gestor(a) Público(a)?

Nesta questão, foram oferecidas aos respondentes 3 alternativas: “Utilizei”, “Utilizo”, ou “Pretendo utilizar”. Dos 17 respondentes, 9 responderam “Utilizo” ou “Utilizei”, e 8 responderam a alternativa “Pretendo utilizar”. Contudo, e trabalhando sem a intenção de identificar os respondentes, seguimos com as análises nas questões seguintes para entender as respostas daqueles que ainda não utilizaram, na prática, o instrumento disseminado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão do Governo Federal.

A quinta questão tinha como finalidade identificar a percepção dos gestores sobre o problema de pesquisa discutido neste trabalho, assim como ver os seus posicionamentos a respeito da proposta de criação dos instrumentos intermediários. Segue a questão:

5) Qual é a sua opinião sobre a proposta de criação de instrumentos intermediários para o instrumento de avaliação do GesPública proposto em 2014? (considera relevante)

Sobre considerar a proposição relevante, “todos” os participantes responderam “sim”, que há a necessidade de criar novos e instrumentos intermediários. Seguem algumas respostas³:

- “Positiva”;
- “necessário”;
- “FACILITARIA A ADESÃO DE ORGANIZAÇÕES QUE TEM UM NÍVEL DE GESTÃO MUITO INCIPIENTE, LEVANDO-AS A REFLETIREM SOBRE SUA ATUAÇÃO.”;
- “Excelente e oportuno”;
- “importante pois irá contribuir para avaliação do trabalho executado”.
- “Ótima iniciativa”;
- “Sim, pois proporcionaria a ampliação do acesso ao GesPública por parte de organizações interessadas em ser certificadas, que encontram dificuldades em atenderem a todos os requisitos iniciais propostos pelo programa.”;

As respostas que mais chamaram a atenção foram as seguintes:

- “Essencial. Já está acontecendo no Programa GESPÚBLICA.”;
- “Acredito que os instrumentos intermediários são interessantes para organizações que estão iniciando suas atividades. Para organizações que costumemente utilizam informo que o Núcleo GESPÚBLICA RS recebeu somente a planilha de 250 pontos atualizadas. Não recebemos ainda a de 500 pontos atualizada, a qual é utilizada pela minha organização. Assim, temos migrado nosso processo de autoavaliação para o PGQP, que adota modelo vinculado a FNQ e está mais atualizado”;

³ Foram mantidas as formas literais das respostas recebidas.

Com essas respostas recebidas nesta questão, pode-se apontar que a proposta deste trabalho foi bastante pertinente, dada eminência da necessidade de alternativas para a problemática da pesquisa que também passa a motivar os gestores a aderirem ao programa do Governo Federal na busca pela melhoria dos serviços públicos.

A seguir, são apresentadas as questões 6 e 7, que tratam, especificamente, dos instrumentos gerados neste estudo. Para estas duas questões, também foram propostas, para o formulário eletrônico, as opções de resposta “SIM” ou “NÃO”:

6) Você considera que o propósito de cada nível, dos instrumentos em anexo, está claro e condizente com o nível de exigência para o estado incipiente da gestão pública brasileira?

7) Você considera que esta proposta de simplificação do instrumento padrão do GesPública pode incentivar a adesão de gestores que não se utilizam destas ferramentas? (considera viável)

A questão 6, que trata especificamente da proposta de instrumento elaborada neste trabalho para o estado atual da gestão pública brasileira, recebeu-se 15 respostas de que “SIM”, a proposta está clara e de acordo para cada nível de maturidade, conforme as régulas de pontuação. Já a questão 7, que busca a opinião dos respondentes sobre a motivação para adesão à ferramenta de avaliação do GesPública pelos gestores públicos, recebeu-se 16 respostas “SIM”, do total de 17. Esses dados confirmam a hipótese de que os gestores públicos podem declinar ao perceber o nível tão elevado de exigência, com muitos critérios e questões do instrumento atual do GesPública de 1.000 pontos, saldando os anseios dos autores deste estudo.

A questão oito 8 foi aberta, para que fossem recebidas opiniões e sugestões quanto à proposta de instrumentos criados. Segue a questão:

8) Propõe sugestões de melhoria para estes instrumentos elaborados? Quais?

Para esta questão, dos 17 respondentes, 7 disseram “NÃO” possuir sugestões, 3 disseram “SIM”, embora não tenham apontado quais. Dos outros 7

respondentes (ver **anexo A** – respostas consolidadas expertises), são apontadas, a seguir, algumas contribuições relevantes⁴:

- “Já propus à Brasília. A maioria dos instrumentos não atende à realidade das pequenas organizações públicas. Pensam muito em ministérios e seus derivados, isto pensam na corte que não aplica nada.”;
- “Talvez a forma de divulgação e entrosamento do projeto entre os gestores e avaliadores e o interessado final.”;
- “Para a devida aplicação, acredito que não basta os instrumentos serem claros. É necessário que haja oficina para habilitação de facilitadores internos, familiarizando-os com os instrumentos. E Após, acompanhamento do Plano de Gestão (PMG).”; “-Notei que nos instrumentos recebidos em anexo, apenas constam os critérios e requisitos. Sei que é a proposta do estudo, mas sugiro que os instrumentos sejam acompanhados do respectivo sistema de pontuação. Outra sugestão é nomear os instrumentos e não apenas separá-los por faixa de pontuação. Por exemplo os INMG - Indicador Nacional de Maturidade da Gestão da FNQ, que separa: 100 Pontos - Primeiros Passos; 250 Compromisso com a Excelência 500 Rumo à Excelência; 1000 Excelência. Claro que esta nomenclatura é registrada pela FNQ, mas algo voltado ao Serviço Público pode melhorar a motivação dos gestores.”

Conclui-se esta etapa de pré-validação da proposta com a contribuição de gestores públicos *expertises* na temática. De forma suficiente e convincente, infere-se que a proposta pode ser aceita como pré-validada e que pode ser considerada aplicável e relevante para a melhoria do serviço público na prática, dado que a proposta foi baseada em documentos referenciais já reconhecidos como ferramentas válidas e aprovadas para a avaliação de Gestão e da Qualidade na Gestão.

⁴ Foram mantidas as formas literais das respostas recebidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O questionamento que se buscou responder neste trabalho foi o seguinte: **como devem ser os instrumentos simplificados de Gestão Pública alinhados ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA 2014?**

Para responder a essa questão, realizou-se, inicialmente, a revisão teórica do trabalho no estudo histórico sobre a gestão pública brasileira, a gestão da qualidade e a aplicação de programas de qualidade no Brasil, tanto públicos como privados, até chegar aos programas atuais de avaliação de gestão e os seus órgãos fomentadores, tais como o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, e ao no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. O Programa GESPÚBLICA foi evidenciado pelo fato do mesmo ter como mote principal a administração pública, sendo, portanto, o mais adequado para ser aplicado em qualquer organização pública.

Em um segundo momento, com informações levantadas e com os instrumentos referenciais para a execução da proposta do trabalho selecionados, passou-se a discutir, comparar e propor critérios e questões para os instrumentos simplificados para avaliação da Gestão Pública, objetivo geral deste trabalho. Em três fases, foram concluídas as propostas de instrumentos com 500, 250 e 100 pontos, alcançando, assim, não só o objetivo do trabalho, como também do curso de Mestrado Profissional, que é gerar um “produto” de relevância prática para o melhoramento e profissionalização da gestão pública.

Com o intuito de obter a pré-validação das propostas, buscou-se a opinião de gestores públicos com conhecimentos no assunto, *expertises* que colaboraram respondendo às questões sobre a necessidade da criação dos instrumentos intermediários e a proposta dos instrumentos intermediários criados.

Por meio da etapa de pré-validação das propostas desenvolvidas, na análise das respostas dos participantes, foi possível perceber que as expectativas de todos

que trabalham (ou que apenas estudam e contribuem) com a rede e com os comitês da gestão da qualidade ligados ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e/ou com entidades associadas que fomentam a Gestão da Qualidade no Brasil, tanto públicas como privadas, como exemplo a FNQ e o PGQP, todos esses sujeitos acreditam que há necessidade de instrumentos intermediários serem criados e disseminados. Percebeu-se que a diversidade de respondentes, dada pelo fato de o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA – funcionar por adesão e por voluntariado, da forma que foi disponibilizado, versão de 2014, com um único instrumento de 1.000 pontos, enfraquece a questão motivacional que visa a uma futura adesão.

É de suma importância ressaltar que duas respostas da questão aberta, a número 5, trouxeram as seguintes informações: “Já está acontecendo no Programa GESPÚBLICA”, e, “... Para organizações que costumeiramente utilizam informo que o Núcleo GESPÚBLICA RS recebeu somente a planilha de 250 pontos atualizadas”. De acordo com o que foi possível apurar pelo contato com o Núcleo do estado do Rio Grande do Sul, o instrumento de 250 pontos está em fase de conclusão por parte do GESPÚBLICA. Não há, entretanto, até o presente momento (maio de 2016), previsão de lançamento. Vale expressar aqui que desde a fase de elaboração da problemática deste estudo, havia por parte dos pesquisadores a expectativa da iminência de surgimento de propostas de instrumentos intermediários de avaliação para o GESPÚBLICA, opções alternativas à questão do instrumento único de 1.000 pontos.

Ressalta-se que, não havendo confirmação nem previsão de divulgação, do que foi expresso pelos respondentes. E cientes de que há somente uma proposta em fase de conclusão para um único instrumento, baseado em uma régua de maturidade de gestão para 250 pontos. Conclui-se o trabalho externando que de forma oportuna o trabalho executado poderá contribuir com a gestão pública brasileira, dada sua classificação de possuir rigor e fundamentação científicos, pois foi proposto através de parâmetros com instrumentos referendados por órgãos que embasam o conhecimento do que há de atual em gestão e qualidade em gestão.

Por fim, é importante ressaltar que, ao chegar ao fim deste trabalho, não se chegou ao fim da reflexão, nem a resultados definitivos, pois os pesquisadores têm a

plena consciência de que é apenas uma possibilidade entre tantas. O que resta é apenas a publicação do trabalho e os seus resultados!

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Vale ressaltar que os resultados obtidos por esta pesquisa são considerados relevantes ao campo de pesquisa em Gestão Pública, por se entender que os estudos na área estão em constante mudança, assim como a Avaliação de Gestão e seus critérios para Gestão de Qualidade.

Durante o desenvolvimento do trabalho, surgiram questionamentos que só poderão ser respondidos por meio de novas pesquisas sobre o tema “Instrumentos para avaliação da Gestão Pública”. Entre os possíveis temas para pesquisas futuras, apresentam-se:

- Identificação de práticas de gestão por órgãos que utilizam o Programa GESPÚBLICA;
- Investigação da facilidade de entendimento e clareza na terminologia utilizada no Programa GESPÚBLICA;
- Investigação da forma de divulgação e motivação do Programa GESPÚBLICA junto aos Gestores Públicos;
- Aplicação dos instrumentos propostos por este trabalho em órgãos Públicos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização – GesPública**. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/>> 2014a Acesso em 10 nov. 2014

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização – GesPública. **Documentos referenciais – 1 Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/>> 2014b Acesso em 10 nov. 2014

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização – GesPública. **Documentos referenciais – 2 Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/>> 2014c Acesso em 10 nov. 2014

COSTA, F. L. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 42(5): 829-74, SET/OUT. 2008

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. Brasília: Ed. 34, 1996.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: Ed. 34, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, André; BONASSI, Saulo. **O ativista da estratégia**: como pensam e agem os profissionais que fazem a estratégia acontecer nas organizações. São Paulo: Elsevier: Symnetics, 2011.

DUARTE, Jorge; Barros. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, André Ribeiro. **Análise Comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros Prêmios Nacionais e Internacionais de Qualidade**. Dissertação de Mestrado. EBAP Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador, Brasil, 27 - 30 oct. 2009.

_____. **Modelo de excelência em gestão pública**. Revista EIXO, n. 1, v. 1, jan-jun 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FNQ – **Fundação Nacional da Qualidade**. Disponível em: <http://www2.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/cadernos-de-implementacao>. Site institucional. Acesso em: 12/03/2015.

_____. Cadernos de Implementação. **Critérios de Excelência** - 20ª edição, São Paulo, 2013.

_____. Cadernos de Implementação. **Critérios Rumo à Excelência** - 7ª Edição, São Paulo, 2014.

_____. Cadernos de Implementação. **Critérios Compromisso com a Excelência** - 7ª Edição, São Paulo, 2014.

FOWLER, Eliane D´Martin. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GesPública) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. 2008. Dissertação (mestrado em Ciências em Engenharia de Produção) - Universidade Federal De Itajubá, Itajubá-MG, 2008.

GOMES, Ricardo; MARTINS, Humberto Falcão. **TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL**. Revista de Pesquisa em Políticas Públicas, Ed. N. 01, julho de 2013.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARCELINO, G. F. **Evolução do Estado e reforma administrativa**. Brasília:Sedap, 1987.

MARCINEIRO, Nazareno. **Implantação do gerenciamento pela Qualidade total na polícia militar de Santa Catarina: Um estudo de caso**. Florianópolis, 2001. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PGQP – **Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade**. Disponível em:< <http://www.mbc.org.br//mbc/pgqp/>>. Site institucional. Acesso em: 10/03/2015.

_____. Sistemas de Avaliação. **Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado – SAGS**. Porto Alegre, 2012.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO.

Disponível em: <www.gespublica.gov.br/>. Site institucional. Acesso em: 15/03/2015.

Programa GESPÚBLICA, Documentos Referenciais, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MPOG, SEGEP, 2014a. Versão 1/2014.

Programa GESPÚBLICA, Documentos Referenciais, **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**, Brasília; MPOG, SEGEP, 2014b. Versão 1/2014.

SCHMIDT, Alberto Souza. **ANÁLISE COMPARATIVA DOS PROGRAMAS BRASILEIROS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE: GESPÚBLICA E PGQP**. Relatório De Pesquisa Do Programa De Pós-Graduação Em Administração Da Universidade Federal De Santa Catarina. 2013.

SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti. **A PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS ESTADUAIS SOBRE O SEU PAPEL NA IMPLANTAÇÃO DE NOVOS PADRÕES DE EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: O GESPÚBLICA**. APGS, Viçosa, vol. 3, n. 2, pp. 257-278, abr./jun. 2011.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÊNDICE A – PROPOSTA INSTRUMENTO 500 PONTOS

PROPOSTA DE REQUISITOS PARA INSTRUMENTO INTERMEDIÁRIO DO GESPÚBLICA – 500 PONTOS.

CRITÉRIO 1 – GOVERNANÇA

Item: 1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	
Processos gerenciais:	
A	Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?
B	Como o órgão/entidade identifica os principais elementos da cultura organizacional, de forma a envolvê-los, alinhá-los e mobilizá-los para o êxito da estratégia?
C	Como a alta direção estimula o comprometimento dos servidores com o modelo de gestão por resultados?
D	Como o órgão/entidade comunica as estratégias e os fatos relevantes assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas?
E	Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução das práticas de gestão da organização e os métodos para verificar o seu cumprimento?
F	Como os processos gerenciais são aperfeiçoados estimulando o aprendizado?
Item: 1.2 Sistema de governança	
Processos gerenciais:	
A	Como são identificados e tratados os riscos organizacionais mais significativos, que possam afetar a capacidade do órgão/entidade de alcançar seus objetivos estratégicos?
B	Como as decisões da análise do desempenho do órgão/entidade são tomadas, comunicadas e monitoradas e que garantem o alinhamento às diretrizes de governo são comunicadas as partes interessadas?
C	Como a alta direção presta conta dos atos e resultados do órgão/entidade para os órgãos de controle interno e externo?
Item: 1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	
Processos gerenciais:	

A	Como são identificadas as informações relevantes para a análise do desempenho do órgão/entidade?
B	Como são consideradas, na análise do desempenho do órgão/entidade as variáveis que possam influenciar no êxito das estratégias?
C	Como a alta direção compartilha com os servidores e as demais partes interessadas as decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade?
Item: 1.4 Análise do desempenho institucional público	
Processos gerenciais:	
A	Como a alta administração obtém referenciais comparativos para analisar o desempenho do órgão/entidade em relação ao cumprimento dos objetivos da política pública em seu nível de atuação?
B	Como a alta administração avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos estabelecidos?
C	Como a alta administração acompanha a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade?

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

Item: 2.1 Formulação da estratégia	
Processos gerenciais:	
A	Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
B	Como são identificados os ativos intangíveis mais importantes para o órgão/entidade?
C	Como é analisado o ambiente interno do órgão/entidade?
D	Como são avaliadas e selecionadas as alternativas decorrentes da análise dos ambientes e formulada a estratégia do órgão/entidade?
Item: 2.2 Implementação da estratégia	
Processos gerenciais:	
A	Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?
B	Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as unidades do órgão/entidade, de forma a assegurar a coerência entre a estratégia e

	a sua execução no nível dos processos?
C	Como os diferentes recursos financeiros e não-financeiros são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
D	Como é realizado o monitoramento da estratégia no tempo de sua execução?

CRITÉRIO 3 – PÚBLICO-ALVO

Item: 3.1 Imagem e conhecimento mútuo	
Processos gerenciais:	
A	Como o órgão ou entidade segmenta/classifica o Público-alvo em relação ao cumprimento de suas atividades e dos serviços prestados?
B	Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificadas, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?
C	Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo?
D	Como é avaliada a imagem do órgão/entidade perante o público-alvo?
Item: 3.2 Gestão do atendimento ao público-alvo	
Processos gerenciais:	
A	Como são tratadas as reclamações e sugestões do Público-alvo, visando assegurar a resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento pelo órgão/entidade?
B	Como é realizado o acompanhamento das relações com o Público-alvo, por grupos segmentados?
C	Como são avaliados os níveis de aprovação e a confiabilidade do Público-alvo em relação o órgão/entidade?
D	Como os processos de atendimento público são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e expectativas do público-alvo?

CRITÉRIO 4 – INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA

Item: 4.1 Interesse público e regime administrativo
--

Processos gerenciais:	
A	Como o órgão/entidade assegura o alinhamento de sua atuação ao ordenamento jurídico, de forma a manter-se dentro da legalidade?
B	Como são identificados e tratados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
C	Como é propiciada a acessibilidade aos serviços e instalações do órgão/entidade?
D	Como o órgão/entidade promove a conscientização das partes envolvidas nas questões relativas à responsabilidade ambiental, especialmente quanto à sua responsabilidade pública de contribuir para a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a otimização do uso dos recursos renováveis?
Item: 4.2 Participação e controle social	
Processos gerenciais:	
A	Como o órgão/entidade identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e na execução das políticas públicas?
B	Como o órgão/entidade direciona esforços ou atua na execução das políticas públicas do seu setor?
C	Como a organização pública avalia a satisfação da sociedade e demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas no seu setor de atuação?
D	Como o órgão/entidade zela por sua imagem perante sociedade?

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Item: 5.1 Gestão da informação	
Processos gerenciais:	
A	Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis?
B	Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender as necessidades identificadas?
C	Como é gerenciada a segurança das informações?

Item: 5.2 Gestão do Conhecimento	
Processos gerenciais:	
A	Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado no órgão/entidade?
B	Como os conhecimentos mais importantes do órgão/entidade são difundidos e utilizados?

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Item: 6.1 Sistemas de trabalho	
Processos gerenciais:	
A	Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho do órgão/entidade?
B	Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, são identificadas?
C	Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de vagas, considerando-se a estratégia e a finalidade do órgão/entidade?
D	Como os novos servidores são preparados para o exercício de suas funções e integrados à cultura da excelência e o desenvolvimento profissional?
E	Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado, incluindo os gestores de funções de direção?
F	Como o sistema de recompensas (remuneração e benefícios) estimula o alcance de metas, o alto desempenho e o aprendizado?
Item: 6.2 Capacitação e desenvolvimento	
Processos gerenciais:	
A	Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?
B	Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades do órgão/entidade, dos servidores em relação aos recursos disponíveis?
C	Como o órgão/entidade promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?
Item: 6.3 Qualidade de vida	

Processos gerenciais:	
A	Como são identificados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?
B	Como são identificados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas?
C	Como são avaliados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Item: 7.1 Processos finalísticos	
Processos gerenciais:	
A	Como são estabelecidos os requisitos dos processos finalísticos?
B	Como as necessidades do público-alvo e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos?
C	Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando o cumprimento dos requisitos definidos?
D	Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
E	Como os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados?
Item: 7.2 Gestão de parcerias com entidades civis	
Processos gerenciais:	
A	Como os fornecedores são qualificados e selecionados?
B	Como o órgão/entidade realiza a gestão dos estoques e como os fornecedores são avaliados e informados sobre o seu desempenho de forma a minimizar os custos associados à gestão do fornecimento?
C	Como a força de trabalho dos fornecedores, que atua diretamente nos processos finalísticos do órgão/entidade, é comprometida com os valores e princípios organizacionais e com as diretrizes a eles aplicáveis?
Item: 7.3 Gestão financeira e de patrimônio público	
Processos gerenciais:	
A	Como são gerenciados e monitorados a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da

	organização pública?
B	Como é realizado o processo de aquisição de bens, materiais e serviços de forma a assegurar economicidade, transparência do processo e atendimento à legislação?
C	Como os processos orçamentários e financeiros são gerenciados para suportar as necessidades estratégicas e operacionais do órgão/entidade?
D	Como é elaborada a proposta orçamentária e como são tratadas as restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução das atividades?

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

Item: 8.1 Gestão orçamentária e financeira	
Resultados:	
A	Apresentar os resultados orçamentários e financeiros dos principais indicadores que respondem as estratégias formuladas.
Item: 8.2 Interesse público e cidadania	
Resultados:	
A	Apresentar os resultados relativos ao interesse público e cidadania que respondem as principais metas da estratégia formulada.
Item: 8.3 Público-alvo	
Resultados:	
A	Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem as principais metas da estratégia formulada.
Item: 8.4 Gestão de pessoas	
Resultados:	
A	Apresentar os resultados relativos a pessoas que respondem as principais metas da estratégia formulada.
Item: 8.5 Gestão de processos e suporte à estratégia	
Resultados:	
A	Apresentar os resultados relativos à gestão de processos meio e finalísticos que respondem subsidiariamente as principais metas da estratégia formulada.

APÊNDICE B – PROPOSTA INSTRUMENTO 250 PONTOS

PROPOSTA DE REQUISITOS PARA INSTRUMENTO INTERMEDIÁRIO DO GESPÚBLICA – 250 PONTOS.

CRITÉRIO 1 – GOVERNANÇA

Processos gerenciais:	
A	Como o órgão/entidade estabelece, atualiza e comunica os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?
B	Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais, verificado o seu cumprimento e tomadas ações corretivas quando necessárias?
C	Como os processos de governança são aperfeiçoados por meio do aprendizado e da inovação?
D	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de governo?
E	Como a alta direção presta conta dos atos e resultados do órgão/entidade para o poder Executivo, para os órgãos de controle interno e externo e para os outros poderes?
F	Como a alta direção e, em particular, o dirigente máximo, exerce a liderança e interage com os servidores, de forma a envolvê-la, alinhá-la e mobilizá-la para o êxito da estratégia?
G	Como a alta administração avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos de governo estabelecidos para o seu setor de atuação?

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

Processos gerenciais:	
A	Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
B	Como é analisado o ambiente interno do órgão/entidade?
C	Como a estratégia é formulada pelo órgão/entidade e desdobrada em

	planos de ação?
D	Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as unidades do órgão/entidade, de forma a assegurar a coerência entre a estratégia e a sua execução?

CRITÉRIO 3 – PÚBLICO-ALVO

Processos gerenciais:	
A	Como o órgão ou entidade segmenta/classifica o Público-alvo em relação ao cumprimento de suas atividades e dos serviços prestados?
B	Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?
C	Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?
D	Como é realizado o acompanhamento das relações com o Público-alvo?
E	Como os processos de atendimento ao público são monitorados e avaliados, com base em indicadores de desempenho?

CRITÉRIO 4 – INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA

Processos gerenciais:	
A	Como são identificados os principais aspectos legais, sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
B	Como o órgão/entidade trata os impactos sociais e ambientais adversos, decorrentes de seus produtos, processos e instalações?
C	Como o órgão/entidade promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável?
D	Como o órgão/entidade identifica a necessidade de atualizar ou adequar a ordem constitucional/legal aos valores e fundamentos morais para o desenvolvimento da sociedade?

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Processos gerenciais:	
A	Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis?
B	Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização e atender as necessidades identificadas?
C	Como segurança das informações é mantida?
D	Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Processos gerenciais:	
A	Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização?
B	Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, considerando-se a estratégia e a finalidade do órgão/entidade?
C	Como o desempenho das pessoas e das equipes é avaliado, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional?
D	Como o sistema de remuneração e benefícios estimula o alcance de metas, o alto desempenho e o aprendizado?
E	Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas e implementadas?
F	Como são identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?
G	Como são avaliados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Processos gerenciais:	
A	Como são estabelecidos os requisitos dos processos finalísticos?
B	Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?

C	Como o órgão/entidade pública analisa e melhora seus processos finalísticos?
D	Como o órgão/entidade seleciona e avalia os fornecedores de forma a minimizar os custos associados à gestão do fornecimento?
E	Como são gerenciados e monitorados a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos do órgão/entidade pública?

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

Resultados:	
A	Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem as principais metas da estratégia formulada.
B	Apresentar os resultados relativos ao interesse público e cidadania que respondem as principais metas da estratégia formulada.
C	Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem as principais metas da estratégia formulada.
D	Apresentar os resultados relativos a pessoas que respondem as principais metas da estratégia formulada.
E	Apresentar os resultados relativos à gestão de processos meio e finalísticos que respondem as principais metas da estratégia formulada, assim como a gestão de fornecimento.

APÊNDICE C – PROPOSTA INSTRUMENTO 100 PONTOS

PROPOSTA DE REQUISITOS PARA INSTRUMENTO INTERMEDIÁRIO DO GESPÚBLICA – 100 PONTOS.

CRITÉRIO 1 – GOVERNANÇA

Processos gerenciais:	
A	Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e sua missão, visando orientar os servidores para os objetivos e princípios constitucionais/legais?
B	Como as principais atividades organizacionais são acompanhadas?
C	Como é promovido o aperfeiçoamento das principais atividades?
D	Como a alta direção avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos de governo estabelecidos para o seu setor de atuação?

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

Processos gerenciais:	
A	Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo?
B	Como são identificadas e selecionadas as alternativas decorrentes da análise dos ambientes e formulada a estratégia do órgão/entidade?
C	Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?

CRITÉRIO 3 – PÚBLICO-ALVO

Processos gerenciais:	
A	Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?

B	Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo visando criar uma imagem positiva?
C	Como os processos de atendimento público são aprimorados a partir da mensuração da percepção do público-alvo sobre o órgão/entidade e seus processos finalísticos?

CRITÉRIO 4 – INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA

Processos gerenciais:	
A	Como são identificados e tratados os principais aspectos sociais e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?
B	Como o órgão/entidade assegura o alinhamento de sua atuação ao ordenamento jurídico, de forma a manter-se dentro da legalidade?
C	Como o órgão/entidade participa e estimula os seus servidores, em ações de preservação socioambiental e de desenvolvimento da sociedade?

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Processos gerenciais:	
A	Como são identificadas as necessidades de informações para subsidiar a tomada de decisão?
B	Como as informações externas são utilizadas para comparar o desempenho do órgão/entidade e implementar melhorias nas atividades?
C	Como os conhecimentos mais importantes do órgão/entidade são disseminados?

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Processos gerenciais:	
A	Como as funções e responsabilidades das pessoas são definidas de modo a facilitar o alcance dos objetivos organizacionais?
B	Como as necessidades de capacitação são identificadas?

C	Como são identificados os fatores que afetam a satisfação, a fim de implementar ações de melhoria?
---	--

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Processos gerenciais:	
A	Como os requisitos são incorporados aos processos finalísticos a fim de assegurar a satisfação do público-alvo?
B	Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
C	Como o órgão/entidade trata as não conformidades de modo a evitar que elas se repitam nos seus processos finalísticos?

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

Resultados:	
A	Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
B	Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
C	Apresentar os resultados dos processos finalísticos que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PRÉ-VALIDAÇÃO

PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALI...

<https://docs.google.com/forms/d/1dV3pJnb3AloLSokpmoavYc05bNx...>

PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
Linha de pesquisa: SISTEMAS DE GESTÃO E ESTRUTURAS
Título do trabalho: PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA
GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP
Pesquisadores responsáveis: Mestrando Maurício Severo e Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt
Telefone e endereço postal: (55) 3220-8487 e (55) 9200-1212. Avenida Roraima, 1000, prédio
21, sala 5235, 97105-900 - Santa Maria - RS.

Eu, Maurício Severo, responsável pelo trabalho PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP, o convido a participar como avaliador da proposta de requisitos para instrumentos intermediários de avaliação da gestão pública com base no GesPública e FNQ/PGQP. Este trabalho pretende propor instrumentos intermediários para o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP do GesPública, versão 2014, utilizando como referência a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ e o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. O problema parte do Instrumento (IAGP) do GesPública (2014) contar apenas com 1.000 pontos, onde consideramos um nível muito elevado de exigência, com mais de 100 requisitos. Consideramos, também, que este elevado grau se enquadra a organizações de classe mundial e com alto nível de qualidade na gestão. E, não sendo motivador para organizações que promovem os primeiros passos de gestão, conseqüentemente gerando baixa adesão ao programa do Governo Federal. Acreditamos que este trabalho seja importante, pois pode servir de guia para o caminho da melhoria da Gestão Pública brasileira, através de uma "escada" como nível de maturidade da gestão. Na busca pela inovação, transformação e a motivação para participação de todas organizações e seus gestores em qualquer nível. Para sua realização foram adaptados aos instrumentos intermediários da FNQ/PGQP (500, 250 e 100 pontos) o instrumento de avaliação da gestão pública do programa GesPública, obtendo como resultado instrumentos com requisitos que respeitam a natureza pública do GesPública. Os dados de sua participação colaborarão com os instrumentos propostos. Portanto, apresentamos em anexo três documentos onde constam as propostas de requisitos para os instrumentos intermediários do GesPública (500, 250 e 100 pontos). Solicitamos a leitura dos anexos e a resposta para as oito (8) questões abertas a seguir:

* Required

Questões de 1 a 3 sobre o perfil:

1. 1) Qual função de Gestor(a) Público(a) você exerce no momento atual? *

2. 2) Qual o seu tempo total como Servidor(a) Público(a)? *

3. 3) Qual o seu tempo total como Gestor(a) Público(a)? (tempo que exerceu função de chefia) *

Questões de 4 a 8 sobre o trabalho:

4. 4) Você já usou, utiliza ou pretende utilizar o instrumento de avaliação da gestão pública – IAGP do GesPública, disseminado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão do Governo Federal, durante o exercício da sua função como Gestor(a) Público(a)? *

Mark only one oval per row.

Utilizei	Utilizo	Pretendo utilizar
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5) Qual é a sua opinião sobre a proposta de criação de instrumentos intermediários para o instrumento de avaliação do GesPública proposto em 2014? *

6. 5.1 - Considera relevante a proposta de criação de instrumentos intermediários para o instrumento de avaliação do GesPública proposto em 2014? *

Mark only one oval.

Sim
 Não

7. 6) Você considera que o propósito de cada nível, dos instrumentos em anexo, está claro e condizente com o nível de exigência para o estado incipiente da gestão pública brasileira? *

Mark only one oval.

Sim
 Não

8. 7) Você considera que esta proposta de simplificação do instrumento padrão do GesPública pode incentivar a adesão de gestores que não se utilizam destas ferramentas? Considera viável? *

Mark only one oval.

Sim
 Não

9. 8) Propõe sugestões de melhoria para estes instrumentos elaborados? Quais? *

Mark only one oval.

Sim
 Não
 Other: _____

Finalizando...

As informações desta pesquisa são confidenciais e poderão ser divulgadas, apenas, na dissertação ou futuras publicações, sem a identificação nominalmente dos respondentes participantes garantindo assim, o sigilo e o anonimato destes, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a participação. Neste sentido, gostaríamos de contar com a sua valiosa contribuição ao responder o questionário. Informamos que, ao final do trabalho, divulgaremos os resultados a quem tiver interesse.

Muito obrigado por sua colaboração.

Mestrando Maurício Severo
Orientador, Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Powered by

 Google Forms

exigência, com mais de 100 requisitos. Consideramos, também, que este elevado grau se enquadra a organizações de classe mundial e com alto nível de qualidade na gestão. E, não sendo motivador para organizações que promovem os primeiros passos de gestão, consequentemente gerando baixa adesão ao programa do Governo Federal.

Acreditamos que este trabalho seja importante, pois pode servir de guia para o caminho da melhoria da Gestão Pública brasileira, através de uma "escada" como nível de maturidade da gestão. Na busca pela inovação, transformação e a motivação para participação de todas organizações e seus gestores em qualquer nível.

Para sua realização foram adaptados aos instrumentos intermediários da FNQ/PGQP (500, 250 e 100 pontos) o instrumento de avaliação da gestão pública do programa GesPública, obtendo como resultado instrumentos com requisitos que respeitam a natureza pública do GesPública.

Os dados de sua participação colaborarão com os instrumentos propostos.

Portanto, apresentamos em anexo três documentos onde constam as propostas de requisitos para os instrumentos intermediários do GesPública (500, 250 e 100 pontos). Solicitamos a leitura dos anexos e a resposta para as oito (8) questões abertas a seguir:

Questões de 1 a 3 sobre o perfil:

1) Qual função de Gestor(a) Público(a) você exerce no momento atual?

Pró-Reitor de Planejamento

2) Qual o seu tempo total como Servidor(a) Público(a)?

Cerca de 12 anos.

3) Qual o seu tempo total como Gestor(a) Público(a)? (tempo que exerceu função de chefia)

Cerca de 1,5 anos.

Questões de 4 a 8 sobre o trabalho:

4) Você já usou, utiliza ou pretende utilizar o instrumento de avaliação da gestão pública – IAGP do GesPública, disseminado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão do Governo Federal, durante o exercício da sua função como Gestor(a) Público(a)?

Sim. A PROPLAN está trabalhando no PROJETO "QUALIDADE E INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO", tendo como seu principal objetivo a implementação do programa GESPÚBLICA. Para isso a pró-reitoria no ano de 2014 filiou-se ao PGQP/RS e tem participado ao longo de 2015 das reuniões regionais. Um dos objetivos específicos é implementar a ferramenta de avaliação na pró-reitoria em 2015 e em 2016 apresentar projeto de qualificação do setor junto ao programa nacional.

5) Qual é a sua opinião sobre a proposta de criação de instrumentos intermediários para o instrumento de avaliação do GesPública proposto em 2014? (considera relevante)

Muito relevante, pois os instrumentos originais não são totalmente aplicados à realidade da gestão de uma universidade.

Gmail - Proposta de instrumentos intermediários para avaliação da gest... <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=39c5603f51&view=pt&sea...>

6) Você considera que o propósito de cada nível, dos instrumentos em anexo, está claro e condizente com o nível de exigência para o estado incipiente da gestão pública brasileira?

Sim.

7) Você considera que esta proposta de simplificação do instrumento padrão do GesPública pode incentivar a adesão de gestores que não se utilizam destas ferramentas? (considera viável)

Considero viável.

8) Propõe sugestões de melhoria para estes instrumentos elaborados? Quais?

Creio que deva ser adaptado para abordagens de questões envolvendo a diferenciação entre gestão universitária e gestão acadêmica.

As informações desta pesquisa são confidenciais e poderão ser divulgadas, apenas, na dissertação ou futuras publicações, sem a identificação nominalmente dos respondentes participantes garantindo assim, o sigilo e o anonimato destes, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a participação. Neste sentido, gostaríamos de contar com a sua valorosa contribuição ao responder o questionário. Informamos que, ao final do trabalho, divulgaremos os resultados a quem tiver interesse.

Muito obrigado por sua colaboração.

Mestrando Maurício Severo

Orientador, Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Maurício Severo <srmauriciosevero@gmail.com>**Proposta de instrumentos intermediários para avaliação da gestão pública**

29 de março de 2016 17:43

Para: Maurício Severo <srmauriciosevero@gmail.com>

Date: Tue, 29 Mar 2016 07:57:26 -0300

Subject: Fwd: Proposta de instrumentos intermediários para avaliação da gestão pública

From: srmauriciosevero@gmail.com

To: [REDACTED]

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Linha de pesquisa: SISTEMAS DE GESTÃO E ESTRUTURAS

Título do trabalho: PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP

Pesquisadores responsáveis: Mestrando Maurício Severo e Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Telefone e endereço postal: (55) 3220-8487 e (55) 9200-1212. Avenida Roraima, 1000, prédio 21, sala 5235, 97105-900 - Santa Maria - RS.

Eu, Maurício Severo, responsável pelo trabalho PROPOSTA DE INSTRUMENTOS SIMPLIFICADOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA COM BASE NO GESPÚBLICA E FNQ/PGQP, o convido a participar como avaliador da proposta de requisitos para instrumentos intermediários de avaliação da gestão pública com base no GesPública e FNQ/PGQP.

Este trabalho pretende propor instrumentos intermediários para o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP do GesPública, versão 2014, utilizando como referência a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ e o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. O problema parte do Instrumento (IAGP) do GesPública (2014) contar apenas com 1.000 pontos, onde consideramos um nível muito elevado de exigência, com mais de 100 requisitos. Consideramos, também, que este elevado grau se enquadra a organizações de classe mundial e com alto nível de qualidade na gestão. E, não sendo motivador para organizações que promovem os primeiros passos de gestão, consequentemente gerando baixa adesão ao programa do Governo Federal.

Acreditamos que este trabalho seja importante, pois pode servir de guia para o caminho da melhoria da Gestão Pública brasileira, através de uma "escada" como nível de maturidade da gestão. Na busca pela inovação, transformação e a motivação para participação de todas organizações e seus gestores em qualquer nível.

Para sua realização foram adaptados aos instrumentos intermediários da FNQ/PGQP (500, 250 e 100 pontos) o instrumento de avaliação da gestão pública do programa GesPública, obtendo como resultado instrumentos com requisitos que respeitam a natureza pública do GesPública.

Gmail - Proposta de instrumentos intermediários para avaliação da gest... <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=39c5603f51&view=pt&sea...>

Os dados de sua participação colaborarão com os instrumentos propostos.

Portanto, apresentamos em anexo três documentos onde constam as propostas de requisitos para os instrumentos intermediários do GesPública (500, 250 e 100 pontos). Solicitamos a leitura dos anexos e a resposta para as oito (8) questões abertas a seguir:

Questões de 1 a 3 sobre o perfil:

1) Qual função de Gestor(a) Público(a) você exerce no momento atual?

Chefia do Núcleo de Execução e Controle Orçamentário do Centro de Educação da UFSM (NECOR/CE/UFSM).

2) Qual o seu tempo total como Servidor(a) Público(a)?

Oito anos de serviço público.

3) Qual o seu tempo total como Gestor(a) Público(a)? (tempo que exerceu função de chefia)

Aproximadamente quatro anos e meio no exercício de chefias: chefe substituto da seção de controle de graduação do DERCA; coordenador administrativo/financeiro adjunto campus Silveira Martins e chefe do NECOR/CE.

Questões de 4 a 8 sobre o trabalho:

4) Você já usou, utiliza ou pretende utilizar o instrumento de avaliação da gestão pública – IAGP do GesPública, disseminado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão do Governo Federal, durante o exercício da sua função como Gestor(a) Público(a)?

Sim, inclusive já há tratativas do CE/UFSM em 2016 adotar os critérios de avaliação do PGQP/RS na avaliação da gestão. No momento o CE já adota os critério da comunidade de Boas Práticas de Gestão da FNQ: transparência, accountability, gestão democrática e participação social no processo de decisão, obtendo inclusive certificação de reconhecimento nesse sentido pela FNQ.

5) Qual é a sua opinião sobre a proposta de criação de instrumentos intermediários para o instrumento de avaliação do GesPública proposto em 2014? (considera relevante)

Gmail - Proposta de instrumentos intermediários para avaliação da gest... <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=39c5603f51&view=pt&sea...>

Sim, pois proporcionaria a ampliação do acesso ao GesPública por parte de organizações interessadas em ser certificadas, que encontram dificuldades em atenderem a todos os requisitos iniciais propostos pelo programa.

6) Você considera que o propósito de cada nível, dos instrumentos em anexo, está claro e condizente com o nível de exigência para o estado incipiente da gestão pública brasileira?

Sim, nos parece condizente com a atual realidade das organizações públicas federais.

7) Você considera que esta proposta de simplificação do instrumento padrão do GesPública pode incentivar a adesão de gestores que não se utilizam destas ferramentas? (considera viável)

Sim, com certeza, pois facilitaria o credenciamento de muitas outras instituições que não conseguem atingir o nível de critérios estabelecidos pelo programa.

8) Propõe sugestões de melhoria para estes instrumentos elaborados? Quais?

Como contribuições, sugeriria a inclusão de critérios de acconutability e participação social, seja por meio de entidades da sociedade civil organizada ou por movimentos sociais organizados no processo decisório de aplicação dos recursos.

As informações desta pesquisa são confidenciais e poderão ser divulgadas, apenas, na dissertação ou futuras publicações, sem a identificação nominalmente dos respondentes participantes garantindo assim, o sigilo e o anonimato destes, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a participação. Neste sentido, gostaríamos de contar com a sua valorosa contribuição ao responder o questionário. Informamos que, ao final do trabalho, divulgaremos os resultados a quem tiver interesse.

Muito obrigado por sua colaboração.

Mestrando Maurício Severo

Orientador, Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Gmail - Fwd: Proposta de instrumentos intermediários para avaliação d... <https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=39c5603f51&view=pt&sea...>



Maurício Severo <sрмаuriciosevero@gmail.com>

Fwd: Proposta de instrumentos intermediários para avaliação da gestão pública

Para: Maurício Severo <sрмаuriciosevero@gmail.com>

31 de março de 2016 17:11

Questões de 1 a 3 sobre o perfil:

1) Qual função de Gestor(a) Público(a) você exerce no momento atual?

Atualmente não desenvolvo função de gestor.

2) Qual o seu tempo total como Servidor(a) Público(a)?

6 anos

3) Qual o seu tempo total como Gestor(a) Público(a)? (tempo que exerceu função de chefia)

3 anos

Questões de 4 a 8 sobre o trabalho:

4) Você já usou, utiliza ou pretende utilizar o instrumento de avaliação da gestão pública – IAGP do GesPública, disseminado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão do Governo Federal, durante o exercício da sua função como Gestor(a) Público(a)? **Nunca usei, porém em virtude de estudos realizados para dissertação de Mestrado, pude verificar que se trata de uma ferramenta importante para apoio nas decisões do gestor público, principalmente a versão 2014, que alinha os requisitos de gestão aos requisitos legais para o serviço público.**

5) Qual é a sua opinião sobre a proposta de criação de instrumentos intermediários para o instrumento de avaliação do GesPública proposto em 2014? (considera relevante)

Considero relevante essa divisão, pois é possível verificar que numa instituição e entre instituições da APF, temos diversos órgãos em sua estrutura que apresentam diferentes níveis de gestão. Neste ponto é possível diagnosticar a gestão e elaborar ações que busquem melhorar continua e progressivamente a gestão, com práticas que atendam os requisitos do respectivo nível.

6) Você considera que o propósito de cada nível, dos instrumentos em anexo, está claro e condizente com o nível de exigência para o estado incipiente da gestão pública brasileira? **Considero que está**

claro e condizente, desde que os envolvidos sejam previamente capacitados para utilizar cada uma das ferramentas, independente do conhecimento/experiência.

7) Você considera que esta proposta de simplificação do instrumento padrão do GesPública pode incentivar a adesão de gestores que não se utilizam destas ferramentas? (considera viável) **Acredito que sim, mas considero também isso como fator crítico de sucesso para esta proposta, pois se o gestor não considerar importante o instrumento e a necessidade de melhoria da sua gestão, nada acontece. Talvez algo relacionado a Meritocracia estimule gestores e equipes a melhorar a gestão e o desenvolvimento de práticas. Contudo, isso não está relacionado a proposta em questão.**

8) Propõe sugestões de melhoria para estes instrumentos elaborados? Quais?

Notei que nos instrumentos recebidos em anexo, apenas constam os critérios e requisitos, Sei que é a proposta do estudo, mas sugiro que os instrumentos sejam acompanhados do respectivo sistema de pontuação.

Outra sugestão é nomear os instrumentos e não apenas separa-los por faixa de pontuação. Por exemplo os INMG - Indicador Nacional de Maturidade da Gestão da FNQ, que separa:

100 Pontos - Primeiros Passos

250 Compromisso com a Excelência

500 Rumo à Excelência

1000 Excelência

Claro que esta nomenclatura é registrada pela a FNQ, mas algo voltado ao Serviço Público pode melhorar a motivação dos gestores.

Espero ter contribuído.

Abraço,

[Redacted signature block]

"Promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional".

