

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
PÚBLICA EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL: ESTUDO DE
CASO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO E TURISMO DE PORTO VELHO

GLEICIANO VALES MENDES

MANAUS
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA
EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E TURISMO
DE PORTO VELHO

GLEICIANO VALES MENDES

MANAUS
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GLEICIANO VALES MENDES

CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA
EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E TURISMO
DE PORTO VELHO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégia e Organizações.

ORIENTADOR: Prof. Dr. AUGUSTO CESAR BARRETO ROCHA

MANAUS
2012

Ficha Catalográfica
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

Mendes, Gleiciano Vales

M538c Configuração do modelo de excelência em gestão pública em uma secretaria municipal: estudo de caso na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo de Porto Velho / Gleiciano Vales Mendes. - Manaus: UFAM, 2012.
114 f.; il. color.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) —
Universidade Federal do Amazonas, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Augusto Cesar Barreto Rocha

1. Administração pública 2. Gestão da qualidade 3. Desempenho
I. Rocha, Augusto Cesar Barreto (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU 35:658(043.3)

GLEICIANO VALES MENDES

CONFIGURAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA
EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E TURISMO
DE PORTO VELHO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégia e Organizações.

Aprovado em 12 de novembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Augusto Cesar Barreto Rocha

Membro Prof. Dr. Tonny Fábio de Araújo Peixoto

Membro Prof^ª. Dr^ª. Ocildeide Custódio da Silva

*Dedico este trabalho à minha mãe, Maria Madalena,
que sempre me ensinou o significado do ensino e da
educação, me mostrou ainda o quanto minha caminhada
seria difícil e que com luta e dedicação eu iria vencer.
Para essa mulher guerreira
meu carinho, admiração e respeito.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, acima de tudo, agradeço a Deus, por tudo e por todos.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Augusto Cesar Barreto Rocha, que sempre me apoiou neste trabalho, prestando tempo, dedicação, conhecimento, informação, paciência e muita atenção nos momentos mais difíceis desta caminhada. Caro professor, meu muito obrigado por contribuir também para que eu sonhe com a vida acadêmica na docência. Agradeço também à professora Dra. Silvana Dacol (*i. m.*) por iniciar esta orientação, guardarei em mim essa gratidão.

Em seguida agradeço também a todos os colegas e demais professores das disciplinas do mestrado, pelo convívio e exemplo, com os quais contribuíram para o aprendizado durante as aulas.

Agradeço à Prefeitura Municipal de Porto Velho, por ter permitido desenvolver este trabalho na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo, ao Prefeito Roberto Sobrinho, a Chefe de Gabinete Miriam Saldaña e ao grande amigo Samuel Pessoa, pelo apoio durante este trabalho.

Agradeço ao Núcleo do GESPUBLICA de Rondônia, por me auxiliarem na configuração e implementação do MEGP na Semdestur, em especial à coordenadora executiva Klycia Lis, em nome de toda a equipe do programa.

Como será impossível enumerar neste espaço todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a realização deste trabalho, cito minha mãe Maria Madalena, por ser sinônimo de luta e dedicação para minha vida, ressalto meus irmãos e irmãs que mesmo distantes me incentivaram e, com carinho e gratidão, a minha amada Ândrya Gilnaia, que sempre me amparou nesse período tão difícil da minha vida, mas ao mesmo tempo período de vitória. Enfim, agradeço a todos e todas que me ajudaram nessa caminhada, por isso agradeço a Deus.

*O homem, durante milênios,
permaneceu o que era para Aristóteles:
um animal vivo e além disso, capaz de existência política;
o homem moderno é um animal, em cuja política,
sua vida de ser vivo está em questão.*

Foucault

RESUMO

Ao avocar o desafio de busca da excelência em gestão, Governo Federal, estados e municípios ratificam a necessidade de promoção de ações inovadoras focadas em resultados, tendo como meta as necessidades concretas do cidadão. Desde a instituição do GESPÚBLICA, pelo Decreto nº 5.378/2005, com a finalidade expressa de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do país, o setor público se imbuíu da missão de promover a gestão pública orientada para resultados. Nesse viés, o objetivo geral deste estudo é configurar um modelo de métodos e indicadores de desempenho baseado no MEGP em uma Secretaria Municipal. Estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Velho – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo (Semdestur). A metodologia utilizada para o supracitado trabalho foi definida como uma pesquisa exploratória quanto aos fins, e, quanto aos meios, definida como bibliográfica, documental, observação participante e estudo de caso. Os fundamentos teóricos estão pautados numa revisão bibliográfica da Administração Pública, Gestão Pública Orientada para Resultados, Modelo de Excelência de Gestão em Gestão Pública do GESPÚBLICA e o Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública, por meio da Autoavaliação de 250 Pontos. Observou-se que a configuração do MEGP tornou possível a operacionalização de sistemáticas de melhorias contínuas por meio de um Plano de Melhoria da Gestão, utilizando os Instrumentos da Avaliação da Gestão Pública, definidos pelos critérios de excelência gerencial: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos. O estudo conclui que a aplicabilidade do modelo apesar de suas limitações se configura numa estratégia que dá visibilidade do real comportamento organizacional, contribuindo para ações gerenciais mais eficientes, por meio de análises mais acuradas da organização, para atender o cidadão com serviços de qualidade.

Palavras-chave: Qualidade, Desempenho, Gestão Pública.

ABSTRACT

When you call back the challenge of the pursuit of excellence in management, the Brazilian federal government, states and municipalities attest to the need to promote innovating actions focused on results, aiming to the concrete needs of the citizen. Since the establishment of GESPÚBLICA, by Decree 5.378/2005, with the express purpose of contributing to improving the public services quality provided to the citizens and the country competitiveness increase, the public sector has imbued of the mission to promote public management oriented for results. In this bias the aim of this study is to configure a model of methods and performance indicators based on a Municipal MEGP. Case study in Porto Velho city- Municipal Socioeconomic Development and Tourism (Semdestur). The methodology used for the above study was defined as an exploratory research as to the purposes, and, as to the means, defined as bibliographic, documental, participant observation and study of case. The theoretical foundations are graded on a bibliographic review of Public Administration, Public Management oriented for the results, Excellence Model Management in Public Management System GESPÚBLICA and Continuous Improvement of Public Management, through the Self-Assessment of 250 points. Was observed that the configuration of the MEGP made possible the operationalization of systematic continuous improvement through a Management Improvement Plan, using the instruments of evaluation of Public Management, defined by the criteria of managerial excellence: leadership, strategies and plans, citizens , society, knowledge and information, people and processes. The study concludes that the applicability of the model despite its limitations sets a strategy that gives real visibility of organizational behavior, contributing to more efficient management actions, through more accurate analysis of the organization, to meet the citizens with quality services.

Keywords: Quality, Performance, Public Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização do Estudo	18
1.2 Questões a Serem Respondidas	20
1.3 Objetivos.....	20
1.4 Justificativa.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Gestão na Empresa Privada	23
2.1.1 Gestão da Qualidade.....	24
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.1.3 Sistema Contábil.....	30
2.2 Administração Pública.....	31
2.2.1 Administração Patrimonialista	32
2.3 Administração Pública no Brasil.....	33
2.3.1 Administração Burocrática	34
2.3.2 Administração Gerencial.....	36
2.4 Ferramentas da Administração Pública	39
2.4.1 Orçamento	39
2.4.2 Planejamento Plurianual	40
2.4.3 Lei de Diretrizes Orçamentárias	41
2.4.4 Políticas Públicas de Melhoria da Gestão.....	41
2.5 Modelo de Excelência em Gestão Pública	43
2.5.1 Natureza Pública das Organizações.....	45
2.5.2 Sustentação do MEGP	46
2.5.3 Fundamentos de Excelência Gerencial	49
2.5.4 Instrumentos para a Avaliação do GESPÚBLICA.....	51
2.5.5 Representação Gráfica do MEGP	52
2.5.6 Diretrizes para a Pontuação	56

2.5.7 Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública.....	57
2.5.8 O caminho da Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão Pública (ciclo)	59
2.5.9 Representação Gráfica do Ciclo Organizacional da Melhoria Contínua.....	62
3 METODOLOGIA.....	64
3.1 Tipo de Pesquisa.....	64
3.2 Coleta de Dados.....	67
3.3 Tratamento de Dados.....	68
3.4 Limitações do Método	68
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	70
4.1 Configuração do MEGP	70
4.2 A Estrutura da Semdestur	73
4.3 Compilação dos Resultados.....	76
4.4 Análise dos Resultados.....	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	93
5.1 Considerações Finais	93
5.2 Recomendações	94
REFERÊNCIAS	96
ANEXOS.....	101
Anexo 1: Critérios de Avaliação e Pontuações Máximas – 250 Pontos.....	102
Anexo 2: Critério 01 – Liderança do MEGP – GESPÚBLICA.....	103
Anexo 3: Critério 2 – Estratégias e Planos do MEGP – GESPÚBLICA.....	105
Anexo 4: Critério 3 – Cidadãos do MEGP – GESPÚBLICA.....	106
Anexo 5: Critério 4 – Sociedade do MEGP – GESPÚBLICA.....	107
Anexo 6: Critério 5 – Informações e Conhecimento do MEGP – GESPÚBLICA	108
Anexo 7: Critério 6 – Pessoas do MEGP – GESPÚBLICA.....	109
Anexo 8: Critério 7 – Processos do MEGP – GESPÚBLICA	110
Anexo 9: Critério 8 – Resultados do MEGP – GESPÚBLICA.....	111
Anexo 10: Diretrizes para a Pontuação do MEGP – GESPÚBLICA.....	112
Anexo 11: Processos Gerenciais do MEGP – GESPÚBLICA.....	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos do <i>Balanced Scorecard</i>	27
Figura 2: Modelo de criação de valor do BSC	28
Figura 3: Linha da evolução da gestão pública voltada para a qualidade	43
Figura 4: Princípios constitucionais do GESPÚBLICA.....	48
Figura 5: Fundamentos do GESPÚBLICA	49
Figura 6: Diagrama de gestão das práticas ciclo de aprendizado	52
Figura 7: Representação gráfica do modelo de excelência em gestão pública.....	53
Figura 8: Instrumento para avaliação da gestão pública.....	58
Figura 9: Etapas da melhoria contínua da gestão	60
Figura 10: Ciclo de melhoria contínua da gestão	63
Figura 11: Organograma da Semdestur	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critérios do MEGP – GESPÚBLICA	55
Quadro 2: Critérios de avaliação do MEGP – GESPÚBLICA	55
Quadro 3: Critérios e pontuações máximas do MEGP – GESPÚBLICA	57
Quadro 4: Dados relativos ao critério liderança	76
Quadro 5: Dados relativos ao critério estratégias e planos.....	77
Quadro 6: Dados relativos ao critério cidadãos.....	78
Quadro 7: Dados relativos ao critério sociedade	79
Quadro 8: Dados relativos ao critério informações e conhecimento.....	80
Quadro 9: Dados relativos ao critério pessoas	81
Quadro 10: Dados relativos ao critério processos	82
Quadro 11: Resultados relativos aos cidadãos-usuários.....	83
Quadro 12: Resultados relativos à sociedade	84
Quadro 13: Resultados orçamentários e financeiros	85
Quadro 14: Resultados relativos à pessoas.....	86
Quadro 15: Resultados relativos ao processo de suprimento	87
Quadro 16: Resultados relativos aos processos finalísticos e de apoio	88
Quadro 17: Pontuação geral por critério	89
Quadro 18: Demonstrativo da pontuação da autoavaliação	89
Quadro 19: Demonstrativo dos resultados da autoavaliação.....	89

1 INTRODUÇÃO

A administração pública atual sinaliza um prognóstico de aprimoramento da qualidade do serviço público, com foco nas necessidades da sociedade. Ao assumir o desafio de busca da excelência em gestão, Governo Federal, estados e municípios admitem a necessidade de promoção de iniciativas inovadoras que orientem suas ações para resultados, tendo como meta as ações finalísticas direcionadas ao cidadão.

O cenário dessa busca pela qualidade é caracterizado pela concorrência cada vez mais competitiva em todos os setores, devido às exigências impostas por um poderoso agente de transformações, o mercado. Com isso, atender as demandas da economia global passa a ser tarefa de suma importância para a sobrevivência das organizações, desde que sua gestão seja pautada por um conjunto de boas práticas que levem a resultados de curto e longo prazo de forma balanceada.

Este cenário é mais evidente no cotidiano nas organizações privadas. Onde a excelência na gestão não é mais considerada como um fator de vantagem competitiva para as organizações, mas sim uma condição de sobrevivência imposta por um mercado cada dia mais exigente. Entretanto, muitas instituições públicas ainda estão distantes dessa realidade e somente agora estão despertando para a acuidade da qualidade do serviço prestado.

Historicamente, as ações administrativas em órgãos públicos focavam como alvo maior a manutenção e o controle da disciplina institucional; por isso, instrumentos como punição ou recompensa foram amplamente utilizados como elementos fundamentais do processo de avaliação do desempenho, apontando possíveis intervenções de melhoria no ambiente de trabalho.

Para Lucena (1992), em sua estrutura organizacional, o Estado se aparelhou fortemente desses instrumentos. Os serviços públicos organizados do Estado, em todos os níveis (federal, estadual e municipal), acabaram por absorver o modelo militar de gestão, provavelmente pelas semelhanças nos pressupostos, isto é: missão permanente (prestar serviço à sociedade), uma organização hierarquizada (para garantir a missão), uma carreira estruturada (para assegurar a sua

continuidade, independentemente da alternância dos governantes) e a estabilidade (no que se refere ao cumprimento das leis que independem da vontade dos governantes).

No entanto, a despeito desse aspecto “militar” o serviço público sofre constantes intervenções de grandes corporações socioeconômicas capitalistas quase que impondo um aprimoramento no processo de avaliação e conseqüente aprimoramento da qualidade da gestão.

Nesse contexto, Migueles (2003) destaca que o setor público tende a despertar sobre a importância da qualidade de gestão, alertando, porém, que apesar dos muitos processos de reestruturação das organizações, a quantidade de pesquisas com destaque à administração pública ainda continua incipiente, o que impõe a necessidade de desenvolvimento de metodologias de gestão mais adequadas ao setor.

Pode-se supor que, para obtenção de melhores resultados de desempenho na gestão do setor público, a transposição direta para o campo das organizações públicas de modelos de gestão das organizações privadas poderia contribuir com resultados cada vez mais satisfatórios ao cidadão, implementando os mesmo processos de melhoria contínua. Todavia, os padrões de referência existentes nas instituições privadas apresentam resultados positivos próprios do desempenho organizacional, principalmente os oriundos da aplicação de modelo de gestão privada, segundo (MISOCZKY e VIEIRA, 2001).

Conquanto, independente do setor, trabalhar qualidade na gestão é tratar da essência positiva. Assim, quando se fala de qualidade da gestão despertar-se, necessariamente, para um valor positivo que a organização deve assumir; no caso da gestão pública, as necessidades dos cidadãos. Uma gestão com qualidade terá competência para atender os anseios da sociedade em tempo oportuno e com resultados positivos.

Ser capaz de fazer bem feito o que precisa ser feito vai além das competências técnicas específicas para cumprir a missão, visão e valores da organização. É uma capacidade que necessita de planejamento, organização, direção e controle, para que a simples oferta de um serviço possa agregar valor, não só para a organização, mas para aqueles que a compõe, no caso da gestão pública, seus servidores, o próprio governo e, principalmente, o destinatário de seus serviços, o cidadão, tanto na condição de contribuinte quanto de usuário do sistema.

Desde a instituição do GESPÚBLICA, em 2005, pelo Decreto no 5.378 (BRASIL, 2005), com a finalidade expressa de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do país, o setor público se imbuíu da

missão de promover a gestão pública orientada para resultados. A proposta do programa visa contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o aumento da competitividade do País.

Os objetivos fundamentais do programa incluem a facilitação e ampliação do acesso da população aos serviços públicos, o estímulo à participação dos cidadãos no monitoramento do setor público e a promoção da melhoria da qualidade do atendimento prestado pelo setor público (BRASIL, 2004), essas premissas estão atreladas aos conceitos de tecnologia de gestão, com a intenção de promover o uso do modelo junto aos órgãos da esfera pública. Assim, o programa se apresenta em três áreas de atuação: a autoavaliação da gestão, a gestão do atendimento e a desburocratização, estando esta última vinculada à melhoria dos processos, simplificação de procedimentos e rotinas e a busca pela desregulamentação. O efeito desejado é a garantia de maior velocidade à máquina estatal de forma condizente com as expectativas da sociedade.

Para avaliar com precisão é necessário conhecer os instrumentos. Pode-se dizer que o GESPÚBLICA propõe ajudar as organizações a medir o desempenho, para controlar, monitorar e gerenciar, com base em fatos. Assim, é fundamental a disseminação dos conceitos do programa, suas técnicas, métodos e tecnologias de gestão adaptadas para o âmbito governamental, permitindo aos administradores públicos a implementação de uma linha gerencial que vai ao encontro dos interesses dos cidadãos, identificando pontos onde seja necessária a interferência para garantir estabilidade nos processos e foco nas expectativas da sociedade. O que se propõe com o modelo é a melhoria no gerenciamento dos recursos do governo, aprimorando processos e aferindo o desempenho de forma contínua.

Com esse propósito surgiu o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), um dos instrumentos do GESPÚBLICA, que foi concebido como um instrumento baseado no que há de mais moderno em tecnologia de gestão, capaz de traduzir o caminho da excelência da gestão de uma organização estatal.

O sistema de avaliação de gestão com os critérios do MEGP recomendado pelo GESPÚBLICA utiliza um Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) dividido em categorias de 250 e 500 pontos, ambas versões simplificadas do IAGP 1000 Pontos, elaborados com o propósito de estimular e apoiar as organizações públicas brasileiras a aderirem ao sistema de avaliação continuada da gestão proposto pelo GESPÚBLICA (BRASIL, 2009a).

Como instrumento de avaliação continuada o IAGP possibilita o desenvolvimento de ações de melhoria do desempenho institucional, e a aferição do grau de alinhamento das estratégias, planos e resultados da organização com os macro-objetivos e planos de governo, além de mensurar os avanços da organização em termos de qualidade de gestão e de melhoria dos seus resultados. De modo objetivo, aplicando o IAGP, a organização pode assimilar a gestão por resultados por meio da realização de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão, fomentando a criação de uma cultura organizacional com característica mais proativa, onde a avaliação passa a ser vista como ferramenta auxiliar do processo de tomada de decisões em benefício das partes interessadas.

No caso dessa pesquisa, ao analisar a configuração do MEGP, especificamente em uma secretaria municipal, torna-se possível avaliar o impacto dos atuais processos internos e a identificação de alternativas para melhoria de desempenho dos serviços prestados ao cidadão, na busca de resultados satisfatórios para a sociedade, formulando, assim, um plano de melhoria de gestão pública.

1.1 Contextualização do Estudo

No Século XXI, a gestão se tornou um grande desafio para as organizações, numa busca por melhoria contínua nos processos, para que a execução dos serviços seja cada vez mais eficiente. Vale destacar que, nas organizações privadas, o mercado exigente forçou os gestores a utilizar ferramentas de gestão que contribuíssem para o auxílio das melhores práticas de decisão.

No setor público, entretanto, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA foi resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da excelência na gestão pública, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade das organizações pública (BRASIL, 2009b).

Todavia, como política pública embasada em um modelo de gestão específico, o GESPÚBLICA tem como principais características: o fato de ser essencialmente público; contribuir para ofertar serviço que satisfaça o cidadão; respeitar os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência; alinhar-se a um modelo de gestão voltado para a disposição de resultados eficientes para a sociedade; contribuir

na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum; e que se aplique em toda a administração pública das esferas governamentais (BRASIL, 2009b).

Por sua vez, o MEGP representa a principal referência a ser seguida pelas instituições públicas que desejam aprimorar constantemente seus níveis de gestão, embasados nas principais características do modelo. Mas, como todo modelo de gestão, o MEGP contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial, através de: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados, utilizando as técnicas e tecnologias para a obtenção de resultados.

Portanto, tanto o MEGP quanto o próprio Programa GESPÚBLICA se apresentam como ferramentas de gestão para atender as necessidades da administração pública, com ações contínuas de melhorias e de inovação gerencial.

Não resta dúvida que as organizações em geral e em particular as instituições públicas se encontram imersas em profundos desafios para as próximas décadas: as constantes mudanças no entorno, a evolução tecnológica, vantagem competitiva, melhorias contínuas, e as exigências cada vez mais específicas por parte dos usuários desses serviços, os cidadãos, assim como um contexto de recursos escassos e cada vez mais controlados corroboram com a necessidade de melhoria na qualidade de gestão dos serviços públicos.

Para tal, são exigidas mudanças significativas na forma de gerenciar as organizações públicas. A ferramenta MEGP aborda conceitos e práticas adaptados do setor privado, tais como: a eficácia, a eficiência, a excelência, ferramentas de avaliação, ferramentas de qualidade e indicadores. Esses são pautados nos fundamentos da excelência e podem ser resumidos em pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, pensamento estratégico, gestão estratégica, gestão do conhecimento, excelência, gestão por projetos e objetivos, e desenvolvimento de parcerias (BRASIL, 2009a)

Com a aplicação do modelo de excelência em uma secretaria municipal surge a necessidade de se diagnosticar os possíveis problemas enfrentados ao longo dos seus processos, o que poderá ser explicitado com o estudo *in loco* na instituição. Conforme vivenciado pelo autor no local de trabalho – alguns problemas previamente já foram identificados – foi percebido que a

implementação do MEGP poderá confirmar e apresentar soluções de melhoria que poderão auxiliar as tomadas de decisão no que tange aos serviços prestados ao cidadão.

Assim, o melhor conhecimento da metodologia utilizada através do MEGP deve possibilitar a proposição de um plano de melhoria de gestão, o qual poderá confirmar a relevância do método a ser utilizado para o estudo proposto e contribuir com o avanço neste tipo de pesquisa.

1.2 Questões a Serem Respondidas

Segundo Gil (2002), algumas perguntas poderão ser úteis para avaliar em que medida o problema proposto está em condições de ser investigado. Por isso, para a metodologia do Programa GESPÚBLICA alcançar seus objetivos previstos é necessário refletir no reordenamento do mesmo, sobretudo identificar, como implementar o MEGP em uma Secretaria Municipal de Porto Velho? Neste sentido, surge este estudo, merecendo destaque pelo significado que assume a materialização deste modelo. A partir dessas premissas, o estudo explicitará os objetivos.

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é configurar um modelo de métodos e indicadores de desempenho baseado no MEGP em uma Secretaria Municipal. Estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Velho – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo (Semdestur).

Visando alcançar o objetivo proposto, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- Configurar o MEGP para a Semdestur;
- Aplicar o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP), 250 Pontos, do MEGP;
- Definir indicadores de desempenho baseado nos critérios de avaliação do MEGP;

1.4 Justificativa

Ante um mercado global competitivo, para definir os melhores padrões, as organizações ressaltam a importância de se identificar ineficiências, para ofertar o melhor nível de serviço ao cliente. Na gestão pública não é diferente, suas instituições devem proporcionar ao cidadão serviços de qualidade, com a expectativa de primar pela satisfação da sociedade como o todo.

Na busca pela formulação e a implementação de estratégias para melhorar os níveis de serviços, segundo Tavares (2007) destaca-se a necessidade de vincular as diretrizes estratégicas com a visão e missão da organização, condicionadas aos diferentes níveis de compreensão da sua realidade externa e interna. Em termos gerais, o autor enfatiza que as estratégias dos serviços no contexto organizacional dependem, em ambas as definições, da determinação do ambiente de atuação da organização e da visualização de caminhos alternativos a serem percorridos, para que ela possa posicionar-se competitivamente diante de um consumidor cada vez mais exigente.

A definição de uma perspectiva holística na configuração do modelo aqui proposto deve permitir uma nítida interação de técnicas para construção de cenários de uma gestão estratégica, como resalta Stewart (2002) deve-se trabalhar as possibilidades, as incertezas, o fluxo das informações dentro da organização, a integração entre as diversas áreas, como parte de uma estratégia maior da administração municipal.

Assim, a escolha de uma estratégia para se ofertar os melhores serviços, que possam atender as necessidades do cidadão, deve corresponder à seleção de alternativas que melhor combinem tempo, risco, habilidades e recursos (COBRA, 2003). O autor ainda corrobora que deve-se persistir na busca de alternativas estratégicas até que se encontre a que melhor satisfaça a consecução da missão de forma compatível com os valores e estilos de gestão do setor público.

A estratégia depende também, em grande parte, da combinação entre raciocínio lógico e criativo para dar suporte à ação vinculada à atividade intelectual; esta deve ser uma das habilidades dos tomadores de decisão da instituição (PORTER, 1997). Entre os condicionantes internos, há o capital intelectual e os recursos físicos e financeiros, para que a estratégia decorra da configuração das atividades internas em relação às atividades externas, e da forma como elas se inter-relacionam através das estratégias para implementar um Modelo de Excelência em Gestão.

Entretanto, para se definir as melhores estratégias a serem adotadas com resultados positivos na gestão organizacional, exige-se um ponto relevante para as organizações, um estudo mais acurado sobre modelo de gestão estratégico e competitivo; essa ação poderá suprir a real necessidade da organização (MINTZBERG *et al*, 2000). Para as estratégias serem consolidadas, devem-se mensurar indicadores qualitativos e quantitativos, buscando identificar a real necessidade de uma secretaria municipal, para apresentar melhorias contínuas por meio de um plano de gestão, especificamente nos critérios a serem definidos no modelo.

Este projeto justifica-se no âmbito acadêmico por utilizar o modelo de gestão por meio das ferramentas do GESPÚBLICA, para assumir uma perspectiva fundamental no desenvolvimento da gestão proposta pela Semdestur no que diz respeito à sua competência de gerar uma visão sistêmica da administração, através da modelagem avaliativa, a fim de nortear o planejamento estratégico com uma versão simplificada e adaptada para a realidade em questão, o que servirá de preparatório para uma autoavaliação validada internamente.

Como contribuição teórica, o projeto desenvolve um estudo sobre o MEGP, o que permite a implementação do modelo na Semdestur, para obtenção de aprimoramento do gerenciamento dos seus processos, destacando principalmente as atividades referentes às ofertas de serviços que atendam às necessidades do cidadão; onde os serviços possam atingir um nível mais eficiente, para maximizar os resultados e minimizar as ineficiências.

As contribuições práticas destacadas neste projeto baseiam-se no MEGP, com sistemáticas de melhorias por meio de um plano de gestão, onde se possam mensurar os critérios definidos como: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados, colaborando para as tomadas de decisão dos gestores públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será feito um levantamento da literatura relacionada a excelência em gestão. Para tal, estão demonstradas obras voltadas ao setor privado, com abordagem relacionada ao controle de gestão. No entanto, em decorrência de sua importância e relevância crescentes, já podem ser encontradas produções de normas e documentos de natureza pública que abordam a questão da avaliação da gestão e o uso de indicadores de desempenho, na busca pela excelência em gestão, com isso, o referencial teórico está estruturado com teorias do MEGP, por meio, da gestão na empresa privada, perpassando pela evolução da administração pública, com a utilização das ferramentas da administração pública, até as os indicadores do MEGP.

2.1 Gestão na Empresa Privada

O estudo da administração tem se aperfeiçoado a cada dia. Com os avanços promovidos pela globalização, a qual cada vez mais elimina as barreiras comerciais e territoriais expandindo o conhecimento humano, nota-se que a essência da gestão está em permanente processo de mutação e adaptabilidade às novas tendências mundiais. A questão da gestão da qualidade origina-se na essência da administração, onde o homem é o responsável pelo próprio crescimento e desenvolvimento de suas habilidades, colhendo dados resultantes de seu desempenho diário, analisando-os de forma construtiva, e propondo a si mesmo, mudanças eficazes e geradoras de avanços de produtividade e auto realização.

A abordagem dos conceitos e origens da administração e suas derivações será mais bem analisada, após uma verificação minuciosa de sua verdadeira fonte: o planejamento estratégico empresarial. Não é apressada a noção de que, ao longo do tempo, as características do planejamento de empresas sofreu um processo natural de evolução, pois o mercado a cada dia exige mais opções para atender necessidades outrora não despertadas. Tais mudanças evocam flexibilidade e adaptabilidade às novas tendências por parte da classe empresarial.

2.1.1 Gestão da Qualidade

Elaboradas com o objetivo de padronizar processos, com enfoque na qualidade, as normas ISO 9000 (Sistemas de Qualidade) ganharam destaque global ao desenvolver referenciais de qualidade abarcando todas as características de produtos ou serviços em conformidade com as exigências do consumidores (ABNT, 2000).

A ISO 9000 (Gestão da Qualidade) tem sido utilizada por organizações de todos os setores, com destaque para maior adesão ao setor de serviços (ISO, 2000). E, no Brasil, observa-se que desde a década de 1990 o governo se apresentou como promotor da implantação e certificação de sistemas de garantia da qualidade baseados na Série ISO 9000, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) surgiu nesse contexto.

Criado com o propósito de disseminar novos conceitos sobre qualidade, o PBQP expressou clara intenção de ampliar a competitividade das empresas brasileiras e das grandes estatais que, por seu elevado poder de compra, estabeleceram novos patamares de qualidade, elevando o nível de exigências aos fornecedores.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) assumiu a responsabilidade sobre a ISO e, com isso, viabilizou o estabelecimento de padrões técnicos internacionais, por meio de critérios fundamentados em boas práticas gerenciais, os quais permitiram a compreensão sistêmica das organizações, possibilitando a difusão da cultura da inovação.

Os reflexos dessa política da qualidade são positivos e expressos na vida dos cidadãos que necessitam dos serviços públicos. Os resultados se apresentam na garantia da qualidade de produtos e serviços, com redução de custos e aumento de produtividade: três pilares para o aumento da rentabilidade de uma organização (MEIRA e CERON, 2004).

Além da série NBR ISO 9000 (que descreve os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade, fornecendo as definições e os termos utilizados nesses sistemas), há a NBR ISO 9001 (que especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade) a NBR ISO 9004 (que fornece diretrizes baseadas nos conceitos de eficácia e eficiência) e a NBR ISO 19011 (que fornece diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental).

A questão marcante fixada pela ISO 9000, segundo Maranhão (1999) é a importância das partes interessadas, ou seja, a organização existe em função de seus alicerces, as partes diretamente interessadas, que são: os clientes, acionistas, empregados, a sociedade e os

fornecedores. O mesmo autor lembra que esse sistema de normas foi desenvolvido com o foco nas partes interessadas, a partir de um conjunto de princípios de gestão da qualidade, os quais servem como sustentação comum para as normas relacionadas à gestão da qualidade, os quais são: foco no cliente, liderança, o envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem por sistema de gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisão e relações de parceria com fornecedores.

2.1.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de aferição e avaliação do desempenho organizacional, elaborado por Kaplan e Norton no início da década de 1990. Considerando indicadores financeiros e não-financeiros, oriundos da estratégia da organização, o BSC possibilita a descrição das estratégias de modo coeso, a partir de indicadores de desempenho em análises integradas aos objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997).

As diferentes perspectivas do BSC se inter-relacionam de modo dinâmico, construindo indicadores para as diversas áreas e atividades da instituição, alimentando os processos de melhoria contínua, facilitando a responsabilização das equipes e a difusão da cultura da inovação.

A evolução do pensamento e do planejamento estratégicos pode ser compreendida a partir das análises de Torres (2005) e Rampersad (2003), as quais permitem a identificação didática de fases distintas e, de certo modo, gradativas de gestão.

Para os autores, entre as décadas de 1950 e 1990, são percebidas mudanças de ênfase da administração. Partindo de uma preocupação na elaboração e aprovação de orçamentos, como forma de controlar a saúde financeira das organizações e então determinar ações estratégicas, foram incluídas noções de planejamento a partir da projeção de indicadores passados e atuais, sem ainda a inserção de variáveis externas que pudessem interferir ao longo das atividades idealizadas, uma espécie de prospectiva estratégica.

Para Porter (1997), a construção de cenários é uma técnica particularmente útil nas indústrias emergentes, uma vez que o principal aspecto nesses casos é a incerteza. Quando se considera a visão de Porter, tem-se uma nítida interação das técnicas de cenários prospectivos com os instrumentos utilizados pela gestão estratégica, porque além de facilitar o

desenvolvimento do pensamento estratégico e da definição das estratégias da empresa, o exercício de elaborar estudos prospectivos traz benefícios, como: a) a possibilidade dos gestores lidarem com as incertezas; b) a facilidade da criação de redes de troca de informações; c) a facilidade do fluxo de informações dentro da empresa; d) a integração entre as diversas áreas; e) possibilitar a definição de uma visão global atual e futura do ambiente e suas interligações; f) permitir o desenvolvimento da criatividade na empresa; g) ajudar a identificar novas oportunidades de negócios.

Em conjunto com a prospectiva estratégica, a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) possibilita a verificação do ambiente interno e externo das organizações, a análise das estratégias e da racionalização dos processos, acrescentando o desafio de verificar questões como competitividade e capacidade de integrar objetivos estratégicos de áreas diversas da organização em uma direção única.

Nos anos 1990, com as mudanças em ritmo cada vez mais acelerado, observou-se a valorização da gestão estratégica, que visa focar a sistematicidade no processo do planejamento estratégico. Como aprimoramento desse processo, o BSC se afirmou como passo importante no processo de melhoria contínua, focando desenvolvimento da qualidade e difusão do aprendizado.

Segundo Rampersad (2003), o BSC tem basicamente duas correntes, a pessoal e a organizacional. A primeira cuida do desenvolvimento de competências pessoais vinculadas à missão, visão, papéis-chave, fatores críticos de sucesso, objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria pessoais – essa vertente inclui a autogestão, o autodesenvolvimento e o autotreinamento – que se concentram não só nos gerentes, mas abrangem os colaboradores de toda a organização.

O mesmo autor explica que o BSC Organizacional é a corrente do BSC que abrange o desenvolvimento da estratégia global da empresa, alinhando valores, missão, visão e capital intelectual às necessidades organizacionais para alcance de resultados. Este conceito inclui a melhoria contínua e o controle dos processos de negócios e o desenvolvimento de estratégias que se concentram na conquista de vantagens competitivas para a empresa.

Essas duas correntes do BSC congregam as informações necessárias para o desenvolvimento pleno de implantação e controle de um sistema de gestão estratégica vinculada às metas, com resultados mais precisos e coesos. A Figura 2 abaixo retrata a relação dinâmica entre as duas correntes do BSC.

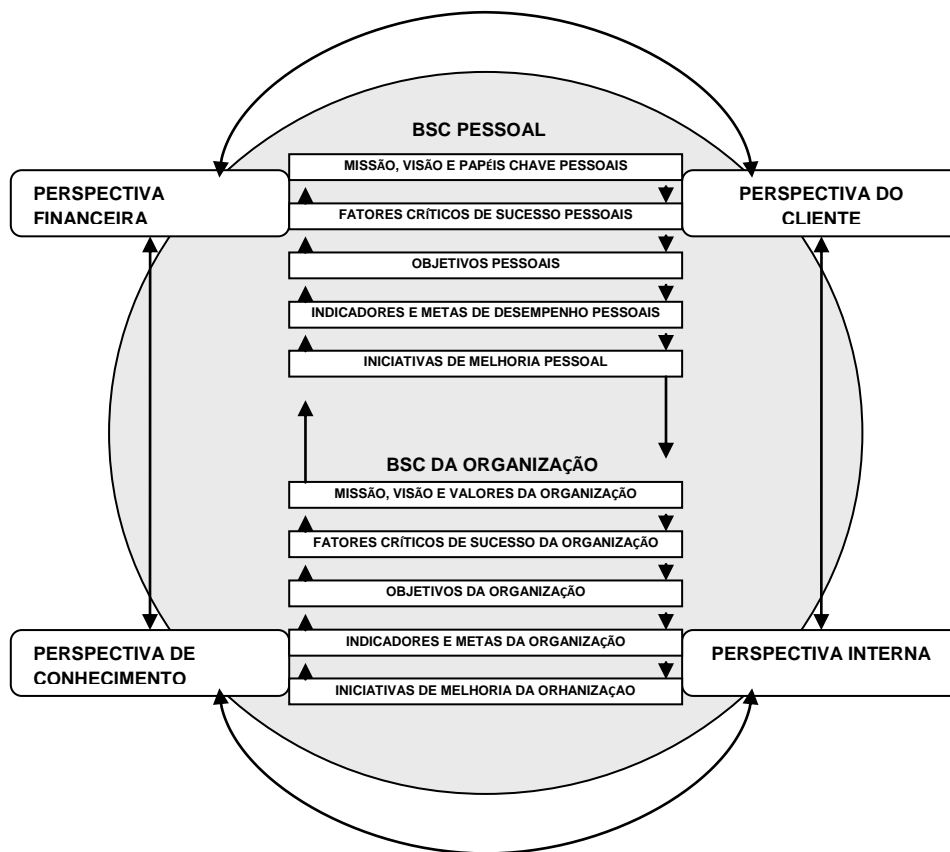


Figura 1: Elementos do *Balanced Scorecard*.
 Fonte: Adaptado de Rampersad (2003).

Caso uma organização pública opte pela utilização do BSC, será necessária a conversão da perspectiva financeira dessa ferramenta, na sua relação de causa e efeito, considerando que a questão do orçamento em um órgão público é um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento de sua função social. Contudo, tanto as organizações do setor público quanto as do privado assumem o encargo de produzir valor para as partes interessadas, através da implantação de recursos e capacidades em seus processos internos, mas diferem na natureza do valor, recursos, capacidades e ambientes, com implicações para a estratégia e a sua implementação (MENDES *et al*, 2012). Na Figura 2 são apontadas as principais particularidades na configuração do BSC nesses setores:

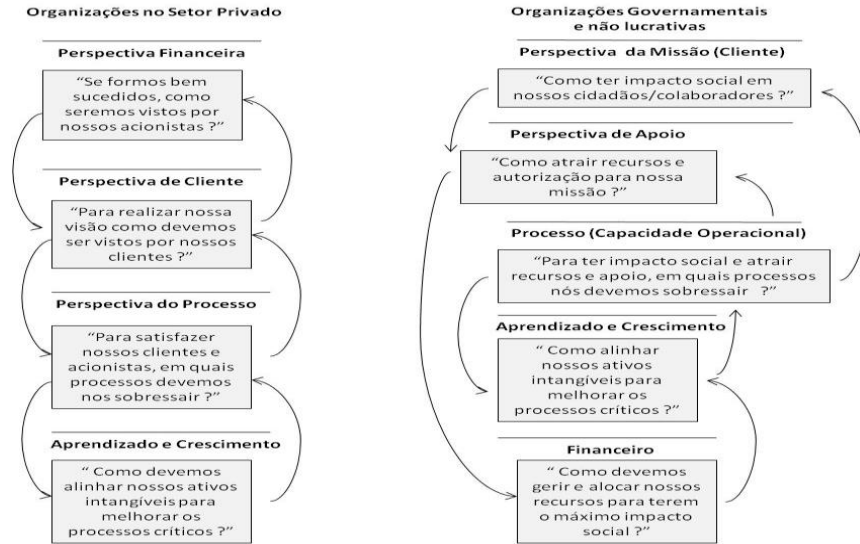


Figura 2: Modelo de criação de valor do BSC.

Fonte: Kaplan (2008).

O setor público é um setor específico com preocupações especiais que o tornam único e distinto do setor privado. Enquanto o setor privado tem como objetivo maximizar os lucros, o setor público é direcionado para as necessidades da sociedade e da melhoria do bem-estar público, mas não prevê qualquer maximização do lucro e tem um potencial muito pequeno para gerar renda.

As lacunas de desempenho – a diferença entre o que uma organização realmente é e o que pode potencialmente realizar – pode gerar a necessidade de mudança, e da busca de estratégias alternativas para reduzir as lacunas percebidas. No caso da administração pública, Andrews *et al* (2011) alertam que grupos de organizações podem produzir pressões isomórficas de convergência, especialmente as organizações do setor público que operam sob um regime centralizado de gestão de desempenho.

O alinhamento e desenvolvimento de um plano estratégico para o setor público utilizando o BSC, com base nas diferenças acima mencionadas entre os setores público e privado, levar a uma redefinição hierárquica das perspectivas originais do modelo de Kaplan e Norton (MENDES *et al*, 2012).

No setor público, a perspectiva financeira não é o objetivo, mas um impedimento que deve ser otimizado. Mendes *et al* (2012) afirmam que o desempenho financeiro não é o objetivo primário do setor público, mas um recurso muito limitado pelo qual, a missão está cumprida. A

visão e a missão representam a função do topo no sistema estruturado, tornando-se o elemento que, define a área de operação. Grande importância é dada para satisfazer, as necessidades da sociedade, com o cliente/usuário na perspectiva ocupando a posição de liderança.

O mapa estratégico do setor público, se espalha em um processo de causa e efeito de cima para baixo na hierarquia: cliente, processos internos, aprendizado, crescimento e finanças, que pode ser traduzido como se segue: a perspectiva financeira fornece os meios necessários para o crescimento do capital humano, produtividade, capacidade de organização e informação. Na perspectiva de aprendizagem e de crescimento, o que por sua vez, produz o trabalho necessário para o sucesso, com os fatores críticos da perspectiva dos processos internos e, finalmente, o cliente como perspectiva (CRUZ, 2006).

Mendes *et al*, (2012) ressalta que o BSC deve ser capaz de auxiliar os tomadores de decisão municipal, a tornar-se útil e bem sucedido com as ferramentas de gestão pública, integrando a gestão otimizada dos recursos ambientais e financeiros. Ainda para esse autor, o BSC tem uma estrutura que procura maximizar o potencial de uma organização e dá uma visão geral aos gestores públicos para melhorar a eficácia nos serviços. Para ele, o BSC ajuda na implementação, monitoramento e avaliação da estratégia organizacional, usando os indicadores financeiro e não financeiro no processo gerencial nas instituições públicas.

Segundo este autor em seu trabalho que trata: o BSC como um modelo integrado ao serviço público português, onde destaca que, a ferramenta se apresenta como um modelo de gestão que pode ser utilizado tanto em organizações privadas ou públicas e devem ser adaptados de acordo com a situação específica para realidade de cada organização. O autor é enfático ao ressaltar que os métodos de aplicação é o mesmo, e envolve uma análise e compreensão da organização, uma consciência e envolvimento de todos os interessados, o desenvolvimento de estratégias e diretrizes, a seleção de indicadores e definição de metas.

O autor concluiu que no geral, os resultados da gestão global como revelado pela a análise BSC das finanças, processos, clientes, recursos humanos e informações, demonstrou um desperdício organizacional e esforço de gestão, promovendo uma atenção adicional ao orçamento para a integração da legislação, com foco sobre os cidadãos e as qualidade de vida, para melhorar o desempenho dos serviços e imagem pública. Segundo o autor isso envolve a implantação, interação, responsabilidade, utilização de sinergias e alocação eficiente de recursos.

O BSC, pode dar uma contribuição significativa para a melhoria da qualidade do serviço no setor público, em aspectos gerencial, técnico, ambientais, atividades econômicas, sociais e operacionais da organização. Ele fornece resultados em tempo real, contribuindo com o planejamento estratégico e otimizando o orçamento por meio de uma cultura de comunicação, ligação, sistemas de integração, aprendizagem e feedback (MENDES *et al*, 2012).

Em relação a Semdestur, apesar de o BSC ser uma ferramenta que é possível desenvolver uma gestão participativa, coordena a estrutura coesa de objetivos, com metas estratégicas, visando satisfação dos usuários e associada a medidas de desempenho que permite o planejamento do processo de mudança, por meio da identificação de necessidades e monitoramento dos resultados, através de um painel dinâmico, a ferramenta não contempla a organização no que tange a medição dos oito critérios mensurados pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

Na configuração do MEGP, os resultados avaliados na Semdestur contribui para a secretaria participar do Ciclo do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF). Para ter sua gestão reconhecida ou premiada pelo esforço da melhoria contínua da sua gestão, o ciclo de melhoria contínua da gestão estabelece três requisitos: continuidade, implementação de ações de melhoria entre uma avaliação e outra, e o monitoramento das ações implementadas, por meio do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP.

2.1.3 Sistema Contábil

Como instrumento de controle e transparência da gestão, a contabilidade é regulamentada por parâmetros legais e assume um duplo propósito: controlar e fiscalizar a demonstração dos resultados da gestão empresarial, possibilitando a preservação do patrimônio e das riquezas que compõe o patrimônio, e isso tanto no ambiente público quanto no privado.

No âmbito público, a contabilidade cuida dos registros dos atos e fatos praticados na área governamental; por isso, as informações geradas por ela são de interesse de toda a sociedade, potencial usuária dos serviços e bens públicos, e contribuintes dos tributos que custeiam os gastos públicos.

“O número de tentativas que têm sido feitas para classificar sistemas contábeis nacionais é o mesmo esforço que os biólogos tentam fazer para classificar fauna e flora” (NOBES e PARKER, 1995). Maior parte dos autores classifica os sistemas contábeis (*financial reporting*) em dois grandes grupos: o modelo anglo-saxônico e o modelo da Europa Continental. Modelo Anglo-Saxônico (adotado por países como: Grã-Bretanha, Austrália, Nova Zelândia, EUA, Índia, Canadá, Malásia, África do Sul, Cingapura), tem como principais características: a) profissão do contábil forte e atuante; b) sólido mercado de capitais; c) pouca influência do Governo na definição de práticas contábeis; d) sistema contábil busca atender primeiro os investidores.

O modelo da Europa Continental, adotado por países como França, Alemanha, Itália, Japão, Bélgica, Espanha, países comunistas (Europa Oriental), maior parte dos países da América do Sul, tem como propriedades básicas: a) profissão fraca e pouco atuante; b) forte influência governamental na definição de práticas contábeis; c) bancos e governo são principais usuários; d) o mercado de capitais não é a principal fonte de captação pelas empresas.

Com origem provável, após o término da Segunda Guerra Mundial e o restabelecimento do comércio mundial, segundo Walton (2003), há uma dificuldade elementar na compreensão de regras internacionais estabelecida por seus diferentes significados: na Alemanha, tudo é proibido a menos que esteja explicitamente previsto na lei, enquanto que na Inglaterra, tudo é permitido a menos que esteja explicitamente proibido em lei.

2.2 Administração Pública

Em termos de administração pública, Johnson (1996) afirma que o fato da propriedade ser pública torna frágeis, complexos e lentos vários processos que podem se apresentar de forma muito mais simples e dinâmica na organização privada, cujos objetivos são mais claros e o foco do controle externo é uma pequena fração daquele exercitado sobre uma organização financiada pela sociedade.

O mesmo autor acrescenta ainda que o planejamento e a gestão sob controle público recebem conotação política, em um caminho de disputa de forças sociais. Com isso, nas organizações controladas pelo Governo há a predominância dos processos políticos, os quais muitas vezes oneram de várias formas os processos operacionais e administrativos, podendo até mesmo se opor a eles.

Para Shepherd e Valencia (1996), a administração pública oferece, principalmente, serviços sobre os quais ela detém o monopólio, apresentando dificuldade em controlar pessoas e processos, definir e aferir com exatidão os resultados das suas ações. Tais características tornam-se um grande empecilho para a implantação de processos inovadores, tanto pelos aspectos políticos quanto pela questão temporal, pois quase sempre requerem um tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento maior que um único mandato governamental.

2.2.1 Administração Patrimonialista

Na primeira fase, que corresponde ao período desde o início do Brasil Império até o início do Estado Novo, o Estado brasileiro tinha um regime político oligárquico, no qual o poder era confiado a um número restrito de pessoas.

Nesse contexto, opera-se a transplantação para terras brasileiras da Família Real, a Corte, enfim, toda a Máquina Pública do Estado Português. Para alojar numerosa corte e realizar as tarefas relativas ao comando da nova Metrópole Portuguesa, D. João instituiu aqui três secretarias: “Negócios do Reino”, “Guerra e Estrangeiros” e “Marinha e Ultramar”. Então se empreendeu uma transplantação das estruturas governamentais portuguesas, inclusive com seus vícios e defeitos, oriundos do regime (BUENO, 2010).

Em 1822, no auge das pressões exercidas pelas cortes portuguesas para que o Brasil retornasse ao *status* colonial, o príncipe herdeiro do trono português, que cresceu no Brasil, e que desafiou essas mesmas cortes ao tomar a decisão de continuar nessas terras e declarar a independência do Brasil. Dom Pedro I exerceu um governo centralizador e autoritário, nomeando ministros (Poder Executivo), conselheiros (Poder Moderador), além de um em cada três senadores das Províncias (Poder Legislativo) (BUENO, 2010).

A instauração do regime republicano, em 1889, não foi uma ruptura com as estruturas de poder e socioeconômicas, significando em muitos casos uma radicalização das mesmas. Bueno (2010) traça um quadro sucinto do processo de proclamação da república no Brasil, destacando o enfraquecimento da imagem pública do Império pelas fricções entre os militares e a Igreja, acrescentando todo desgaste político decorrente da tortuosa luta pela abolição e o apoio fundamental da burguesia cafeeira de São Paulo, politicamente organizada em torno do Partido Republicano Paulista (PRP), sem o qual o movimento de novembro de 1889 jamais se concretizaria (BUENO, 2010).

No tocante a Gestão do Estado, tanto os momentos históricos aqui apresentados quanto o Período Regencial e o governo de Dom Pedro II têm uma teia mestra que lhes confere uma unidade e uma feição comum que é a Administração Pública nos moldes patrimonialistas. A Administração Pública Patrimonialista definiu as monarquias absolutas, onde patrimônio público e privado se confundiam. Neste modelo de administração o estado era compreendido como propriedade do rei e o nepotismo e a corrupção eram a norma (PEREIRA, 1996).

Para Martins (1997) o patrimonialismo é um traço cultural onde o privado apropria-se do público. No caso brasileiro, se observou um poder público voltado a atender os interesses privados do detentor máximo do poder monárquico (Império) e posteriormente as oligarquias regionais (República) (PIRES e MACÊDO, 2006).

Nas primeiras décadas do século XX o país era governado em função dos interesses de quem detinha o poder e em detrimento dos interesses da coletividade. Existia a divisão de classes, onde o nascimento determinava a qual classe as pessoas pertenciam; a administração ainda era patrimonialista (MARQUES, 2008).

No patrimonialismo, o supracitado autor enfatiza que o aparelho do Estado funciona como extensão do poder soberano, onde seus auxiliares e servidores possuem *status* de nobreza real, e que o regime político oligárquico ocasiona, em consequência, a corrupção e o nepotismo, inerentes a esse tipo de administração. Assim, mesmo em pleno século XX, as instituições públicas brasileiras foram assinaladas por arcaísmos que remontam o século anterior, os quais deixaram marcas profundas na cultura das organizações públicas brasileiras (PIRES e MACÊDO, 2006), sendo que o primeiro enfrentamento desse *status quo* se deu por meio da reforma administrativa no Brasil, realizada no seio da Revolução de 1930.

2.3 Administração Pública no Brasil

O Estado brasileiro e a maneira como a Administração Pública se organiza e age podem ser divididos, didaticamente, em três grandes momentos, bem como destacou Pereira (1996): Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. O que deve ser notado e estudado é a resistência do Patrimonialismo e suas novas formas de manifestação; uma espécie de *neopatrimonialismo* no interior das Instituições Públicas.

Esse enfrentamento de formas deletérias de apropriação do público pelo privado se apresenta como marco referencial na história brasileira, as assim chamadas reformas administrativas. O Estado brasileiro passou por reformas administrativas que podem ser divididas em três momentos, à saber (PEREIRA, 1996): a primeira reforma opera-se em 1936, de matiz burocrática; a segunda em 1967, onde insere a desburocratização e a descentralização na máquina estatal, nesse caso o autor destaca que a essa reforma pode ser refutada, face suas medidas terem sido posteriormente invalidadas; e a terceira, num tom de prognóstico, que se demonstrou deveras acertado, a reforma gerencial, de 1995.

Destaca-se, ainda, que em 2005 foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, face à reforma gerencial onde visa a excelência em gestão, focado em resultados e orientado para o cidadão. Em 2008 o modelo passou por realinhamento nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

2.3.1 Administração Burocrática

A primeira reforma administrativa do Estado brasileiro instala-se sob o regime autoritário de Getúlio Vargas. O Brasil ainda mantinha as estruturas político-administrativas do século XIX, além do fato da questão social ser tratada como “caso de polícia”, só se insere efetivamente no contexto das mudanças do século XX através das medidas levadas a cabo pelo governo de Vargas (BUENO, 2010).

A Administração Pública Burocrática, doravante APB, foi adotada para substituir a administração patrimonialista. Com a emergência do capitalismo e da democracia, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que partilhasse a distinção entre o público e o privado e a separação entre o político e o administrador público. A APB fundamentou-se nos estudos de Marx Weber (PEREIRA, 1996).

O autor destaca ainda que esse modelo de administração se fundamenta na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na estrutura do poder, nas rotinas austeras, no controle passo a passo dos processos administrativos, na burocracia estatal constituída por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos na administração pública.

No fim de século XIX, as principais nações da Europa, e no início do século XX nos Estados Unidos, foi implantada a APB clássica, inspirada na gestão do exército prussiano, fundamentada em uma política de gestão de pessoas calcada no profissionalismo, na meritocracia, na objetividade e no planejamento. No Brasil, a APB clássica se instaura em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes (PEREIRA, 1997).

Assim, os princípios da APB clássica foram introduzidos no Brasil, através da criação, em 1936, do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). A criação do DASP foi o marco da primeira reforma administrativa do país, onde se inaugurou a APB, bem como a adoção da centralização e hierarquia na ação estatal (PEREIRA, 1997).

A ideia de administração pública gerencial no Brasil é antiga, delineou-se inicialmente na primeira reforma administrativa dos anos 1930 e posteriormente na segunda reforma ocorrida em 1967 (PEREIRA, 1997). A criação do DASP representou a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica, todavia, em 1938 tem-se o primeiro sinal da administração pública burocrática com a criação da primeira autarquia. Surge a ideia da descentralização dos serviços públicos na “administração indireta” (PEREIRA, 1996).

Para Pereira (1996), a primeira vez em que se tentou uma reforma da máquina pública em uma abordagem gerencial foi no fim da década de 1960, sob a batuta de Amaral Peixoto e Hélio Beltrão. Mediante uma significativa autonomia da Administração Pública Indireta, o Decreto-Lei 200 operou a descentralização das ações governamentais, com o escopo de dotar a máquina pública de maior eficiência. Orientada racionalmente pelo planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados. Nas unidades descentralizadas foram utilizados empregados celetistas, submetidos ao regime privado de contratação de trabalho (PEREIRA, 1997).

No entanto, Pereira (1997) assevera que o já citado Decreto-Lei 200 teve como resultado a existência de práticas patrimonialistas e fisiológicas, face à contratação de pessoal sem concurso público e desvalorização das carreiras ligadas à Administração Pública Direta, vistas como entraves ao modelo que se procurava implantar. Tais práticas mostraram-se profundamente deletérias para com o núcleo estratégico do Estado, o que ocasionou o fracasso dessa reforma. Essa malfada reforma somada à crise política do regime militar é bem demonstrada por Pereira (1996).

Assim, entende-se que a crise do modelo burocrático de administração pública, que foi introduzido no país nos anos 1930, no governo Vargas, começou ainda no regime militar, devido a sua incapacidade em extirpar as práticas patrimonialistas ou clientelistas da administração. O regime militar foi capaz de criar agências burocráticas insuladas, mas elas coexistiram com o clientelismo e o corporativismo (RPS, 1998).

Pereira (1997) ressaltou ainda que ao invés de consolidar uma burocracia profissional no país, através da redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, o regime militar preferiu o caminho mais curto do recrutamento de administradores, através das empresas estatais.

Esta estratégia oportunista do regime militar, que resolveu adotar a saída mais fácil da contratação de altos administradores através das empresas, inviabilizou a construção no país de uma burocracia civil forte, nos moldes que a reforma de 1936 propunha.

2.3.2 Administração Gerencial

A administração pública gerencial nasce com o propósito de solucionar os entraves causados pela burocracia, mas seus princípios se alicerçaram nos da administração burocrática. A administração gerencial buscou enfatizar a eficiência, o aumento da qualidade do serviço, a sociedade e a redução dos custos.

Ressalta-se que começou, em meados da década de 1990, a discussão acerca da reforma ou reconstrução do Estado, por meio do plano diretor de reforma do Estado, de 1995. O instrumento foi utilizado para consolidar o equilíbrio, a estabilização e assegurar o crescimento econômico. Diante de sucessivas crises econômicas pelas quais o país passou, as ineficiências nos serviços públicos passaram a ser identificadas com mais frequência, fato que determinou a busca por mudanças no modelo de administração.

Bueno (2010) destacou que o aparelho estatal era tido por ineficiente na tarefa de levar adiante o desenvolvimento do país e de prover satisfatoriamente as necessidades públicas. Para tal, o cidadão passou a ver-se como cliente e não mais como uma espécie de subordinado do Estado. Todavia, a República Federativa do Brasil passava por uma nova fase. Superado o regime ditatorial e já promulgada a Constituição, o cidadão passa a ver no Estado um provedor de necessidades.

Novos conceitos surgem e o cidadão começa a ser visto como cliente, no intuito de provocar uma mudança nas organizações públicas, as exigências contribuem para melhorar a eficiência dos serviços, desburocratizando os procedimentos e primando pela efetividade das melhorias nos serviços públicos.

Em 1995, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O Estado liberal dependente, como destacou Pereira (2008), precisava atender aos desejos da globalização econômica, com o objetivo de promover o desenvolvimento tecnológico e expandir a economia. O autor enfatiza ainda que, em 1998, o plano foi consolidado através da Emenda Constitucional nº. 19, que promoveu diversas medidas com o objetivo de melhorar a eficiência da máquina pública.

Muitas das mudanças implementadas com a edição da Emenda Constitucional n.º19/98 dependem de atos legislativos e administrativos posteriores, mas já há uma sinalização no sentido de uma melhor gestão da coisa pública. Entretanto, são sintomáticas as exigências de modernização do serviço público a inclusão, no art. 38 da Constituição Federal, do princípio da eficiência, que não existia na redação original do texto (PIRES e MACÊDO, 2006).

Nos serviços paralelamente oferecidos pelo Estado cabe um destaque devido o fato de a máquina pública ser forçada a enxugar-se e conseqüentemente reduzir seus quadros. A influência do Estado na atividade econômica passa a ser vista com desconfiança pela classe empresarial e pela opinião pública.

Com isso tem início um grande movimento de privatizações, com a venda de empresas estatais de telecomunicações, mineradoras, siderúrgicas e bancos. São os ventos do chamado neo-liberalismo econômico (PEREIRA, 2008).

Para Silva e Amaral (2007), entre 1995 e 2002, buscou-se assegurar a estabilidade econômica e a governabilidade para ganhar mais relevância e com isso superar o Estado como função de interventor e empresarial, aproximando o governo da sociedade por meio do controle social das políticas públicas. Foram feitas escolhas nas formas de integração para contribuir com o mercado internacional e levar diminuição ao papel do estado, assim como a privatização de empresas e serviços públicos.

Como saldo da administração pública gerencial surgem mudanças culturais, estruturais e de gestão. Exige um novo olhar para os interesses da sociedade. O interesse público é o interesse da coletividade, o cidadão é o cliente dos seus serviços e seu contribuinte de impostos. Por esse

motivo, a avaliação dos resultados das ações do Estado é positiva se atender os anseios do cidadão. Esse modelo, atualmente, vem sendo consolidado, e mostra-se cada vez mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público (SILVA e AMARAL, 2007).

Todavia a administração pública gerencial, sem ser ingênua, parte do pressuposto de que já chegamos a um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, o burocratismo está excluído, porque é ineficiente, e em que seja possível desenvolver estratégias administrativas baseada na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados.

Pereira (2008) enfatiza que aos poucos se delineou os contornos da nova administração pública ou administração pública gerencial em vários países, principalmente na Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália, por meio de: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; (4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar; (5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (6) definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência; (7) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Ainda para esse autor, mais amplamente, a administração pública gerencial está embasada na concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, enquanto que a administração pública burocrática tem um vezo centralizador e autoritário. O autor destaca que, com o final o liberalismo do século XIX, no qual se moldou a forma burocrática de administração pública era um regime político de transição do autoritarismo para a democracia.

Portanto, enquanto a administração pública burocrática confia em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está incumbida de garantir, a administração pública gerencial pondera a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual cidadãos defendem seus

interesses e afirmam suas posições ideológicas que, afinal, se promulgam na administração pública. O problema não é o de obter a racionalidade perfeita, mas determinar as instituições, práticas administrativas cada vez mais eficientes e que atendam as necessidades do cidadão.

2.4 Ferramentas de Administração Pública

Sabe-se que os serviços públicos são estigmatizados como ineficientes e indiferentes às necessidades e aos objetivos dos clientes. Porém, na esfera pública tem-se observado um número cada vez maior de ações em gestão pela qualidade, por influência notória da iniciativa privada. Ao focar a questão da qualidade na administração pública, segundo Moura (1999), os gestores devem buscar a conformidade entre o que se produz e a necessidade dos clientes, de modo que as expectativas sejam superadas e a satisfação alcançada. Assim, todos os elementos da complexa administração dos interesses coletivos devem estar voltados igualmente para a busca da excelência.

2.4.1 Orçamento

Desde o início da década de 1990, com a estabilização da moeda, a administração pública vem trabalhando a questão da dívida pública como um dos elementos chave para o desenvolvimento econômico do país. Entre as medidas de controle, a adoção do “Programa de Estabilidade Fiscal” tem sido colocado como o caminho da sustentabilidade das políticas fiscais, num esforço de diminuição de gastos públicos: “O Governo Federal apresenta à sociedade brasileira seu Programa de Estabilidade Fiscal, fundado em uma premissa básica: o Estado não pode mais viver além de seus limites, gastando mais do que arrecada” (BRASIL, 1998). Nesse contexto, a preparação e realização do orçamento assumiu importância primordial.

Um dos problemas é que a forma de elaboração dos orçamentos tem induzido as instituições públicas a gastarem integralmente o que foi previsto e disponibilizado, mesmo que em projetos não prioritários, temendo cortes nos orçamentos futuros, isso porque esses são sempre elaborados tendo como parâmetro os valores executados nos três últimos exercícios fiscais. Além disso, outro fator complicador desloca a razão de ser do orçamento dentro administração pública: as muitas influências geradas por disputas políticas (NEVES, 2008).

Na construção do orçamento, os gestores públicos têm como amparo legal as normativas constitucionais (Constituição Federal: Capítulo II, as Finanças Públicas, artigos 165 à 169), a Lei ordinária 4.320/1964, que estabelece as normas específicas sobre elaboração e organização orçamentária; e a Lei Complementar 101/2000, que trata da Responsabilidade Fiscal.

De forma prática, a elaboração do orçamento segue um ciclo: o estabelecimento do Plano Plurianual (PPA), a adequação à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e à Lei Orçamentária Anual (LOA).

A contabilidade pública deveria, além de cumprir as funções básicas de prever, escriturar, controlar, analisar e interpretar os atos e fatos da gestão pública, fundamentalmente, servir de fonte de informações para os gestores públicos atuarem eficaz e eficientemente, a partir das concretas necessidades dos cidadãos.

2.4.2 Planejamento Plurianual

O Projeto de Lei do Planejamento Plurianual (PPA) deve conter as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. O PPA estabelece a ligação entre as prioridades de longo prazo e a Lei Orçamentária Anual. Ou seja, o planejamento de cada ano não pode divergir das determinações do PPA, o qual estabelece as metas e prioridades para o ano seguinte, orienta a elaboração do orçamento, dispõe sobre alteração na legislação tributária, estabelece a política de aplicação das agências financeiras.

A despeito dos dispositivos legais, para Mendes (2009), em âmbito federal, o sistema orçamentário público é dominado por ações de curto prazo, inexistindo um efetivo sistema de planejamento de médio e longo prazo para as políticas do Governo Federal. O sistema de planejamento existente, com base no Plano Plurianual (PPA) é uma mera formalidade burocrática, conduzida a reboque da execução cotidiana do orçamento.

Para o mesmo autor, o foco no curto prazo decorre de um sistema fiscal baseado em despesas obrigatórias e quase-obrigatórias rígidas e crescentes, que consomem 92% do orçamento; e em um regime político em que o Poder Executivo tem dificuldade para formar maioria no Congresso. A combinação desses dois ingredientes faz com que o Poder Executivo opere a execução do orçamento com base em dois objetivos: cumprir metas fiscais e atender

demandas da base aliada do governo, liberando recursos de interesses de parlamentares e partidos. O sistema tem sido bem sucedido no cumprimento de metas fiscais e parcialmente bem sucedido na composição de maiorias governistas no Congresso. Contudo, simplesmente ignora qualquer consideração acerca da qualidade do gasto e da relação benefício-custo dos programas públicos.

2.4.3 Lei de Diretrizes Orçamentárias

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), anualmente, fixa a meta de superávit primário do governo, indica possíveis alterações na legislação tributária, na política salarial e de contratação de novos servidores. É elaborada pelo Executivo segundo as diretrizes aprovadas na LDO e estabelece a previsão de receitas (arrecadação) e despesas (gastos) do governo para o ano seguinte. A LOA precisa estar em sintonia com o Plano Plurianual – PPA e com a LDO.

Pelo fato de estar sob as diretrizes do PPA e da LOA, a LDO deve, obrigatoriamente, se enquadrar nos requisitos, primeiro do PPA e, em sequência, da LOA, sempre nessa ordem. Seu período de vigência deve ser sempre anual e a sua função essencial é prever a receita pública e fixar a despesa para o exercício financeiro.

A LDO tem como partes elementares: a) o orçamento fiscal, que inclui os três poderes da União (inclusive administração indireta, fundos e fundações mantidos pelo poder público); b) o orçamento da Seguridade Social, ou seja, a previdência social, a assistência social e a saúde (incluindo as instituições ministeriais que executam tais funções, com inclusão da administração indireta, dos fundos e das fundações mantidos pelo poder público); c) o orçamento de investimento das empresas estatais (aquelas em que a União detenha a maioria do capital social com direito a voto).

Desses traços elementares, entende-se que, em sua essência, a LDO intenta o estabelecimento de processos de planejamento, onde o PPA assume o papel de balizador dos rumos das políticas públicas, fixando os investimentos prioritários e os principais programas de cada ministério.

2.4.4 Políticas Públicas de Melhoria da Gestão

A redefinição das funções do Estado (PEREIRA, 1996a) que, inicialmente, assumia o papel de preservar suas economias das intervenções do mercado internacional, concedeu ao ente público o papel inverso, de facilitador, afim de que a economia nacional torne-se mais competitiva internacionalmente.

A partir de 1997, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), com um plano de reestruturação e melhoria da gestão, assumiu a missão de formular, implantar e avaliar as políticas públicas, visando à melhoria da gestão, à redução de custos e à qualidade das atividades desempenhadas pelo Governo Federal, em benefício do cidadão.

Essa postura governamental afirma a preocupação em aprimorar os serviços prestados pela Administração Pública, para que sejam eficientes. Como princípio da gestão pública, o conceito de eficiência foi introduzido na Constituição Federal de 1988 pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, alterando o art. o 37. Essa inclusão habilita cada cidadão a exigir qualidade dos produtos e serviços prestado pelo Governo. O cliente assumiu seu papel de cidadão, vice-versa, e a qualidade tornou-se um direito.

Um alerta quanto à existência de lacunas nos serviços públicos é dado por Albrecht e Bradford (1992), os quais apontam a ausência de competitividade como problema, pois os órgãos públicos não têm “o lobo nos seus calcanhares”, e não possuem o que denomina como “compulsão interna” na busca e fidelização de clientes.

A Constituição Federal assegura a todos os cidadãos o direito à participação ativa na elaboração e gestão de políticas públicas, desempenhando a função social como partícipes e destinatários dos serviços públicos e no acompanhamento das ações do gestor público.

Conforme Monteiro (1991), a confirmação da eficácia da gestão pública se dá por um envolvimento comprometido por parte dos gestores. No entanto, as discontinuidades de lideranças, tão comum em cargos ocupados por nomeações, acabam por gerar a descontinuidade da gestão, o que tem por consequência o comprometimento dos objetivos e resultados.

Não é apressada a afirmação de que os constates realinhamentos na gestão governamental ocasionem rupturas a cada quatro anos, comprometendo o desenvolvimento continuado institucional, rompendo assim com processos de melhorias planejados para serem

processos contínuos. Apesar dessas interrupções, na Figura 3 fica evidenciado o desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria da qualidade no setor público:



Figura 3: Linha da evolução da gestão pública voltada para a qualidade.
Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

2.5 Modelo de Excelência em Gestão Pública

A avaliação técnica de gestão como auxílio para melhorar o desempenho das organizações produz informações de suma importância ao conhecimento dos processos e de seus resultados, fundamentada nas estratégias e planos, contribuindo com o entendimento das diferenças que comprometem o sistema.

Tais diferenças devem ser percebidas pelas organizações públicas e privadas, diante da necessidade de realizar a medição de seu desempenho, para identificar as atividades que agregam valor aos seus produtos ou serviços, todavia, a comparação de desempenho com seus concorrentes e a revisão das estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo, com foco na melhoria dos resultados, surge como diferencial comparativo para as organizações.

No Brasil, o foco das organizações públicas no que tange a avaliação de gestão, está voltado na sua grande maioria para as funções de controle, com destaque no cumprimento da legislação vigente, aos que dizem respeito ao uso dos recursos financeiros públicos, como destacou Lima (2007), ao observar que o principal objetivo dessa avaliação se resume no diagnóstico dos resultados obtidos entre o orçamento previsto e o executado.

Ressalta-se ainda que a dificuldade em avaliar a gestão pública, como destacou Sá (2005), deve-se à existência de fatores intangíveis, oriundos das organizações públicas, aliada à dificuldade em identificar indicadores para medição, porém, tal dificuldade faz com que a avaliação do setor público tenha características diferentes da iniciativa privada.

Ospina (2002) é enfático ao ressaltar que o sistema de avaliação de resultados da gestão pública deve partir de um modelo composto de três enfoques: macro, médio e micro. O autor ressalta que o macro trata do desempenho do governo na implementação de políticas públicas, o médio analisa o desempenho das organizações públicas e o micro afere a contribuição produzida pelo desempenho dos servidores no cumprimento da missão.

Para o mesmo autor, a diferença entre medição do desempenho e gestão do desempenho é que o primeiro se dedica à criação de indicadores com estrutura de medição do desempenho das políticas públicas das organizações e servidores públicos e o segundo trata do uso de informações para contribuir nas tomadas de decisões dos gestores das organizações. Oliveira (2003) afirma que essa composição se expressa no respeito dos elementos para integrar o sistema-modelo, onde a direção tem a característica do tipo de liderança; o planejamento de planos e estratégias.

Avaliar um sistema de gestão consiste em verificar a aderência entre composição, foco, princípios e características de um sistema modelo (LIMA, 2007). O cidadão e a sociedade assumem o papel de mantenedores e destinatários dos serviços da organização, a gestão corporativa da informação e do conhecimento devem servir de base para a tomada de decisões, a força de trabalho deve ser motivada e capacitada para cumprir suas funções, os processos devem ser eficientes, e os resultados devem atender os objetivos da missão da organização.

No Brasil, o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio do GESPÚBLICA, compreendendo que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que se buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão.

Esse modelo auxilia as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo a excelência da gestão. Ao mesmo tempo, permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado (BRASIL, 2009a).

Com um padrão internacional, esse modelo de excelência em gestão expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um

sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas, constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

2.5.1 Natureza Pública das Organizações

O MEGP foi idealizado a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente, sem deixar de atender as características essenciais à sua natureza pública.

A adoção de um modelo de excelência específico para a gestão pública implica, portanto, o respeito aos princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações, e que impactam na sua gestão (BRASIL, 2009a).

Deve-se ter um entendimento para respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza das organizações públicas para se diferenciar das organizações privadas, sem perda da noção de que a administração pública tem que ser excelente, eficiente e eficaz.

Características inerentes aos atributos das organizações públicas as diferenciam das organizações privada. Ressalta-se que algumas delas merecem ser realçadas por sua importância, conforme destaque do GESPÚBLICA (BRASIL, 2009a):

- enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público;
- o controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica a garantia de transparência de suas ações e atos e a institucionalização de canais de participação social, enquanto que as organizações privadas estão fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas);
- a administração pública não pode fazer distinção de pessoas, que devem ser tratadas igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se 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;

- 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 modo 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 os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante 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, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros;
- a administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.

2.5.2 Sustentação do MEGP

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está embasado nos princípios constitucionais da administração pública e alicerçado nos fundamentos da excelência gerencial.

Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública para que, orientados pelos princípios constitucionais, venham compor a estrutura de sustentação do MEGP. Estes fundamentos devem expressar os conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem perder de vista a essência da natureza pública das organizações (BRASIL, 2009a).

Os princípios constitucionais são os citados no artigo 37, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que diz: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (CF, 1988, art. 37).

A gestão pública para ser excelente tem que atender os seguintes princípios constitucionais:

1. Legalidade: estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom e nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
2. Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente.
3. Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
4. Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social.
5. Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público exigido.

Na Figura 4 são destacados os princípios constitucionais do GESPÚBLICA:

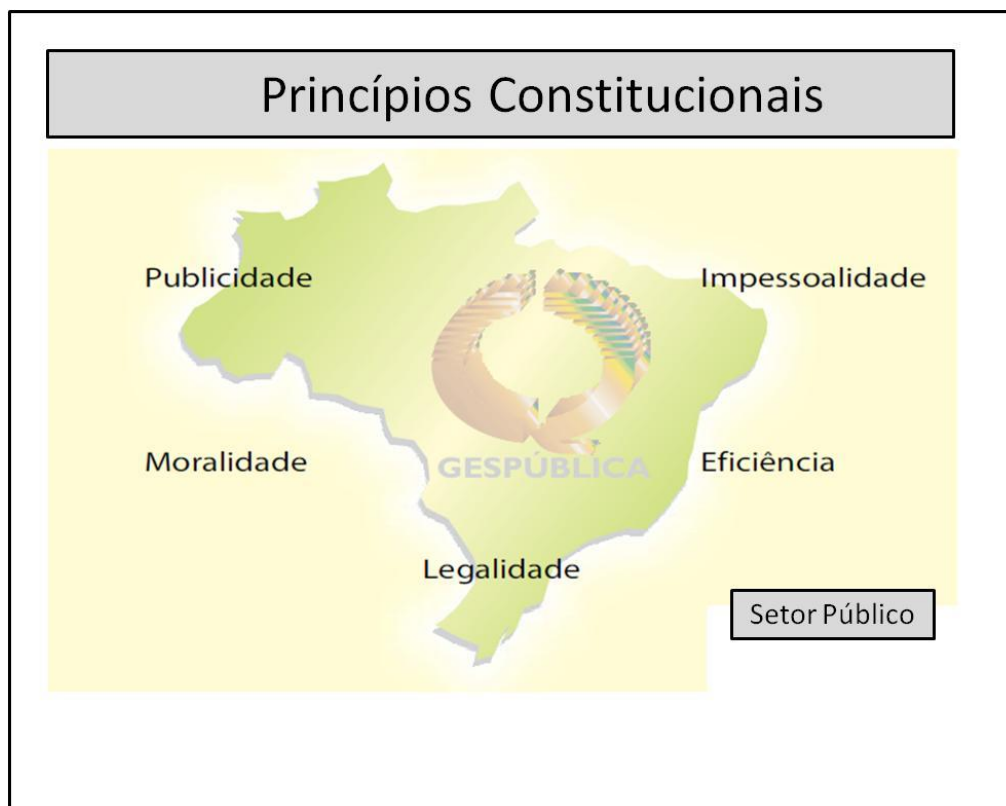


Figura 4: Princípios constitucionais do GESPÚBLICA.
Fonte: Brasil (2009a).

A gestão de excelência se define a partir de um modelo de gerenciamento e de alguns fundamentos que na medida em que são institucionalizados garantem alto desempenho nas organizações públicas.

Os princípios constitucionais e os fundamentos, juntos, dão sustentabilidade ao MEGP, recomendam os valores e diretrizes estruturais que precisam delimitar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

2.5.3 Fundamentos de Excelência Gerencial

O MEGP foi idealizado a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Esse modelo está, portanto, alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações (BRASIL, 2009a). Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Orientados pelos princípios constitucionais, os fundamentos da apresentam a base de sustentação do MEGP, que tem o objetivo de tornar tais princípios aplicáveis aos órgãos e entidades públicos, conforme se observa na Figura 5:



Figura 5: Fundamentos do GESPÚBLICA.
Fonte: Brasil (2009a).

Nas diretrizes do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009, do MP/Seges, os fundamentos são assim definidos:

- Pensamento sistêmico - entendimento das relações de interdependência entre os processos da organização, e entre a organização e o ambiente.
- Aprendizado organizacional - busca contínua de conhecimento, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

- 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 organização.
- Liderança e constância de propósitos - a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance dos resultados organizacionais. É exercida pela alta administração; a constância de propósito diz respeito à manutenção das ações para a consecução dos resultados.
- Orientação por processos e informações - segmentação do conjunto das atividades da organização que agreguem valor para as partes interessadas; as decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho.
- Visão de futuro - indica o rumo da organização. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas da sociedade.
- Geração de valor - alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- 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.

Foco no cidadão e na sociedade - direcionamento das ações públicas para atender, regular e 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 pelas organizações públicas.

Desenvolvimentos de parcerias - desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

Responsabilidade social - atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.

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

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.

Portanto, esses fundamentos em excelência gerencial se apresentam como uma ferramenta de suma importância de contribuição na busca por melhoria na gestão pública, com a tendência de ofertar um serviço de qualidade que possa suprir as necessidades do cidadão. Para tal, cabe definir um padrão de instrumento para avaliação.

2.5.4 Instrumentos para a Avaliação do GESPÚBLICA

A estratégia do GESPÚBLICA optou por um modelo de gestão que utiliza critérios de excelência. Foi necessário adaptar a linguagem, com o intuito de respeitar a natureza pública das organizações (conforme a seção 4.1) e, ao mesmo tempo, resguardar as características que definem os modelos analisados como de excelência de gestão.

O modelo utiliza como o arcabouço conceitual o ciclo do PDCA por ser um método de gerenciamento de processos ou sistemas. Paladini (2004) destaca que pode ser utilizado como um caminho para alcançar as metas, entretanto, o uso é uma forma de agregar valor ao produto ou serviço, através da execução dos quatro elementos que compõem o método – Planejar, Executar, Controlar e Agir – fazendo, assim, há retroalimentação do processo de gestão.

Mais conhecido como ciclo da melhoria contínua, o ciclo PDCA tem como objetivo, segundo Campos (2004), definir qual é a meta, gerar, treinar e executar o plano de ação, checar se a meta foi atingida através de indicadores.

Na Figura 6, o ciclo menor norteia a organização pública na compreensão de seus métodos de gestão e na afirmação dos padrões esperados dessas práticas gerenciais. A partir desse referencial pré-estabelecido, a organização pode alcançar o controle periódico dessas práticas, interferindo corretivamente sempre que for necessário no processo.

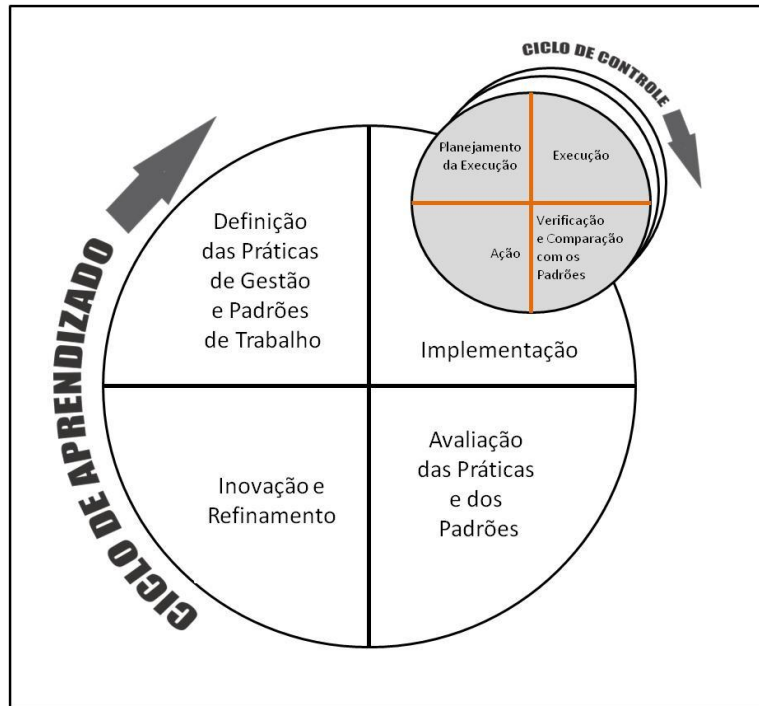


Figura 6: Diagrama de gestão das práticas ciclo de aprendizado.
Fonte: Brasil (2009a).

Um ciclo que aborde uma análise mais ampla, no entanto, se torna necessário, por tratar ponderada e periodicamente a própria prática e os padrões, com vistas à consumação e à inovação, e não apenas à correção, trata-se do ciclo de melhoria.

Enquanto, no controle é feita uma correção para que o padrão atinja as metas, na melhoria é feita uma transformação mais intensa na própria prática, normalmente aludindo às mudanças de estratégia, de tecnologia e de método empregado. Dessa mudança surgem novos padrões. O exercício contínuo do controle e da melhoria das práticas de gestão produz o aprendizado organizacional.

2.5.5 Representação gráfica do MEGP

Com base nos princípios constitucionais e nos fundamentos da gestão contemporânea, o MEGP representa um sistema geral de gestão constituído de oito partes integradas e interatuantes, que convergem para a construção e direção das organizações públicas.

As partes integradas do MEGP são a representação de um sistema gerencial que orienta a adoção de práticas de excelência em gestão, com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência gerencial (BRASIL, 2009a), conforme expresso na Figura 7:

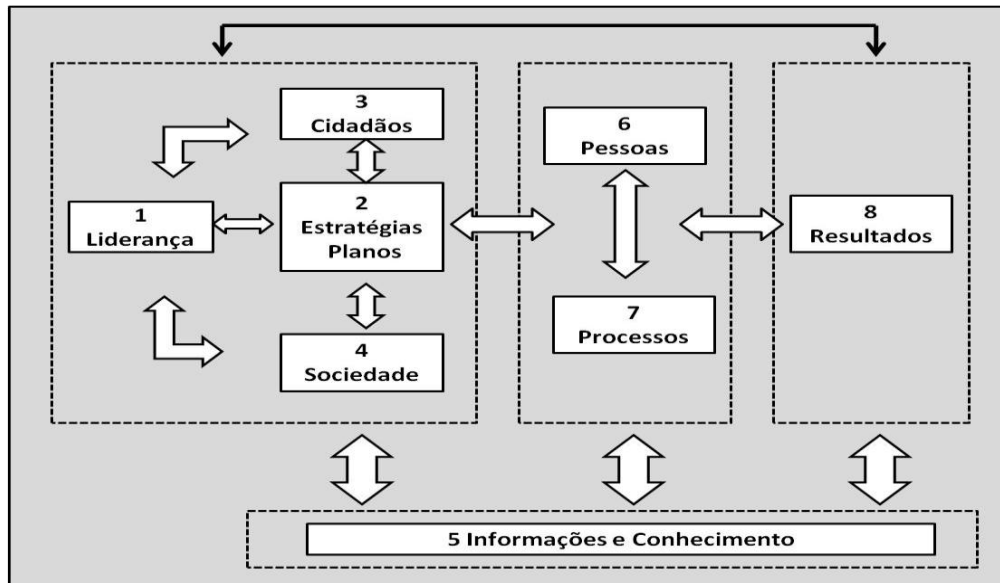


Figura 7: Representação gráfica do modelo de excelência em gestão pública.
Fonte: Brasil (2009a).

A Figura 7 representa graficamente o modelo, destacando a relação entre suas partes, a interação dos critérios, definida em quatro blocos, conforme descrito a seguir:

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade – pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, os serviços, produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O segundo bloco – Pessoas e Processos – representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco – Resultados – representa o controle. Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informações e Conhecimento – representa a “inteligência da organização”. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho. A Figura 7 também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Na avaliação da gestão pública, as oito partes do MEGP foram convertidas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública. A esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (requisitos), a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos (ver 2.5.4) de avaliação e melhoria de sua gestão. O Quadro 1 apresenta aspectos gerais de cada critério:

ITEM	CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
01	Liderança	Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.
02	Estratégias e Planos	Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas
03	Cidadãos	Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com os cidadãos, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.
04	Sociedade	Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.
05	Informação e Conhecimento	Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.
06	Pessoas	Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida dos indivíduos interna e externamente ao ambiente de trabalho.

ITEM	CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
07	Processos	Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.
08	Resultados	Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentários financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como aos relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

Quadro 1: Critérios do MEGP – GESPÚBLICA.

Fonte: Brasil (2009a).

Na dimensão de processos gerenciais, critérios de 1 a 7, são avaliados os fatores Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração. No que tange à dimensão dos resultados gerenciais são avaliados os fatores Relevância, Tendência e Nível Atual. Esses fatores referem-se ao grau em que as práticas de gestão da organização estão dispostas, conforme descritos a seguir:

FATORES DE AVALIAÇÃO	SUBFATORES	DESCRIÇÃO
Enfoque	Adequação	Atendimento aos requisitos do critério ou item, incluindo os mecanismos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização.
	Proatividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.
Aplicação	Disseminação	Implementação, horizontal e vertical, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao item, considerando-se o perfil da organização.
	Continuidade	Utilização periódica e ininterrupta.
Aprendizado	Refinamento	Decorrentes do processo de melhorias, tanto incrementais quanto de ruptura.
Integração	Coerência	Relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização.
	Inter-relacionamento	Implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado.
	Cooperação	Colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, onde pertinente, na implementação das práticas de gestão.
Resultado	Relevância	Importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.
	Tendência	Comportamento ao longo do tempo.
	Nível Atual	Comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes.

Quadro 2: Critérios de avaliação do MEGP – GESPÚBLICA.

Fonte: Brasil (2009a).

O GESPÚBLICA apresenta três instrumentos que expandem o processo progressivo de melhoria da gestão, são os Instrumentos de Avaliação de Gestão Pública (IAGP) de duzentos e cinquenta, quinhentos e mil pontos (conforme apresentado no item 2.5.7). Os três instrumentos

contêm o mesmo conjunto de conceitos e parâmetros de avaliação da gestão do MEGP, aprofundando apenas o nível de exigência de cada um dos critérios.

2.5.6 Diretrizes para a Pontuação

O sistema de pontuação tem por objetivo definir o estágio de amadurecimento da gestão da organização, analisando os requisitos embasados nos fundamentos do MEGP, destacados através do levantamento das análises dos processos gerenciais e dos resultados organizacionais (BRASIL, 2009a).

Os resultados obtidos são enquadrados em uma das Faixas de Pontuação Global da tabela do MEGP, onde está descrito o perfil de gestão da organização:

a) Os critérios relativos aos processos gerenciais são pontuados segundo as diretrizes do “Quadro de Pontuação (%) – Processos Gerenciais”, (Anexo 10) e de acordo com a seguinte sequência:

- ✓ determina-se o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração;
- ✓ o valor percentual do critério é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso, pelo menos, 2 outros fatores estejam em estágio superior;
- ✓ multiplica-se o percentual encontrado pela pontuação máxima do critério. A pontuação do critério será o valor dessa multiplicação.

b) os critérios relativos aos resultados organizacionais são pontuados segundo as diretrizes do “Quadro de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais”, (Anexo 11) e de acordo com a seguinte sequência:

- ✓ determina-se o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação Relevância / Tendência / Nível atual;
- ✓ o valor percentual do critério é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros 2 fatores estejam em estágio superior;

- ✓ multiplica-se o percentual encontrado pela pontuação máxima do critério (ver Quadro 3). A pontuação do critério será o valor dessa multiplicação.

Critérios		Pontos
01	Liderança	22
02	Estratégias e Planos	22
03	Cidadãos	22
04	Sociedade	22
05	Informações e conhecimento	22
06	Pessoas	22
07	Processos	22
08	Resultados	96
	A - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	20
	B - Resultados relativos à sociedade	20
	C - Resultados orçamentários e financeiros	10
	D - Resultados relativos às pessoas	13
	E - Resultados relativos aos processos de suprimento	13
	F - Resultados dos processos finalísticos e de apoio	20
Total de Pontos		250

Quadro 3: Critérios e pontuações máximas do MEGP – GESPÚBLICA.
Fonte: Brasil (2009a).

- c) a pontuação final é a soma da pontuação dos critérios, conforme se apresenta no Quadro 3. Para se obter o percentual de aderência aos critérios, deve-se utilizar o percentual máximo em substituição à pontuação máxima.

2.5.7 Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública

A qualidade no serviço público necessita ser orientada para gerar resultados aos cidadãos, propiciando-lhes melhores serviços e contribuindo para a sua melhoria da qualidade de vida. No setor público as repetições cíclicas dos processos devem assegurar ações facilitadoras de funcionamento e desenvolvimento, proporcionando condições de trabalho que conduzam o aprimoramento, ressaltando a consolidação de sua legitimidade perante a sociedade como instância responsável para o bem estar social (LINS; TEIXEIRA, 2002).

O Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública é um conjunto integrado de ações realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão, e se mantém ao longo do tempo mediante repetição cíclica do processo.

Paladini (2004) ratifica que essa é a hora da qualidade na administração pública, por isso, avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de adesão das suas práticas gerenciais relacionadas com o referencial de excelência preconizado pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

Os pontos fortes e as oportunidades de melhoria avaliadas permitem identificar aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo, portanto, o diagnóstico deve ser objeto das ações de aperfeiçoamento. A avaliação é integrante do planejamento da melhoria dos processos, estabelecidos a partir das oportunidades de melhorias contínuas, identificadas na própria avaliação, que podem ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de melhorias da gestão.

Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência (BRASIL, 2009a).

O GESPÚBLICA desdobrou o MEGP em três instrumentos de avaliação, com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão. Os três instrumentos sugerem um caminho progressivo do processo de autoavaliação, conforme mostra a Figura 8:

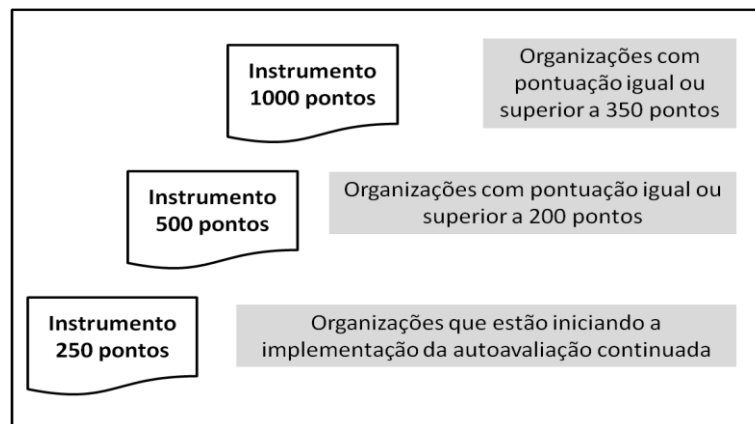


Figura 8: Instrumento para avaliação da gestão pública.

Fonte: Brasil (2009a).

Os três instrumentos contêm o mesmo conjunto de conceitos e parâmetros de avaliação da gestão, variando apenas o nível de exigência de cada um. O IAGP utiliza uma escala de pontuação de 0 a 1000 pontos, sendo que 1000 pontos equivalem à plena aplicação dos princípios, fundamentos e conceitos de excelência em gestão pública.

Os instrumentos IAGP 250 e IAGP 500 pontos utilizam uma escala de pontuação de 0 a 250 pontos e de 0 a 500 pontos respectivamente. A finalidade desses instrumentos é facilitar o início do processo de avaliação da gestão pelas organizações públicas.

Na constituição do IAGP, cada parte do MEGP foi desdobrada em critérios de avaliação. As alíneas de cada critério de avaliação não são prescritivas em termos de métodos, técnicas e ferramentas. Cabe a cada organização definir em seu Plano de Melhoria da Gestão (PMG) o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação.

O GESPÚBLICA ainda definiu critérios de avaliação para se estabelecer o que se espera de uma gestão pública de qualidade. Cobra (2001) corrobora destacando que mesmo sendo de difícil mensuração, por ser subjetiva a qualidade dos serviços, é possível avaliar, mas valendo-se de critérios. Frente a desafios, como a crescente competitividade, um número cada vez maior de organizações adotam modelos de gestão, na busca pela melhoria de processos, redução de custos e aumento da satisfação dos clientes.

No entanto, os princípios e características de uma gestão de qualidade constituem o cerne do processo de avaliação e devem ser evidenciados pelas práticas de gestão da organização e pelos resultados decorrentes dessas práticas, que embasadas no Modelo de Excelência pode vir a auxiliar numa melhoria dos resultados dos serviços prestados pelos servidores ao cidadão.

2.5.8 O Caminho da Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão Pública (ciclo)

A utilização de um modelo de gestão empregado juntamente a um método de análise e solução de problemas permite o alcance de prestação de serviços com a qualidade esperada dentro dos prazos estabelecidos, gerando melhorias nos processos gerenciais.

O processo de avaliação deve ser aplicável a todas as organizações públicas que desejarem avaliar as suas práticas gerenciais em direção à excelência em gestão. Ao decidir pela prática da autoavaliação continuada da gestão, a organização pública, quer seja integrante de qualquer dos três poderes e de qualquer das três esferas de governo, deverá cumprir as etapas conforme mostra a Figura 9:

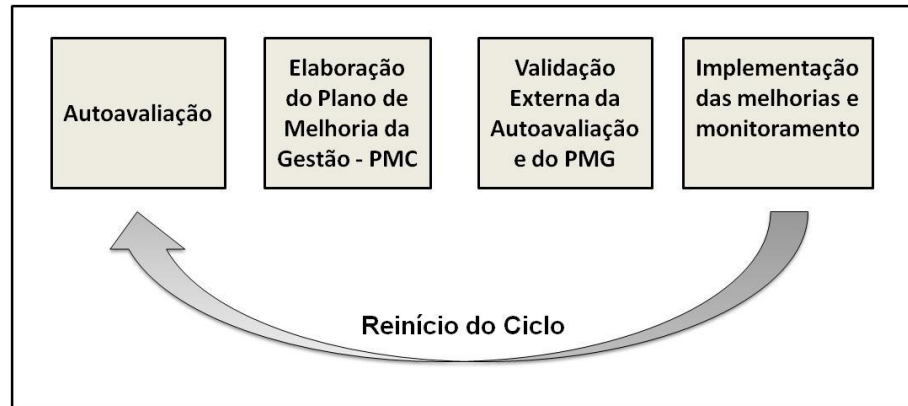


Figura 9: Etapas da melhoria contínua da gestão.
Fonte: Brasil (2009a).

A primeira avaliação estabelece o “marco zero” da gestão da organização em relação ao MEGP. Destacando os cumprimentos dos ciclos periódicos de avaliação, pois permite medir e descrever a evolução dos resultados estabelecidos e alcançados pela organização pública.

A recomendação é que a avaliação seja executada no mínimo a cada quinze meses, gerando dados históricos que contribuirão e permitirão a análise do grau de evolução dos esforços da organização e o redirecionamento sistemático das ações de melhoria nos processos gerenciais, visando a excelência em gestão (BRASIL, 2009a).

Cada organização deve conduzir internamente o processo de avaliação, utilizando o Caderno de Campo para a Avaliação da Gestão Pública (250 Pontos ou 500 Pontos) ou o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública de 1000 Pontos, definindo o instrumento a partir da experiência da organização em avaliação da gestão e do nível de gestão atingido em avaliações anteriores.

No projeto a ser realizado será utilizado o instrumento de 250 pontos, estruturado em oito critérios e quarenta e quatro itens. Optou-se pela utilização desse instrumento em virtude da Semdestur não ter experiência no uso de autoavaliação do modelo do GESPÚBLICA.

Autoavaliação

A autoavaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria organização, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

Deve ser realizada a descrição das práticas de gestão e identificação das oportunidades de melhoria, conforme as alíneas dos oito critérios do MEGP. A descrição da prática de gestão deve conter, no mínimo, as seguintes informações, conforme definido pelo GESPÚBLICA:

- ✓ o que é feito;
- ✓ como é feito;
- ✓ onde é feito (setores e pessoas envolvidas);
- ✓ com que periodicidade é feito;
- ✓ há quanto tempo é feito;
- ✓ a sistemática de controle;
- ✓ os mecanismos de aprendizado utilizados;
- ✓ melhorias implantadas, decorrentes do aprendizado.

O processo de autoavaliação tem que ser participativo e, ao final, representar um consenso da organização sobre a qualidade da gestão naquele momento. Para isso, é importante que a equipe interna de avaliação procure validar os resultados de cada critério, principalmente com os setores diretamente envolvidos e com a alta administração. É importante que seja feito durante o processo e não apenas ao final dele.

Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão (PMG)

Com base nos resultados da autoavaliação, a organização seleciona alguns requisitos que na sua interpretação precisam ter suas práticas melhoradas e elabora o PMG. Esse plano é um instrumento de gestão constituído de um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de autoavaliação da gestão da organização, com vistas a transformar a sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional.

Vale ressaltar que a autoavaliação da gestão proporciona às organizações uma visão panorâmica sobre os seus sistemas e práticas de gestão. Ao determinar quais aspectos da avaliação serão objeto de ação do PMG, possivelmente as áreas ou funções da organização a serem atingidas pelo referido plano deverão passar por estudos mais aprofundados, para que a ação proposta seja ao mesmo tempo consistente e adequada à organização.

Por ser um instrumento de melhoria da gestão, o PMG independe do planejamento estratégico e dos planos dele decorrentes, e não os substitui. Antes, pode contemplar metas de implementação ou de melhoria do próprio sistema de planejamento estratégico da organização

avaliada. Mediante solicitação, o GESPÚBLICA poderá orientar as organizações no planejamento das melhorias de gestão.

Validação Externa

Concluída a autoavaliação e elaborada a versão preliminar do PMG, aprovada formalmente pela alta administração, a organização deve encaminhar os resultados da autoavaliação e o PMG prévio ao respectivo Núcleo Estadual ou Setorial do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, solicitando a validação externa dos resultados obtidos. A validação externa consiste no processo de verificação dos aspectos relevantes da autoavaliação da gestão, com vista ao estabelecimento de um consenso entre a organização que a conduziu e os avaliadores externos, consultores *ad hoc* indicados pelo GESPÚBLICA.

Implementação das melhorias e monitoramento

Aprovado o PMG, é importante que a organização passe imediatamente a implementar as ações de melhoria, designando responsáveis para cada ação e estabelecendo pontos de verificação ao longo do ano que permitam monitorar sua execução.

O PMG tem que estar na agenda da alta administração e ser cobrado por ela. Ao final da implementação do plano, a organização realiza nova autoavaliação, reiniciando assim um novo ciclo de melhoria, que pode se tornar uma prática de gestão constante em cada organização pública brasileira.

2.5.9 Representação gráfica do ciclo organizacional da melhoria contínua da gestão pública

O ciclo é iniciado pela organização no momento da adesão à busca contínua da excelência, conforme preconiza o MEGP. A primeira etapa consiste na realização da autoavaliação seguida pela implementação do PMG, processo que se repete em ciclos contínuos e ininterruptos. A organização pode decidir a qualquer momento em participar do Ciclo do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), para ter sua gestão reconhecida ou premiada pelo esforço da melhoria contínua da sua gestão.

O Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) é uma das ações estratégicas do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que tem como finalidade destacar, reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional com qualidade em gestão. Criado em 1998, tem por base o Modelo de Excelência em Gestão Pública, alinhado com o "estado da arte" da gestão contemporânea (BRASIL, 2009a).

O PQGF é resultado de um trabalho conjunto e integrado de diversos agentes, organizações públicas e privadas, servidores públicos e demais cidadãos que, visualizando a oportunidade de ganhos coletivos para o setor público e para a sociedade, deram ao projeto sustentação e legitimidade. A Figura 10 representa o movimento cíclico espiral do processo:

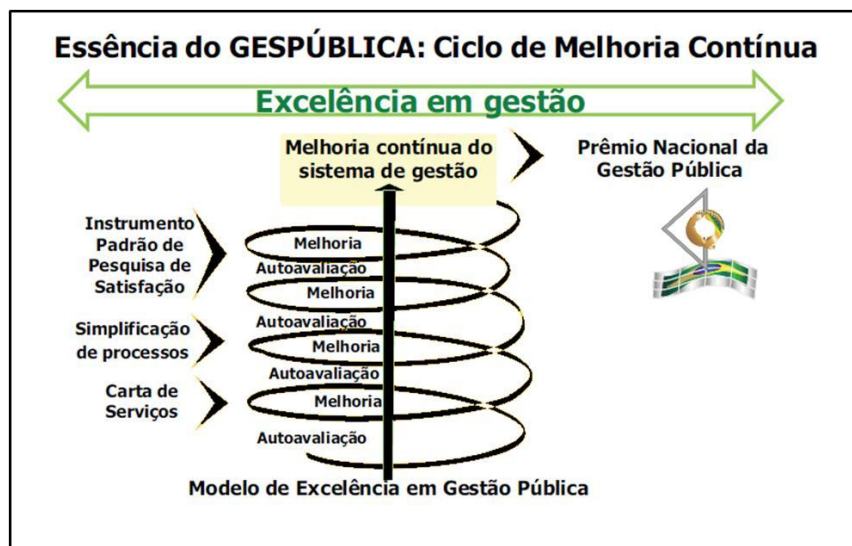


Figura 10: Ciclo de melhoria contínua da gestão.
Fonte: Brasil (2009a).

O Ciclo de Melhoria Contínua da Gestão estabelece três requisitos: continuidade, implementação de ações de melhoria entre uma avaliação e outra e o monitoramento das ações implementadas. Assim, o modelo se apresenta como uma ferramenta de suma importância na melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão, resultado da melhoria dos processos gerenciais.

3 METODOLOGIA

Considera-se a metodologia como parte integrante do projeto de pesquisa, a qual subsidia a práxis do investigador, haja vista que estes permitem a caminhada na busca de conhecimentos sobre a temática em estudo.

Partindo desse entendimento, esta pesquisa foi realizada em caráter quanti-qualitativo, baseando-se numa abordagem teórico-metodológica, em que os caminhos traçados foram desde a coleta de dados, ao tratamento destes, análise e as limitações do método, com a finalidade de implementar um Modelo de Excelência em Gestão Pública em uma secretaria municipal, envolvendo um estudo de caso na Semdestur. O projeto foi desenvolvido de acordo com as classificações abaixo descritas, articuladas entre si, buscando alcançar os objetivos propostos no mesmo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, de acordo com Vergara (2006), Yin (2005) e Gil (2002), existem duas categorias para a metodologia e pode ser caracterizada quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, é uma pesquisa exploratória, quanto aos meios, pesquisa bibliográfica, documental, observação participante e estudo de caso.

Por tais razões, quanto aos fins, considera-se esta pesquisa exploratória, porque embora a Semdestur seja uma secretaria consolidada no âmbito da gestão pública municipal, identificou-se a inexistência de estudos que abordem o gerenciamento através do MEGP, na cidade de Porto Velho.

Para Vergara (2006), pesquisa exploratória define-se como o primeiro passo de todo trabalho científico e, com a utilização desta pesquisa, pode-se avaliar a possibilidade de desenvolvimento do estudo com um índice de maior eficiência sobre o assunto a ser estudado. A mesma autora observa que as pesquisas exploratórias tendem a serem desenvolvidas com objetivo de proporcionarem uma visão geral do objeto de estudo e determina um fato a ser estudado. Esse tipo de pesquisa é indicado especificamente para os casos com o tema de pouca exploração.

Nesta pesquisa, abortou-se a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis, muitas vezes utilizada como a primeira etapa de uma investigação a ser aprofundada em um projeto de estudo. Evidente que a vivência do autor gerou pressupostos, contudo, segundo Yin (2005), na pesquisa exploratória o essencial é o fundamento lógico e algum direcionamento, mesmo que ao término da pesquisa se perceba que as suposições iniciais se mostrem erradas.

Gil (2002) define a pesquisa exploratória como o foco de maior familiaridade com o problema objeto de estudo. Destaca que, por torná-lo mais explícito, essa pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. E completa que a pesquisa exploratória é extremamente flexível, de modo que qualquer aspecto relativo ao fato estudado tem importância.

Sendo uma pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2006), apresenta-se um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em teses, dissertações, artigos, livros, jornais e *sites* na *internet* para desenvolver e suportar os objetivos propostos no projeto. Essa autora destaca ainda que esse tipo de pesquisa fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, podendo esgotar-se em si mesma. Assim, o material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

Para Lakatos e Marconi (1996) a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações ou material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

Portanto a pesquisa bibliográfica é de extrema relevância neste estudo, uma vez que se constituiu como um excelente meio de informação, de investigação e de acesso ao conhecimento já produzido, referente ao tema abordado, sendo também geralmente o primeiro passo de toda pesquisa científica. Com isso, a partir do que aqui foi observado, a pesquisa em tela deve contribuir para a implementação do MEGP em uma secretaria municipal.

A pesquisa documental foi realizada a partir de documentos disponíveis na organização estudada, Semdestur, tais como: regulamentos, ofícios, memorandos, boletins, ente outros que possam contribuir com a pesquisa (VERGARA, 2006). Esta autora completa que a principal diferença entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica é que os documentos não estão disponíveis para o público em geral, ou seja, não foram publicados, por serem documentos que

são utilizados internamente na organização. Conforme Gil (2005), nesse tipo de pesquisa os documentos internos disponíveis na empresa objeto de estudo ainda não receberam um tratamento analítico e não podem ser reelaborados conforme a necessidade da pesquisa.

Na observação participante, Yin (2005) destaca que se trata de uma modalidade especial de observação, na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

Em relação ao estudo de caso, Vergara (2006) destaca que é o circunscrito a uma ou poucas unidades e que podem ser entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país; nessa pesquisa, assume caráter de profundidade e detalhamento.

Segundo Yin (2005), o método do estudo de caso consiste em uma pesquisa empírica, por investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, dado que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente visíveis, e são usadas fontes múltiplas de evidência. E completa que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Ressalta ainda que o estudo de caso se constitui em uma alternativa de pesquisa quando se anseia contribuir com o conhecimento em termos de fenômenos individuais, organizacionais, políticos e de grupo; com o desejo da pesquisa incitar uma investigação, para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos que podem ser exemplificados por processos organizacionais e de mudanças.

Outro tipo de questão a ser destacada na pesquisa de estudo de caso é de caráter exploratório, o qual conduz uma análise de fundamento natural e justificável, que contribui com o objetivo do desenvolvimento de hipóteses e conjecturas pertinentes a averiguações adicionais. Nesse sentido, o estudo de caso pode ser usado como estratégia de pesquisa (YIN, 2005).

Portanto, Yin (2005) ratifica que o pesquisador deve ser cuidadoso com o estudo proposto, devendo definir procedimentos sistemáticos e não receber proeminências equivocadas ou tendenciosas.

Entretanto, embasado conforme os autores citados nessa seção, o projeto foi definido como uma pesquisa exploratória, quanto aos fins, e quanto aos meios, definido como pesquisa bibliográfica, documental, observação participante e estudo de caso, onde se apresenta uma configuração do MEGP em uma secretaria municipal.

3.2 Coleta de Dados

A pesquisa assumiu uma dimensão espaço-temporal no ano de 2011 na Cidade de Porto Velho. O lócus da pesquisa foi a Semdestur.

A partir de dados empíricos vivenciados nessa secretaria e dados concretos subtraídos de documentos ali obtidos, foram analisados através de pesquisa bibliográfica, em livros periódicos, artigos científicos, relatórios técnicos, dissertações e teses relacionadas ao projeto objeto de estudo. Ressalta-se que o levantamento bibliográfico constituiu o arcabouço do referencial teórico do projeto, assim como permitiu as definições e conceitos para melhor compreender o projeto objeto de estudo.

Os critérios adotados para a coleta de materiais da pesquisa foram do tipo aleatório, uma vez que se foi feita uma análise do MEGP como um todo.

A pesquisa documental, realizada através de relatórios internos, manuais e práticas gerenciais da organização, buscou subsídios para a análise do modelo.

Portanto, na coleta de dados foram utilizados fontes primárias e secundárias de documentos sobre o MEGP, através de visitas periódicas, com a finalidade de colher o maior número de informações para análise.

Foi utilizado ainda o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 Pontos, que se trata de uma planilha em Microsoft Excel estruturada em oito critérios: Liderança (Anexo 2), Estratégias e Planos (Anexo 3), Cidadãos (Anexo 4), Sociedade (Anexo 5), Informação e Conhecimento (Anexo 6), Pessoas (Anexo 7), Processos (Anexo 8) e Resultados (Anexo 9). Para que, dessa forma, a Semdestur, ao realizar a autoavaliação da sua gestão, de forma sistemática, os gestores pudessem ter a oportunidade de fortalecer o aprendizado sobre a própria organização, bem como de internalizar os princípios e práticas da gestão pública de excelência.

A estrutura da equipe para a coleta de dados contou com a participação de oito servidores, a seleção desses servidores partiu da indicação dos diretores de departamento para que fosse contemplado toda a estrutura organizacional da Semdestur. Nessa avaliação dois servidores coletaram informação de um critério por dia. Após a coleta de dados dos oito critérios, houve um debate expandido entre todos os servidores para avaliar cada critério especificamente. O objetivo era que a avaliação fosse consensual entre todos os participantes.

3.3 Tratamento de Dados

Para Vergara (2006), o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual explica para o leitor como pretende tratar os dados coletados, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto; isso exige um método de considerável complexidade, de modo que possamos trabalhar com alguma segurança no terreno ideológico em que se transforma. Todavia, os dados coletados através de pesquisa bibliográfica e documental serviram para desenvolvimento da estrutura teórica que sustenta e contextualiza a pesquisa.

Cumprir assinalar que a metodologia adotada neste estudo assumiu a perspectiva da teoria analítica, permitindo o exame das relações do objeto de pesquisa dentro da Semdestur.

No trabalho empírico a opção foi pela utilização de métodos qualitativos, sem excluir os quantitativos. Nesse caso os critérios definidos para a autoavaliação foram tabulados através do programa Microsoft Excel e seu tratamento vinculado à cada um dos critérios do instrumento de coleta, o IAGP 250 Pontos.

Ressalta-se ainda que as técnicas e o tratamento dos dados, empregados neste estudo possibilitaram que se chegasse a conclusões para a mudança do modelo de gestão atual utilizado na organização.

3.4 Limitações do Método

O método escolhido tem suas limitações inerentes à sua própria estrutura. Segundo Yin (2005), não se pode utilizar os resultados de um único estudo de caso, com a finalidade de se fazer generalizações estatísticas, pois o estudo não representa uma amostra. E completa, que são feitas apenas generalizações das suas proposições teóricas, classificadas como generalizações analíticas.

Para Vergara (2006), o método de estudo de caso tem seus resultados restritos ao caso estudado, não permitindo generalizações. Ainda para essa autora, o método, apesar de trazer as possibilidades de investigação, tem também as suas limitações que devem ser observadas.

Ressalta-se que essas observações não invalidam o método escolhido, sendo importante especialmente, na crítica ao projeto apresentado.

Portanto, em decorrência da formatação da planilha e a inclusão de fórmulas para que os cálculos da pontuação sejam realizados automaticamente, foi necessário o bloqueio da planilha para alteração de seus campos. Quando os campos para preenchimento não foram suficientes para descrever todas as práticas de gestão, utilizou-se arquivo separado, o que pode sofrer limitações deste método aos resultados, não podendo ser generalizados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: A Configuração do MEGP, Compilação e Análise dos Resultados da Semdestur.

A ênfase desta seção está na análise dos resultados em uma perspectiva do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. Assim, a primeira seção dá conta de uma análise da configuração do MEGP na Semdestur. Em seguida, abordar-se-á de maneira exploratória a compilação dos resultados. A terceira seção envolve uma análise acurada dos resultados tabulados na configuração.

4.1 Configuração do MEGP na Semdestur

O ambiente competitivo tem experimentado radicais mudanças, as quais têm impactado no modelo de gerenciamento institucional utilizado pelas organizações.

Na Semdestur, o processo não é diferente, fato este retratado pelas exigências e demandas da sociedade de Porto Velho no que tange os serviços prestados, entretanto, a configuração do modelo de excelência em gestão pública se apresentou como uma ferramenta de suma importância que norteou o planejamento estratégico da secretaria, por meio do GESPÚBLICA tendo como início a autoavaliação de 250 pontos do MEGP.

A configuração do MEGP foi estruturado a partir das discussões para buscar a excelência na prestação dos serviços e diagnosticar os principais vícios existentes na secretaria, entretanto, a configuração para diagnóstico está pautada nos oito critérios do MEGP. Contudo, explicar-se-á a seguir configuração do modelo objeto de estudo:

- ✓ Fase 1: Apresentação, Sensibilização e Capacitação do Pessoal;
- ✓ Fase 2: Coleta de Dados;
- ✓ Fase 3: Tratamento dos Dados Coletados;
- ✓ Fase 4: Limitações do Método;
- ✓ Fase 5: Relatório Final da Autoavaliação de 250 pontos do IAGP.

Fase 1: Apresentação, Sensibilização e Capacitação de Pessoal

Contemplou um conjunto de atividades, com o intuito de fazer com que as partes envolvidas conhecessem o trabalho, bem como para preparar as pessoas que participam diretamente das atividades aos quais estão envolvidas. Todavia, nessa etapa, o MEGP foi apresentado por meio das seguintes sub-etapas: apresentação do MEGP e sensibilização e capacitação do pessoal.

A apresentação do MEGP ao corpo diretivo da Semdestur

O MEGP foi inicialmente apresentado e discutido com o Secretário, Diretores de Departamentos, Assessoria Técnica e Chefias de Divisões. Isso se deu por meio de uma palestra de apresentação do MEGP, ministrada por um representante do GESPUBLICA. A palestra possibilitou a compreensão de implementação do Modelo supracitado na Semdestur. Na apresentação, vários questionamentos surgiram sobre o modelo, mas foram devidamente esclarecidos pelo representante. Para atender as expectativas didático-pedagógica a palestra teve a presença de oito participantes, contemplando toda a estrutura de gerência da secretaria, para que em um segundo momento fosse apresentado aos demais colaboradores.

Essa etapa serviu para que os eventuais ajustes fossem feitos, de tal modo que na fase seguinte – de sensibilização e preparação – tanto os materiais quanto a autoavaliação de 250 pontos estivessem plenamente entendidos e alinhados às expectativas dos participantes.

Sensibilização e Capacitação do Pessoal

Realizada uma palestra de sensibilização, onde a apresentação teve como fundamento a importância do trabalho em equipe, motivação, diagnóstico institucional, indicadores, a melhoria do serviço prestado aos cidadãos, tendo sido apresentado o caso da Delegacia Regional do Trabalho – DRT. Após a palestra, foram selecionadas, por meio de indicação dos Diretores de Departamento, as pessoas que participaram da autoavaliação. Vale ressaltar que alguns servidores se disponibilizaram voluntariamente para participar da autoavaliação.

Fase 2: Coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizado o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 Pontos, que se trata de uma planilha em Microsoft Excel que está estruturada em oito critérios, que são:

- 1) Liderança (Anexo 2);
- 2) Estratégias e Planos (Anexo 3);
- 3) Cidadãos (Anexo 4);
- 4) Sociedade (Anexo 5);
- 5) Informação e Conhecimento (Anexo 6);
- 6) Pessoas (Anexo 7);
- 7) Processos (Anexo 8);
- 8) Resultados (Anexo 9).

A estrutura da equipe para a coleta de dados contou com a participação de oito servidores, a seleção desses servidores partiu da indicação dos diretores de departamento para que fosse contemplado toda a estrutura organizacional da Semdestur. Nessa avaliação dois servidores coletaram informação de um critério por dia. Após a coleta de dados dos oito critérios, houve um debate expandido entre todos os servidores para avaliar cada critério especificamente. O objetivo era que a avaliação fosse consensual entre todos os participantes.

Fase 3: Tratamento dos Dados Coletados

Nessa fase, após os dados coletados, a equipe participou da tabulação dos mesmos, com unificação em uma planilha em Microsoft Excel. Com o debate unificado em torno dados, adotou-se as Diretrizes para a Pontuação do MEGP – GESPÚBLICA (Anexo 11) e Processos Gerenciais do MEGP – GESPÚBLICA (Anexo 12). Destaca-se que, para a aplicação dos Anexos 11 e 12, houve a participação de toda a equipe.

Fase 4: Limitações do Método

O método escolhido teve suas limitações inerentes à sua própria estrutura e a metodologia utilizada, para a avaliação de 250 pontos do IAGP, percebeu-se que alguns servidores não estavam envolvidos com o projeto, fato este explicitado com as faltas e ausências no dia da avaliação. Houve alternância de pessoas diárias, na participação da avaliação, conseqüentemente os resultados levaram mais tempo para serem tabulados, em decorrência da falta dos responsáveis de cada setor.

A falta de comprometimento por parte da direção da Semdestur também foi notório, dos 3 (três) diretores na estrutura organizacional somente 1 (um) diretor participou na avaliação, houve muita dificuldade para coletar dados na assessoria técnica, e ainda, o secretário gestor principal que deveria contribuir na avaliação participou somente no primeiro dia. Ressalta-se que a supramencionada avaliação iria obter resultados mais eficientes se houvesse a participação de toda a cúpula da secretaria.

Fase 5: Relatório Final da Autoavaliação de 250 pontos do IAGP

Esta fase da configuração se constituiu na elaboração do relatório final contendo o diagnóstico do desempenho dos oito critérios avaliados na Semdestur. Ressalta-se que, os critérios serão apresentados na seção 4.3 da análise dos resultados compilados. Destaca-se que a autoavaliação foi de suma importância para nortear o planejamento estratégico da Semdestur.

Portanto, este estudo reduziu uma lacuna na Administração Pública quanto à produção acadêmica, a configuração e a implementação de modelos de excelência em gestão pública.

4.2 A Estrutura da Semdestur

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo – Semdestur foi reestruturada pela Lei Complementar N° 321, de 02 de janeiro de 2009. Criada com a missão de promover o desenvolvimento socioeconômico do município, por meio da implementação de políticas públicas permanentes, com foco na geração de trabalho e renda, fomentando o acesso ao crédito, contribuindo com a articulação das diversas iniciativas sociais, empreendedoras, a

inserção no mercado de trabalho, divulgando o turismo e contribuindo assim para a melhoria da qualidade e vida de todos e de todas na cidade de Porto Velho. (PORTO VELHO, 2009).

Conforme relatos na Semdestur, o Município de Porto Velho ao longo dos últimos anos sempre conduziu as políticas de emprego e renda como ação dispersa do contexto articulado que possibilitasse em uma política integrada de trabalho e renda, que apontasse para o desenvolvimento socioeconômico da população do município.

Para dar conta dessa missão estratégica da gestão da Semdestur, a secretaria conta com uma estrutura orgânica composta de três departamentos. Departamento de Geração, Renda e Apoio a Economia Solidária, Departamento do Trabalho e Qualificação e o Departamento de Turismo que estão articulados dentro do foco principal da geração de trabalho e renda .

Nesse sentido, os Departamento apresentado na Figura 11, desenvolvem trabalhos conforme suas atribuições e o papel de ser o instrumento de articulação e preposição de projeto que possa dar conta da grande demanda de sociedade de Porto Velho, fomentado principalmente a geração de trabalho e criação de novos empreendimentos que possa garantir trabalho e renda a população desempregada do município.

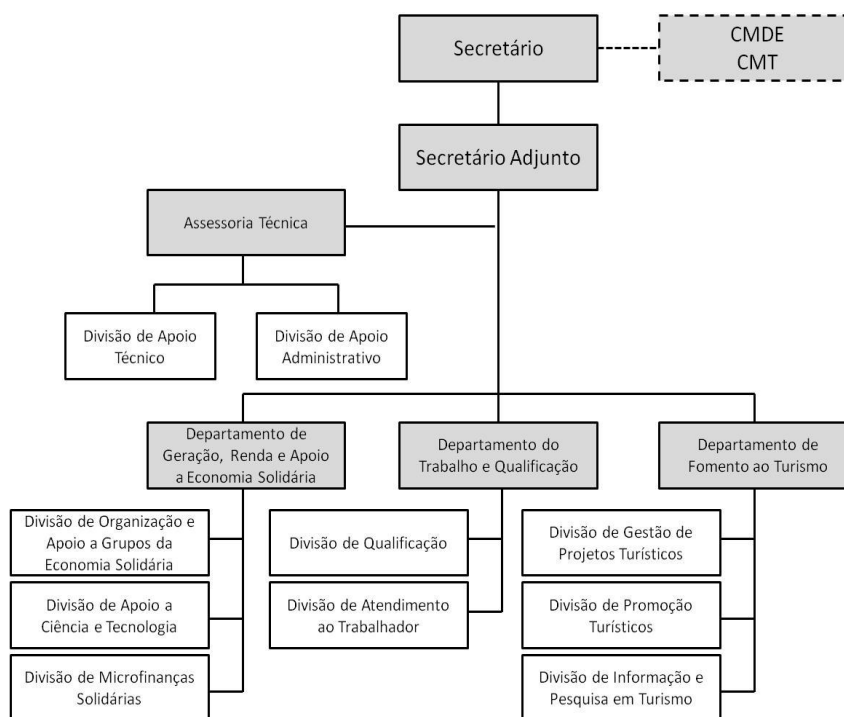


Figura 11: Organograma da Semdestur.
Fonte: Porto Velho (2009).

Dentro destas estratégias institucionais, o microcrédito e as redes de empreendimentos solidários, são importantes metodologias para a economia solidária na cidade. Entretanto, a Semdestur ainda apresenta na sua estrutura organizacional o Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (CMDE) e o Conselho Municipal de Turismo (CMT), que norteiam os princípios e corroboram para definir as estratégias a serem implementadas.

A seção a seguir, apresenta a compilação dos resultados tabulados na Semdestur, os dados coletados diagnosticaram e contribuíram para nortear melhorias de curto, médio e longo prazo na evolução do serviço prestado ao cidadão portovelhense. Ressalta-se que os resultados supramencionados foram coletados por meio do IAGP de 250 pontos do MEGP.

4.3 Compilação dos Resultados

O Quadro 4 apresenta a autoavaliação dos servidores da Semdestur quanto ao critério Liderança:

Liderança									
Alínea	Descrição objetiva da prática de gestão relativa à alínea	Enfoque		Aplicação		Aprendizado		Integração	
		A prática é adequada e controlada?	A prática é proativa?	A prática está disseminada pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes?	A aplicação da prática é de uso continuado?	Existem aperfeiçoamentos nas práticas de gestão da organização?	A prática é coerente com as estratégias e objetivos da organização ou com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas?	A prática está inter-relacionada com outras práticas de gestão?	Há cooperação entre as áreas da organização na execução da prática?
a	Exerce a liderança respeitando a hierarquia, interagindo através de reuniões, sem periodicidade definida, muitas vezes sem registros, há deficiência na disseminação das informações e as medidas são tomadas a partir de demandas apresentadas.	Inadequada	Reativa	Parcial	Uso isolado	Casual	Inexistente	Existente	Inexistente
b	As decisões são tomadas conforme o planejamento estratégico e demandas apresentadas internas e externas, comunicadas aos responsáveis de departamentos através de memorandos, para a disseminação interna.	Inadequada	Reativa	Parcial	Início de Uso	Casual	Inexistente	Inexistente	Inexistente
c	Exerce com ofícios, memorandos. E-mail, spark e o web site da prefeitura, sem controle e padronização.	Inadequada	Reativa	Parcial	Início de Uso	Casual	Inexistente	Existente	Inexistente
d	De forma centralizada nas lideranças, sem padrão definido, sem periodicidade e não atende as necessidades e expectativas de todas as partes.	Inadequada	Reativa	Parcial	Uso isolado	Casual	Inexistente	Existente	Inexistente
e	SIMPLAG - Sistema Municipal de Planejamento de Gestão Municipal / SIAPEG - Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico e Gestão, com pouco conhecimento por parte da maioria dos servidores.	Inadequada	Não Avaliada	Parcial	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Existente	Inexistente
f	Não existe acompanhamento e avaliação das práticas de gestão, mesmo com a existência dos Sistemas SIMPLAG e SIAPEG	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
Abrangência dos Fatores de Avaliação		Nenhuma	Nenhuma	Algumas	Algumas	A Maioria	Nenhuma	Quase Todas	Nenhuma
Há melhorias sendo implantadas?		Não		Descreva as melhorias em implementação e/ou implementadas nos últimos três anos (relacionadas as práticas descritas acima):					
Se sim, são decorrentes do aprendizado?									

Quadro 4: Dados relativos ao critério liderança.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

O Quadro 5 apresenta a autoavaliação dos servidores da Semdestur quanto ao critério Estratégia e Planos:

Estratégias e Planos									
Alínea	Descrição objetiva da prática de gestão relativa à alínea	Enfoque		Aplicação		Aprendizado	Integração		
		A prática é adequada e controlada?	A prática é proativa?	A prática está disseminada pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes?	A aplicação da prática é de uso continuado?	Existem aperfeiçoamentos nas práticas de gestão da organização?	A prática é coerente com as estratégias e objetivos da organização ou com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas?	A prática está inter-relacionada com outras práticas de gestão?	Há cooperação entre as áreas da organização na execução da prática?
a	Não existem processos desenhados no âmbito da secretaria	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
b	Com a ausência de processos não foram estabelecidos indicadores	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
c	Não existem processos desenhados no âmbito da secretaria	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
d	Os fornecedores são selecionados por meio de processos de compra realizados pela ASTEC e processos licitatórios realizados no âmbito da SEMAD, o requisito principal sempre é o de menor preço.	Inadequada	Reativa	Parcial	Sistemático	Inexistente	Existente	Inexistente	Existente
e	A avaliação dos fornecedores não é sistematizada, apenas informal e esporádica.	Inadequada	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Casual	Inexistente	Inexistente	Inexistente
f	O orçamento é elaborado no planejamento participativo anual.	Adequada	Proativa	Parcial	Sistemático	Sistemático	Existente	Existente	Existente
Abrangência dos Fatores de Avaliação		Alguns	Alguns	Nenhuma	Algumas	Não há Mecanismos	Quase Todas	Nenhuma	Quase todas
Há melhorias sendo implantadas?		Não	Descreva as melhorias em implementação e/ou implementadas nos últimos três anos (relacionadas as práticas descritas acima):						
Se sim, são decorrentes do aprendizado?									

Quadro 5: Dados relativos ao critério estratégias e planos.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

O Quadro 6 apresenta a autoavaliação dos servidores da Semdestur quanto ao critério Cidadãos:

Cidadãos									
Alínea	Descrição objetiva da prática de gestão relativa à alínea	Enfoque		Aplicação		Aprendizad o	Integração		
		A prática é adequada e controlada?	A prática é proativa?	A prática está disseminada pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes?	A aplicação da prática é de uso continuado ?	Existem aperfeiçoamentos nas práticas de gestão da organização?	A prática é coerente com as estratégias e objetivos da organização ou com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas?	A prática está inter-relacionada com outras práticas de gestão?	Há cooperação entre as áreas da organização na execução da prática?
a	As necessidades são identificadas mediante o surgimento das demandas, através da procura à Secretaria. Geralmente são feitos cadastros dos cidadãos nos próprios departamentos; Recebe-se telefonemas; Contato direto do servidor com a população. Há uma ferramenta no site da prefeitura para comunicação direta da comunidade com a mesma através de e-mail. O retorno à sociedade é feito através do site da PMPV. Desde 2006 é feito o controle de cadastro dos cidadãos. Há um banco de dados onde o servidor de cada departamento é responsabilizado. Todas as necessidades da sociedade são relacionadas, discutidas e consideradas no momento da elaboração do Planejamento Participativo Anual.	Inadequada	Reativa	Parcial	Sistemático	Sistemático	Existente	Existente	Existente
b	Os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgadas à sociedade através da mídia em geral por meio da coordenação de comunicação da PMPV; materiais gráficos e eventos.	Adequada	Proativa	Plena	Sistemático	Sistemático	Existente	Existente	Existente
c	As reclamações são ouvidas, registradas e direcionadas ao setor competente para providências cabíveis - Ações corretivas e/ou preventivas.	Inadequada	Reativa	Parcial	Início de Uso	Casual	Existente	Existente	Existente
d	Recebe-se telefonemas; Contato direto do servidor com a população. Há uma ferramenta no site da prefeitura para comunicação direta da comunidade com a mesma através de e-mail, e formulários realizados pelos setores.	Inadequada	Reativa	Parcial	Início de Uso	Casual	Existente	Existente	Existente
Abrangência dos Fatores de Avaliação		Alguns	Alguns	Quase Todas	Quase Todas	A Maioria	Todas	Todas	A Maioria
Há melhorias sendo implantadas?		Não		Descreva as melhorias em implementação e/ou implementadas nos últimos três anos (relacionadas as práticas descritas acima):					
Se sim, são decorrentes do aprendizado?									

Quadro 6: Dados relativos ao critério cidadãos.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

O Quadro 7 apresenta a autoavaliação dos servidores da Semdestur quanto ao critério Sociedade:

Sociedade									
Alínea	Descrição objetiva da prática de gestão relativa à alínea	Enfoque		Aplicação		Aprendizado		Integração	
		A prática é adequada e controlada?	A prática é proativa?	A prática está disseminada pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes?	A aplicação da prática é de uso continuado?	Existem aperfeiçoamentos nas práticas de gestão da organização?	A prática é coerente com as estratégias e objetivos da organização ou com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas?	A prática está inter-relacionada com outras práticas de gestão?	Há cooperação entre as áreas da organização na execução da prática?
a	A Divisão de Economia Solidária faz o mapeamento das instituições que trabalham com reciclagem e artesanato, para apoiá-los na organização gerencial com o intuito do aumento da produtividade, para isso contribui com capital intelectual, equipamentos e insumos, melhorando a estrutura física e gerencial. Oferece cursos profissionalizantes para atender a demanda do banco de dados do SINE municipal, conforme a necessidade dos empresários. Os cursos tem como objetivo capacitar e qualificar o cidadão, preparando-o para o mercado de trabalho, melhorando significativamente a qualidade de vida do cidadão, contribuindo para melhoria dos indicadores sociais.	Inadequada	Reativa	Parcial	Uso isolado	Inexistente	Existente	Inexistente	Existente
b	As parcerias com outras instituições no que tange a projetos sociais, existem somente através de editais de chamada pública do governo federal e das compensações sociais da construção das hidrelétricas.	Inadequada	Reativa	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Existente	Inexistente	Inexistente
c	Os projetos sociais são divulgados para a sociedade através das reuniões do fórum municipal de economia solidária, onde é composto pela sociedade civil (movimentos sociais) e o poder público, onde é apresentado um plano de trabalho e onde são decididas as parcerias e estratégias de ação. São realizadas reuniões nas comunidades envolvidas para apresentar as atividades e/ou projetos.	Inadequada	Reativa	Parcial	Início de Uso	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
d	Prática inexistente	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
e	As políticas públicas da SEMDESTUR, são desenvolvidas somente para um grupo restrito da sociedade, são formuladas através de contatos com as organizações de reciclagem e artesanato.	Inadequada	Não Avaliada	Parcial	Início de Uso	Inexistente	Existente	Inexistente	Existente
Abrangência dos Fatores de Avaliação		Nenhuma	Nenhuma	Algumas	Algumas	Não há Mecanismos	Quase Todas	Nenhuma	A Maioria
Há melhorias sendo implantadas?		Não		Descreva as melhorias em implementação e/ou implementadas nos últimos três anos (relacionadas as práticas descritas acima):					
Se sim, são decorrentes do aprendizado?									

Quadro 7: Dados relativos ao critério sociedade.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

O Quadro 8 apresenta a autoavaliação dos servidores da Semdestur quanto ao critério Informações e Conhecimento:

Informações e Conhecimento									
Alínea	Descrição objetiva da prática de gestão relativa à alínea	Enfoque		Aplicação		Aprendizado	Integração		
		A prática é adequada e controlada?	A prática é proativa?	A prática está disseminada pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes?	A aplicação da prática é de uso continuado?	Existem aperfeiçoamentos nas práticas de gestão da organização?	A prática é coerente com as estratégias e objetivos da organização ou com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas?	A prática está inter-relacionada com outras práticas de gestão?	Há cooperação entre as áreas da organização na execução da prática?
a	As necessidades são identificadas através da falta de controle das informações e armazenamentos de dados. Consequentemente, falta um servidor de arquivo para armazenar os dados de forma segura; Aquisição de componentes para computadores como: Pente de memória, hd, hd externo para backup, placa mãe, processador, etc. De igual modo, Software: Sistema Operacional e aplicativos para escritório.	Inadequada	Reativa	Indeterminada	Início de Uso	Casual	Existente	Inexistente	Inexistente
b	Prática Inexiste	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
c	As informações são mantidas em terminal local usado por cada funcionário, para transferência de dados são usados <i>pendrive</i> e e-mail. Outra forma usada, arquivo morto.	Inadequada	Reativa	Indeterminada	Uso isolado	Casual	Inexistente	Inexistente	Inexistente
d	Prática Inexiste	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
e	Os trabalhos são desenvolvidos de acordo com as necessidades da secretária, entre elas: Elaboração de ofícios, declarações, projetos etc. Não é usado meio de proteção específico. Para compartilhar as informações é usado e-mail, publicação em diário oficial e mural.	Inadequada	Reativa	Plena	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
Abrangência dos Fatores de Avaliação		Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Não Relatado	Não há melhorias em Implementação	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
Há melhorias sendo implantadas?		Não		Descreva as melhorias em implementação e/ou implementadas nos últimos três anos (relacionadas as práticas descritas acima):					
Se sim, são decorrentes do aprendizado?									

Quadro 8: Dados relativos ao critério informações e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

O Quadro 9 apresenta a autoavaliação dos servidores da Semdestur quanto ao critério Pessoas:

Pessoas									
Alínea	Descrição objetiva da prática de gestão relativa à alínea	Enfoque		Aplicação		Aprendizado	Integração		
		A prática é adequada e controlada?	A prática é proativa?	A prática está disseminada pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes?	A aplicação da prática é de uso continuado?	Existem aperfeiçoamentos nas práticas de gestão da organização?	A prática é coerente com as estratégias e objetivos da organização ou com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas?	A prática está inter-relacionada com outras práticas de gestão?	Há cooperação entre as áreas da organização na execução da prática?
a	Prática Inexistente	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
b	Prática Inexistente	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
c	Conforme a necessidade do servidor, nos cursos oferecidos pela FUNDESCOLA	Inadequada	Reativa	Parcial	Início de Uso	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
d	A necessidade de capacitação e definida pela FUNDESCOLA	Inadequada	Reativa	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
e	Prática Inexistente	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
f	Prática Inexistente	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
g	Prática Inexistente	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
Abrangência dos Fatores de Avaliação		Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Algumas	Não há Mecanismos	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
Há melhorias sendo implantadas?		Não		Descreva as melhorias em implementação e/ou implementadas nos últimos três anos (relacionadas as práticas descritas acima):					
Se sim, são decorrentes do aprendizado?									

Quadro 9: Dados relativos ao critério pessoas.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

O Quadro 10 apresenta a autoavaliação dos servidores da Semdestur quanto ao critério Processos:

Processos									
Alínea	Descrição objetiva da prática de gestão relativa à alínea	Enfoque		Aplicação		Aprendizado		Integração	
		A prática é adequada e controlada?	A prática é proativa?	A prática está disseminada pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes?	A aplicação da prática é de uso continuado?	Existem aperfeiçoamentos nas práticas de gestão da organização?	A prática é coerente com as estratégias e objetivos da organização ou com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas?	A prática está inter-relacionada com outras práticas de gestão?	Há cooperação entre as áreas da organização na execução da prática?
a	Não existem processos desenhados no âmbito da secretaria	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
b	Com a ausência de processos não foram estabelecidos indicadores	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
c	Não existem processos desenhados no âmbito da secretaria	Inexistente	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente
d	Os fornecedores são selecionados por meio de processos de compra realizados pela ASTEC e processos licitatórios realizados no âmbito da SEMAD, o requisito principal sempre é o de menor preço.	Inadequada	Reativa	Parcial	Sistemático	Inexistente	Existente	Inexistente	Existente
e	A avaliação dos fornecedores não é sistematizada, apenas informal e esporádica.	Inadequada	Não Avaliada	Indeterminada	Uso isolado	Casual	Inexistente	Inexistente	Inexistente
f	O orçamento é elaborado no planejamento participativo anual.	Adequada	Proativa	Parcial	Sistemático	Sistemático	Existente	Existente	Existente
Abrangência dos Fatores de Avaliação		Alguns	Alguns	Nenhuma	Algumas	Não há melhorias em Implementação	Quase Todas	Quase Todas	Quase todas
Há melhorias sendo implantadas?		Não		Descreva as melhorias em implementação e/ou implementadas nos últimos três anos (relacionadas as práticas descritas acima):					
Se sim, são decorrentes do aprendizado?									

Quadro 10: Dados relativos ao critério processos.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

Os quadros 11 a 16 apresentam os resultados relativos à autoavaliação dos servidores da Semdestur. O quadro 11 apresenta resultados relativos aos cidadãos-usuários:

8.a – Resultados relativos aos cidadãos-usuários										
Alínea	Un.	Melhor Tendência	Período			Resultado do Referencial	Organização Referencial	O resultado apresentado é relevante?	O resultado apresentado possui tendência favorável?	O nível atual do resultado apresentado é inferior, igual ou superior às informações comparativas pertinentes?
			2009	2010	2011					
Quantidade de reclamações recebidas	Un.	Menor	14	9	12	11	XXX-PR	Sim	Não	Igual ou superior
Índice de resolutividade das reclamações	%	Maior	60	40	65	73	XXX-PR	Sim	Não	Inferior
Tempo médio de resposta das reclamações	Dias	Menor	5	7	5	4	XXX-PR	Sim	Não	Igual ou superior
Abrangência dos Fatores de Avaliação								Todos	Quase Todos	A Maioria

Quadro 11: Resultados relativos aos cidadãos-usuários.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

8.b - Resultados relativos à sociedade										
Alínea	Un.	Melhor Tendência	Período			Resultado do Referencial	Organização Referencial	O resultado apresentado é relevante?	O resultado apresentado possui tendência favorável?	O nível atual do resultado apresentado é inferior, igual ou superior às informações comparativas pertinentes?
			2009	2010	2011			AA	AA	AA
qualificação profissional	Un.	Maior	670	840	1250	460	XXX-AM	Sim	Sim/Estratégico	Líder setor
intermediação de mão de obra	Un.	Maior	411	1.694	1958	523	XXX-AM	Sim	Sim/Estratégico	Líder setor
Volume investido em ações sociais	R\$	Maior	0	0	0	600.000	XXX-AM	Sim	Não	Sem referencial
Número de participação em campanhas sociais	Un.	Maior	1	1	1	1	XXX-AM	Sim	Sim/Estratégico	Igual ou superior
Abrangência dos Fatores de Avaliação								Todos	Quase Todos	A Maioria

Quadro 12: Resultados relativos à sociedade.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

8.c - Resultados orçamentários e financeiros										
Alínea	Un.	Melhor Tendência	Período			Resultado do Referencial	Organização Referencial	O resultado apresentado é relevante?	O resultado apresentado possui tendência favorável?	O nível atual do resultado apresentado é inferior, igual ou superior às informações comparativas pertinentes?
			2009	2010	2011			AA	AA	AA
Relação entre recursos orçados e executados	%	Maior	103	100	100,59	100	XXX-AM	Sim	Sim/Estratégico	Igual ou superior
Relação de despesas orçadas e executadas	%	Menor	99,71	98,15	97,88	98	XXX-AM	Sim	Sim/Estratégico	Igual ou superior
Quantidade de Convênios	Un.	Maior	3	5	8	4	XXX-AM	Sim	Sim/Estratégico	Igual ou superior
Abrangência dos Fatores de Avaliação								Todos	Quase Todos	A Maioria

Quadro 13: Resultados orçamentários e financeiros.
 Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

8.d - Resultados relativos às pessoas										
Alínea	Un.	Melhor Tendência	Período			Resultado do Referencial	Organização Referencial	O resultado apresentado é relevante?	O resultado apresentado possui tendência favorável?	O nível atual do resultado apresentado é inferior, igual ou superior às informações comparativas pertinentes?
			2009	2010	2011			AA	AA	AA
Percentual de Absenteísmo	%	MENOR	20	28	20,38	15	Normas RH	Sim	Não	Igual ou superior
Rotatividade de Pessoal	Un.	MENOR	5	8	10	15	Normas RH	Sim	Não	Inferior
Frequência e gravidade de acidentes de trabalho	Un.	MENOR	0	0	0	0	CLT	Sim	Sim/Estratégico	Igual ou superior
Quantidade de ações trabalhistas	Un.	MENOR	0	0	0	0	CLT	Sim	Sim/Estratégico	Igual ou superior
Quantidade de capacitações da força de trabalho	Un.	MAIOR	6	5	10	2	XXX-AM	Sim	Sim/Estratégico	Líder setor
Abrangência dos Fatores de Avaliação								Todos	Quase Todos	A Maioria

Quadro 14: Resultados relativos à Pessoas.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

8.e - Resultados relativos ao processo de suprimento										
Alínea	Un.	Melhor Tendência	Período			Resultado do Referencial	Organização Referencial	O resultado apresentado é relevante?	O resultado apresentado possui tendência favorável?	O nível atual do resultado apresentado é inferior, igual ou superior às informações comparativas pertinentes?
			2009	2010	2011					
Gastos com materiais de expediente	R\$	Menor	21.000,00	45.000,00	85.000,00	178.347,81	XXX-AM	Sim	Não	Inferior
Aquisição de Material Permanente	R\$	Maior	230.000,00	280.000,00	260.000,00	59.244,73	XXX-AM	Sim	Sim/Estratégico	Líder setor
Abrangência dos Fatores de Avaliação								Todos	Quase Todos	A Maioria

Quadro 15: Resultados relativos ao processo de suprimento.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

8.f - Resultados dos processos finalísticos e de apoio										
Alínea	Un.	Melhor Tendência	Período			Resultado do Referencial	Organização Referencial	O resultado apresentado é relevante?	O resultado apresentado possui tendência favorável?	O nível atual do resultado apresentado é inferior, igual ou superior às informações comparativas pertinentes?
			2009	2010	2011			AA	AA	AA
Quantidade de veículos disponíveis (carros)	qtde	maior	3	5	7	15	XXX-AM	Sim	Sim/Não estratégico	Igual ou superior
Quantidade de colaborador por equipamentos de informática	Und.	maior	1	1	1	1	XXX-AM	Sim	Sim/Não estratégico	Igual ou superior
Índice de satisfação com os serviços de apoio (limpeza, manutenção, tecnologia da informação -TI, vigilância, comunicação e transporte).	%	Maior	40	50	73	75	XXX-AM	Sim	Sim/Não estratégico	Inferior
Abrangência dos Fatores de Avaliação								Todos	A Maioria	Muitos

Quadro 16: Resultados relativos aos processos finalísticos e de apoio.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

Critério	Pontuação Máxima	Organização	
		Pontuação	Percentual
Liderança	22	2,2	10%
Estratégias e Planos	22	2,2	10%
Cidadãos	22	6,6	30%
Sociedade	22	2,2	10%
Informações e Conhecimento	22	-	0%
Pessoas	22	-	0%
Processos	22	2,2	10%
Resultados - 8.a - Cidadãos-Usuários	20	20,0	100%
Resultados - 8.b - Sociedade	20	20,0	100%
Resultados - 8.c - Orçamentários e Financeiros	10	10,0	100%
Resultados - 8.d - Pessoas	13	13,0	100%
Resultados - 8.e - Suprimentos	13	13,0	100%
Resultados - 8.f - Processos Finalísticos e de Apoio	20	16,0	80%
Total	250	107,4	43%

Quadro 17: Pontuação geral por critério.
Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

Processos Gerenciais							
Itens	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	%	Total	Pontuação
1	40%	20%	100%	0%	10%	22	2,2
2	20%	0%	0%	20%	10%	22	2,2
3	20%	80%	100%	80%	30%	22	6,6
4	40%	20%	0%	20%	10%	22	2,2
5	40%	0%	0%	0%	0%	22	0,0
6	40%	0%	0%	0%	0%	22	0,0
7	20%	0%	0%	20%	10%	22	2,2
Subtotal - Processos Gerenciais							15,40

Quadro 18: Demonstrativo da pontuação da autoavaliação.
Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

Resultados Organizacionais						
Critérios	Relevância	Tendência	Nível Atual	%	Total	Pontuação
8.a	100%	100%	100%	100%	20	20,0
8.b	100%	100%	100%	100%	20	20,0
8.c	100%	100%	100%	100%	10	10,0
8.d	100%	100%	100%	100%	13	13,0
8.e	100%	100%	100%	100%	13	13,0
8.f	100%	80%	80%	80%	20	16,0
Subtotal - Resultados Organizações						92,0
Total da Autoavaliação						107,4

Quadro 19: Demonstrativo dos resultados da autoavaliação.
Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

Reunidos os dados no Gráfico 1, tem-se a visão geral da configuração do modelo na Semdestur:

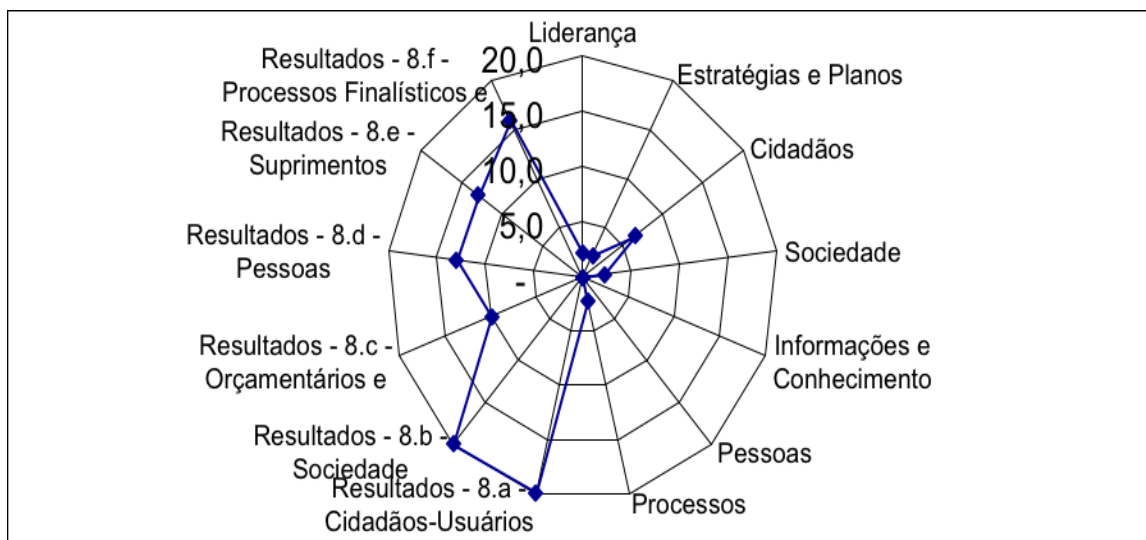


Gráfico 1: Pontuação total da autoavaliação.
Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

4.4 Análise dos Resultados

No Gráfico 1 são visualizadas lacunas nos critérios estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos, os quais apontam incoerências entre as práticas de gestão de uma liderança forte e as estratégias da Semdestur, podendo-se inferir que há falhas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão.

Com relação ao critério liderança, os servidores foram levados a examinar a governança pública e a própria governabilidade da organização. Nesse caso, os aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa foram examinados sob perspectiva prática, procurando avaliar como é exercida a liderança na Semdestur. O baixo índice apresentado configura dificuldades da secretaria em trabalhar temas como: mudança cultural e ações de implementação do seu sistema de gestão na organização.

No que tange ao critério estratégias e planos, percebe-se que a Semdestur tem problemas de comunicação entre seus colaboradores da sua visão de futuro, da análise dos

ambientes interno e externo e da sua missão institucional. O fraco desempenho nesse critério aponta para falhas nas ações de formulação das estratégias e o consequente desdobramento em planos de ação de curto e longo prazos, nas formas de acompanhamento da implementação e, por conseguinte, lacunas no atendimento de sua missão e da satisfação das partes interessadas.

No critério cidadãos, observa-se uma melhor pontuação em comparação com os dados relativos aos critérios liderança, estratégias e planos, sociedades, informações e conhecimento, pessoas e processos. Nesse critério, os servidores foram levados a examinar a forma como a organização trabalha para o cumprimento das suas competências institucionais com foco nos cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos. Reconhecem, porém, a necessidade de mais pró-atividade em suas avaliações das necessidades dos cidadãos e da capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Há lacunas no modo como ocorre a divulgação dos serviços, produtos e ações, com consequente necessidade de fortalecimento da imagem institucional, estreitando o relacionamento com seus clientes, os cidadãos-usuários.

Ao examinarem o modo como a organização aborda suas próprias responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas por seus processos, serviços e produtos e de que forma é estimulada a cidadania, os servidores apontaram lacunas no critério sociedade. Assim, na perspectiva dos servidores, a Semdestur deve racionalizar sua forma de atuação em relação às políticas públicas do seu setor e estimular, eticamente, o controle social de suas atividades pela própria sociedade.

Avaliando a gestão das informações, no critério informações e conhecimentos, os servidores foram solicitados a considerar as formas de obtenção de informações comparativas pertinentes à missão da secretaria, examinando como a organização deveria identificar, desenvolver, manter e proteger os seus conhecimentos. Fica evidente, aqui, um dos pontos críticos no gerenciamento da instituição. Os mecanismos de gestão da informação ou são inadequados ou inexistentes.

Assim como no critério anterior, na configuração do modelo no critério relativo às pessoas, observa-se o outro ponto nevrálgico da Semdestur. Com este critério, foram examinados os sistemas de trabalho da secretaria, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes, os quais apontaram para falhas nos processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e na forma como a

instituição promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

No critério processos, foi examinada a forma como a organização gerencia, analisa e melhora os seus processos, tanto os de caráter finalístico quanto os processos de apoio. Também foi examinada como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. As análises apontaram para lacunas nesse ponto, indicando pontos críticos nos modos como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu próprio suporte, em alinhamento com sua missão.

Nesse critério foi solicitado aos servidores o exame dos resultados da Semdestur, abrangendo os critérios orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. Essa avaliação incluiu a análise e pretendeu perceber a tendência e o nível atual de desempenho da instituição. Nos seis pontos aqui analisados a pontuação foi em muito superior aos critérios anteriormente analisados, chegando a ser apontada a excelência na gestão dos critérios cidadãos-usuários e sociedade. Conquanto os resultados sejam apontados como os mais relevantes na autoavaliação, apresentando tendências favoráveis, não se pode afirmar que sejam fruto de planejamento, tendo em vista as muitas lacunas apresentadas.

Para avaliar o critério resultados, foi feita uma análise comparativa com outra secretaria, portanto, as secretarias que serviram de base para supracitada análise foram uma do Amazonas e outra do Paraná, o motivo da escolha fora a facilidade de acesso as informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as considerações finais referentes ao tema desenvolvido neste trabalho, concretizando os objetivos apresentados na dissertação. Ressalta-se ainda recomendações para futuras pesquisas.

5.1 Considerações Finais

O objetivo geral deste estudo foi configurar um modelo de métodos e indicadores de desempenho baseado no MEGP em uma secretaria municipal, tendo se desdobrado em um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Velho, na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo (Semdestur).

De modo específico, foi configurado o MEGP para a Semdestur, tendo sido aplicado o seu Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) de 250 Pontos e definido indicadores de desempenho baseados nos critérios de avaliação do MEGP.

Os fundamentos teóricos pautaram-se numa revisão bibliográfica da administração pública, gestão pública orientada para resultados, modelo de excelência em gestão pública (MEGP) da GESPÚBLICA e o sistema de melhoria contínua da gestão pública, através da Autoavaliação de 250 Pontos.

A metodologia utilizada foi definida como uma pesquisa exploratória quanto aos fins e, quanto aos meios, bibliográfica, documental, observação participante e estudo de caso.

Estabelecidos o arcabouço teórico e a metodologia, foi realizada a configuração do modelo de métodos e indicadores de desempenho baseado no MEGP para a Semdestur. A configuração está apresentada na seção 4 desta dissertação e pode ser difundida pela Semdestur, de modo que possa facilitar o entendimento na apresentação da supracitada configuração.

Em relação a aplicação do IAGP de 250 pontos, pode-se visualizar lacunas existentes em todos os oito critérios: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos. Detectaram-se incoerências entre as práticas de gestão de uma liderança forte e as estratégias da Semdestur, assim, podendo-se inferir que há falhas no inter-relacionamento nas práticas de gestão.

Os critérios apresentaram lacunas, podendo-se perceber que a Semdestur tem problemas de gestão, comunicação e planejamento. Percebeu-se a inexistência de planejamento estratégico para nortear os rumos da secretaria. Ressalta-se, ainda, que o fraco desempenho nos critérios aponta para falhas nas ações de formulação das estratégias e o conseqüente desdobramento em planos de ação de curto, médio e longo prazos.

O critério cidadãos foi o melhor indicador avaliado, mas há divergências no reconhecimento da precisão, destaca-se que esse critério apresenta indicadores pré-estabelecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), por meio do Sistema Nacional de Emprego (SINE).

Em instituições públicas semelhantes a estudada, deveria haver um setor exclusivo, com servidores de carreira, para poder dar continuidade aos diagnósticos detectados, após a implementação do modelo configurado. Percebeu-se que, na Semdestur, a maioria dos servidores são compostas por cargos comissionados, apresentando vulnerabilidade de gestão, dependendo das articulações políticas, pois, capacitar os servidores públicos se apresenta como uma ferramenta de suma importância para implementação de modelos de excelência em gestão.

Assim, conclui-se que, a configuração de modelos de excelência em gestão, para as instituições públicas, se apresenta como uma ferramenta eficaz para contribuir com a melhoria de gestão, definindo uma melhor estratégia para o nortear resultados cada vez mais satisfatórios para a sociedade.

5.2 Recomendações

Mesmo que de maneira incipiente, o desenvolvimento de uma pesquisa em uma secretaria da Prefeitura de Porto Velho, como é o caso desta dissertação, desperta uma série de questionamentos não imaginados no início do trabalho. O ambiente analisado possibilitou ao pesquisador a identificação de faixas de sentido, as quais tornaram explícitos aspectos de incompletude da pesquisa – ao finalizar a verificação de um problema específico, surgem novas probabilidades para o desenvolvimento de outras abordagens.

Nesse exercício dialógico, conhecer as configurações e os processos de geração de sentido possibilita ao pesquisador o conhecimento da forma como as diversas condições objetivas afetam as pessoas envolvidas, permitindo que os indivíduos se manifestem

enquanto sujeitos críticos, fundamentando também a escolha dos instrumentos de coleta de dados (GONZÁLEZ REY, 2005).

No caso do modelo configurado, embasado no GES PÚBLICA, acredita-se que poderia haver melhor aplicação o IAGP de 250 pontos se fosse adotada uma estrutura de questionários com perguntas fechadas e não descritivas, facilitando a tabulação dos resultados.

Sem abortar a construção de sentidos do processo de comunicação entre o pesquisador e os sujeitos participantes da pesquisa, a configuração de um modelo em um espaço de permanente produção de informações deve evidenciar a legitimidade dos casos singulares como *lócus* de produção de conhecimento científico.

A partir das informações colhidas em campo, mesmo um caso singular, pode expressar por seus processos de construção do conhecimento o surgimento de novas zonas de sentido, que, conseqüentemente, provocam avanços na construção teórico-metodológica da pesquisa e na compreensão subjetiva de realidades semelhantes.

Dois caminhos podem ser trilhados em novas pesquisas. Um de verticalização, procurando compreender a mesma temática a partir da perspectiva das políticas públicas municipais, como um projeto de governo para o desenvolvimento socioeconômico, ou ampliar a proposta para outras secretarias, num trabalho mais complexo de compreensão das muitas dimensões da questão da qualidade nas ações do governança municipal em Porto Velho.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro, 2000.

ALBRECHT, K. e BRADFORD, L. J. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDREWS, G. R.; BOYNE, K. J. e MEIER, L. J. O'TOOLE J.R; RICHARD, M. W. **Vertical strategic alignment and public service performance**. Public Administration. 10.1111/j.1467-9299. 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 5 fev. 2012

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Programa de Estabilidade Fiscal: resumo**. Brasília: Imprensa Nacional, 1998.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Avaliação Continuada da Gestão Pública: Repertório/Secretaria de Gestão**. Brasília: MP, SEGES, 2004.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 e 500 Pontos**; Brasília; MP, SEGES. (2009a).

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Câmara da Reforma do Estado. MARE**. Brasília, Imprensa Nacional. (2009b).

BUENO, E. **Brasil: uma história: cinco séculos de um país em construção**. São Paulo. Leya, 2010.

CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total. 8ªed**. INDG TecS, Nova Lima, RJ, 2004.

COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2003.

CRUZ, C. P. **Balanced Scorecard: Concentrar uma Organização no que é essencial**. Editora Vida Econômica, Porto, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GONZÁLEZ REY, F. L. e MARTÍNEZ, A. M. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JOHNSON, B. B. **Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1996.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, R. S. **Mensurando e administrando a lucratividade da sua estratégia**. In: FÓRUM MUNDIAL DE LUCRATIVIDADE, 2008. Anais do Fórum Mundial de Lucratividade, São Paulo: HSM, 2008.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Técnicas da pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, P. D. B. – **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e Estratégia do GESPÚBLICA**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LINS, M. T. G. e TEIXEIRA, R. M. **Gestão da qualidade em Instituição de Ensino Superior Pública: Avaliação de ações estratégicas e Operacionais pelo público interno**. In: 26º Encontro Nacional de Pós- Graduação em Administração- ENANPAD, 2002. Salvador-BA, Anais do ANPAD, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARANHÃO, M. **Sistemas da Qualidade ISO 9000**. São Paulo: Sinducon, 1999.

MARQUES, M. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEIRA, A. e CERON, G. **Guia Digital ISO 9000: abordagem completa, inovadora e didática**. Curitiba: Editora Domo, 2004.

MENDES, P.; SANTOS, A. C.; PERNA, F. e TEIXEIRA, M. R. **The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector**. Journal of Cleaner Production. n.24. Portugal: Elsevier Ltda., 2012.

MENDES, M. J. **Sistema Orçamentário Brasileiro: planejamento, equilíbrio fiscal e qualidade do gasto público**. Caderno Finanças Públicas, n. 9, p. 57-102, Brasília, dez.2009.

MIGUELES, C. **Pesquisa: por que administradores precisam entender disto?** São Leopoldo: Nova Harmonia, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISOCZKY, M. C. e VIEIRA, M. M. F. **Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 163-177, set./out., 2001.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade Total no Serviço Público**. Brasília: QA&T, 1991.

MOURA, J. A. M. **Os Frutos da Qualidade**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

NEVES, A. V. **Cultura política e democracia participativa: um estudo sobre o orçamento participativo**. Rio de Janeiro: Gramma, 2008.

NOBES, C. e PARKER, R. **Comparative International Accounting**. 4.ed. Prentice Hall International, 1995.

OLIVEIRA, M. M. A. e FORTE, S. H. A. C. **Gestão Estratégica do Conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do Estado do Ceará**. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia/SP. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

OSPINA, S. **La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados**. CLAD, 2002.

- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PEREIRA, L. C. B. **Da Administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 47, n.1, p.04-40, jan./abr. 1996.
- PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. (1996a).
- PEREIRA, L. C. B. **Burocracia pública e reforma gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, ed. Especial, 1997.
- PEREIRA, L. C. B. **Burocracia pública na Construção do Brasil**. (2008). Disponível em:<http://www.bresserpereira.org.br/BOOKS/Burocracia_Publica_construcao_Brasil.pdf> Acesso em: 22 jan. 2012.
- PIRES, J. C. S. e MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTO VELHO. Lei Complementar N° 321, de 02 de janeiro de 2009. **Criação da Semdestur**. Prefeitura Municipal de Porto Velho, 2009.
- RAMPERSAD, H. **Scorecard para Performance Total: Alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- RSP. **Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública** — v.1, n.1 (nov. 1937) — Ano 49, n.1 (Jan-Mar/1998). Brasília: ENAP, 1998.
- SÁ, J. W. B. M. **Modelo de Avaliação de Desempenho da Gestão Organizacional Pública**. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, 2005.
- SHEPHERD, G. e VALENCIA, S. **Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./ dez. 1996.
- STEWART, T. A. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SILVA, P. B. e AMARAL, H. K. **Perspectivas da Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. Revista do Serviço Público. Brasília, ed. Especial, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com TI**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WALTON, P.; HALLER, A. e RAFFOURNIER, B. **International Accounting**. Londres: International Thomson Business Press, 2003

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Anexo 1: Critérios de Avaliação e Pontuações Máximas – 250 Pontos

A Tabela a seguir mostra a pontuação máxima de cada Critério de Avaliação constante no IAGP 250 Pontos, devendo ser ressaltado que a pontuação do Critério é a soma das Alíneas que o compõem.

Critérios		Pontos
01	Liderança	22
02	Estratégias e Planos	22
03	Cidadãos	22
04	Sociedade	22
05	Informações e conhecimento	22
06	Pessoas	22
07	Processos	22
08	Resultados	96
	A - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	20
	B - Resultados relativos à sociedade	20
	C - Resultados orçamentários e financeiros	10
	D - Resultados relativos às pessoas	13
	E - Resultados relativos aos processos de suprimento	13
	F - Resultados dos processos finalísticos e de apoio	20
Total de Pontos		250

Anexo 1: Critérios e Pontuações Máximas do MEGP – GESPÚBLICA.

Fonte: Brasil (2009a).

Anexo 2: Critério 01 – Liderança do MEGP – GESPÚBLICA

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA		Pontuação: 22
Este Critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O Critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A - Como a Alta Administração exerce a liderança, interagindo e promovendo o comprometimento com todas as partes interessadas?	<p>O exercício da liderança por parte da Direção tem a finalidade de promover o engajamento da força de trabalho na causa da organização, causa essa traduzida pela sua missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas.</p> <p>A interação da Direção com interlocutores das partes interessadas tem o objetivo de conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, de identificar o valor percebido por eles na organização e seus produtos. Também tem por objetivo informá-los sobre as políticas e metas institucionais da organização para com a parte interessada em questão, buscando oportunidades, validando as estratégias e gerando credibilidade em relação à organização.</p>	
B - Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração?	<p>A tomada de decisão tem a finalidade de compartilhar informações, no âmbito dos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia-a-dia da organização e de deliberar sobre a melhor forma de encaminhar as ações, corretivas ou proativas.</p> <p>A comunicação das decisões tem o objetivo de comprometer os atores dos processos envolvidos com as ações decididas, em todos os níveis e áreas.</p> <p>A implementação das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.</p>	
C - Como os Princípios e Valores da Administração Pública, as Diretrizes do Governo e os Princípios Organizacionais são internalizados e disseminados na organização?	<p>Os princípios e valores da Administração Pública e as Diretrizes de Governo devem nortear o planejamento e as diretrizes estratégicas da organização de maneira alinhada com as suas metas e ações. A comunicação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. A comunicação desses valores e princípios organizacionais a parceiros importantes (ex.: fornecedores, revendedores, representantes) também tem a mesma finalidade.</p>	
D - Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas?	<p>A implementação do sistema de gestão implica no estabelecimento de padrões de trabalho para orientar a execução adequada das principais práticas de gestão e de métodos para verificar o seu cumprimento e estabelecer as ações corretivas adequadas quando os padrões não forem cumpridos.</p> <p>Devem ser garantidos os recursos necessários para a melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação externa e interna.</p> <p>Quando pertinente, devem ser estabelecidos compromisso e padrões de atendimento.</p>	
E - Como é analisado criticamente o desempenho por meio de indicadores e acompanhada a implementação das decisões decorrentes desta análise?	<p>A análise do desempenho da organização tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, e de avaliar o seu desempenho à luz do cenário interno e externo. Deve ser conduzido pela Alta Administração.</p> <p>As decisões tomadas durante o processo de análise do desempenho da organização devem ser acompanhadas até a sua efetiva implementação.</p>	
F - Como são avaliados e melhorados as práticas de gestão e os respectivos padrões?	<p>A avaliação das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais</p>	

	<p>melhorias. A melhoria das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho visa a buscar e a incorporar novos elementos que aumentem a sua eficácia, assegurando o aprendizado das práticas gerenciais da organização.</p>
--	---

Anexo 2: Critério 1 liderança do MEGP – GES PÚBLICA.
Fonte: Brasil (2009a).

Nota:

- 1) Princípios organizacionais como as declarações da Missão, Visão, políticas e códigos de conduta devem ser apresentados na Alínea C.
- 2) Neste critério é particularmente importante informar o grau de disseminação das práticas de gestão descritas, considerando que os seus requisitos expressam questões como padronização e aprendizado organizacional, que devem permear toda a organização.
- 3) A expressão análise do desempenho refere-se à abordagem utilizada pela organização para avaliar se os resultados atingidos demonstram que os objetivos e estratégias traçados estão sendo alcançados. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o critério 2.
- 4) Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do setor de atuação e referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.
- 5) Devem ser apresentadas no critério 8 os indicadores utilizados para analisar o desempenho, mencionadas na Alínea E.

Anexo 3: Critério 2 – Estratégias e Planos do MEGP – GESPÚBLICA

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS		Pontuação: 22
Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A - Como são definidas as estratégias da organização considerando-se as necessidades das partes interessadas, as demandas do governo e as informações internas? Apresentar as principais estratégias.	A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para realizar a missão da organização e alcançar a sua visão de futuro, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas, provenientes dos processos internos da organização e as externas, originárias do macroambiente, mercado e setor de atuação e de suas tendências. O envolvimento das partes interessadas tem por objetivo assegurar que estratégias da organização atendam os interesses delas.	
B - Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação? Destacar os principais indicadores, metas e planos de ação.	A definição dos indicadores para avaliar a implementação das estratégias tem o objetivo de viabilizar o monitoramento do êxito das ações estratégicas por meio de resultados quantitativos. O estabelecimento de metas de curto e longo prazos visa definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos com base em fatos, como projeções de histórico, requisitos de partes interessadas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do setor de atuação, picos já alcançados anteriormente, desafios incrementais e outros. A definição dos planos de ação tem a finalidade de concretizar as estratégias definidas e o alcance dos resultados.	
C - Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação? Apresentar os principais recursos alocados.	A alocação de recursos financeiros e não-financeiros para assegurar a implementação dos planos de ação tem a finalidade de quantificar e reservar os recursos para consecução dos planos de ação, em tempo de planejamento, para garantir que os investimentos necessários estejam refletidos na projeção de resultados e que os planos sejam implementados no tempo certo.	
D - Como são comunicadas as estratégias, metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?	A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho tem o objetivo de evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias, potencializando seu engajamento na causa comum. A comunicação de estratégias para as demais partes interessadas tem a finalidade de provocar o realinhamento de interesses mútuos, no caso de estratégias que possam trazer vantagens ou conseqüências importantes para a parte interessada e eventuais desdobramentos para a própria organização.	
E - Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	A monitoração da implementação dos planos de ação é necessária para avaliar as estratégias e possibilitar a tomada de ações corretivas em tempo hábil.	

Anexo 3: Critério 2 estratégias e planos do MEGP – GESPÚBLICA.

Fonte: Brasil (2009a).

Notas:

- 1) A expressão formulação das estratégias refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outras metodologias para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.
- 2) Os indicadores utilizados na avaliação e monitoramento das estratégias e os utilizados para avaliação do desempenho dos processos compõem o que é usualmente denominado de “sistema de medição do desempenho”.
- 3) Os indicadores citados na Alínea B devem ter os seus resultados apresentados no critério 8.

Anexo 4: Critério 3 – Cidadãos do MEGP – GESPÚBLICA

CRITÉRIO 3 – CIDADÃOS		Pontuação: 22
Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A - Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?	A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários visam obter as informações necessárias para configuração de produtos e serviços associados que incorporem as características mais relevantes para os grupos de cidadãos-usuários.	
B - Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade?	A divulgação dos produtos e serviços tem a finalidade de despertar o interesse dos cidadãos-usuários atuais e potenciais pelos produtos e serviços da organização. A divulgação de padrões de atendimento visa criar na sociedade uma imagem positiva associada à organização e seus produtos e serviços.	
C - Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas?	O tratamento das reclamações ou sugestões de forma pronta e eficaz tem a finalidade de eliminar falha em produtos e serviços, melhorar suas características e de aumentar a satisfação dos cidadãos-usuários.	
D - Como é avaliada a satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços?	A avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação.	

Anexo 4: Critério 3 Cidadãos do MEGP – GESPÚBLICA.
Fonte: Brasil (2009a).

Notas:

- 1) Neste critério é importante explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de cidadãos-usuários.
- 2) Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

Anexo 5: Critério 4 – Sociedade do MEGP – GESPÚBLICA

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE		Pontuação: 22
Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A - Como são identificados os aspectos e tratados os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes da atuação da organização?	A identificação de aspectos e tratamento de impactos sociais e ambientais tem a finalidade de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e ecossistemas, em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações.	
B - Como a organização estimula e envolve a força de trabalho e seus parceiros nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?	O incentivo e envolvimento da força de trabalho e de seus parceiros na implementação de projetos sociais potencializam o engajamento da equipe na causa da organização e o desenvolvimento de parcerias duradouras.	
C - Como a organização orienta e estimula a sociedade a exercer o controle social?	O estímulo ao controle social abrange a divulgação oficial dos seus atos e de informações sobre seus planos, programas e projetos, em uma forma que assegure seu entendimento e sua interpretação. A organização deve tornar público e democratizar o acesso às informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão de suas atividades.	
D - Como a organização estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?	O incentivo e envolvimento da força de trabalho na implementação de projetos sociais potencializam o engajamento da equipe na causa da organização e o desenvolvimento de parcerias duradouras. O tratamento das questões éticas visa a assegurar o relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes.	
E - Como a organização identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e execução de políticas públicas, quando pertinente?	A identificação das necessidades da sociedade visando o estabelecimento de políticas públicas direcionadas a estas necessidades busca assegurar que as políticas estejam convergentes com a demanda da sociedade.	

Anexo 5: Critério 4 – Sociedade do MEGP – GESPÚBLICA.

Fonte: Brasil (2009a).

Notas:

- 1) Dentre os impactos sociais citados na Alínea A incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.
- 2) Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

Anexo 6: Critério 5 – Informações e Conhecimento do MEGP – GESPÚBLICA

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		Pontuação: 22
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A - Como são identificadas as necessidades, definidos e implantados os sistemas de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?	A identificação das necessidades de informação de três tipos principais: de apoio às operações diárias; de acompanhamento do progresso dos planos de ação; e de subsídio ao processo de tomada de decisões visa a permitir a configuração e otimização dos sistemas de informação. A definição de sistemas de informação tem o objetivo de desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender as necessidades identificadas junto aos usuários.	
B - Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?	A atualização visa assegurar o uso de informações mais recentes. A confidencialidade tem a finalidade de restringir o acesso e a distribuição das informações somente aos usuários e públicos autorizados a recebê-las, protegendo o acervo de informações da organização contra o uso indevido. A segurança quanto à integridade tem o objetivo de garantir o registro e uso de informações fidedignas, promovendo a qualidade da informação e da tomada de decisão. Quanto à disponibilidade, o objetivo é assegurar o pronto acesso as informações promovendo a continuidade dos serviços.	
C - Como a organização estabelece e mantém a memória administrativa?	O estabelecimento e a manutenção da memória administrativa visa a garantir as informações da evolução e das mudanças organizacionais e de processos de gestão da organização durante a sua existência, permitindo aos seus gestores a tomada de decisões com base em fatos e dados. Serve como referência e apoio legal para essas decisões.	
D - Como são utilizadas outras organizações como um referencial comparativo pertinente?	A obtenção de informações comparativas e a manutenção de sua atualização visam a assegurar a utilização de informações comparativas que permitam à organização conhecer seu grau de competitividade e de excelência, a partir da comparação externa de seus resultados financeiros e não-financeiros; identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados; e possibilitar o estabelecimento de metas baseadas em fatos.	
E - Como o conhecimento é desenvolvido, protegido e compartilhado na organização?	O desenvolvimento e a proteção do conhecimento da organização têm a finalidade de manter o nível de desempenho conquistado com base nesse conhecimento.	

Anexo 6: Critério 5 – Informações e Conhecimento do MEGP – GESPÚBLICA.

Fonte: Brasil (2009a).

Notas:

- 1) Os sistemas de informação abrangem os principais sistemas informatizados e não-informatizados.
- 2) Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização conforme Alínea A do Critério 1 e para o estabelecimento de metas conforme Alínea B do Critério 2 e podem ser utilizadas para a melhoria de produtos e processos, conforme Alínea C do Critério 7.

Anexo 7: Critério 6 – Pessoas do MEGP – GESPÚBLICA

CRITÉRIO 6 – PESSOAS	Pontuação: 22
Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.	
Alíneas e Requisitos	Finalidade
A - Como a organização do trabalho é definida e implementada? Citar o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos organizacionais.	A definição e implementação da organização do trabalho, com autonomias definidas nos diferentes níveis para definir, gerir e melhorar os processos tem a finalidade de promover a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho.
B - Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a busca por melhores resultados?	O estímulo à busca por melhores resultados por meio da remuneração tem o objetivo de incentivar permanentemente o alcance de metas, implementando o pagamento por desempenho. O estímulo à busca por melhores resultados por intermédio do reconhecimento de contribuições especiais visa mobilizar as pessoas utilizando o aspecto motivacional interno. O estímulo à busca por melhores resultados por meio de incentivos específicos ao alcance de metas tem o objetivo de mobilizar as pessoas utilizando o aspecto impulsor externo.
C - Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas?	As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias a fim de que os programas de treinamento incorporem as demandas delas decorrentes. As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as necessidades das pessoas com o objetivo de que os programas de treinamento incorporem suas demandas de desenvolvimento para exercício das funções atuais e futuras.
D - Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é concebida considerando as necessidades identificadas com a finalidade de aumentar a eficiência e a eficácia dos programas.
E - Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Os perigos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados e os riscos tratados com o objetivo de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo dos fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho em decorrência de suas atividades.
F - Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável? Apresentar os fatores identificados. Citar as principais ações desenvolvidas.	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são identificados e tratados com a finalidade de avaliá-los e de eliminar os aspectos que possam afetar a disposição para o trabalho. O clima organizacional é mantido favorável ao alto desempenho com o objetivo de proporcionar elementos que favoreçam a alta produtividade das equipes, agilizando o trabalho, facilitando a comunicação e promovendo desafios constantes.
G - Como a satisfação das pessoas é avaliada?	A avaliação da satisfação das pessoas tem por objetivo mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na organização e identificar oportunidades para melhoria desses aspectos, aumentando a satisfação.

Anexo 7: Critério 6 – Pessoas do MEGP – GESPÚBLICA.
Fonte: Brasil (2009a).

Notas:

- 1) Neste critério é importante explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias de pessoas – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2) Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

Anexo 8: Critério 7 – Processos do MEGP – GESPÚBLICA

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS		Pontuação: 22
Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando ao seu suporte.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A - Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis? Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.	O projeto dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem a finalidade de dotar esses processos das características necessárias para que sejam capazes de gerar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e de outras partes interessadas, traduzidas em requisitos de processo e produto. Os indicadores de desempenho são definidos para controlar o atendimento aos requisitos críticos de processo e de produto.	
B - Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?	O controle dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de cidadãos-usuários e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua corretiva e preventivamente para sanar não-conformidades identificadas. Não-conformidade refere-se ao não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não-conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.	
C - Como os processos finalísticos e os processos de apoio são analisados e melhorados? Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas. Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos, pelo menos, nos últimos dois anos.	A análise dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias. A melhoria dos processos finalísticos e dos processos de apoio visa à busca e incorporação de novas características que promovam a agregação de valor para os cidadãos usuários e para outras partes interessadas (por exemplo, ações de simplificação e de desburocratização).	
D - Como os fornecedores são selecionados? Destacar os critérios utilizados.	A seleção de fornecedores visa escolher os fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços que melhor atendam aos requisitos exigidos pelos processos, especialmente aqueles considerados críticos. Os critérios para seleção são estabelecidos a partir das necessidades dos usuários dos bens ou serviços a serem adquiridos e de exigências de confiabilidade de natureza técnica, financeira, comercial e legal.	
E - Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?	A avaliação dos fornecedores tem por finalidade medir o nível de desempenho dos fornecimentos realizados e identificar oportunidades para melhoria. A pronta informação dos fornecedores quanto ao seu desempenho visa evidenciar o nível de controle e incentivar a melhoria dos padrões de fornecimento.	
F - Como é elaborado e gerenciado o orçamento?	A elaboração e o gerenciamento do orçamento tem a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.	

Anexo 8: Critério 7 processos do MEGP – GESPÚBLICA.
Fonte: Brasil – IAGP (2009).

Notas:

- 1) Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no Perfil.
- 2) O projeto de processos principais do negócio e dos processos de apoio inclui modificações de processos existentes e desenvolvimento de novos processos, bem como, definição de padrões operacionais.
- 3) Neste critério é importante explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
- 4) Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos principais do negócio e de apoio abordados neste critério devem ser apresentados no critério 8.

Anexo 9: Critério 8 – Resultados do MEGP – GESPÚBLICA

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS	Pontuação: 96
Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, a sociedade, as pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela comparação com o desempenho de outras organizações.	
Alíneas e Requisitos	Pontuação das Alíneas
A - Apresentar os resultados relativos aos cidadãos-usuários	20 PONTOS
B - Apresentar os resultados relativos à sociedade	20 PONTOS
C - Apresentar os resultados orçamentários e financeiros	10 PONTOS
D - Apresentar os resultados relativos às pessoas	13 PONTOS
E - Apresentar os resultados relativos aos processos de suprimento	13 PONTOS
F - Apresentar os resultados dos processos finalísticos e de apoio	20 PONTOS

Anexo 9: Critério 8 – Resultado do MEGP – GESPÚBLICA.

Fonte: Brasil (2009a).

Notas:

- 1) Na apresentação dos resultados (tabelas ou gráficos), demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos dois ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2) No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado da corporação.
- 3) Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados nos Critérios 1, 3, 4, 5, 6 e 7, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados no Critério 2.

Anexo 10: Diretrizes para a Pontuação do MEGP – GESPÚBLICA

1 – Processos gerenciais

Os critérios relativos aos processos gerenciais são pontuados segundo as diretrizes da Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais e de acordo com a seguinte sequência:

- ✓ Determine o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Enfoque/Aplicação/Aprendizado/Integração), observando análise e adequação dos fatores/subfatores de todas as alíneas que compõem o critério.

A cada fator/subfator deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir:

0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%.

Nota: Caso um fator possua dois subfatores ou mais, deverá ser atribuído percentual para cada um e depois considerar o de menor valor como sendo a consolidação do fator.

O percentual total do critério será calculado a partir da identificação do fator de menor percentual e será atribuído:

= percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas 1 dos outros fatores esteja em estágio superior.

+10% se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior.

Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa ao item (ver Critérios e Pontuações Máximas). A pontuação do critério será o valor dessa multiplicação.

2 – Resultados organizacionais

As alíneas relativas aos Resultados Organizacionais são pontuadas segundo as diretrizes da Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais e de acordo com a seguinte sequência:

- ✓ Determine o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Relevância/Tendência/Nível Atual), observando a análise e adequação dos fatores que compõem a alínea.

A cada fator deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir:

0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%.

O percentual total da alínea é calculado a partir da identificação do fator de menor percentual e será atribuído:

= percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas 1 dos outros fatores em estágio superior.

+10% se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior.

Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa à alínea (ver Critérios e Pontuações Máximas). A pontuação da alínea será o valor dessa multiplicação.

2.2 - Pontuando o critério

A pontuação final do Critério 8 – Resultados Organizacionais será a soma das pontuações das respectivas alíneas que o compõem.

3 – Pontuação global

A pontuação final é a soma da pontuação de todos os Critérios dos Processos Gerenciais (1 a 7) e o Critério dos Resultados Organizacionais (8).

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – PROCESSOS GERENCIAIS					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
ENFOQUE					
As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos, não são apropriadas ao perfil, ou não estão Relatadas.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. Não apresenta características de proatividade.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. Não apresenta características de proatividade.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil. O atendimento a muitos requisitos é proativo.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil. O atendimento a maioria dos requisitos é proativo.
APLICAÇÃO					
As práticas de gestão adequadas não estão disseminadas.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas na	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em

Uso não relatado.	algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em alguma(s) das práticas de gestão adequadas	muitas das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em muitas das práticas de gestão adequadas.	maioria das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado na maioria das práticas de gestão adequadas.	quase todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em quase todas as práticas de gestão adequadas.	todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em todas as práticas de gestão adequadas.
APRENDIZADO					
Não há mecanismo e avaliação das práticas de gestão adequadas.	Não há melhorias sendo implantadas.	Há melhorias sendo implantadas	Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.	Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.
INTEGRAÇÃO					
As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. Não apresenta características de inter-relação Não apresenta características de cooperação	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. Não apresenta características de inter-relação Não apresenta características de cooperação	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; a maioria das práticas de gestão adequadas está interrelacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado. Não apresenta características de cooperação	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão adequadas estão interrelacionadas com outras práticas de gestão da organização, havendo cooperação entre a maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas e todas estão interrelacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.

Anexo 10: Processos gerenciais do MEGP - GESPÚBLICA
Fonte: Brasil (2009a).

Notas:

(1) Abrangência:

“algum(as)” (>0 e <1/4);

“muitas” (= ou >1/4);

“maioria” (= ou >1/2);

“quase todas” (= ou >3/4);

“todas” (=1/1).

(2) Para determinação da abrangência do atendimento (alguns, muitas etc.), considerar que cada pergunta dos critérios de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.

(3) Nota zero em “ênfase” implica em nota igualmente zero em “aplicação”, “aprendizado” e “integração”.

(4) Nota zero em “aplicação” implica em nota igualmente zero em “aprendizado”.

Anexo 11: Processos Gerenciais do MEGP – GESPÚBLICA

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – RESULTADOS					
20%	20%	40%	60%	80%	100%
RELEVÂNCIA					
Não foram apresentados resultados relevantes.	Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.	Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.	A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.	Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.	Todos os resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA (VER NOTA 2)					
Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.	Tendência favorável em UM dos resultados relevantes apresentados.	Tendência favorável em MAIS DE UM dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.
NÍVEL ATUAL					
Não foram apresentadas informações comparativas.	Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	Foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.	O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

Anexo 11: Processos Gerenciais do MEGP – GESPÚBLICA
Fonte: Brasil (2009a).

Notas:

(1) Abrangência dos fatores “relevância”, “tendência” e “nível atual”:

“algum(as)” (> 0 e <1/4);

“muitos” (= ou 1/4);

“maioria” (= ou >1/2);

“quase todos” (= ou >3/4);

“todos” (=1/1).

(2) Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.

(3) Nota zero em “relevância” implica em nota igualmente zero nos demais fatores.

(4) Para avaliação da tendência, considerar resultados dos dois últimos ciclos de avaliação ou planejamento.