



# PROGRAMA NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA: COMPARAÇÕES PERTINENTES, POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO

**Edinaldo Avelino da Silva**

(Pontifícia Universidade Católica de Goiás)

**Daniela Sacramento Zanini**

(Pontifícia Universidade Católica de Goiás)

**Elias Nazareno**

(Universidade Federal de Goiás)

## **Resumo**

*O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) é consequência de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública com base em modelos de excelência adotados e praticados por organizações presentes em outros países. Tem como principais características ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo. Algumas diferenciações se fazem necessárias ao comparar o Modelo preconizado pelo GESPÚBLICA e outros adotados pela iniciativa privada. Os movimentos para adoção de modelos de excelência em gestão na iniciativa privada têm seu auge a partir dos critérios do Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos da América, e do Prêmio da Comunidade Europeia, em sua expansão na década de 90, sendo utilizado por mais de 60 países para emprego em organizações de portes diversos. Nesse contexto há que considerar o President's Quality Award, também adotado nos Estados Unidos da América, cuja aplicabilidade se dá no contexto das organizações públicas estadunidenses. Em ambos os contextos, público ou privado, a estrutura de prêmio busca dar o devido reconhecimento aos esforços organizacionais para a introspecção dos critérios de excelência nos processos de avaliação da gestão da organização. Assim, o presente artigo visa apresentar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e o seu Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Para isso, discorre com informações sobre os movimentos históricos acontecidos no Brasil para a busca da melhoria da gestão pública, bem como procede a comparações com outros modelos adotados em organizações diversas, inclusive em outros países.*

*Palavras-chaves: modelo de gestão - cultura organizacional - saúde mental - relações de trabalho*

## **Introdução**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) é consequência de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública com base em modelos de excelência adotados e praticados por organizações presentes em outros países. Criado pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o GESPÚBLICA tem como principais características ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo<sup>1</sup>.

Algumas diferenciações se fazem necessárias ao comparar o Modelo preconizado pelo GESPÚBLICA e outros adotados pela iniciativa privada.

Os movimentos para adoção de modelos de excelência em gestão na iniciativa privada têm seu auge a partir dos critérios do Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos da América, e do Prêmio da Comunidade Europeia, em sua expansão na década de 90, sendo utilizado por mais de 60 países para emprego em organizações de portes diversos.

Nesse contexto há que considerar o President's Quality Award, também adotado nos Estados Unidos da América, cuja aplicabilidade se dá no contexto das organizações públicas estadunidenses.

Em ambos os contextos, público ou privado, a estrutura de prêmio busca dar o devido reconhecimento aos esforços organizacionais para a introspecção dos critérios de excelência nos processos de avaliação da gestão da organização.

Assim, o presente artigo visa apresentar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e o seu Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Para isso, discorre com informações sobre os movimentos históricos acontecidos no Brasil para a busca da melhoria da gestão pública, bem como procede a comparações com outros modelos adotados em organizações diversas, inclusive em outros países.

## **Os movimentos organizacionais à busca da melhoria da gestão**

---

<sup>1</sup> [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br)

As origens das organizações no final do século XIX e início do século XX encontram-se nas observações de Frederick Taylor ao liderar o movimento denominado “Administração Científica”, cujas concepções se fundamentam em técnicas e teorias que buscam dar cientificidade ao processo de produção. Com seus estudos dos tempos e movimentos, traçou um plano de ação para comprovar a necessidade da separação do planejamento da execução, de uma única forma - a cientificamente correta - para executar uma tarefa e a recompensa monetária pela produtividade.

A evolução do modelo desenvolvido por Taylor precede os movimentos relativos à Qualidade Total, de autoria de Deming (1990), Reengenharia de Hammer e Champy (1994), Gestão por Processos de Hammer (2002) e tantos outros para desenvolver teorias capazes de integrar o conjunto de pensamentos que procuram dar cientificidade ao processo de produção do trabalho e ao desenvolvimento das organizações.

Para Ferreira (2003) os programas de Gerenciamento da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) encontraram nas décadas de 1980 e 1990 ampla aceitação, bem como foram praticados em um número crescente de organizações.

Afirma, ainda, que a recuperação econômica japonesa no pós II Guerra Mundial, teve em William Edwards Deming e Joseph Moses Juran contribuições para o desenvolvimento dos seus fundamentos, inclusive pelas oportunidades para aplicação de conceitos e abordagens desenvolvidas por Deming e Juran.

Deming (1982) desenvolveu um padrão de qualidade baseado em métodos estatísticos para a indústria bélica americana durante a II Guerra Mundial. Juran (1964) ajudou os japoneses a expandirem os métodos de controle de qualidade a todas as funções inerentes às organizações e não apenas à produção e à inspeção. Introduziu o conceito de gerenciamento da qualidade, bem como o conceito de qualidade (adequação ao uso) a partir do ponto de vista do usuário do produto. A necessidade do envolvimento de todos os departamentos de uma organização na busca da qualidade (Controle da Qualidade Total) foi levantada entre os japoneses por Armand Feigenbaum (CARR; LITTMAN, 1992).

Os *experts* da qualidade passaram a aperfeiçoar os conceitos desenvolvidos e a buscar novas práticas na aplicabilidade das teorias em estudos.

Kaoru Ishikawa (1976) incluiu todos os níveis hierárquicos no programa de qualidade e não apenas os gerentes de Departamento, contrapondo-se às propostas de Feigenbaum.

O conceito de usuário passou, com Juran, a incluir o cliente interno.

Ishikawa, baseado na teoria da hierarquia das necessidades descritas por Maslow, bem como na Teoria Y, desenvolvida por McGregor, estabeleceu a proposta dos círculos de qualidade e alcançou mais resultados na delegação às equipes para o planejamento, na execução e no controle do trabalho no fluxo constante de novas ideias de melhoria vindas de todas as equipes de trabalho (ISHIKAWA, 1993; KOEHLER e PANKOWSKI, 1996).

Nesse contexto observam-se os movimentos mundiais na busca da melhor gestão das organizações, despertando os interesses diversos de estudiosos, em diferentes campos de aplicação.

Para Leitzel et al (2004) é fundamental integrar os processos relacionados com a gestão organizacional e as visões futuras; possibilitando a consecução de ambas. Resulta num processo institucional interativo da mudança e a concepção da eficácia organizacional pelo alinhamento do planejamento às práticas de tomada de decisão, promovendo a melhoria da qualidade com a revisão e a avaliação sistemática do programa de melhoria da gestão.

Sugere o início do processo pela definição de uma visão institucional, o vir a ser, e um plano estratégico como orientador, mas simples e flexível com um mínimo de complexidade (MINTZBERG et al, 2010).

As melhorias foram observadas na confiabilidade e na sustentação dos negócios em vários processos, levando-os a superarem seus níveis de desempenho, algo observável pelo uso das informações de suporte à decisão, inclusive no que se refere ao controle de orçamento e à tomada de decisão financeira.

Os critérios do Modelo Malcolm Baldrige, de origem nos Estados Unidos da América, contribuem para os resultados, na medida em que compartilham visões, ações, pessoas e resultados (BUARQUE, 2003) para fazer frente à dinâmica da informação, do conhecimento e das técnicas de comunicação necessárias às organizações.

No contexto das organizações para fazer frente às dinâmicas atuais e futuras, a mudança compõe o cotidiano organizacional, sendo necessário sair do tradicional modelo tayloriano (CASTELLS, 2007), para um modo de gerir caracterizado pelo pensamento holístico.

Ao adotar um processo similar ao descrito no modelo de qualidade europeu (*European Foundation for Quality Management - EFQM*), os resultados relatados compreenderam uma crítica, análise e descrição, apontando fraquezas e fortalezas, inseridas nos planos formulados para o futuro (McELWEE e SCOTT, 2000).

Um outro ponto de interesse é o que trata do uso do *feedback* e das discussões que permitam uma oportunidade para o compartilhar e o desenvolver das habilidades afetas aos trabalhadores. É o exercício para o pensar sobre eles mesmos e suas relações com o grupo pela aprendizagem em todos os níveis, do individual para o organizacional (ARGYRIS, 2001; FLORES, 1997; KOFMAN, 2002; SENGE, 2002).

A adoção do modelo europeu de gestão observa as qualidades das pessoas e não enfatiza suas fraquezas. O olhar é sobre o crítico numa abordagem construtiva e colaborativa.

O processo consiste numa revisão para identificar as fortalezas e os aspectos a desenvolver, direcionadores das ações a serem implantadas no futuro. Entretanto o processo não termina aqui. Qualidade, acima de tudo, é uma questão filosófica, um ciclo contínuo (ANDREU et al, 2003), por isso adaptável ao emprego do ciclo *PDCA* (*plan-do-check-act*).

Para uma implementação mais assertiva, o processo requer que os membros do grupo aceitem sugestões dos seus colegas. Para isso, há que se criar uma atmosfera para a verdadeira colaboração; o processo esteja formalizado para que todos os segmentos da organização conheçam no que consiste a aplicação do modelo; e, ainda, que os processos estejam integrados no planejamento anual da organização com a apropriação necessária de recursos financeiros (ANDREU et al, 2003).

Ambientes organizacionais assim concebidos e funcionais proporcionam progressos na comunicação informal entre os membros da rede, lições de aprendizagem nas equipes, compreensão da importância da avaliação das práticas de trabalho para os resultados almejados, além de um ganho adicional relativo à criação de um ambiente de trabalho onde há motivação e colaboração (KOFMAN, 2002).

Em contraponto aos defensores dos modelos de gestão baseados em critérios de excelência e seus processos de auto-avaliação, Cullen et al (2003) os vê com reservas. Sugerem o *balanced scorecard* – *BSC* (KAPLAN e NORTON, 1997) como forma para tangibilizar os caminhos rumo à qualidade das organizações ao contemplar os interesses das partes interessadas.

A importância de se ter indicadores de desempenho está relacionada à cultura e ao foco nas estratégias organizacionais.

As limitações dos modelos baseados em critérios de qualidade, como os do GESPÚBLICA, *EFQM* e *FNQ*, referem-se ao fato de serem prescritivos, apesar de filosóficos, mas não têm o uso de métodos ou técnicas; o processo consome muito tempo e requer recursos adequados; para o sucesso da implementação requer uma priorização do

conhecimento e a deliberação de estratégias; e um elevado grau de subjetividade nos resultados apurados por critério, particularmente porque as evidências solicitadas podem não ser rigorosamente verificadas.

Nessa vertente, o BSC guarda as condições para reconhecer e aplicar modelos de gestão baseados em critérios de excelência (GESPÚBLICA, EFQM, PNQ etc), sendo adaptável ao contexto das organizações de segurança e suas partes interessadas.

Para Briggs et al (2003) os problemas de contexto, liderança, colaboração e habilidades, verificados na evolução das ações de planejamento estratégico, serão minimizados com os critérios e os indicadores identificados nos vários modelos de gestão existentes, enfatizando para a necessidade de adaptações que reflitam o ambiente organizacional. Devem ser usados para comparar e contrastar as práticas departamentais, orientando a aprendizagem sobre as influências internas e externas do planejamento do programa. A busca será por programas que buscam a continuidade do que práticas tradicionais, portanto mais responsáveis e sustentáveis.

Ter um modelo de gestão trás um significado na medida em que as pessoas estarão informadas e dotadas de atitudes condizentes para os movimentos organizacionais pretendidos na busca das oportunidades vislumbradas. O conhecimento necessário para empreitadas desse porte está localizado nas pessoas. A gestão deste novo fator de produção – o conhecimento, intangível, torna-se uma atividade tão essencial quanto a gestão dos ativos tangíveis.

## **Bases do Modelo de Excelência em Gestão Pública**

A adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, conceitos e linguagens que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública. Busca, sim, entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente.

Conforme o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009 (Brasil, MP/SEGES, 2009), diversas características inerentes à natureza pública diferenciam as organizações da administração pública das organizações da iniciativa privada.

Enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pelo 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 em garantia de transparência de suas ações e atos e na 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 acepção de pessoas, deve tratar a todos 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 forma eficiente.

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

A administração pública tem como destinatários de suas ações 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.

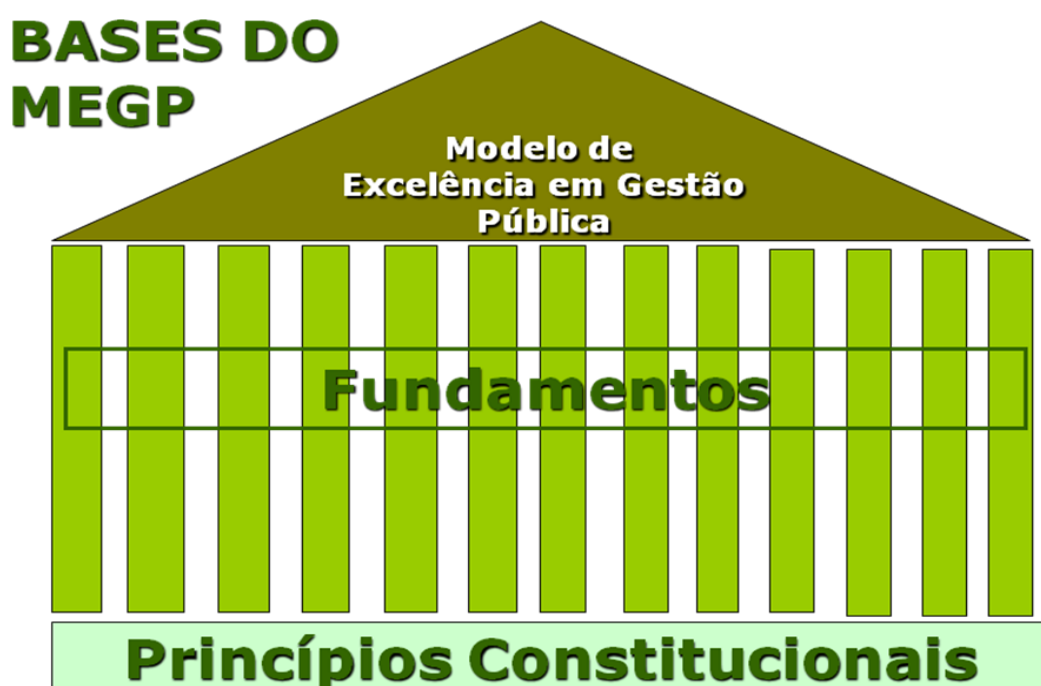
O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.

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 que 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.

A figura 1, a seguir, trás uma contextualização gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP onde os princípios constitucionais, descritos adiante, dão base a toda estrutura do modelo. Os fundamentos apresentam-se como que pilares a sustentar a proposta do MEGP.



**Figura 1 – Bases do Modelo de Excelência em Gestão Pública**

Fonte: Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 2008/2009, p. 18

## **Princípios constitucionais da Administração Pública**

A exaustão das formas de gerir as organizações públicas brasileiras, baseadas numa vertente para o fiel cumprimento da burocracia exigida a um Estado à busca da sua presença nos mais diversos setores, com fortes implicações à vida de seus cidadãos (Beltrão, 2002) tem levado, tanto o Estado quanto seus sucessivos governos a um desafio (Lima, 2007).

Para LIMA (2007), Estado e governos são colocados em movimento levando-os a um único desafio de natureza gerencial. Lembra-os que o aumento das demandas sociais e a

contenção dos recursos para atendê-las atrás, por consequência, uma maior necessidade da capacidade de gestão a ser exigida de forma a minimizar os impactos aos cidadãos demandantes por serviços públicos de maior qualidade.

Portanto, a necessidade que se apresenta exige ações de cunho técnico, até pelos saberes impostos àqueles em condições de propor mudanças, mas, também, em sua abordagem política, pela vontade manifesta de conduzir os processos organizacionais impactados pela mudança organizacional proposta.

Dentro do Direito, princípios são os valores ordenadores do sistema jurídico, variando conforme o momento histórico, social e político da cada sociedade (Brasil, MP/SEGES, 2002). Até por dever constitucional, os princípios evidenciados na Figura 2 remetem às características necessárias para que o sistema de gestão seja considerado público.

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 diz que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoabilidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

A Administração Pública é, em sentido formal, o “conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”

BRASIL. MP/SEGES (2008, p. 10)

A gestão pública para ser excelente deverá ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente. Ainda, ser dirigida ao cidadão.



**Figura 2 – Princípios da excelência em gestão pública**

Fonte: Adaptado de Lima (2007, p. 54)

“Os princípios não são leis nem normas; são elementos definidores da natureza da gestão pública. Suprimindo um deles, diante da sociedade brasileira e da Constituição Federal, tem-se uma administração qualquer, eventualmente até melhor, mas não pública”.

LIMA (2007, p. 54)

## **Excelência dirigida ao cidadão**

Ressalte-se que este princípio envolve todas as formas pelas quais o cidadão se faz representar, seja pelas empresas, associações, igrejas, clubes, representações comunitárias e tantas outras, mas também o cidadão em sua individualidade.

Tal princípio ultrapassa o campo organizacional, principalmente por ser o de maior extensão na medida que cria as condições para dar sentido e direção aos princípios constitucionais da administração pública, descritos em seu Artigo 37.

## **Legalidade**

Está associado à estrita obediência à lei. Às entidades públicas há a expectativa para que busquem o apoio possível nas leis estabelecidas para obtenção de uma gestão melhorada, bem como a definição de novas leis para transpor obstáculos impeditivos à gestão de excelência.

## **Moralidade**

Ao contrário da ética, de foro individual, pautar a gestão pública nos princípios morais de aceitação pública, num código moral.

## **Impessoabilidade**

Para BELTRÃO (2002) todo cidadão deve ter atendimento igualitário perante a burocracia, o que não dá espaços para tratamentos diferenciados, salvo para os casos específicos previstos em lei.

## **Publicidade**

Princípio crítico para a propulsão do controle social, ele determina que todos os fatos e atos da administração pública têm característica pública.

Há casos em que não se aplica tal princípio. Entretanto deverão ter previsão legal estabelecida em lei.

## **Eficiência**

Tal princípio busca trazer resultados que sejam uma continuidade da melhor relação entre qualidade do resultado e a qualidade do gasto aportado para produzi-lo.

Não é reduzir o custo a qualquer custo, tão pouco fazer qualidade a qualquer custo.

## **Fundamentos de excelência gerencial**

A concepção do Modelo de Excelência em Gestão Pública tem por premissa básica a proposta de ser excelente sem deixar de ser público (Brasil, MP/SEGES, 2008).

Por isso está alicerçado em fundamentos próprios ao considerar aspectos da gestão de excelência contemporânea, condicionando-se aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. “Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende por excelência em gestão pública” (Brasil, MP/SEGES, 2008).

Assim, tomando por referência o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009, descreve-se a seguir os fundamentos que integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

## **Pensamento sistêmico**

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

## **Aprendizado organizacional**

O aprendizado organizacional implica na busca contínua de novos patamares de conhecimento individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

## **Cultura da Inovação**

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

## **Liderança e constância de propósitos**

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

## **Gestão baseada em processos e informações**

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

## **Visão de Futuro**

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos a mantêm nesse rumo. 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 dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos com o objetivo de gerenciar seu impacto na 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 das pessoas**

Estabelecimento de relações com as pessoas para criar condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, de forma que se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, oportunidade para desenvolver competências e empreender, com incentivo e reconhecimento.

## **Foco no cidadão e na sociedade**

Direcionamento das ações públicas para atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

## **Desenvolvimento de parcerias**

Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares, visando desenvolver sinergias.

## **Responsabilidade social**

Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorando no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana. Busca criar as condições para que a sociedade possa preencher suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente e, ao mesmo tempo, tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

## **Controle Social**

Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.

## **Gestão participativa**

Este estilo de gestão determina uma atitude gerencial de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de

cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

## **O Modelo de Excelência em Gestão Pública proposto pelo GESPÚBLICA**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP constitui-se por um sistema de gestão de oito elementos integrados, interligados e interatuantes (Brasil, MP/SEGES, 2002) que concorrem para a construção de órgãos e entidades públicas que busquem desempenhos considerados superiores, mesmo comparadas a organizações de outros países (Lima, 2007).

“Os Critérios de Excelência fazem parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar a gestão, tomando como referência o estado da arte em gestão, em geral desenvolvido a partir dos prêmios nacionais da gestão. A ideia é a de que, para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações em geral, precisamos ter uma visão e uma abordagem sistêmica da gestão, além de ter empresas que, tratando de todos os stakeholders, sejam socialmente responsáveis.” (Brasil, 2009)

A Figura 3 apresenta a representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, em seus oito critérios, bem como o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores) para destacar o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, formam um bloco denominado de “planejamento”.

A intencionalidade é a de que pela liderança forte da alta administração, que foca as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, os serviços e ou produtos e os processos são planejados para melhor atender esse conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis.

Relativamente ao segundo bloco – Pessoas e Processos, a representação é no sentido de dar a “execução” ao planejamento.

Intenciona concretizar a ação que transforma objetivos e metas em resultados. Considera que as pessoas, capacitadas e motivadas, operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

Para o terceiro bloco – Resultados, a representação tem o foco no “controle”, dado que tem a intenção de 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 fornecedores e das parcerias institucionais. Ainda, o desempenho dos serviços e ou produtos e dos processos organizacionais.



Com relação ao quarto bloco – Informação e Conhecimento, a intencionalidade busca trazer à organização a capacidade de “agir corretivamente ou para melhorar” suas práticas de gestão e, por consequência, seu desempenho, representando a “inteligência da organização”.

No bloco são avaliados e processados os dados e fatos da organização (internos), bem como aqueles provenientes do ambiente (externo) que não estão sob seu controle direto, porém, de alguma forma, podem influenciar no desempenho.



**Figura 3 – Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP**

Fonte: Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 2008/2009, p. 18

### **Critério 1 - 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.

### **Critério 2 – Estratégias e planos**

O 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 prazo e acompanha a sua implementação, objetivando ao atendimento da sua missão e à satisfação das partes interessadas.

### **Critério 3 – Cidadãos**

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.

### **Critério 4 – Sociedade**

Busca examinar 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.

### **Critério 5 – Informações 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.

## **Critério 6 – Pessoas**

Busca o exame dos 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.

## **Critério 7 – Processos**

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.

## **Critério 8 – Resultados**

Procede ao exame dos 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 verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

## Algumas conclusões

O presente artigo busca apresentar uma pesquisa, ainda em andamento, para caracterizar a eficácia na implantação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA nos organismos públicos.

Tal pesquisa considera os impactos à saúde mental e física do trabalhador frente aos processos de mudança impostos pela transição, o que pode levar às tensões, influenciar a qualidade de vida do trabalhador, bem como a qualidade de vida no trabalho.

No contexto da globalização, as oportunidades mundo afora levam as organizações a depararem com possibilidades de negócios, inclusive desafios, os quais exigem comportamentos diferenciados daqueles a que organizações e pessoas estão habituadas. Novos modelos de gestão, baseados em padrões de qualidade e na gestão de compromissos classe mundial, se mostram.

O artigo, referenciado em critérios de excelência em gestão, busca contribuir na gestão do conhecimento organizacional. Ainda, tem por referência os aportes de conhecimento da cultura organizacional, relações de trabalho e saúde mental.

Contudo, o que se observa pelos achados iniciais é a inexistência de estudos que avaliem a eficácia da implantação do GESPÚBLICA nas organizações públicas e seus impactos à saúde mental dos trabalhadores, o que abre espaço para suprir tal lacuna, proposta de estudos deste autor.

## Referências

ANDREU, Rosário; CANOS, L.; de JUANA, S.; MANRESA, E.; RIENDA, L.; TARI, J. J. *Critical friends: A tool for quality improvement in universities*. Quality Assurance in Education, 11(1), 31-6. 2003.

- ARGYRIS, Chris. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford, 2001.
- BELTRÃO, Hélio. Descentralização e liberdade. 3ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília/Instituto Hélio Beltrão, 2002.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA: Cadernos GESPÚBLICA – Documento de referência – Ciclo 2006**. Brasília: MP/SEGES, 2002.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA: Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009**. Brasília: MP/SEGES, 2008.
- BRIGGS, Charlotte L; STARK, Joan S; ROWLAND-POPLAWSKI, Jean. *How do we know a "continuous planning" academic program when we see one?* The Journal of Higher Education. Columbus, 2003.
- BUARQUE, Cristovam. *The university at a crossroad*. Trabalho apresentado na Conferência Mundial de Educação Superior + 5. Paris: UNESCO, 2003.
- CARR, David K.; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- CULLEN, John; JOYCE, John; HASSALL, Trevor. *Quality in higher education: From monitoring to management*. Quality Assurance in Education. Bradford, 2003.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DEMING, W. Edwards. *Out of crisis*. Cambridge, MA, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982
- FERREIRA, André R. **Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. 2003. Dissertação (mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Brasília.

- FLORES, Fernando. *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen, 1997.
- HAMMER, Michel. *A agenda*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Guide to Quality Control*. Kraus, 1976.
- JURAN, Joseph Moses. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- JURAN, Joseph Moses. *Managerial Breakthrough*. McGraw-Hill, 1964.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOEHLER, Jerry W.; PANKOWSKI, Joseph M. *Quality government: designing, developing, and implementing TQM*. Delray Beach: St. Lucie Press, 1996.
- KOFMAN, Fredy. **Metamanagement** – Volume 1. São Paulo: Antakarana, 2002.
- LEITZEL, Joan; CORVEY, Candace; HILEY, David. *Integrated planning and change management at a research university change*. New Rochelle, 2004.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- McELWEE, G; SCOTT, I. *Planning for a successful teaching quality assessment exercise in business and management: a case study*. Quality Assurance in Education, v. 8, n. 3, p. 147-51, 2000.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2002.