

Autora | Author

Camila Machado Raimundo*
[camilamraimundo@hotmail.com]**GESTÃO CONTEMPORÂNEA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: AS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO
DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA****CONTEMPORARY MANAGEMENT IN PUBLIC
ADMINISTRATION: THE CONTRIBUTIONS OF THE
MODEL OF EXCELLENCE IN PUBLIC MANAGEMENT**

Resumo: A presente pesquisa apresenta como objetivo geral identificar as contribuições da utilização do Modelo de Excelência em Gestão Pública que auxiliem a gestão na melhoria dos resultados da administração pública. Metodologicamente a pesquisa classifica-se como qualitativa, exploratória e descritiva. Como principais resultados pode-se destacar que a utilização de programas e critérios de qualidade se apresenta como uma ferramenta eficaz de controle e melhoria dos serviços e resultados da administração pública, bem como na otimização dos recursos empregados na gestão pública. Todavia, apesar dos avanços obtidos nos últimos anos, ainda é um processo em construção e permeado de desafios a serem superados em termos da adoção maciça dos gestores públicos, da conscientização dos benefícios destas práticas de análises e do compartilhamento em uma esfera maior de transparência.

Palavras chave: administração pública, modelo de gestão, qualidade, resultados,

***Abstract:** The present research presents as general objective to identify the contributions of the use of the Model of Excellence in Public Management that help the management in the improvement of the results of the public administration. Methodologically the research is classified as qualitative, exploratory and descriptive. As main results, it can be highlighted that the use of quality programs and criteria is an effective tool to control and improve the services and results of public administration, as well as the optimization of resources used in public management. However, despite the progress made in recent years, it is still a process under construction and permeated with challenges to be overcome in terms of the massive adoption of public managers, awareness of the benefits of these analytical practices and sharing in a greater sphere of transparency.*

Keywords: Public Administration, Management Model, Quality, Results.

INTRODUÇÃO

O contexto atual em que as organizações públicas se encontram inseridas em debates envoltos a questões como ética e transparência, eficiência na gestão dos recursos, crescimento da participação popular, combate à corrupção e

Recebido em: 24/07/2018

Aceito em: 06/07/2019

melhoria da qualidade no atendimento e prestação de serviços públicos demanda uma reflexão sobre a adoção de instrumentos e indicadores que auxiliem na melhoria da performance e otimização dos recursos nas organizações públicas, bem como melhora as condições da tomada de decisões dos gestores públicos. Sob essa perspectiva, este estudo pretende responder a seguinte questão: Quais as contribuições da utilização do Modelo de Excelência em Gestão Pública para a melhoria da gestão na administração pública?

O objetivo do presente trabalho consiste em identificar as contribuições da utilização do Modelo de Excelência em Gestão Pública que auxiliem a gestão na melhoria dos resultados da administração pública.

O presente artigo se justifica na medida em que se propõe a discutir sobre a importância de se estabelecer programas e critérios de qualidade que auxiliem a gestão na melhoria da performance e resultados na administração pública trazendo benefícios para a academia, para as empresas públicas e para a sociedade. A melhoria nos resultados beneficia diretamente a sociedade, porque os recursos públicos são arrecadados da população e se espera que sejam empregados da forma mais otimizada possível. Para a academia, este artigo pode trazer uma contribuição reflexiva, na medida em que os estudos nessa área necessitam de aprimoramento e contribuições contínuas.

Por fim, a contribuição para a gestão e administração pública baseia-se na compreensão de que este tipo de análise deve ser discutida, construída e implementada para que a administração pública continue se profissionalizando e evitando práticas antiéticas. Metodologicamente, quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Quanto ao objeto, classifica-se como pesquisa qualitativa. O procedimento de coleta de dados se dará por meio da pesquisa bibliográfica e análise documental. Este artigo está subdividido em três tópicos, no primeiro será abordado um panorama da discussão atual sobre a gestão na administração pública, no segundo será apresentado o Modelo de Excelência em Gestão Pública e uma breve apresentação do Programa Nacional de Gestão Pública, e por fim, serão apresentadas as contribuições da utilização do Modelo de Excelência em Gestão Pública, encerrando com as considerações finais.

GESTÃO CONTEMPORÂNEA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Um dos principais desafios da moderna administração pública, segundo Matias-Pereira (2012) é conseguir promover o desenvolvimento econômico e social sustentável em uma so-

riedade em constante evolução, o que remete a uma mudança de paradigma e provoca o repensar do modelo de gestão e governo público. Como consequência, os governos têm como preocupação elevar o nível de eficiência e desempenho da gestão pública, além de dedicar atenção a questões que envolvam valores e comportamentos éticos e transparentes na administração pública.

Tal desafio deriva da administração pública gerencial, que “emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado, tanto por sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado realizado pela aliança social-liberal, quanto pela sua suposta ruptura com o modelo burocrático de administração” (PAULA, 2007, p. 125). Na visão de Bresser-Pereira (1996, p.1) a primeira reforma da administração pública foi a burocrática, em 1936. Por sua vez, no ano de 1967 viria acontecer a reforma que foi um “ensaio de descentralização e de desburocratização”. A administração burocrática clássica estava baseada no modelo desenvolvido de administração do exército prussiano, implantada inicialmente nos países europeus e implementada no Brasil em 1936. Tal modelo de administração foi adotado como superior, em virtude do modelo de administração patrimonialista que vigorava no país. No modelo patrimonialista não havia clara distinção entre o patrimônio público e o privado, pois nesta modalidade de administração o Estado era compreendido como propriedade do rei. Dessa forma, esse modelo não poderia mais ser compatível com o capitalismo industrial e o surgimento das democracias parlamentares que despontaram no início do século XIX, no qual era essencial a separação entre o Estado e mercado (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Entretanto, tal modelo não sustentou seu pressuposto de eficiência, pois na medida em que o Estado migra de uma condição de pequeno Estado liberal do século XIX para o grande Estado social e econômico do séc. XX, “verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público”. Era, na verdade, lento e caro e pouco atendia as demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.5).

Bresser-Pereira (1996) aponta que no momento em que o Estado passa a assumir uma gama de serviços sociais, englobando a educação, saúde, cultura, previdência e assistência social, bem como a regulação do sistema econômico e as relações internacionais, a provisão de serviços públicos e infraestrutura, surge a necessidade de se desenvolver eficiência nos processos da administração pública. Nesse sentido, nos anos 80 tem-se o surgimento de uma administração pública gerencial proveniente do crescimento e da complexidade dos problemas a serem enfrentados, como também da influência da adminis-

tração de empresas com ideias de descentralização e flexibilização administrativa. Tal contexto histórico resultou em um novo contorno para a administração pública: descentralização do ponto de vista político, descentralização administrativa, organizações com poucos níveis hierárquicos, pressuposto da confiança limitada ao invés da desconfiança total, controle por resultados e administração voltada para o atendimento ao cidadão.

Nesse sentido, Paula (2007) coloca que nesse contexto o novo modelo de gestão deveria apresentar as seguintes características: administração profissional e organizada em carreiras, descentralização administrativa, disciplina na utilização de recursos, indicadores de desempenho transparentes, maior controle de resultados, ênfase em práticas de gestão advindas do setor privado tais como administração por objetivos, *downsizing* compreendido como uma reorganização planejada do trabalho em que cargos e funções são eliminados (SANTOS, 1998), *empowerment* relacionado ao sentido de poder ou controle de um indivíduo ou unidade organizacional, em que o poder ocorre como uma função de dependência entre os atores (CONGER, KANUNGO, 1988), remuneração por desempenho, qualidade total, entre outros (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Nesse sentido, sob o ponto de vista de Matias-Pereira (2012) compreende-se que a gestão da administração pública deve levar em consideração as limitações de recursos públicos que são arrecadados da sociedade. Assim, há uma preocupação em se definir de forma coerente os programas e projetos a serem executados, bem como a transparência dos processos. Esses programas devem refletir a orientação de governo, a disponibilidade dos recursos, além de contemplar as necessidades da sociedade por meio de políticas públicas.

Sob essa perspectiva, o processo de modernização da administração pública deve almejar de forma permanente um modelo de gestão que alcance diversos objetivos como a melhoria da qualidade dos serviços prestados a população, o aperfeiçoamento do sistema de controle social da administração pública, elevar de forma permanente os critérios de transparência, combater a corrupção, entre outros. Essa nova dinâmica apontada por Matias-Pereira (2012, p. 67) “exige que tanto a instituição como o servidor tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora” e cabe valorizar as diferenças de desempenho e de alcance de resultados na administração pública.

Isso também se evidencia, conforme aponta Matias-Pereira (2012), na mudança das relações entre o usuário e a administração pública, no qual o enfoque principal passa a ser o cidadão, em função das expectativas crescentes da sociedade que

passa a olhar para o usuário como ator principal. Ou seja, se antes existia um cenário em crise pelo atendimento deficiente prestado ao cidadão, progressivamente se tem uma perspectiva de melhoria nesse serviço até pela adoção de inovações tecnológicas que permitem a melhora no atendimento e a mudança no modelo administrativo.

Essa reforma sofrida pela administração pública pode ser observada por meio de alguns aspectos sob o ponto de vista de Matias-Pereira (2012), tais como: as recentes reformas no setor público que visam modificar procedimentos, os mecanismos adotados baseados no mercado, elevação da atenção aos índices de eficiência, a mudança na forma de enxergar os usuários com uma visão dos cidadãos como consumidores. Pode se observar também que as modificações não se restringem apenas ao aparato administrativo, mas exige que o “Estado se torne mais inteligente, ou seja, cada vez mais eficiente, eficaz e efetivo na prestação de serviços públicos, com qualidade e menores custos para a sociedade” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 72). Por esses aspectos, a formação de uma cultura empreendedora é fundamental para a melhoria na administração pública, em termos de resultados, eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Uma vertente mais recente sobre a administração pública é apresentada por Paula (2007, p.158), caracterizada como administração pública societal. Essa vertente social “ênfatisa a qualidade de vida e a expansão das capacidades humanas” e a busca para a solução de problemas, como a escassez de recursos, podem ser resolvidas por meio de ações que estimulem o potencial produtivo e a participação cidadã. Ainda segundo Paula (2007, p.158), “essa noção de desenvolvimento se relaciona com uma visão da globalização que preserva o projeto nacional e se baseia nas tecnologias disponibilizadas pelo mercado para alcançar um novo patamar civilizatório”.

O cerne dessa mobilização é a inclusão da participação popular na gestão pública que alcançou seu auge na década de 60, quando a sociedade começou a se organizar pelas reformas no país. Logo após o golpe de 1964, essas mobilizações retornaram na década de 70, quando a igreja católica catalisou a discussão dos problemas coletivos nas comunidades eclesiais de base estimulando a participação popular nos debates das dificuldades do cotidiano, contribuindo assim, para a formação de lideranças populares. Esse ambiente estimulou a formação de grupos em torno de questões que afetavam a qualidade de vida individual e coletiva nas demandas por transporte, habi-

tação, segurança, saúde etc., originando reivindicações populares junto ao poder público (PAULA, 2005).

Paralelamente, este cenário favoreceu o surgimento dos centros populares criados por militantes políticos, movimentos populares e sociais, movimento sindical, pastorais sociais, partidos políticos de esquerda e as ONGs. Essa legitimação foi encontrando espaço na década de 80, momento em que se desenhava a Constituição de 1988 e quando diferentes agentes políticos ofertavam suas propostas para formular um novo referencial nas relações entre o Estado e a sociedade. “Apesar de sua heterogeneidade, o campo movimentalista se centrava na reivindicação da cidadania e no fortalecimento do papel da sociedade civil na condução da vida política do país, pois questionava o Estado como protagonista da gestão pública” (PAULA, 2005, p.39). Nesse contexto, diversas iniciativas se multiplicaram pelo país com propostas inovadoras de governo que abrigavam diversas experiências de participação social e a ampliação do campo movimentalista que passou a atuar nos governos municipais por meio dos conselhos de gestão, comissões de planejamento e outras formas de representação (PAULA, 2005).

Cabe ressaltar que a proposta de desse tópico de discussão foi apresentar o contexto da administração pública sob a perspectiva gerencialista, sem esgotá-la, destacando que existem outras abordagens e perspectivas e cada uma possui sua contribuição para o contexto da gestão na administração pública e que com o passar dos anos novas necessidades foram surgindo nos projetos políticos e formas de organização do Estado, bem como um maior direcionamento para a participação cidadã tornando possível o surgimento de outras abordagens de gestão.

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA

Há algumas décadas iniciou-se um esforço, por parte do governo brasileiro em se desenvolver um método com foco em resultados que fosse semelhante ao utilizado em organizações privadas e que pudesse ser adotado nas organizações públicas.

No final da década de 80 com a maior abertura dos mercados, Ferreira (2012) observa que o governo brasileiro buscou mecanismos que atualizasse as organizações públicas e seus serviços com relação a critérios como qualidade e produtividade. Dessa forma, em 1990 foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), sendo uma primeira

iniciativa para o desenvolvimento de programas de qualidade no serviço público. Avançando para 1995 e culminando com a reforma do Estado, foi criado o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, com foco em ferramentas e o discurso voltado para qualidade como instrumento de modernização do aparato estatal.

Já em 1999, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), que focava no atendimento ao cidadão com a realização de pesquisas de satisfação dos usuários, a criação de padrões de atendimento ao cidadão e a implantação dos serviços de atendimento ao cidadão (SACs). Nesse sentido, no ano de 2005 o Governo Federal lançou por meio do Decreto nº 5378, de 23/02/2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2012).

Nesse sentido, o Gespública se insere em um contexto amplo de mudança de paradigma administrativo, se deslocando da administração burocrática para a administração gerencial conforme aponta Ferreira (2012).

A administração pública gerencial busca responder tanto às novas circunstâncias do mundo atual, em que estão sendo revistos os papéis e as formas de atuação do Estado, como atender às exigências das democracias de massa contemporâneas, em que a funcionalidade e o poder das burocracias estatais têm sido crescentemente questionados. As diretrizes principais da administração gerencial podem ser resumidas da seguinte forma: descentralização política, transferindo recursos e atribuições para os níveis regionais e locais; descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes crescentemente autônomos; adoção de formatos organizacionais com poucos níveis hierárquicos, ao invés das estruturas piramidais; flexibilidade organizacional, em lugar de estruturas unitárias e monolíticas, compatível com a multiplicidade, a competição administrada e o conflito; adoção do pressuposto da confiança limitada em substituição à desconfiança total em relação aos funcionários e dirigentes; controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social (Ferreira, 2012 apud BRASIL, 1999, p. 10).

Segundo Ferreira (2012) essa abordagem transformou o paradigma da gestão pública brasileira e, como consequência, exigiu uma nova versão para as práticas e métodos de gestão

na busca por um modelo pautado na qualidade do serviço público com foco em resultados e no cidadão.

Por definição, o texto do Decreto 5378/05 aponta como finalidade do GESPÚBLICA a contribuição com a melhoria da qualidade prestada no serviço público e o aumento da competitividade no país. Nesse sentido, o programa deverá contemplar a consolidação de uma administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e a aplicação de instrumentos gerenciais que visem promover a governança e a capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, promover a eficiência e aproveitamento dos recursos decorrentes da ação pública, promover a gestão democrática, participativa e transparente (JUSBRASIL, 2005).

Corroborando com a definição apresentada pelo JUSBRASIL (2005), site oficial do GESPÚBLICA (2017) também apresenta uma definição na mesma linha, no qual o programa objetiva mobilizar a administração pública brasileira na geração de resultados, fazendo voz nesse contexto para o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um aperfeiçoamento contínuo dos sistemas de gestão da administração pública e as suas tratativas junto aos cidadãos.

Nesse sentido, o GESPÚBLICA enquanto uma política de gestão pública possui como principais características: a) ser essencialmente pública, sendo orientada para o cidadão e desenvolver-se dentro do espaço constitucional alinhado aos princípios de impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência; b) ser focada em resultados para o cidadão, ou seja, ter seus esforços direcionados para o atendimento das demandas da sociedade traduzidas pelos governos na forma de políticas públicas; c) ser federativa, no qual os instrumentos do programa se estendem a administração pública de forma completa, compreendendo todos os poderes e esferas de governo (BRASIL, 2009).

Sob essa perspectiva, a adoção de um modelo de excelência, segundo Ferreira (2012) se deu com o encontro do desenvolvimento do programa no setor público com as experiências bem sucedidas no setor privado. O programa foi elaborado com critérios de excelência utilizados no Brasil e em outros países, mas com as devidas adaptações para realidade do país. A estrutura adotada pelo GESPÚBLICA promoveu uma adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública das organizações, mas também preservou as características dos modelos analisados em torno da excelência em gestão. A adoção do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) auxilia as organizações públicas na busca da excelência na gestão, bem como permite avaliações comparativas de desempenho entre

as organizações públicas nacionais e estrangeiras e também demais organizações do setor privado (BRASIL, 2009).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está pautado em uma base composta pelos princípios constitucionais da Administração Pública: Legalidade - obediência à Lei, Impessoalidade - não realizar acepção de pessoas, Moralidade - a gestão pública deve se pautar em um código moral, Publicidade - ser transparente e dar publicidade aos dados, Eficiência - realizar as ações com máxima qualidade e mínimo custo. E tem como pilares os fundamentos da excelência gerencial composto por: pensamento sistêmico, aprendizagem organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social, e por fim, gestão participativa. Os princípios constitucionais e os fundamentos compõem a estrutura de sustentação do MEGP, pois indicam os valores e as diretrizes estruturais que devem orientar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas (BRASIL, 2009).

Em termos de composição, o documento de referência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão descreve o Modelo de Excelência em Gestão Pública como um sistema gerencial constituído por oito critérios que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de elevar o padrão de desempenho das organizações públicas brasileiras. São eles: 1) liderança, 2) estratégias e planos, 3) cidadãos, 4) sociedade, 5) informações e conhecimento, 6) pessoas, 7) processos, 8) resultados. Por sua vez, esses critérios podem ser agrupados em quatro blocos relacionados entre suas partes, sendo o primeiro bloco denominado de Planejamento, composto pelos critérios de Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, no qual se focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários e as ações são planejadas conforme os recursos disponíveis. O segundo bloco denominado de Execução, engloba os critérios de Pessoas e Processos, no qual se concretizam as ações que transformam os objetivos e metas em resultados. O terceiro bloco representa o Controle, e engloba o critério de Resultado, no qual há o acompanhamento do atendimento à satisfação dos usuários dos serviços e da ação do Estado, bem como o desempenho dos serviços e processos organizacionais. Por fim, o quarto bloco representa a Inteligência da organização, contendo o critério de Informação e Conhecimento, onde são organizados os dados internos e externos a organização e

fornece a capacidade de correção ou melhoria em suas práticas de gestão e desempenho (BRASIL, 2009).

Já em termos de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública com a definição de alguns itens principais de análise que percorre um ciclo de aprendizagem abarcando a definição das práticas de gestão, a implementação, a avaliação das práticas e padrões, a inovação e o refinamento da prática. Esse instrumento também possui um sistema de pontuação que determina o estágio de maturidade da gestão da organização em duas dimensões, sendo processos gerenciais e resultados organizacionais, podendo ser a mensuração do desempenho realizada de forma qualitativa ou quantitativa (SECRETARIA DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009).

A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento (2009) aponta que a adoção deste modelo possibilita que a ação estatal seja mais eficaz, pois é possível desenvolver mecanismos próprios de gestão de resultados e de controle social, o compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo e a adoção de práticas representativas e participativas.

CONTRIBUIÇÕES DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NACIONAL

Os impactos da atuação do GESPÚBLICA pode ser evidenciado nas organizações públicas que implementam práticas de gestão e que obtém resultados benéficos para os cidadãos e na melhoria da competitividade do país (BRASIL, 2009).

Um estudo realizado por Filardi et al. (2016) buscou analisar os resultados da aplicação do Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP) na Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), no período de 2003 a 2011, e observou que as ações realizadas na busca da excelência tiveram aderência aos valores institucionais da organização, visando qualidade e melhoria dos processos, ganhos de eficiência e eficácia, levou ao repensar das práticas organizacionais, bem como o cumprimento de prazos e avanços na infraestrutura e gestão, tendo como principais influências a metodologia do programa, os indicadores de resultados, o aprendizado e a avaliação. Com relação ao comprometimento com a gestão pública por resultados, houve a participação da alta direção na implementação do programa, no qual houve maior esforço em aspectos como inovação, nos processos, controle social e gestão participativa visando alcançar melhoria nos fundamentos da excelência em gestão pública. Os apontamentos realizados ressaltam que o modelo de excelência se apresenta como um importante instrumen-

to de qualificação do serviço público, não sendo pré-requisito um alinhamento total com o modelo, podendo as organizações se adaptar de acordo com suas especificidades tendo, no entanto, como principal desafio a adequação das métricas do GESPÚBLICA a cultura da organização.

Conforme observa Fernandes (2009) o Modelo de Excelência na Gestão Pública se apresenta como uma ferramenta assertiva para auxiliar o gestor público na tomada de decisões, que pautadas em fatos e objetivos, também possui um conjunto organizado de indicadores que representam o desempenho das práticas de gestão adotadas. Dessa forma, a adoção do modelo possibilita ir além do simples monitoramento, pois “pode encontrar eco na necessária revolução da lógica da distribuição de recursos financeiros do governo” (FERNANDES, 2009, p.19). O modelo possibilita a transformação de uma lógica de distribuição de recursos pouco equilibrada, para uma adoção de parâmetros comparativos necessários para o entendimento de resultados atingidos e os recursos utilizados, bem como propicie maior transparência e possibilite que a sociedade exerça o direito de monitorar o governo.

Um estudo de caso realizado por Caberlon (2012) na Câmara Municipal de Novo Hamburgo sobre a aplicação, análise e avaliação sobre a implantação do Modelo de Excelência em Gestão Pública apontou que o processo de autoavaliação trouxe benefícios para a organização avaliada, pois identificou aos gestores os problemas e desafios a serem enfrentados. Assim, o compartilhamento das soluções incorporadas aos planos de melhorias concebidos de forma participativa e a busca por melhoria contínua pode promover o resultado de qualidade e excelência almejado.

Favero (2010) também colheu resultados semelhantes em pesquisa realizada em organizações militares, no qual foi fundamental para a obtenção de sucesso do modelo de Excelência em Gestão Pública o apoio e participação das lideranças das organizações. Cabe ressaltar que em todas as organizações pesquisadas o modelo foi adotado de forma voluntária, considerado por Favero como primordial para seu êxito. Percebeu-se também pela pesquisa a relevância da adesão das pessoas e do aspecto motivacional para a quebra de resistências e barreiras que possam existir na implementação do modelo. O estudo apontou como fator limitador foi apontado a dificuldade de se institucionalizar o GESPÚBLICA, devido o fato característico da administração pública da troca periódica das lideranças das organizações, o que pode remeter a uma priorização momentânea da gestão atual e com possíveis mudanças na direção,

pode acarretar a perda de recursos e a perda da relevância necessária para sua completa institucionalização.

Por sua vez, o cenário não é tão positivo quanto se trata da implementação em universidades federais. Em estudo realizado por Enke, Souza e Pereira (2014) observou que nas universidades federais brasileiras pesquisadas o que existe são ensaios aproximados ao programa, mas não sua adesão propriamente dita. O que pode estar relacionado a problemas referentes à descontinuidade dos processos em virtude da constante troca de gestão nos órgãos públicos, bem como a falta de informação relativa a ferramenta proposta como opção de aporte a gestão pública. Percebeu-se no estudo que há uma lacuna quanto a implementação de programas de qualidade nas universidades federais. Fowler (2008 apud Enke, Souza e Pereira, 2014) aponta como fatores associados a baixa adesão aos programas de qualidade a burocracia, falta de comprometimento dos gestores, o apego a regras e rotinas, entre outros fatores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar as contribuições da utilização do Modelo de Excelência em Gestão Pública que auxiliem a gestão na melhoria dos resultados da administração pública. Nesse sentido, a adoção de modelos e programas de qualidade se apresenta como uma alternativa assertiva para melhorar a qualidade dos bens e serviços prestados, subsidiar a tomada de decisão do gestor público, bem como de se realizar uma avaliação contínua e elevar o desempenho e qualidade das organizações públicas. Todavia, esse é um processo em construção que deve servir de ferramenta de análise para os resultados da administração pública, lembrando que não deve ser realizado de forma isolada, mas munido de informações e aperfeiçoamentos contínuos.

Segundo documento de referência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009) ainda há um caminho a ser percorrido na transformação do paradigma centrado no Estado para outro centrado no cidadão, o que torna a tarefa da gestão pública mais complexa do que a realizada por empresas privadas, pois é necessário atender a diferentes dimensões da cidadania no qual transcende a condição de cliente. Nesse sentido, o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização é um poderoso instrumento de cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética, participativa, descentra-

lizada, promotora do controle social e orientada para resultados, entre outras ações gerenciais

REFERÊNCIAS

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/documento_referencia2009_29abr.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. janeiro-abril. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

CABERLON, C. D. **Busca de qualidade na prestação do serviço público**: utilização do modelo de excelência em gestão pública. 2012. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria – RS. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/46/ARTIGO2_Caberlon_Doris_Clea.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 ago. 2017.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, 1988, Vol. 13, No. 3, 471-482. Disponível em: <http://www.cassandrathinktank.org/yahoo_site_admin/assets/docs/women_empowerment_theory_and_practice.28121515.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

ENKE, E. J. F. L.; SOUZA, I. M.; PEREIRA, M. F. **Modelo de Excelência em Gestão Pública e o critério definido como estratégias e planos**: uma breve análise no âmbito das Universidades Federais. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil. 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131999>> . Acesso em: 22 ago. 2017.

FAVERO, C. G. **Avaliação de programas públicos**. Sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização aplicado na Marinha do Brasil – o caso do Programa Netuno. 2010. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/6544/CLAUDIO%20GIL%20>

FAVERO.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 ago. 2017.

FERNANDES, D. R. **O Modelo de Excelência em Gestão Pública:** uma ferramenta do privado para bem administrar o público. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, RJ, Brasil. 2, 3 e 4 de julho de 2009. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2621503/mod_folder/content/0/Djair_2009.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: 20 ago. 2017.

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública.** Revista Eixo n. 1, v. 1, jan-jun 2012. Disponível em: <<http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/viewFile/16/26>>. Acesso em: 8 ago. 2017.

FILARDI, F. et al. **(Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).** Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50(1):81-106, jan./fev. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00081.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

JUSBRASIL. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.** Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/96863/decreto-5378-05>>. Acesso em 15 ago. 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores – Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012. 64 p.: il. color. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016. Disponível em: <http://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2017.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro:

Editora FGV, 2007.

PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** RAE, vol. 45, nº1. jan-mar, 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 9 jun. 2017.

SANTOS, U. W. B. **Programa de downsizing:** uma perspectiva das vítimas. 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-13.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

SECRETARIA DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Brasília, Agosto, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/produto_1_indicadores_versao_final_110809.pdf>. Acesso em 19 jun. 2017. nal_110809.pdf>. 7.

CURRÍCULO

* <http://lattes.cnpq.br/6580539205845909>