

## Percepção dos avaliadores dos Programas Brasileiros de Qualidade e Produtividade: O caso do GesPública

Alberto Souza Schmidt (UFSC) albertoschmidt56@gmail.com  
Pedro Antônio de Melo (UFSC) pedro.inpeau@gmail.com  
Thiago Favarini Beltrame (UFSM) t\_thiago@hotmail.com  
Elisabeth Silveira (UFSM) beth1nha@hotmail.com

### Resumo:

O GesPública foi desenvolvido para incentivar órgãos públicos a aprimorarem a qualidade de seus serviços ao implementarem novos sistemas de gestão, participando de um processo de auto avaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos. Esta pesquisa busca, por meio de uma pesquisa exploratória, verificar a consistência da implantação deste programa no âmbito das instituições públicas, referente à percepção dos instrutores, avaliadores, examinadores e membros dos Núcleos Estaduais do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Dentre os principais resultados obtidos destaca-se que as dificuldades à implantação do GesPública são a falta de envolvimento da alta direção, a determinação do governo federal na aplicação desta ferramenta e a mudança de lideranças e de política. O programa GesPública apresenta na falta de motivação do servidor público um desafio, motivado pela implementação anterior de programas de qualidade e gestão que não tiveram sucesso ou continuidade. Ainda, o preenchimento dos instrumentos de avaliação do Programa pode não relatar o real estágio de desenvolvimento gerencial da organização.

**Palavras-chaves:** Qualidade, gestão pública, GesPública.

## Perception of evaluators of the Brazilian Program Quality and Productivity: The Case GesPública

### Abstract:

The GesPública was developed to encourage agencies to hone the quality of their services by implementing new management systems, participating of a process of selfassessment with prizes for the best management practices focused on the quality of services to citizens. This research seeks, through an exploratory research, to check the consistency of the implementation of this program in the context of public institutions related to the perception of instructors, evaluators, observers and members of the Nucleo Estadual of Rio Grande do Sul and Santa Catarina. Among the main results the difficulties of deploying GesPública are the lack of involvement of leader, the determination of the federal government in implementing this tool and change leadership and policy. The program presents in the lack motivation of public servants a challenge, motivated by the previous implementation of quality programs and management who have failed in to use this program. Still, the fill of the program evaluation tools may not report the actual stage of the management development of the organization.

**Keywords:** Quality, public management, GesPública.

## **1. Introdução**

É recente o movimento pela Qualidade e Produtividade, no Brasil, e isto ocorreu devido ao seu atraso em relação ao fenômeno da globalização, iniciado na década de 70. Dentro deste contexto, no final da década de 80, alguns países participavam de uma revolução tecnológica e gerencial, com a aplicação dos conceitos da gestão pela qualidade total, a participação da força de trabalho com questões de chão de fábrica e a certificação de sistemas, processos, produtos e serviços elevando a capacidade de competição entre empresas. O país manteve-se indiferente, com o Estado adotando políticas de proteção de mercado. No mercado altamente competitivo, tentava o Brasil participar com suas empresas apresentando baixos índices de produtividade e custos elevados de produção, deixando evidente a necessidade de melhoria da qualidade e produtividade.

A implantação do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública baseou-se em ciclos de auto avaliação, com posterior construção de plano de melhoria da gestão, utilizando uma linguagem voltada para o serviço público, sendo elaborado o primeiro instrumento de avaliação da gestão na administração pública, e formada uma rede de consultores especialistas, atuando voluntariamente na facilitação e multiplicação do programa. Como decorrência do processo de auto avaliação e estabelecendo ciclos de melhoria, foi instituído um reconhecimento com premiação das organizações, que se destacassem pelo desempenho gerencial e organizacional, diante dos critérios de excelência, originalmente baseados no PNQ e, posteriormente, adequados para a gestão pública.

O Programa da Qualidade no Serviço Público passou por uma reestruturação em suas funções e a fusão com a Desburocratização assumindo a denominação de Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, contando com os Núcleos Estaduais e as unidades técnicas especializadas em áreas setoriais específicas – Núcleos Setoriais. Atualmente, o Programa passa por reformas estruturais, ocasionando uma redução de suas atividades externas.

O presente estudo pretende verificar a consistência da implantação deste programa no âmbito das instituições públicas, mediante a utilização da pesquisa exploratória e qualitativa referente à percepção dos instrutores, avaliadores, examinadores e membros dos Núcleos Estaduais do Rio Grande do Sul e Santa Catarina do GesPública.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 O conceito de Qualidade**

O termo qualidade tem sido discutido ao longo do último século por vários estudiosos, estabelecendo variadas definições conforme agregam outras esferas de gestão. Alguns desses, pelas contribuições trazidas aos sistemas de gestão da qualidade, podem ser considerados como clássicos. São eles: Feigenbaum, Crosby, Deming, Juran, Crosby e Ishikawa.

O termo qualidade possui diferentes significados, com uma definição teórica complexa. Tratando-se, pois, de um conceito amplo e polissêmico, convém examinar a definição oferecida pelo Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Neste, a qualidade é identificada como “propriedade, atributo, ou condição das coisas ou das pessoas, que as distingue das outras e lhes determinar a natureza”. Os diferentes graus de subjetivismo existentes na determinação da qualidade torna em parte complexa uma definição do seu conceito. Paladini (1995) esclarece que estas dificuldades podem também ligar-se ao fato de que o vocábulo qualidade não é de uso exclusivo e técnico, mas também de uso popular. A palavra qualidade tornou-se um “guarda-chuva”, devido a amplitude de usos, na qual se abrigaram os mais variados

objetos e conceitos como produtividade, eficiência e eficácia. Para conhecer os diferentes enfoques dados ao tema, utilizou-se neste estudo um quadro de referência baseado na divisão cronológica proposta por Garvin (1992), que considera a evolução do conceito de qualidade em quatro fases históricas, que são: a era da inspeção, a era do controle estatístico, a era da garantia da qualidade e era da gestão da qualidade total.

## 2.2 Qualidade na Administração Pública no Brasil

O Governo Federal, pelo Decreto Nº 99.675, lançou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, definindo um conjunto de ações indutoras para a modernização industrial e tecnológica do país. O PBQP tem seus objetivos ampliados em 1993, com a criação do Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, focando a disseminação entre os servidores, do uso das ferramentas da qualidade para a análise e melhoria de processos.

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

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

Em 20 de janeiro de 2012 pelo Decreto nº 7.675 é criada a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, como resultado da fusão da Secretaria de Gestão – SEGES e Secretaria de Recursos Humanos – SRH do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Com a missão de integrar as políticas voltadas à gestão das estruturas; à gestão das pessoas e à governança pública, além de promover um modelo de gestão pública democrática, voltado para resultados, por meio da orientação e da instrumentalização da Administração Pública a SEGEP, propõe a revitalização do Programa GesPública adotando medidas como:

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

## **2.3 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) foi instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 com a missão de: “promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País” (DOCUMENTO DE REFERÊNCIA, 2009). Ainda, segundo este decreto (2005):

“O GesPública deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas para as transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da Administração Pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais”.

Conforme o Portal da Gestão Pública (2009), o GesPública foi desenvolvido para incentivar órgãos públicos a aprimorarem a qualidade de seus serviços ao implementarem novos sistemas de gestão, participando de um processo de auto avaliação com premiações para as melhores práticas gerenciais voltadas à qualidade dos serviços aos cidadãos.

## **2.4 Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**

O Programa GesPública é uma política pública definida a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode ser excelente, orientada para o cidadão, e deve desenvolver-se com base nos princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Considerando que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez-se que na década de 90 fosse buscado um novo modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. A opção em 1997 foi pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em outros países, com a adaptação da linguagem, voltada para respeitar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro e, ao mesmo tempo, manter as características que definem os modelos analisados como de excelência em gestão.

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

Para a implementação do programa, foi criado um Comitê Gestor, com o objetivo de mobilizar pessoas e organizações voluntárias, para atuarem como agentes de transformação da gestão pública. Nos Estados, o GesPública utiliza unidades de gestão descentralizadas, denominadas Núcleos Estaduais e, unidades técnicas especializadas para áreas setoriais específicas – Núcleos Setoriais, formando a Rede Nacional de Gestão Pública.

O Prêmio Nacional da Gestão Pública procura reconhecer o esforço institucional em direção a excelência da gestão empreendida pela organização em três faixas de reconhecimento: ouro, prata ou bronze. Os reconhecimentos são concedidos às organizações que obtiverem

pontuações em cada categoria dentro do limite acima do mínimo estabelecido para o reconhecimento previamente definido na primeira reunião da Banca de Juízes.

### **3. Metodologia**

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa e conduzida mediante o estudo de caso. No levantamento dos dados utilizou-se a pesquisa documental e bibliográfica, bem como documentos disponíveis na internet. Na consecução desta pesquisa elaborou-se o questionário, como instrumento de coleta de dados, que foram analisados qualitativamente.

O método escolhido para o estudo possui algumas limitações. Inicialmente, foi a dificuldade de elaborar um conjunto de perguntas pertinentes e sequenciadas de tal modo a não gerar divagações ou omissão de respostas por receios de posicionamentos diante de aspectos polêmicos ou da quebra do anonimato. Posteriormente, a abordagem fenomenológica tem suas limitações inseridas no seu reducionismo espelhado na seleção natural que o pesquisador faz ao escolher, dentre a ampla gama de fatores identificados pelas entrevistas, os aspectos que pretende confirmar; e por último a parcialidade do pesquisador pode influenciar no resultado da análise, considerando o seu conhecimento e experiência profissional no assunto abordado. De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa exaustivamente”. Para Yin (2001) “o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”.

Quanto ao tipo de pesquisa a mesma é classificada como pesquisa qualitativa e tem como particularidade a possibilidade de descrever qualidades de um determinado fenômeno ou objeto de estudo. Para isto foi adotado como procedimento a aplicação de questionários estruturados individuais com perguntas abertas, para os examinadores e/ou avaliadores participantes dos programas em estudo. Com base na taxonomia de Vergara (2007), quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva e exploratória, pois busca identificar e analisar as características do programa GesPública, por meio de entrevistas com seus participantes. Exploratória, pois visa explicar e avaliar o fenômeno, isto é, a o programa e analisar os seus resultados.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário estruturado, com questões abertas, de forma a possibilitar que os respondentes discorressem com a liberdade de expressão de suas percepções sobre o programas GesPública. O questionário apresentou três seções, sendo: A) Dificuldades apresentadas na implementação do GesPública nas organizações (itens 1 a 13); B) O cumprimento dos objetivos do GesPública (14 a 24) e, C) Medidas para o aprimoramento do GesPública (itens 25 e 26).

Os participantes da pesquisa foram instrutores, avaliadores, examinadores e membros dos Núcleos Estaduais do Rio Grande do Sul e Santa Catarina do GesPública.

Quadro 01: Perfil dos respondentes do GesPública.

Entrevistado	Motivo da escolha
01	Avaliador GesPública
02	Instrutora do GesPública
03	Avaliadora do GesPública
04	Avaliador do GesPública
05	Avaliador do GesPública Membro da Coordenação Estadual do GesPública RS
06	Examinador do Prêmio Qualidade do Governo Federal Membro do Núcleo Estadual do GesPública RS
07	Membro do Núcleo Estadual do GesPública RS
08	Examinadora do Prêmio Qualidade do Governo Federal Membro do Núcleo Estadual do GesPública SC
09	Membro do Núcleo Estadual do GesPública SC Membro da Coordenação Estadual do GesPública SC
10	Avaliador do GesPública Membro do Núcleo Estadual do GesPública RS

#### 4. Resultados

Questionou-se quais são as principais dificuldades encontradas na implementação do GesPública nas organizações. A maioria, cerca de 50%, identificou o apoio da alta administração como a dificuldade predominante (Tabela 01).

Tabela 01: Principais dificuldades na implantação do GesPública.

Dificuldades	%
Baixo conhecimento dos critérios de avaliação	5,9%
Apoio da alta administração	47,1%
Meios e formas de comunicação	5,9%
Falta de preocupação a longo prazo	5,9%
Falta de compromisso do governo federal	11,8%
Descréditos dos funcionários	11,8%
Mudanças de diretrizes	5,9%
O esclarecimento	5,9%

Dentre os vários motivos destacados, o pouco envolvimento da alta administração foi relacionado como o principal fator de dificuldade na implementação do programa de gestão. Ainda foram citadas causas como a rotatividade do comitê, a descontinuidade do programa e a falta de incentivo do governo federal.

Abordou-se a credibilidade do programa, ou seja, foi questionado se o entrevistado crê na credibilidade do programa na organização e 50% dos mesmos não acredita nesta credibilidade. Dentre os motivos destaca-se a falta de compreensão do programa como uma diretriz a ser seguida pelo órgão, desconhecimento em gestão e não divulgação de bons resultados em instituições que implantaram o programa. Um dos entrevistados diz:

*“Da mesma forma que não existe comprometimento e cobrança por parte do Gestor, o mesmo ocorre com algumas pessoas que são concursadas, pois tem estabilidade e não vão sofrer nenhuma*

*consequência. Também existem os que “desistiram”, pois já tentaram melhorar alguma coisa e não conseguiram levar adiante por falta de patrocínio da Alta Administração. E ainda tem os que já cansaram de ver gestores levando “novidades” e depois não dar em nada, pois não existe um conceito da Excelência fundamental, que é a constância de propósitos...”*

Ainda, 58% dos respondentes acredita que exista dificuldade de entendimento dos instrumentos de avaliação do GesPública pela força de trabalho. Fato que evidencia o porquê da maioria acreditar que a força de trabalho não esteja motivada para participar do programa. Os principais motivos desta desmotivação da força de trabalho são: “muitas vezes as pessoas não percebem as vantagens do Programa”; não há “a execução de treinamentos específicos sobre gestão aos colaboradores”; “o Programa caminha em função de um grupo de voluntários que acreditam na causa, procuram propagar as ideias, mas os resultados são muito lentos. Por outro lado, os pequenos resultados alcançados pelo trabalho de anos podem ser anulados por uma troca de direção” e porque “não há estímulo pela Alta Administração”. O custo com a implantação do Programa não caracteriza um obstáculo para que as organizações iniciem e se mantenham neste processo de gestão. Segundo um respondente “entendo que o custo de implantação é mínimo, pois a rede de voluntários disponibiliza cursos gratuitos. O custo da organização está mais relacionada à utilização de horas-homem dedicadas ao projeto”. Outro destacou que “a atuação do GesPública ocorre por uma rede de voluntários, sem custos para a organização. Os recursos dispensados na implantação do Programa são os próprios recursos humanos da organização e muitas ações que podem ser melhoradas são decorrentes de otimizações nos processos e gestão do negócio, não carecendo de grandes investimentos financeiros”. Como incentivador 72% dos entrevistados acreditam faltar referenciais em processos e resultados de outras organizações para encorajar a implementação do GesPública na sua própria organização.

Foi questionado se o envolvimento com o Programa nas organizações é total ou restringe-se somente ao setor e 85% dos respondentes acredita estar restringido somente aos núcleos. Ainda, creem que os programas de qualidade sempre são restritos a um pequeno grupo, caso não ocorra com o apoio de uma liderança sólida e inspiradora. Ademais a maior parte dos questionados diz que os dados do Programa preenchidos pelas organizações não refletem realmente a realidade total da organização e 83% consideram que o Programa necessita ampliar aspectos motivacionais possibilitando, assim, o sucesso do mesmo.

Por meio do levantamento de dados, percebe-se que para diminuir as resistências e aumentar a credibilidade do Programa é necessária uma maior participação das lideranças, aplicação do conhecimento a respeito de gestão, disseminação de exemplos (resultados) bem sucedidos ou não; que possam servir de parâmetros a outras organizações e sensibilizar/conscientizar as pessoas que o Modelo de Excelência é uma opção da organização e que a cultura de excelência deve estar presente em todos os processos da mesma. Durante a pesquisa um examinador destacou que: *“Primeiramente o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão deve dar a verdadeira importância ao Programa dentro da sua própria casa. Depois disso, fazer com que o governo, assim como a ABRADE – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica, faz com as distribuidoras de energia que tem, anualmente, que elaborar seus relatórios pelo modelo da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, faça que todas as organizações do governo federal utilizem o modelo GesPública e a partir da primeira medição estabeleça metas de melhoria”*.

Referente à pauta se o Programa cumpre os seus objetivos propostos, 57% dos questionados acredita que o mesmo não cumpre. Dentre os motivos de cumprir ou não se pode destacar:

devido motivos como a falta de capilaridade e a necessidade de implantação em mais organizações e entre os motivos citados para o não cumprimento dos seus objetivos está o pouco envolvimento do governo federal com as ações do Programa. Alguns dos entrevistados disseram:

*Sim, porque disseminam as ferramentas da qualidade. Podem melhorar isto focando nas lideranças que decidem.*

*Acredito que sim, muito embora tenha impressão de que os núcleos estaduais tenham atuado individualmente, dada o pouco apoio do Programa Nacional.*

*Ainda não, pois será necessária a implantação em muito mais organizações. Não, atualmente e infelizmente, o programa está sucateado, sem nenhuma perspectiva de revitalização. A tendência de desalinhamento ao PNQ não está clara.*

*Sim, cumpre seus objetivos ao orientar as organizações parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, prestando serviço público com mais qualidade.*

Fez-se a seguinte pergunta: você acredita que os indicadores atualmente utilizados para a avaliação do Programa são suficientes? Dos entrevistados, 60% creem que os indicadores são suficientes, sendo evidenciado que os indicadores abrangem a todas as partes interessadas, porém há dificuldade nas organizações, as quais muitas vezes, não realizam o acompanhamento periódico de seus resultados, bem como possuem dificuldade em identificar e possuir referenciais comparativos. Identifica-se que 90% dos respondentes considera que o Programa não esteja entre as prioridades das organizações, pois “é importante apenas para aquelas que o mercado está exigindo”. Ainda, foi relatado que são poucas as instituições que participam do programa pela consciência da sustentabilidade no longo prazo. Evidenciou-se também que o mesmo consiste em uma prática constante quando é definido pelas lideranças. Nota-se que a maioria (57%) acredita ser adequada a estrutura de atuação do Programa utilizando o trabalho voluntário por meio dos núcleos.

Abordou-se que “como os voluntários necessitam mesclar sua atuação no núcleo com as obrigações do trabalho, em geral o Gespública deixa de ser prioridade. Sem contar que a dificuldade em obtenção de recursos para ampliar o trabalho do núcleo, por muitas vezes limita a atuação junto às organizações”. Ainda, um dos entrevistados alertou que muitas vezes não são dadas orientações de forma clara em relação à estrutura do Programa, voltada a seus voluntários. Porém, o trabalho realizado pelos Núcleos é considerado adequado para grande parte dos respondentes (71%).

Sobre a questão: você considera que o Programa já está institucionalizado, ou ainda corre risco de fracassar, a maioria acredita que há um grande risco de fracassar, pois ocorre a falta de continuidade no âmbito federal, muitas vezes não há foco da liderança, o Programa não está institucionalizado e mantém-se da força dos voluntários, normalmente tem-se o aparecimento e desaparecimento dos núcleos regionais e há poucos núcleos realmente estruturados.

Por fim, questionou-se quais aspectos o entrevistado considera fundamental que sejam modificados e/ou instituídos para que o sucesso do Programa e vários itens foram citados, entre eles: profissionalismo, ética, respeito, valorização da técnica em detrimento de interesses pessoais, criação de leis, uma estruturação na coordenação do Programa, uma maior integração com os Núcleos Estaduais e Setoriais, a criação de fóruns de participação para os voluntários, criação de Programa de Governo incluindo melhoria da gestão, estabilidade e estabelecimento de diretrizes claras e perenes no plano nacional, apoio logístico,

administrativo, pedagógico e financeiro para os núcleos regionais, atuação da Secretaria de Gestão junto aos Núcleos Estaduais para a revisão e melhoria dos instrumentos, treinamentos e motivação da alta administração.

## 5. Conclusões

O referencial teórico permitiu a compreensão dos modelos de avaliação utilizados pelos programas de qualidade e produtividade, o entendimento do processo de avaliação e premiação e a contextualização dos históricos do GesPública.

Com a pesquisa de campo, aplicada com participantes do programa, foi percebido que os conhecedores do GesPública são unânimes em afirmar a importância da adoção dos modelos de excelência, como meio mais adequado para melhoria da gestão e obtenção de resultados sustentáveis. Apontaram como dificuldades à implantação do GesPública: a falta de envolvimento da alta direção, determinação do governo federal na aplicação desta ferramenta e a mudança de lideranças com a consequente mudança de política. Com base na pesquisa realizada obtiveram-se as seguintes constatações: o processo de auto avaliação utilizado pelo programa é genérico, podendo ser adaptado a qualquer organização, contemplando as características específicas das funções desempenhadas. Entretanto, apresenta certo grau de subjetividade, na medida em que os itens a serem avaliados com seus respectivos requisitos são preenchidos pela própria organização, o que pode mascarar algumas ineficiências.

O programa GesPública apresenta na falta de motivação do servidor público um desafio, motivada pela implementação anterior de programas de qualidade e gestão que não tiveram sucesso ou continuidade e, o pouco envolvimento do governo federal com as ações do programa. Os critérios apresentados pelo GesPública foram desenvolvidos utilizando como referência o Modelo de Excelência da Gestão - MEG, necessitando um processo de acompanhamento e avaliação permanente para adequar-se ao contexto da Administração Pública.

A participação dos órgãos públicos no GesPública é por adesão, fazendo com que muitas organizações não implementem o modelo de gestão, principalmente, por falta de vontade política da alta direção e o GesPública, por estar sujeito a processos políticos partidários, pode ter dificuldade de planejamento a longo prazo devido alterações de direcionamento. Ainda, o preenchimento dos instrumentos de avaliação do Programa pode não relatar o real estágio de desenvolvimento gerencial da organização por dificuldade de entendimento dos critérios de avaliação e seus requisitos gerenciais.

Após as considerações, conclui-se, neste estudo, que a implementação do programa está condicionada a ampliação de aspectos motivacionais, bem como a profissionalização das atividades com a implantação da meritocracia no serviço público. Para um maior engajamento dos servidores públicos, o GesPública poderia estar vinculado a um processo de gestão de resultados com bonificação aos servidores, prática ainda pouco utilizada na Administração Pública Brasileira. O GesPública não é considerado programa prioritário nas organizações, exigindo conscientização da alta direção assim como mecanismos indutores na legislação dentre outros para se tornar prioritários. A adequação dos critérios de avaliação, voltada para o atendimento das necessidades ou diretrizes da administração pública, pode levar a institucionalização do modelo de excelência e a vinculação do alto escalão do governo com o GesPública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D.** A história da qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e produtividade. Rio de Janeiro: nov., 2000.

**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.

**BRASIL.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estruturação e Funcionamento do Comitê Conceitual do GESPÚBLICA. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, Brasília, DF : MP/Secretaria de Gestão, mimeo, 2005. 7p.

**BRASIL.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP : Instrumento de avaliação da gestão pública Ciclo 2008-2009. Brasília, DF : MP/Secretaria de Gestão, 2008.

**BRASIL.** Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE – 1998. Caderno 5, Brasília, DF : MARE/Secretaria da Reforma do Estado, 1998. 37p.

**BRASIL.** Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa de reestruturação e qualidade dos Ministérios. Caderno 12, Brasília, DF : MARE/Secretaria da Reforma do Estado, 1998. 47p.

**BRASIL.** Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública - Principais Ações e Resultados/1995 a maio de 1999. Brasília: Ministério do Orçamento e Gestão, memo, 1999.

\_\_\_\_\_.Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_.Decreto nº 7.675, de 20 de janeiro de 2012. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

**BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K.** Reforma do Estado e administração pública gerencial. 4.ed. Rio de Janeiro : FGV, 2001. 316p.

**DEMING, W. Edwards.** Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

**PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO.** Disponível em: <[www.gespublica.gov.br/](http://www.gespublica.gov.br/)>. Site institucional. Acesso em: 20/06/2013.

**GIL, Antonio Carlos.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**PALADINI, Edson Pacheco.** Gestão da qualidade: teoria e prática. ed. 2. São Paulo: Atlas, 2004.

**SILVA, Reinaldo Oliveira da.** Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**MAXIMIANO, A.C.A.** Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2002.

**ISHIKAWA, Kaoru.** Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

**TRIVINÓS, A.N.S.** Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

**YIN, Robert K.** Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**VERGARA, S. C.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo : Atlas, 1998. 1a. edição: 1997. 90p.