

# Modelo de excelência em gestão pública

**ANDRÉ RIBEIRO FERREIRA**

Assessor da Diretoria de Gestão de Pessoas/ Secretaria de Administração da Secretaria-geral da Presidência da República  
andure@uol.com.br

## Resumo

Há duas décadas, o governo brasileiro busca métodos que permitam maior foco em resultados. Iniciou-se um esforço no sentido de se desenvolver método semelhante ao utilizado em organizações privadas também para o setor público. Por meio de Comitê Conceitual, composto por especialistas em gestão e profundos conhecedores do modelo de avaliação já aplicado ao setor privado e com apoio de várias instituições públicas e privadas empenhadas na busca da qualidade em gestão, desenvolveu-se o Modelo de Excelência em Gestão Pública. Este modelo possui características que permitem avaliar as organizações públicas brasileiras com requisitos pertinentes, respeitando-se, portanto, a natureza pública dessas mesmas organizações. Adaptado à realidade brasileira, temos um sistema de avaliação e melhoria que considera como premissa para uma gestão pública excelente o atendimento aos Princípios Constitucionais da Administração Pública e estabelece Fundamentos de Excelência Gerencial como valores a serem vivenciados pelas organizações. Oito critérios representam o modelo com agrupamento dos requisitos. O Modelo de Excelência em Gestão Pública passou por evoluções resultantes do *feedback* das instituições e dos ciclos contínuos de análise e melhoria realizados pelo Comitê ao longo de doze anos de aplicação. Estudos demonstram a importância desse modelo no aperfeiçoamento contínuo da gestão das organizações públicas e para a implementação das estratégias. O Modelo foi aplicado amplamente ao longo dos anos em diversos tipos de organizações públicas.

Palavras-chave: gestão pública; excelência; estratégias; avaliação

## *Model of excellence in public administration*

### *Abstract*

*For two decades, the Brazilian government has been seeking methods to allow a greater focus on results. It began an effort to develop a method similar to the one used in private organizations and also by the public sector. Through a conceptual committee composed of experts in management, who had deep knowledge of the evaluation model already applied to the private sector, and with the support of many public and private institutions engaged in the pursuit of quality management, it developed the Model for Excellence in Public Management, with features that permit accurate evaluation of Brazilian public organizations with extremely compliant and pertinent requirements, thus respecting the public nature of the organizations. Adapted to the Brazilian reality, we have an evaluation and improvement system that considers that an essential requirement for an excellent public management service is the assistance of Constitutional Principles of Public Administration, and establishes the Fundamentals of Management Excellence as values to be respected by organizations. The model of Excellence in Public Management has been developed as a result of feedback from institutions and the continuous cycles of analysis and improvement accomplished by the Committee over 12 years of application. Studies have shown the importance of this model following the continuous improvement of public organization management and the implementation of various strategies. The Model has been widely applied over the years in several types of public organization.*

*Keywords: Public management; excellence; strategies; evaluation*

No final da década de 80 do século XX, com a abertura de mercado, o Brasil buscou mecanismos e métodos que preparassem e atualizassem as empresas e o serviço público com relação à qualidade e produtividade. Foi criado, em 1990, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que gerou o Subcomitê da Administração Pública, o embrião dos Programas de Qualidade no Serviço Público. Em 1995, com a Reforma do Estado, criou-se o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, ainda com foco nas ferramentas e o início de um discurso voltado para a qualidade como instrumento de modernização do aparelho do Estado. Em 1999, no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), agregando toda a experiência dos programas anteriores

e o foco no atendimento ao cidadão, com pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços públicos, o lançamento de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a implementação de unidades de atendimento integrado, os Serviços de Atendimento ao Cidadão (SACs). Em 2005, o Governo Federal lançou, por 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.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, apesar de ser relativamente novo, passa pelo lançamento do PBQP em 1990 e pela Reforma do Estado também na década de 90, chegando aos dias de hoje com características de uma política pública e “massa crítica” condizentes com o tamanho do país e do desafio.

O GESPÚBLICA insere-se em um contexto mais amplo de mudança de paradigma administrativo: da administração burocrática para a administração gerencial. Conforme texto dos Cadernos Mare nº12,

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 (BRASIL, 1999, p. 10).

Essa abordagem renovou os paradigmas da administração pública brasileira e exigiu, portanto, a busca por novos métodos e práticas de gestão.

Passou-se a buscar a construção de um Programa de Qualidade no Serviço Público que estivesse alinhado com as novas propostas e que tivesse foco em resultados e no cidadão. O ritmo deste desenvolvimento vinculou-se muito ao amadurecimento paulatino das próprias equipes formuladoras da política de gestão e da implementação do programa. No que diz respeito à adoção de um modelo de excelência, o grande salto se deu com o encontro do programa do setor público com as experiências já em andamento no setor privado. Em 1997, a aproximação do QPAP com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) permitiu os contatos iniciais com os Critérios de Excelência em Gestão e os primeiros passos na adaptação da metodologia para o setor público.

Quatro marcos caracterizaram a evolução do GESPÚBLICA, conforme ilustração da Figura 1:

1990...	1996...	2000...	2005...
Sub Programa da Qualidade e da Produtividade da Administração Pública	QPAP Programa da Qualidade e da Produtividade na Administração Pública	PQSP Programa da Qualidade no Serviço Público	GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
Gestão de Processos	Gestão e Resultados	Qualidade do Atendimento ao cidadão	Gestão por resultados orientada para a cidadão

Fonte: BRASIL, 2009, p. 7.

Figura 1 – Retrospectiva

Os marcos evidenciam a evolução e o amadurecimento da própria filosofia, bem como das estratégias do Programa. Segundo o Documento de Referência, “o GESPÚBLICA é uma política pública formulada para a gestão, que está alicerçada em um modelo de gestão pública singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então restrita à dimensão política” (BRASIL, 2009, p. 10).

Isto significa que o GESPÚBLICA busca promover a participação da sociedade no seu movimento. Suas principais características são: ser essencialmente público; estar focado em resultados para o cidadão; ser federativo. É uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de

qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública.

A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência e precisa ser:

- Focada em resultados para o cidadão: Sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão tem sido o grande desafio do GESPÚBLICA. Entenda-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Nesse sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produ-

zir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum).

- Federativa: “A base conceitual e os instrumentos do GESPÚBLICA não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização etc). Aplicam-se a toda a administração pública em todos os poderes e esferas de governo” (GESPÚBLICA, 2009, p. 11).
- O GESPÚBLICA encontra-se, hoje, no rol dos grandes líderes nacionais do movimento pela Qualidade, Produtividade e Competitividade do Brasil, ao lado de instituições como a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o Movimento Brasil Competitivo (MBC), e está integrado a redes como o Fórum dos Programas Estaduais de Qualidade, Produtividade e Competitividade.

### 1. Comitê Conceitual do GESPÚBLICA

Desde a sua instituição em 1990, a construção de uma base conceitual e metodológica para a gestão pública brasileira alinhada ao estado da arte da gestão contemporânea, mostrou-se, por si só, um vantajoso e relevante resultado de todo o trabalho realizado. Trata-se do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) o que permitiu o envolvimento de milhares de instituições públicas por adesão ao ciclo de autoavaliação e melhoria continuada da gestão, com a participação direta de 463 órgãos e entidades (até 2009) – mediante candidatura a um ou mais ciclos de premiação do PQGF, além da constituição de uma rede nacional de especialistas em gestão pública integrada por pessoas e organizações que voluntariamente têm disseminado e defendido a adoção do Modelo de Excelência em Gestão Pública por entidades dos três poderes, nas três esferas de governo em todo o país.

O fórum onde se discute e aperfeiçoa o Modelo de Excelência em Gestão Pública é o Comitê Conceitual do GESPÚBLICA, conduzido pelo Comitê Executivo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Para tratarmos do Comitê Conceitual do GESPÚBLICA, precisamos, antes, relembrar alguns fatos. Em 1998, o Prêmio Nacional da Gestão Pública foi criado como uma ação estratégica do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com a finalidade de reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovem, mediante avaliação feita por uma banca examinadora, desempenho institucional compatível com as faixas de reconhecimento e premiação (GESPÚBLICA, 2009). A banca examinadora avalia as candidatas com base no Modelo de Excelência em Gestão Pública, alinhado com o modelo de excelência de gestão utilizado pelos setores público e privado em mais de 60 países, entre eles os prêmios *President's Quality Award* (específico para organizações públicas) e *Malcolm Baldrige National Quality Award*, dos Estados Unidos, assim como o Prêmio Nacional da Qualidade, do Brasil.

Já em 1998, adotaram-se no PQGF dois Instrumentos de Avaliação da Gestão – o de 500 pontos da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, para Empresas

Públicas e Sociedade de Economia Mista, e um outro com adaptações iniciais para a Administração Direta, Fundações e Autarquias. Naquele ano, contava com um grupo de apoio ao gerenciamento de processo do Prêmio.

Em 1999, montou-se o Comitê de Processo do PQGF e o Comitê de Educação, com o objetivo de apoiar a gerência do Prêmio na implementação dos seus ciclos de avaliação e premiação, detalhando e acompanhando todo o processo, inclusive a definição e aplicação dos critérios de excelência. Naquele ano, produziu-se um Instrumento para Avaliação com critérios únicos para todas as candidatas e também para uso na autoavaliação da gestão pública, ainda em 500 pontos.

Em 2000, elaborou-se e aplicou-se um Instrumento para Avaliação da Gestão Pública de 1000 pontos, com um jargão bem aplicado à administração pública e com exemplos de métodos e aplicações nos rodapés dos itens de cada critério. O Comitê de Processo do Prêmio continuou ativo, inclusive, apoiando o desenvolvimento de software específico para uso das Bancas Examinadoras.

Em 2001, o Comitê de Processo do PQGF teve o nome alterado para Comitê Conceitual do PQGF, com ampliação das participações oriundas de vários estados da Federação. O Comitê Conceitual passou a concentrar as atribuições, como a de formular o Modelo de Excelência (à época, chamado de Critérios de Excelência) que resultou no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública utilizado no processo do Prêmio e da autoavaliação da gestão. Além disso, o Comitê Conceitual gerou subcomitês, chamados de Comitê de Planejamento (para apoiar a elaboração e execução do planejamento do PQGF), Comitê de Educação (para apoiar a elaboração da capacitação das Bancas Examinadoras do Prêmio), Comitê de Ética (para aperfeiçoar o Código de Ética do PQGF), Comitê de Informática (para apoiar e monitorar a elaboração de software e sítio do PQGF) e Comitê de Marketing (com participação de representantes de organizações premiadas, para propor estratégias de potencialização da divulgação dos resultados da premiação). De 2001 a 2003, desenvolveu-se no Comitê Conceitual uma verdadeira comunidade de conhecimento em excelência em gestão pública.

Os comitês criados a partir de 2001 tiveram um cronograma de maior ou menor intensidade, em função do Ciclo de premiação, mas se mantiveram com atividades contínuas anuais. Concentraram-se em um número definido de participantes, variando de 8 a 20 no Comitê Conceitual, sendo que 6 estavam praticamente fixos em cada um dos demais comitês e na maioria das reuniões.

Em 2005, com a criação do GESPÚBLICA, o Comitê Conceitual do PQGF passou a se chamar Comitê Conceitual do GESPÚBLICA, que recebeu a incumbência de atualizar o Modelo de Excelência em Gestão Pública, tanto com os atuais requisitos do setor público, quanto em relação ao Modelo de Excelência em Gestão, também recém-atualizado, preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade.

O Comitê Conceitual passou a ser a instância técnica responsável por manter o GESPÚBLICA atualizado e alinhado com o estado da arte<sup>1</sup> da gestão contemporânea; por promover a atualização contínua dos fundamentos e conceitos de excelência da gestão pública; promover ainda o alinhamento e a atualização contínuos dos instrumentos do Programa, tendo como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública; propor melhorias para os planos

de ação decorrentes do Planejamento Estratégico e para as ações executadas pelo GESPÚBLICA; assessorar tecnicamente a Gerência Executiva e o Comitê Gestor do Programa, sempre que demandado, prospectar, desenvolver e propor instrumentos e tecnologias de gestão para uso no âmbito do GESPÚBLICA.

Nos trabalhos, o Comitê Conceitual do GESPÚBLICA, de julho de 2005 a março de 2008, foi composto por técnicos com conhecimento e experiência na área de gestão, parte dos quais necessariamente com conhecimento e vivência do Modelo de Excelência em Gestão Pública e dos instrumentos adotados pelo GESPÚBLICA. Participaram, ainda, representantes da Gerência Executiva e dos Núcleos do GESPÚBLICA, profissionais de organizações com notório engajamento na busca da excelência, tais como Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), Petrobras, Eletronorte, Caixa Econômica, Banco do Brasil, Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti (HEMORIO), Exército Brasileiro, Marinha do Brasil, Tribunal de Contas da União, Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), parceiros do GESPÚBLICA como o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e a Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI), além de representantes do Movimento Brasil Competitivo, do Fórum Nacional dos Programas de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Fórum QPC) e da Fundação Nacional da Qualidade.

Nesse período, a produção intelectual do Comitê Conceitual contou também com duas consultas públicas dirigidas a todos os integrantes do cadastro do GESPÚBLICA, que contava à época com cerca de 28.000 nomes e contatos em todo o Brasil. Além disso, também foram chamados a participar a distância, apresentando propostas e questionamentos, os Comitês-Gestores dos Núcleos Estaduais e Setoriais do GESPÚBLICA nos 27 Estados.

O Comitê Conceitual organizou-se como uma instância plural, com participação de pessoas que acompanham o estado da arte da gestão contemporânea, de pessoas conhecedoras da gestão pública e de pessoas conhecedoras do GESPÚBLICA, em particular do Modelo de Excelência em Gestão Pública e sua aplicação. Importante destacar, ainda, que a participação nas atividades do Comitê Conceitual é voluntária, não remunerada e considerada serviço público relevante. Todos os participantes do Comitê Conceitual estão submetidos aos preceitos contidos no Código de Ética do GESPÚBLICA.

## 2. Breve apresentação do MEGP

A adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das 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, 2009), as várias características inerentes à natureza pública que diferenciam as organizações da administração pública das organizações da iniciativa privada são:

- o interesse público e a obrigação da continuidade da prestação do serviço público pelas organizações privadas e a vontade privada que rege a iniciativa privada;
- o controle social que implica garantia de transparência de ações e atos e institucionalização de canais de participação social nas públicas e a preservação e proteção dos interesses corporativos nas privadas;
- o tratamento de equidade e de qualidade a todos pela administração pública e os critérios diferenciais de tratamento das empresas privadas;
- o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio buscado pela iniciativa privada e a busca de gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável pelas organizações públicas;
- o financiamento com recursos públicos das atividades públicas e os recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas nas privadas;
- os destinatários das ações da administração pública são os cidadãos e os da iniciativa privada são os clientes atuais e os potenciais;
- as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade como um todo;
- o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade próprio dos órgãos públicos;
- a legalidade dos atos da administração pública que dita os parâmetros de controle da administração e do administrador para evitar desvios de conduta, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Esse instrumento também define os conceitos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que normatizam as ações da gestão pública:

**Legalidade:** estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.  
**Impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

**Moralidade:** pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

**Publicidade:** ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

**Eficiência:** fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (BRASIL, 2009, p. 9).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública deve estar alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública (Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2008/2009, Brasil (2009):

1. Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização com foco na sociedade.
2. Aprendizado organizacional: busca contínua de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos.
3. 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.
4. Liderança e constância de propósitos: é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados institucionais visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público.
5. Gestão baseada em processos e informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas.
6. Visão de Futuro: indicação do rumo de uma organização e a constância de propósitos a mantém nesse rumo. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos, com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.
7. Geração de Valor: alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8. Comprometimento das pessoas: estabelecimento das relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que se realizem profissional e humanamente.
9. Foco no cidadão e na sociedade: direcionamento das ações públicas para atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade.
10. Desenvolvimento de parcerias: atividades conjuntamente com outras organizações que tenham objetivos específicos comuns.
11. Responsabilidade social: atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorada no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana.
12. Controle Social: *atuação* que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.
13. Gestão participativa: estilo de gestão que 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 (Brasil, 2009, p10).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto por oito critérios que, juntos, compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público brasileiro: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Os Critérios de Excelência fazem parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar-se a gestão, tomando-se 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, p. 18).

O sistema de pontuação adotado pelo MEGP é o mesmo utilizado pela Rede Nacional de Prêmios e preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade. Os Critérios de Excelência são compostos por itens de avaliação, com distribuição de pontos que podem variar entre 250, 500 e 1000 na soma de todos os itens. O sistema de pontuação visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de *Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais*. Na *dimensão de Processos Gerenciais*, são avaliados os fatores enfoque, aplicação, aprendizado e integração. Na *dimensão de Resultados Organizacionais*, são avaliados os fatores relevância, tendência e nível atual. Os oito critérios, hoje chamados de processos de gestão, apresentam em itens os conjuntos de requisitos que caracterizam a excelência em gestão. A pontuação de 1000 pontos foi distribuída por consenso do Comitê Conceitual do GESPÚBLICA, respeitando o equilíbrio entre práticas e resultados, que recebe 45% da pontuação.

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos 25 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas da Tabela 2.

A descrição da maturidade organizacional apresenta, como referência o tipo de enquadramento relacionado às faixas de pontuação apresentadas nas avaliações, permitindo perceber, em linhas gerais as principais características. Serve como referência inicial, mas a análise pormenorizada da avaliação, requisito a requisito, levará às conclusões detalhadas sobre o estágio da gestão.

A tabela 2 é de grande importância para viabilizar a comparabilidade entre organizações similares, para o estabelecimento de evolução organizacional em linha de tempo e também para processos de reconhecimento e premiação. Os níveis 1, 2 e 3 representam os níveis iniciais de maturidade da gestão, os níveis 4, 5 e 6 representam maturidade de boa gestão e os níveis 7, 8 e 9 representam maturidade de excelência em gestão.

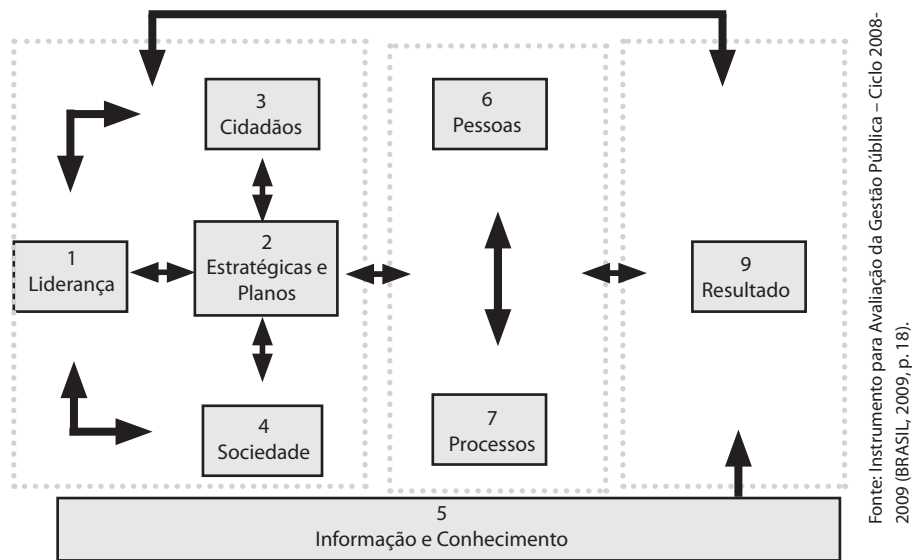


Figura 3 – Critérios de um sistema de gestão de órgão público

Tabela 1 – Critérios e itens de avaliação e pontuações máximas

Critérios e Itens		Pontos
1	Liderança 1. Governança pública e governabilidade 2. Sistema de liderança 3. Análise de desempenho da organização	110 40 40 30
2	Estratégias e Planos 1. Formulação das estratégias 2. Implementação das estratégias	60 30 30
3	Cidadãos 1. Imagem e conhecimento mútuo 2. Relacionamento com os cidadãos-usuários	60 30 30
4	Sociedade 1. Atuação socioambiental 2. Ética e controle social 3. Políticas públicas	60 20 20 20
5	Informações e Conhecimento 1. Gestão das informações da organização 2. Gestão das informações comparativas 3. Gestão do conhecimento	60 20 20 20
6	Pessoas 1. Sistemas de trabalho 2. Capacitação e desenvolvimento 3. Qualidade de vida	90 30 30 30
7	Processos 1. Processos finalísticos e processos de apoio 2. Processos de suprimento 3. Processos orçamentários e financeiros	110 50 30 30
8	Resultados 1. Resultados relativos aos cidadãos-usuários 2. Resultados relativos à sociedade 3. Resultados orçamentários e financeiros 4. Resultados relativos às pessoas 5. Resultados relativos ao suprimento 6. Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio	450 100 100 60 60 30 100
Total de Pontos		1000

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009 (Brasil, 2009, p. 25).

Tabela 2 – Faixas de pontuação global da gestão

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Valor da pontuação
9	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por aprendizado permanente, e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como “referencial de excelência” na maioria das áreas, processos ou produtos.	851 - 1 000
8	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado, e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.	751 - 850
7	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.	651 - 750
6	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, o refinamento decorre do aprendizado e inovação nas muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento das práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.	551 - 650
5	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento das práticas de gestão e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.	451 - 550
4	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem em muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento das práticas de gestão. Muitos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.	351 - 450
3	Enfoques adequados aos requisitos de muitos itens com proatividade, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias, assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento das práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem em alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.	251 - 350
2	Os enfoques encontram-se nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.	151 - 250
1	Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos Critérios. A aplicação é local, muitas vezes em início de uso, e apresenta poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.	0 - 150

Fonte: Instrumento Para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009 (Brasil, 2009, p. 71).

### 3. Importância do MEGP

#### 3.1 Fundamentação para o uso de modelos avaliativos

Considerando as diferentes definições de qualidade, seu amplo conceito e variadas interpretações, observa-se que medir a qualidade ou a excelência, principalmente no serviço público, não é uma atividade trivial. A medida atual de performance no setor público, ilustrada na figura seguinte, indica que o processo de produção da administração pública começa com objetivos ou alvos/metras que implicam o uso de investimentos e processos administrativos organizados, resultando em produtos que podem ser definidos como bens ou serviços de saída do ponto de vista da organização, mas, do ponto de vista dos "clientes" ou cidadãos, eles são percebidos como resultados. Segundo Loffler (apud FERREIRA, 2003), menos esforços têm sido feitos para definir e medir as saídas administrativas e relacioná-las com as entradas.

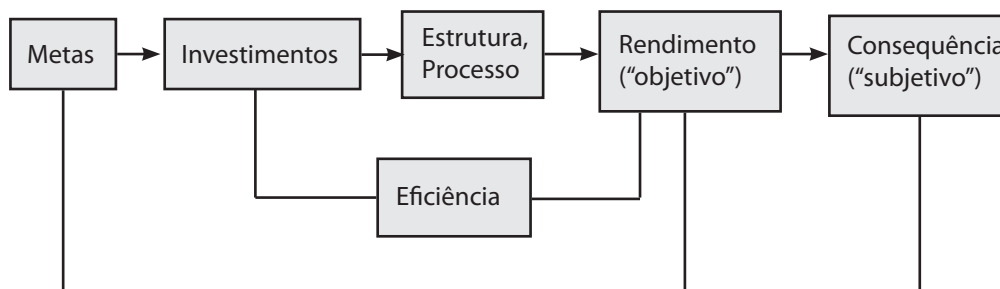


Figura 4 – Fundamentos para o uso dos modelos avaliativos de gestão

ter variados objetivos e ser implementada sob diferentes perspectivas, segundo Guirlanda (apud FERREIRA, 2003).

A sobrevivência e o crescimento das organizações dependem cada vez mais da habilidade de seus administradores em reconhecer os desafios organizacionais que enfrentam, desvendar novas oportunidades e escolher a resposta administrativa correta para fazer as mudanças necessárias. O problema consiste em como os administradores possam intervir ou prevenir os problemas e, ao mesmo tempo, buscar novas oportunidades. A resposta para essa questão está baseada na avaliação organizacional, que é capaz de fornecer, ao executivo ou ao administrador, informações importantes que poderão ser usadas para solucionar ou descobrir os problemas, capitalizar oportunidades e melhorar os processos, segundo Michael (apud FERREIRA, 2003).

O simples fato de que um planejamento tenha sido feito e de que tenha sido construída uma estrutura organizacional para permitir que sejam atingidos seus objetivos e que as funções de liderança sejam desempenhadas, não significa que as finalidades da organização tenham sido atingidas. O mau desempenho de qualquer função administrativa aumenta a importância dos ajustes a serem feitos, seja nos meios para atingir os objetivos, seja nos próprios objetivos. A avaliação é o elo

Modelos de Excelência em Gestão são próprios para a avaliação da gestão de organizações públicas ou privadas. Por meio deles, é possível "medir" os níveis de gestão das organizações em relação ao estado da arte preconizado. O modelo utilizado para avaliar as organizações, principalmente em prêmios de qualidade, consiste, em geral, na descrição do método e aplicação das práticas de gestão e na descrição dos resultados institucionais, com apresentação dos indicadores e das conclusões, de acordo com as metas estabelecidas e com a missão organizacional.

Avaliar, palavra originária do vocábulo latino *valere* (valor), significa apreciar o mérito, julgar o valor, determinar o valor real, segundo Bueno (apud FERREIRA, 2003). Avaliar é emitir um juízo de valor sobre uma determinada coisa ou fato. A palavra *avaliar* permeia todos os campos da ciência. Nas ciências sociais, em seu sentido mais amplo, refere-se a todas as formas de valoração da ação social orientada para objetivos. Avaliação, portanto, refere-se a uma atividade que pode tomar muitas formas,

final na cadeia funcional da administração, que permite verificar se as atividades estão ocorrendo conforme planejadas, propondo correções nos desvios, segundo Robbins (apud FERREIRA, 2003).

Para Hadji (apud Ferreira, 2003), a avaliação é um ato de "leitura" da realidade observável comparada com um padrão desejado. O exemplo do modelo de avaliação da gestão proposto para a FIOCRUZ, elaborado por Gerson Rosenberg (2002), vem ilustrar o esforço e o processo de adaptação do modelo de avaliação das organizações públicas brasileiras, em consonância com o Programa Qualidade no Serviço Público. Rosenberg (2002) esclarece que:

o modelo de avaliação da Fiocruz foi formulado baseado nas orientações para implementação do Programa da Qualidade no Serviço Público (1999) e nos modelos de Hadji (1994) e de Robbins (1986). Este toma como referência os critérios do Modelo de Excelência do PQGF, que é considerado como sendo o ideal a ser seguido por uma organização pública. No modelo de avaliação proposto, para que os desempenhos institucionais pretendidos sejam eficazmente alcançados, é necessário que as práticas gerenciais sejam estabelecidas com base nas estratégias organizacionais e, portanto, fundamentadas em padrões de trabalho (procedimentos, fluxogramas, normas, rotinas...) criados para orientar a execução das



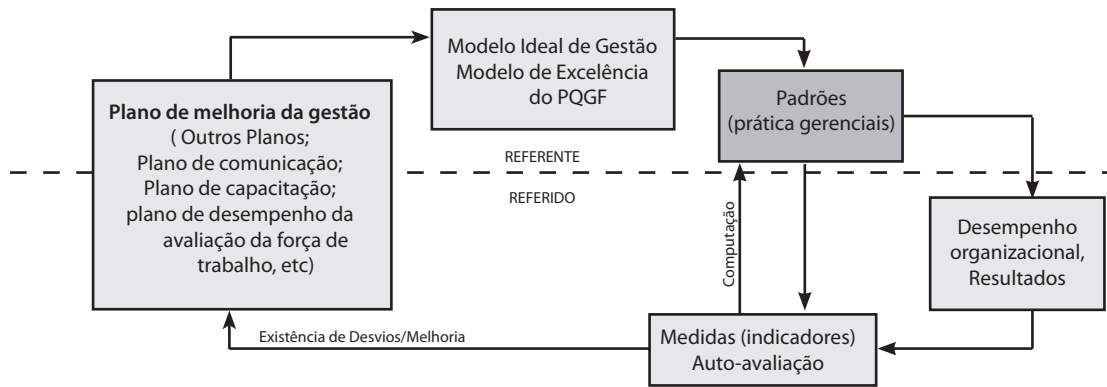


Figura 5 – Modelo ideal de gestão

Fonte: (ROSENBERG, 2002, p. 39).

mesmas. Quanto mais bem definidos e realistas forem esses padrões de trabalho, mais facilmente poderão ser identificados e corrigidos os seus desvios. Padrões inadequados de trabalho podem causar deficiências operacionais, tais como: retrabalho, baixa produtividade, má qualidade dos produtos e serviços e aumento dos custos. É importante destacar que o bom desempenho organizacional depende da aplicação e do grau de disseminação das práticas gerenciais por toda a organização. O desempenho global organizacional, medido juntamente com as práticas gerenciais, serão auto-avaliados para serem comparados com os critérios estabelecidos pelo Modelo de Excelência. Desta forma, são também verificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da gestão. Havendo a existência de desvios em relação aos padrões estabelecidos e/ou aspectos a serem melhorados, deve ser elaborado um Plano de Melhoria da Gestão. Para facilitar a divulgação e a capacitação da força de trabalho, deve ser elaborado um Plano de Comunicação e outro de Capacitação. Por fim, todos os planos devem estar alinhados com o Modelo de Excelência do PQGF (ROSENBERG, 2002, p. 38).

O conceito sobre avaliação, postulado pelo GESPÚBLICA, assegura que, quando a avaliação da gestão é sistematizada, esta funciona como uma forma de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento

de melhoria das práticas gerenciais. Desta forma, a avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao referencial comparativo e que devem ser melhorados.

Vejam, agora, algumas considerações feitas em relação ao Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, que consideramos pertinentes também para o MEGP, preconizado pelo GESPÚBLICA.

Segundo Santos (2008), o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) está baseado em um conjunto de fundamentos já comprovados e reunidos pela teoria da administração, extraídos da prática de empresas líderes de classe mundial. Como todo modelo, sua relevância é inspirar, orientar e estimular as empresas a observarem estes fundamentos para que alcancem ou certifiquem a excelência de sua gestão. Considera-se a empresa como um sistema, admitindo as relações de interdependência entre seus diversos componentes internos. Reconhece-se a empresa como um sistema orgânico adaptável que se relaciona, influencia e é influenciado pelo ambiente externo (ecossistema).

O MEG, quando avaliado nas empresas para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade, reconhece e leva em consideração o aprendizado de experiências exitosas semelhantes ocorridas no Japão (o prêmio Deming), na Eu-

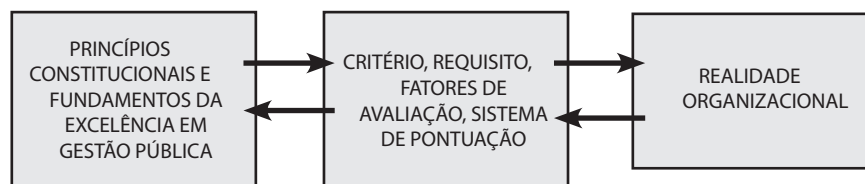


Figura 6 – Avaliação da gestão pública

ropa (o prêmio EFQM) e nos Estados Unidos (o Prêmio Malcolm Baldrige), já consagradas e com filosofia e objetivos semelhantes.

Santos (2008) esclarece, também, que o modelo baseia-se na adoção do pensamento sistêmico e envolve os vários elementos internos e externos da organização. Apresenta-se um modelo flexível, com uma linguagem simples, e respeita-se as características e limitações de

cada organização, não se prescreve ferramentas ou práticas de gestão específicas e sim analisam-se aquelas que são utilizadas pela organização e seu respectivo desempenho. O autor enfatiza que a metodologia fornecida pelo modelo adota e utiliza critérios claros e universais para parametrização e avaliação do desempenho da organização, possui um caráter quantitativo claro, que facilita a compreensão dos resultados obtidos e sua comparabilidade,

funciona como parâmetro de *benchmarking* para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento do modelo da gestão na direção da busca por excelência. Aponta, pela pontuação obtida, em qual estágio a organização se encontra e proporciona um diagnóstico claro e preciso em relação ao alcance da excelência na sua gestão, além de fornecer, periodicamente, um relatório da avaliação com indicações para aperfeiçoamento dos processos da organização.

Quanto aos benefícios trazidos pelo modelo, Santos (2008) reforça que seu uso contínuo permite um acompanhamento da evolução da gestão da organização para orientar os seus esforços e ações na busca da excelência de sua gestão, cria uma rede de relacionamentos intraorganizacionais com objetivos comuns, confere reconhecimento público e favorece a imagem da organização, contribui, através de exemplos de empresas cujas práticas gerenciais são reconhecidas como excelentes, para a divulgação das mesmas, despertando o interesse de outras empresas na busca da excelência.

Custódio (2008) apresenta algumas conclusões sobre a busca de um modelo ideal de excelência:

1. Os Modelos de Excelência têm sido um ótimo instrumento para provocar e aprimorar as discussões sobre a melhoria do desempenho das Organizações.
2. Os Modelos têm tido uma alta aceitação de empresas e governos na busca de melhoria da competitividade e da produtividade.
3. Na medida em que determinados atributos tornam-se *commodities* no mercado, os modelos têm buscado incorporar novas dimensões para medir a Excelência.
4. Algumas destas dimensões chocam-se entre si, visto que as decisões empresariais implicam escolhas, envolvem riscos diferenciados, envolvem leituras diferenciadas de uma “mesma realidade” e são tomadas dentro de contornos de uma racionalidade limitada.
5. A dinâmica das atividades econômicas e empresariais, cada dia mais, está inserida em um ambiente de interdependência e de coordenação sistêmica progressivamente mais complexa.

Custódio (2008, p. 13) observa que:

- Um MODELO será tanto melhor quanto mais este refletir o OBJETO que se quer representar.
- Toda MODELAGEM traz consigo uma questão crítica de ESCOLHA: mais EXTENSÃO ou mais PROFUNDIDADE.
- A ADERÊNCIA do modelo à REALIDADE é dada pela sua CAPACIDADE EXPLICATIVA, de DIAGNÓSTICO ou de PREDIÇÃO.
- Quanto mais COMPLEXO o OBJETO a ser modelado, maior a dificuldade de sua REPRESENTAÇÃO em um modelo.
- Quanto maior e mais complexa a INTERAÇÃO com o AMBIENTE, mais a dificuldade do modelo em CAPTURAR as DIMENSÕES “REAIS” do objeto.
- Quanto maior a dificuldade de COMPREENSÃO do modelo, maior a dificuldade de sua ACEITAÇÃO generalizada.
- Quanto maior a AMBIGUIDADE na definição das VARIÁVEIS, maior a dificuldade em VALIDAR os resultados da modelagem.

- Quanto mais genérico o Modelo de Gestão, mais fácil é a sua utilização, porém menos realista este torna-se para tratar as peculiaridades de diferentes negócios.

“Nós não podemos controlar um sistema sem criar um modelo deste. O risco é construir um modelo que não combine com a natureza do sistema” (CONTI apud SWANWICK, 2007).

Lima (2007, p. 101) esclarece que:

para o GESPÚBLICA, avaliar é comparar o sistema de gestão de uma entidade ou órgão público com o Modelo de Excelência em Gestão Pública. A utilização pura e simples do modelo na avaliação de sistemas reais de gestão tornaria o trabalho extremamente subjetivo e, portanto, frágil em termos de comparabilidade e de informações objetivas para orientar processos de melhoria. A solução adotada foi a tradução dos elementos do sistema-modelo em critérios de avaliação. [...] É necessário implementar na avaliação da gestão a prática do retorno ao Modelo, assim que o diagnóstico dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria esteja concluído.

### 3.2 Fundamentos Comparados

Em meados dos anos 80 do século XX, nos Estados Unidos, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. As características identificadas foram consideradas como os *fundamentos* para a formação de uma cultura de gestão voltada para a estrutura de uma cultura de gestão voltada para a estrutura do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) nos EUA.

O Modelo de Excelência do PNQ e o Modelo de Excelência em Gestão Pública foram desenvolvidos alicerçados naquele mesmo conjunto de fundamentos.

Ao longo do tempo, aqueles foram atualizados em função do aparecimento de novos valores de gestão de organizações excelentes. O Modelo de Excelência em Gestão Pública, além de alicerçado nos fundamentos citados, está condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações, definidos no Artigo 37 da Constituição Federal.

A Tabela 3 apresenta os fundamentos dos dois modelos e os princípios constitucionais do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Com a atualização do MEGP em 2007, de acordo com as mudanças recém-implementadas no MEG, ocorreu forte alinhamento entre os dois modelos. Observa-se, na tabela comparativa dos fundamentos do MEGP e do MEG, que há uma grande aproximação dos fundamentos, com diferenças claras entre o Foco no Cidadão e na Sociedade e o Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado em outro. A existência de dois fundamentos a mais – Controle Social e Gestão Participativa – para o MEGP, como essenciais para o setor público e por caracterizarem o envolvimento de todas as partes interessadas no planejamento,

acompanhamento e avaliação da administração pública e a implementação de um estilo de gestão que deva refletir o processo e a maturidade da democratização de nosso país, destacando-se numa visão geral.

Esta análise mostra que as maiores diferenças nos

fundamentos encontram-se na adaptação do relacionamento com os clientes e mercados (visão empresa privada), com o cidadão-cliente (visão organização pública) e no relacionamento com a sociedade.

Cabe ressaltar que, embora os nomes dos funda-

Tabela 3 – Fundamentos comparados – MEGP e MEG

MEGP (GEAPÚBLICA)	Princípios Constitucionais	MEGP (GEAPÚBLICA)
Fundamentos		Fundamentos
Pensamentos sistêmico		Pensamentos sistêmico
Aprendizado organizacional		Aprendizado organizacional
Cultura da Inovação		Cultura da Inovação
Liderança e consciência de propósito		Liderança e consciência de propósito
Gestão baseada em processos e informação		Gestão baseada em processos e informação
Visão do Futuro		Visão do Futuro
Geração de Valor		Geração de Valor
Comprometimento das pessoas		Comprometimento das pessoas
Responsabilidade Social		Responsabilidade Social
Controle Social		
Gestão participativa		
	Legalidade	
	Impessoalidade	
	Moralidade	
	Publicidade	
	Eficiência	

Fonte: Ferreira, 2009.

mentos se aproximem, os respectivos conteúdos se distanciam em vários pontos devido às especificidades do setor público e suas características intrínsecas e diferenciadoras. Estas diferenças aprofundam-se quando passamos para os Critérios e requisitos dos dois prêmios. A preocupação do Comitê Conceitual do GESPÚBLICA constituiu-se em se alinhar os fundamentos, critérios, itens e alíneas, bem como sistemas de pontuação comuns aos dois modelos, além de uma caracterização mais forte das diferenças pertinentes ao setor público no MEGP.

Segundo Lima (2006), a compreensão sobre e o compromisso de se respeitar a natureza pública dos órgãos e entidades da administração pública fizeram com que uma verdadeira batalha fosse travada entre aqueles que partem do princípio de que organização pública e organização privada, em termos de gestão, são absolutamente a mesma coisa. Em consequência, se a organização privada tem qualidade e o setor público não, basta implantarem-se no setor público as práticas de gestão do setor privado. É um argumento formalmente correto, porém materialmente falso. O setor privado não é igual ao setor público, além do que a alegada qualidade do segundo, na prática e sob a ótica do cliente, é difícil de ser comprovada. Apesar da diferença essencial, tão evidente no Direito Constitucional, do Direito Administrativo, muitas práticas e a própria lógica da gestão orientada para resultados é perfeitamente aplicável a um ou a outro setor. Tal semelhança permite estabelecer adequados referenciais comparativos entre uma organização pública e uma organização privada, sejam estas organizações brasileiras ou de outro país.

A necessidade da existência de um modelo

específico para as organizações públicas é evidenciada pelo fato de existirem requisitos específicos para estas organizações além da linguagem aproximada. A comparação entre os fundamentos e os critérios dos dois prêmios mostra que ambos possuem fundamentos, requisitos e sistemas de pontuação similares e comparáveis aos do MBNQA e ao Prêmio Europeu, que são dois dos mais importantes prêmios de excelência do mundo.

#### 4. Uso e Aplicação do MEGP

Ao longo desses onze anos de desenvolvimento do Modelo de Excelência em Gestão Pública, foi possível constatar as suas potencialidades, o seu poder de permitir uma visão sistêmica da gestão organizacional e também a sua multiplicação.

Apenas a título de ilustração, apresento uma lista de possibilidades já testadas e comprovadas de aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública:

- Avaliação da gestão organizacional (por unidade ou por organização inteira).
- Avaliação em processos de premiação da gestão pública. (Exemplos: Prêmio Nacional da Gestão Pública, Prêmio Qualidade Amazonas, Prêmio Sorocaba de Gestão Pública).
- Avaliação da gestão municipal (nesse caso, envolvendo o Prefeito e Secretários).
- Avaliação de Plano Diretor de Cidades, com adaptação da aplicação do Modelo.
- Avaliação de Programas do PPA (Plano Plurianual).

- Avaliação de implementação e gestão de Política Pública, com adaptação do Modelo e da sua aplicação (Exemplo: Avaliação da Política de Redução da Demanda de Drogas).
- Avaliação da gestão de instituições públicas de ensino superior, com adequação do Modelo e sua aplicação (Exemplos: USP e UNICAMP).
- Levantamento e identificação do conjunto de melhores práticas de gestão, valoradas e validadas pelo processo de avaliação da gestão.
- Utilização do Modelo e sua aplicação para subsidiar planejamento estratégico organizacional (Exemplos: Tribunal de Contas da União e Secretaria de Orçamento Federal/MP).
- Utilização do MEGP como referencial para a implementação de Programa de Excelência Gerencial em organização pública complexa (Exemplo: Ministério da Justiça)
- Utilização do MEGP para a geração de Índice de Ganho Social pelo GESPÚBLICA.
- Utilização do MEGP para verificação do grau de atingimento dos objetivos estratégicos definidos e gerenciados com base no BSC – *Balanced Scorecard*.
- Utilização do MEGP, mais especificamente dos Critérios de Excelência, para classificar indicadores de gestão organizacional complexa.
- Utilização do MEGP para facilitar a obtenção de certificações ISO.

O exemplo acima pode aqui ser comentado: a *Bureau Veritas Quality Institute (BVQI)* –, realizou, em 2004, uma análise comparativa da Norma ISO 9001:2000, com os Critérios de Excelência utilizados pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública. Em seu relatório, declara que:

a ISO 9001:2000 é um modelo de “Gestão da Qualidade” aplicável a organizações de qualquer natureza, incluindo organizações públicas, organizações não governamentais e empresas privadas. No mundo, existem mais de 600 mil organizações certificadas de acordo com a norma ISO 9001:2000, muitas delas no Brasil. Comparamos os dois modelos (a norma ISO 9001:2000 e o PQGF) para demonstrar como uma organização pode, a partir dos princípios da ISO 9001:2000, alcançar os preceitos do PQGF e, também, como uma organização aderente aos princípios do PQGF pode obter o reconhecimento internacional de um Sistema de Gestão da Qualidade certificado. Em resumo, uma organização que possua a ISO 9001:2000 pode complementar o seu modelo de Gestão para obter o PQGF ou certificação de nível de gestão pela autoavaliação, aproveitando integralmente todo o sistema ISO. Uma Organização que possua um sistema de Gestão aderente ao PQGF, com pequenos ajustes, poderá também obter a certificação ISO 9001:2000 (BVQI, 2005, P. 14).

Em 2005, realizou-se um estudo comparativo dos Critérios de Excelência utilizados pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública, com as seguintes normas: ISO 9001:2008, ISO 9004:2000, AS 8000:2001, OHSAS 18:001, ISO 14001:2004, ISO/TS 16949:2004 E TL 9000 *Release* 3.0. As comparações identificaram significativa cobertura dos requisitos das nor-

mas pelos Critérios de Excelência, permitindo constatar a ação de reforço entre as Normas e o Modelo de Excelência, bem como a facilitação do alcance das partes de um pela implementação de outro.

## Conclusão

Percebemos, enfim, que o Modelo de Excelência em Gestão Pública, pela consistência e validade, é uma realidade consagrada. Não tínhamos a pretensão, neste trabalho, de encerrar o tema, mas apenas de resgatar uma parte da história do Comitê Conceitual e da evolução do Modelo de Excelência em Gestão Pública, de enfatizar a sua importância e ampliar o olhar sobre sua aplicação. É importante iniciar e provocar novas reflexões para a continuidade, cujos caminhos e diretrizes devem emanar do GESPÚBLICA.

Encontramo-nos realmente numa corrida “sem linha de chegada”, na busca contínua pela excelência na gestão pública; nessa busca, os princípios constitucionais são respeitados como premissas e os fundamentos da excelência em gestão vistos como metas de uso pleno.

Cabe, nestas palavras de conclusão, um agradecimento a toda esta rede de colaboradores voluntários que construíram o MEGP, inserindo o Brasil entre os detentores de uma experiência diferenciada em sua gestão pública e, principalmente, por terem os mencionados colaboradores desenvolvido um Modelo de Excelência em Gestão Pública alinhado com o *estado da arte* em gestão, com instituições e redes de voluntariado e com especialistas em estágios que permitam a sua plena expansão e utilização.

## 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*. Brasília: MP, SEGES, 2009.
- BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995
- BRASIL. *Estruturação e funcionamento do Comitê Conceitual do GESPÚBLICA*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, Brasília, DF: MP/Secretaria de Gestão, mimeo, 2005. 7p.
- BRASIL. *Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP*: instrumento de avaliação da gestão pública. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ciclo 2008-2009. Brasília, DF: MP/Secretaria de Gestão, 2008.
- 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.
- BVQI. Comparação entre o Prêmio Nacional da Gestão Pública e a ISO 9001:2000. *Relatório*. Brasília, mimeo, 2005.
- Custódio, Isaias. Desafios na busca de um modelo ideal de

excelência. 16º SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM BUSCA DA EXCELÊNCIA. Fundação Nacional da Qualidade: São Paulo, mimeo, 2007.

FERREIRA, André Ribeiro. *Sistema de avaliação da Gestão Pública utilizado pelo Governo Brasileiro*. Artigo apresentado no CLAD, Portugal, 2002.

\_\_\_\_\_. *Análise comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade*. Rio de Janeiro, 2003. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Fundação Getulio Vargas.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Apresentação. In: *Cadernos GESPÚBLICA: artigos sobre o Prêmio Nacional da Gestão Pública – Ciclo 2006*. Brasília: MP, Ministério do Orçamento e Gestão, Versão 2, 2006.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. *A excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA*. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2007.

SANTOS, Silvio Aparecido dos. Modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade: pontos fortes e contribuições relevantes. In: 16º SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM BUSCA DA EXCELÊNCIA. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. São Paulo, mimeo, 2007.

SWANWICK, John. Excellence models and the future. In: 16º

SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM BUSCA DA EXCELÊNCIA. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. São Paulo, mimeo, 2007.

FNQ. Fundação Nacional de Qualidade. Disponível em <[http://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/Publica%C3%A7%C3%A3o%20especial\\_FNQ\\_01\\_07.pdf](http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/Publica%C3%A7%C3%A3o%20especial_FNQ_01_07.pdf)>. Acesso em 22 jun. 2009.

GesPública. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Disponível em <[https://www.gespublica.gov.br/folder\\_publicacoes/pasta.2009-04-23.1308768764](https://www.gespublica.gov.br/folder_publicacoes/pasta.2009-04-23.1308768764)>. Acesso em 17 jul. 2009.

PQSP. Programa de Qualidade no Serviço Público. Disponível em: <[http://www.pqsp.planejamento.gov.br/publicacoes.aspx?url=pub\\_opcoes.aspx](http://www.pqsp.planejamento.gov.br/publicacoes.aspx?url=pub_opcoes.aspx)>. Acesso em 17 jul. 2009.

\* Este texto é um aperfeiçoamento de texto semelhante publicado no Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) em 2009: FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de Excelência em Gestão Pública: importância e aplicação. Artigo apresentado no CLAD, Salvador, Brasil, 2009.

Recebido em 04/07/2011

Aprovado em 05/03/2012