



Leandro Pereira Morais

**EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA**

Brasília/DF  
2018

Leandro Pereira Morais

**EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA**

Relatório apresentado ao Curso Superior de  
Gestão Pública da Faculdade Cerrado, em  
cumprimento às Exigências legais como  
requisito parcial à conclusão da disciplina  
Projeto Integrador I.

Prof. Orientador: Wesley Augusto Louzeiro.

Brasília/DF  
2018

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares e amigos por ter nos acompanhados, apoiado nesta jornada e ter nos ajudado a enfrentar todos os desafios e trabalhos propostos para o nosso conhecimento por esta instituição de ensino.

## **AGRADECIMENTO**

Nossos agradecimentos principalmente a Deus, e aos nossos familiares que apoiaram e nos compreenderam nessa fase importante de nossas vidas. Agradecemos a ajuda prestimosa do nosso orientador, Wesley Augusto Louzeiro, pela paciência e carinho com que sempre nos acolheu.

Aos membros integrantes do grupo pela participação e atenção que tiveram com este projeto, mesmo com todas as dificuldades que enfrentamos todos se desempenharam para o melhor.



Não é a força, mas a  
constância dos bons resultados que  
conduz os homens à felicidade.

(Friedrich Nietzsche)

## RESUMO

O foco desse estudo visa identificar os benefícios e os desafios na trajetória da busca pela excelência na gestão pública sendo o principal objetivo dos administradores na busca pela perfeita integração com a sociedade, neste sentido a meta a ser alcançada é a formação de uma estrutura administrativa capaz de entregar serviços públicos satisfatórios aos cidadãos, onde visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, com a finalidade levar as organizações públicas brasileiras padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

**Palavras-chaves:** Excelência; gestão pública.

## ABSTRACT

The aim of this study is to identify the benefits and challenges in the search for excellence in public management, the main objective of which is the search for a perfect integration with society, in this sense the goal to be achieved is the formation of an administrative structure capable of to deliver satisfactory public services to citizens, in order to increase the efficiency, effectiveness and effectiveness of the actions carried out. It is composed of integrated elements that guide the adoption of management excellence practices, with the purpose of bringing Brazilian public organizations high standards of performance and quality in management.

**Keywords:** Excellence; public administration.

## SUMÁRIO

<u>INTRODUÇÃO</u>	9
<u>1 EM BUSCA DA EXCELÊNCIA</u>	11
<u>1.1 Contexto Histórico</u>	11
<u>1.2 Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA</u>	12
<u>1.3 Objetivos</u>	12
<u>1.4 Ações</u>	12
<u>1.5 Princípios e fundamentos da GESPÚBLICA</u>	13
<u>2 MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA</u>	14
<u>3 FUNDAMENTOS CONSTITUIONAIS</u>	15
<u>3.1 Legalidade</u>	15
<u>3.2 Moralidade</u>	15
<u>3.3 Impessoalidade</u>	15
<u>3.4 Publicidade</u>	15
<u>3.5 Eficiência</u>	15
<u>3.6 Excelência dirigida ao cidadão</u>	16
<u>3.7 Gestão participativa</u>	16
<u>3.8 Gestão baseada em processos e informações</u>	16
<u>3.9 Valorização das pessoas</u>	16
<u>3.10 Visão de futuro</u>	17
<u>3.11 Aprendizado organizacional</u>	17
<u>3.12 Foco em resultados</u>	17
<u>3.13 Inovação</u>	17
<u>3.14 Agilidade</u>	17
<u>3.15 Controle social</u>	18
<u>4 METODOLOGIA</u>	19
<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	20
<u>CONCLUSÃO</u>	21
<u>REFERÊNCIAS</u>	22



## INTRODUÇÃO

Na administração gerencial, com enfoque na Qualidade, o paradigma é "o cliente", sendo esse o usuário de um serviço ou cidadão. O servidor deve se perguntar: "o que faço é considerado bom pelo meu cliente?" Esse é o contexto da busca pela excelência nos serviços públicos.

Melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e, ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito é o grande desafio da administração pública. Para isso, ações de implantação da Qualidade se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição prestadora de serviço, seja na condição de executora da ação que lhe cabe.

O cidadão está cada vez mais inserido no contexto organizacional. Adquirir produtos e oferecer serviços com qualidade, quantidade e produtividade idealizada pelo cliente exige do Estado contemporâneo o aprimoramento da Gestão Pública, sem perder o caráter público e a competitividade nos respectivos campos de atuação. Enquanto o setor privado visa o lucro o setor público visa a geração de valor para a coletividade com metodologias mensuráveis. A aplicação de recursos públicos observando as condicionantes de custo-benefício, resultados almejados de curto, médio e longo prazo, lisura nas práticas gerenciais, qualidade e quantidade de produto e/ou serviço a ser entregue e/ou prestado (proposta mais vantajosa) e o impacto no desempenho e no resultado do Estado é que direciona o País rumo a excelência em sua gestão e ao desenvolvimento contínuo. Ademais, a eficiência da utilização dos recursos públicos, alinhado com a eficácia dos resultados e a efetividade da entrega exigem, ainda, do Estado um método de gerenciamento, ou seja, de práticas de gestão formada e avaliada continuamente.

Na área da administração pública, a preocupação com a qualidade está relacionada com a questão de cidadania. A função da administração pública é prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita. Os cidadãos, que mantêm a máquina do governo através do pagamento do imposto, taxas e contribuições, esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente a contribuição feita.

A adoção dessa nova filosofia pressupõe um esforço significativo de mudança nos padrões culturais vigentes na administração pública, de forma a viabilizar a introdução de práticas de trabalho mais eficientes e de modelos de gestão mais democráticos no serviço

público. Tal esforço de mudança deverá ser alicerçado numa visão sistêmica da organização, privilegiando, igualmente, tanto a modernização de métodos e processos de trabalho como o desenvolvimento das pessoas.

A adoção da Qualidade como instrumento de modernização da administração pública leva em conta duas dimensões: a dimensão formal – que se refere à competência para aplicar e produzir métodos, técnicas e ferramentas- e a dimensão política – que se refere à competência para projetar e realizar ações públicas que entendam as necessidades dos cidadãos.

O fator de coerência de todo o movimento da Qualidade está na decisão estratégica de orientar todas as ações tendo como foco o cidadão (cliente) enquanto destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado, por isso, merecedor dos melhores resultados.

## 1 EM BUSCA DA EXCELÊNCIA

### 1.1 Contexto Histórico

Desde o final da década de 80 o Brasil buscou, com a abertura de mercado, 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, foi criado 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 SACs – Serviços de Atendimento ao Cidadão. 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.

#### *Evolução da GESPÚBLICA*

<b>2005</b>	<i>GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização</i>	<u><i>Gestão por resultados orientada para o cidadão</i></u>
<b>1999</b>	<i>PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público</i>	<u><i>Qualidade do atendimento ao cidadão</i></u>
<b>1996</b>	<i>QPAP – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública</i>	<u><i>Gestão e resultados</i></u>
<b>1990</b>	<i>Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública</i>	<u><i>Gestão de processos</i></u>



## **1.2 Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA**

O Programa Nacional de Gestão Pública – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378/2005, é um Programa que apoia centenas de órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria de sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade. O GESPÚBLICA orienta sua ação pela estratégia fundamental de promoção da excelência dirigida ao cidadão e por um conjunto de princípios, voltados para a qualidade da gestão e dos serviços públicos.

Trata-se de uma arrojada política pública formulada para a Gestão. Está alicerçada em um modelo de gestão pública singular e tem como principais características: ser federativa e essencialmente pública; e estar focada em resultados para o cidadão.

O GESPÚBLICA é pouco popular devido desconhecimento dos gestores públicos que não buscam informações de melhorias na gestão pública, é um modelo prático e eficaz que beneficiará não somente a administração, mas a sociedade como um todo. A grande burocracia nos processos do setor público e os serviços de má qualidade que são oferecidos a população pode ser mudado, pois ferramentas e mecanismos são criados, mas é necessário é interesse por parte dos gestores, pois somente dessa maneira que se pode garantir serviços de qualidade aos cidadãos.

## **1.3 Objetivos**

Eliminar o déficit institucional; – Promover a governança e a eficiência visando os resultados da ação pública; – Assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

## **1.4 Ações**

Mobilizar e apoiar tecnicamente órgãos e entidades para a melhoria da gestão e do atendimento e a desburocratização e simplificação de procedimentos e normas; – Desenvolver modelo de excelência em gestão pública e capacitar e orientar a implantação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão pública.

## **1.5 Princípios e fundamentos da GESPÚBLICA**



- Sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública
- Princípios constitucionais da administração pública (LIMPE)

1. *Legalidade*
2. *Impessoalidade*
3. *Moralidade*
4. *Publicidade*
5. *Eficiência*

- Fundamentos de excelência gerencial

1. *Pensamento sistêmico*
2. *Aprendizado organizacional*
3. *Cultura na inovação*
4. *Liderança e constância de propósito*
5. *Orientação por processos e informações*
6. *Visão de futuro*
7. *Geração de valor*
8. *Comprometimento com as pessoas*
9. *Foco no cidadão e na sociedade*
10. *Desenvolvimento de parcerias*
11. *Responsabilidade social*
12. *Controle social*
13. *Gestão participativa*

## 2 MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Hoje em dia um dos maiores desafios do administrador público é gerencial, quanto mais escassos forem os recursos e maiores as demandas sociais, mais capacidade de gestão será exigida. Por outro lado, capacidade de gestão é uma competência estratégica é indispensável para fazer a diferença entre ser ou não ser eficiente, atingir ou não resultados desejados, fracassar ou ter sucesso.

O Estado Brasileiro busca a modernização por meio de diversas ações estruturadas de gestão. Nesse sentido, é fundamental superar o modelo de administração concebido num cenário em que o Estado acumulava responsabilidades de outra natureza associadas as demandas de outra ordem por parte da sociedade e seus representantes. A superação deste modelo deve preconizar a adoção de uma administração pública gerencial, com foco na eficiência e eficácia na atuação do Estado, em busca de fazer o melhor uso dos recursos públicos.

O ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. A esse respeito, há diversas características próprias da Administração Pública que merecem ser consideradas, como as que veremos adiante.

### **3 FUNDAMENTOS CONSTITUIONAIS**

#### **3.1 Legalidade**

Estrita obediência a lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei. Em decorrência do princípio da legalidade, somente a lei pode delegar competências e poderes a Administração Pública e aos seus agentes públicos, criar ou extinguir competências estatais, ministério ou órgão da Presidência da República diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo, cargos ou funções públicas.

#### **3.2 Moralidade**

Estrita obediência a lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

#### **3.3 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 valores 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.

#### **3.4 Publicidade**

Ser transparente, dar publicidade aos dados e fatos. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social

#### **3.5 Eficiência**

Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo a qualquer custo, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade do gasto.

#### **3.6 Excelência dirigida ao cidadão**

A excelência em gestão pública tem a atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

As organizações públicas, até mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, tendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e com isso proporcionar-lhes maior satisfação. Este fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias.

### **3.7 Gestão participativa**

O estilo da gestão pública de excelência é participativo. Isso vai determinar uma atitude gerencial de liderança, que esteja alicerçada em conseguir o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

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

O centro prático da ação da gestão de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saída) com alto valor agregado.

A gestão de processos permite a transformação de informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos são à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

### **3.9 Valorização das pessoas**

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.

### **3.10 Visão de futuro**



A busca da excelência nas organizações públicas é diferentemente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado. O que assegura coerência ao processo decisório e permite à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos ao processo decisório e permite à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

### **3.11 Aprendizado organizacional**

O aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades. Isso envolve a busca constante da eliminação da causa de problemas, a busca de inovações e a motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades, sempre da melhor maneira possível.

### **3.12 Foco em resultados**

O resultado é a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas.

### **3.13 Inovação**

Inovação quer dizer mudanças significantes para melhorar os processos, serviços e produtos da organização e criar novos valores para as partes interessadas da organização.

Inovação busca a organização a novas dimensões de desempenho. Especializada somente às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas abrange todos os aspectos e processos da organização. As organizações devem ser conduzidas e gerenciadas de forma que a inovação se torne parte da cultura.

### **3.14 Agilidade**

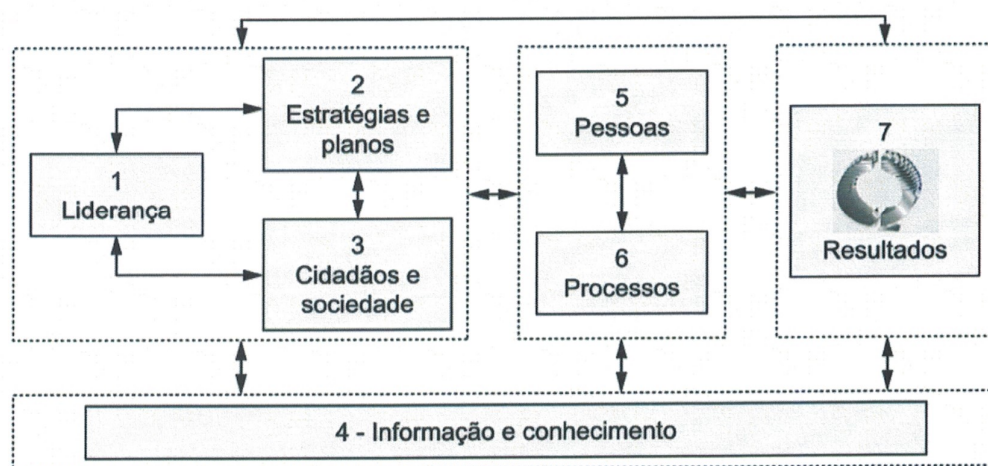
A postura pró-ativa está ligada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. A organização deve antecipar-se no atendimento às novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas, na medida em que percebem os sinais do ambiente e conseguem antecipar-se evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades.

### **3.15 Controle social**

A gestão das organizações públicas tem que motivar o cidadão e a própria sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardiãs de seus direitos e de seus bens comuns.

Nesse sentido, a boa gestão pública mostra a criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização dos impactos que possa causar à saúde pública, à segurança e ao meio ambiente.

### Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública



#### 4 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado a partir de um projeto que visava, dentre outros fatores, desenvolver Pesquisas Bibliográficas vinculadas à Excelência na Gestão Pública, em instituições públicas, com base num cronograma que apontava a sequência de ações a serem produzidos durante a realização deste. Desse modo, foram pesquisados autores vinculados ao estudo da temática em pauta para, assim, criar inferências quanto aos conceitos explanados por alguns autores sobre o que é a Excelência em Gestão Pública e sobre as demarcações que essa terminologia comporta.

Os textos encontrados sobre o assunto foram fichados e, após a análise de dados teóricos presentes nestes, foi realizado artigo científico em que foram distribuídos todos os conteúdos em cinco seções no intuito de observar conceitos para discutir, coerentemente, as problemáticas vinculadas à implantação de um sistema de Gestão de Pessoas em instituições públicas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar este trabalho, que se pretende em conclusão, é possível inferir o quanto ainda se pode discutir acerca da realidade de órgãos administrativos, na nossa humilde opinião, política e gestão pública andam lado a lado. Não se faz política sem conhecimentos técnicos e habilidades que permitem aos nossos governantes, gerir com eficiência e eficácia os interesses de um Município, Estado e País. Na nossa opinião, nosso País se encontra nesta situação, por ser gerido por "Amadores Políticos". Assim como em todas as profissões se faz necessário uma determinada especialização, um político deveria ter conhecimentos técnicos na área de Gestão pública para poder pleitear um cargo político, seja ele qual for.

Infelizmente, os políticos do nosso país não usam os principais princípios da Gestão Pública explicito na Constituição Federal.

Legalidade: Obediência a lei.

Moralidade: O uso de um código moral

Impessoalidade: Igualdade para todos sem favorecer amigos ou empresas em benefício próprio.

Publicidade: Deixar claro para toda sociedade, tudo que foi e está sendo feito para a melhoria continua dos serviços.



## CONCLUSÃO

Diante do exposto, concluiu-se que a Excelência e o Modelo 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.

## REFERÊNCIAS

- 1 MARINHO, I. Fundamentos da excelência em gestão pública. **ebah**, S/Data. Disponível em: <<https://www.ebah.com.br/content/ABAAAA0wcAJ/fundamentos-excelencia-gestao-publica#comments>>.
- 2 EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: ENTENDA O QUE É E CONHEÇA OS ELEMENTOS INTEGRADOS QUE CONSTITUEM ESTA GESTÃO. **CNPq**, 29 Janeiro 2018. Disponível em: <<http://cnph.com.br/excelencia-em-gestao-publica/>>.
- 3 MARTINS, M. H. FIM DO GESPÚBLICA: TEMER REVOGOU. **gestaopublica**, 6 Janeiro 2018. Disponível em: <<http://gestaopublica.net/blog/fim-do-gespublica-temer-revogou/>>.
- 4 ARAÚJO, P. R. GesPública: Resumão. **rogeraoaraujo**, 4 Abril 2009. Disponível em: <<https://rogeraoaraujo.com.br/2009/04/04/gespublica-resumao/>>.
- 5 SANTOS, A. A. D. O Modelo de Excelência em Gestão Pública. **geoalexandre**, 6 Novembro 2012. Disponível em: <<https://geoalexandre.wordpress.com/2012/11/06/o-modelo-de-excelencia-em-gestao-publica/>>.
- 6 Lima, Paulo Daniel Barreto. Apresentação. In Cadernos GESPÚBLICA – Artigos sobre o Prêmio Nacional da Gestão Pública – Ciclo 2006. Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização, Brasília: MP, Ministério do Orçamento e Gestão, Versão 2/2006.
- 7 Lima, Paulo Daniel Barreto. A Excelência em Gestão Pública – A trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007..