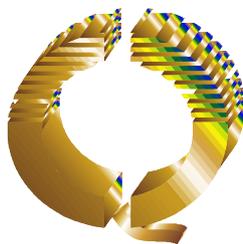


Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA



GESPÚBLICA II
***Curso para auto-avaliação da
gestão pública – 250 pontos***

GESPÚBLICA II: *anotações*



GESPÚBLICA

Programa Nacional de Gestão Pública e
Desburocratização

Curso para Auto-avaliação da gestão pública

GESPÚBLICA

Objetivo do Curso:

**Preparar órgãos e entidades
públicos para a implantação
de ciclos contínuos
de avaliação e melhoria
da gestão.**



GESPÚBLICA

Ao final do curso o aluno deverá estar apto a:

- Planejar e controlar o processo de auto-avaliação e de planejamento da melhoria a gestão;
- Atuar como facilitador do processo de auto-avaliação e melhoria da gestão;
- Elaborar e monitorar um plano de melhoria da gestão.



GESPÚBLICA

Programa do Curso	
Bloco	Módulo
I GESPÚBLICA	1. Apresentação do GESPÚBLICA. 2. Fundamentos e Conceitos essenciais do GESPÚBLICA
II AUTO-AVALIAÇÃO	1. Apresentação. 2. Auto-avaliação na prática
III PLANEJAMENTO	1. O Plano de Melhoria da Gestão – PMG 2. Metodologia de elaboração; 3. Monitoramento e avaliação.



GESPÚBLICA

Bloco I: GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA



GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA

GESPÚBLICA

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização



GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA

Histórico

2005 GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

2000 PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público

1996 QPAP – Programa da Qualidade e participação na Administração Pública

1990 Sub Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública

1979 Programa Nacional de Desburocratização

1956 Comissão de Simplificação Burocratica

GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA

Amplitude

Municipal Executivo Federal

Judiciário Estadual Legislativo

Excelência dirigida ao Cidadão

GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA

Missão

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.

GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA

Visão

Até 2015, a excelência em gestão pública deverá ser um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelo cidadão.



Ganho social Criar valor público para o cidadão.



GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA

Estratégia

Mobilizar pessoas e organizações voluntárias para atuarem como agentes transformadores da gestão pública brasileira.



Sustentabilidade Pessoas e organizações voluntárias

GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA

Rede Nacional de Gestão Pública



Pessoas e organizações voluntárias

*A atuação voluntária das pessoas é não remunerada,
Considerada serviço público relevante*

GESPÚBLICA

1. Apresentação do GESPÚBLICA

Ciclo de Melhoria Contínua da Gestão

Apoiar a construção de organizações públicas de alto desempenho



Modelo de Excelência em Gestão Pública

Prêmio Nacional da Gestão Pública

Gestão do atendimento Desburocratização

GESPÚBLICA

Bloco I: GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos Essenciais do GESPÚBLICA

GESPÚBLICA
2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

gestão

Organização

Missão Gestão

GESPÚBLICA
2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

gestão

Gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito.

Planejar Organizar Dirigir Coordenar Controlar

Alta capacidade de gestão é obter a melhor relação entre recurso, ação e resultado.

Quanto maior for a demanda e mais escassos os recursos, maior capacidade de gestão será exigida.

GESPÚBLICA
2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é o sistema de gestão de referência para as organizações do setor público brasileiro.

É um modelo de excelência, essencialmente público.

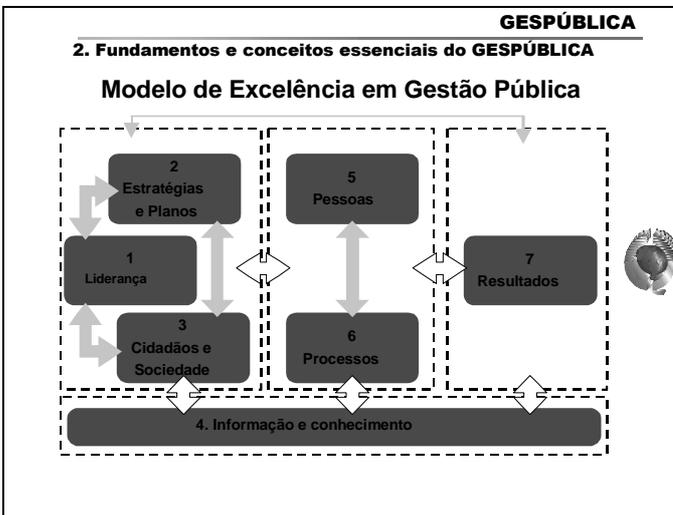
GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto por sete partes que juntas compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público brasileiro.

Esse Modelo está alinhado com o “estado da arte” da gestão de classe mundial e adequado à natureza pública de nossos órgãos e entidades.







GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

Fundamentos

Excelência dirigida ao Cidadão

GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

cidadãos-usuários

São pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, que demandam ou utilizam diretamente serviços prestados por órgãos ou entidades públicos ou que atendem a exigências legais decorrentes do exercício do poder de Estado inerente a determinadas funções da administração pública.

Nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista, os usuários são chamados clientes.

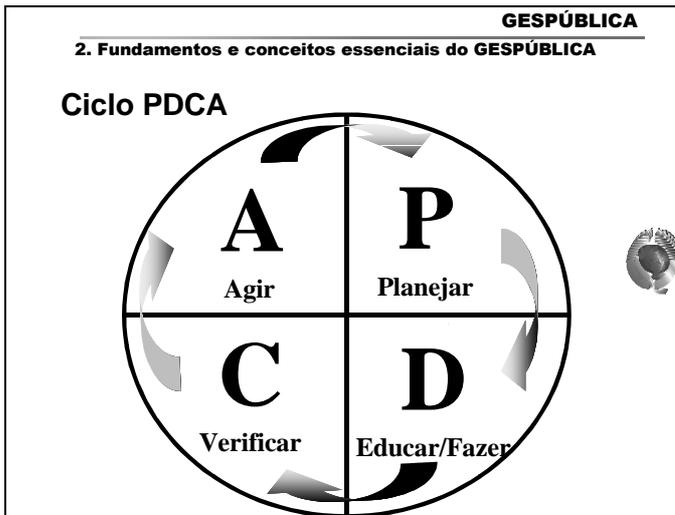
GESPÚBLICA

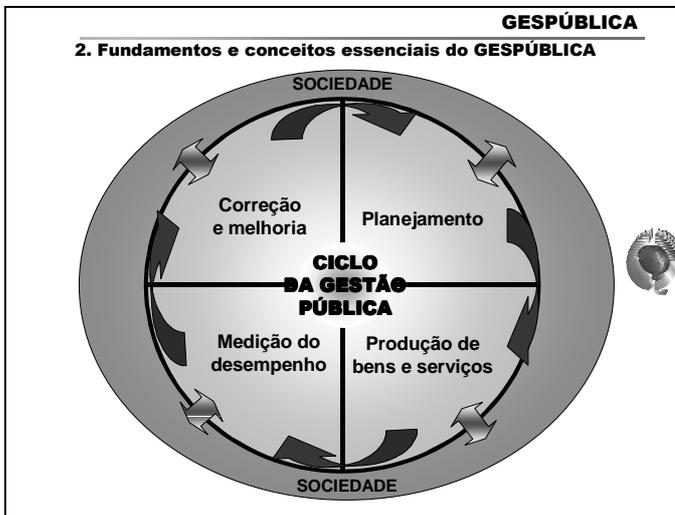
2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

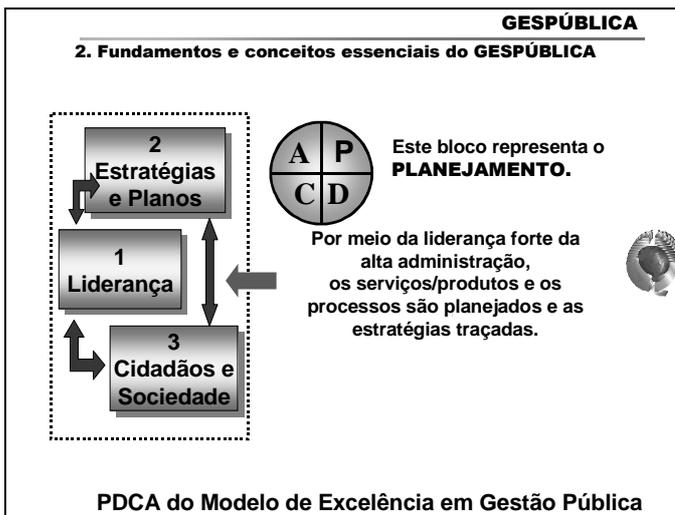
Processo

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transforma insumos em resultados (serviço ou produto).

Um processo bem concebido agrega valor ao próprio processo e aos seus usuários.







GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

Este bloco representa a **EXECUÇÃO.**

Neste espaço se concretiza a ação que transforma os objetivos da organização e as metas dos planos em resultados.

5
Pessoas

↑
↓

6
Processos



PDCA do Modelo de Excelência em Gestão Pública

GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

Este bloco representa o **CONTROLE.**

Neste espaço é possível avaliar o desempenho da organização:
 No atendimento ao cidadão;
 Na qualidade do serviço;
 No uso dos recursos;
 Na gestão das pessoas;
 No relacionamento com a sociedade.



7
Resultados



PDCA do Modelo de Excelência em Gestão Pública

GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA



Este bloco representa a **AÇÃO CORRETIVA.**

Neste espaço a organização age para corrigir e melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, o seu desempenho.

↓

4. Informação e conhecimento

PDCA do Modelo de Excelência em Gestão Pública

GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

SISTEMA DE GESTÃO

Conjunto de práticas de planejamento, organização, direção, coordenação e controle integradas e interatuantes que concorrem para o cumprimento da missão de uma organização.



GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

PRÁTICA DE GESTÃO

Unidade lógica de operações de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. unidade celular da avaliação da gestão.




GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

Descrição das práticas de gestão

Descreve-se uma prática de gestão respondendo objetivamente a pergunta “*como a organização executa esta ou aquela ação de gestão?*”



GESPÚBLICA

2. Fundamentos e conceitos essenciais do GESPÚBLICA

EXERCÍCIO 1

Descrição de práticas de gestão 

GESPÚBLICA

1. Apresentação

Auto-avaliação:

Uma estratégia de melhoria e aprendizagem gerencial baseada na avaliação e melhoria do sistema de gestão.



GESPÚBLICA

1. Apresentação

Bloco II: Auto-avaliação

1. Apresentação 

GESPÚBLICA

1. Apresentação

O sistema de auto-avaliação continuada da gestão pública.

Avaliar a gestão consiste em identificar e analisar as práticas de gestão e os resultados de uma organização, tendo por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública.



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Bloco II: Auto-avaliação

2. Auto-avaliação na prática



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Fluxograma geral da avaliação e melhoria da gestão

```

    graph TD
      Inicio([Início]) --> Seleção[Seleção dos Avaliadores]
      Seleção -->
    
```



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Seleção dos Avaliadores

3 a 8 pessoas indicadas pela alta administração para condução da auto-avaliação da gestão.

Essas pessoas, juntas, devem ter o seguinte perfil:

1. acesso à alta administração;
2. trânsito pela organização;
3. capacidade de trabalho em grupo;
4. conhecimento da organização;
5. fluência verbal e escrita;
6. bom relacionamento interpessoal.

GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Planejamento da auto-avaliação

Equipe de Avaliadores.

1. O que (relação de atividades)
2. Quando (período de realização)
3. Quem (responsáveis)
4. Por que (objetivo/justificativa)
5. Onde (onde serão desenvolvidas)
6. Como (método a ser utilizado)
7. Quanto (custo).

GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

```

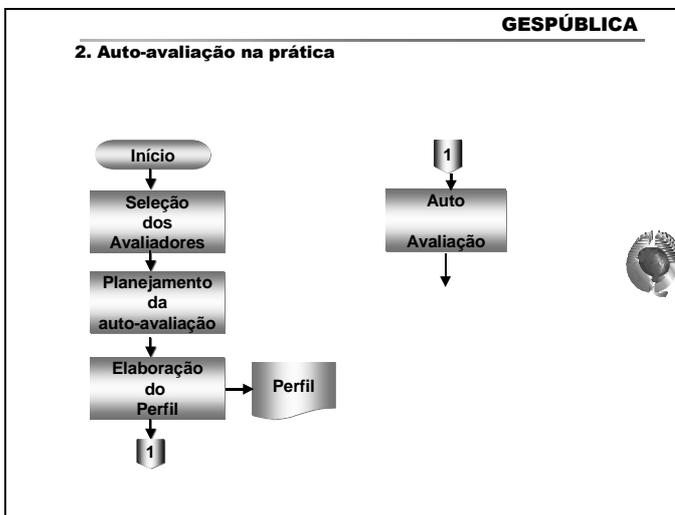
    graph TD
      Inicio([Início]) --> Selecao[Seleção dos Avaliadores]
      Selecao --> Planejamento[Planejamento da auto-avaliação]
      Planejamento --> Elaboracao[Elaboração do Perfil]
      Elaboracao --> Perfil[Perfil]
      Perfil --> Instrumento[Instrumento para avaliação da Gestão Pública]
      Elaboracao --- 1[1]
    
```

GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

EXERCÍCIO 2

Elaboração do perfil



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Na auto-avaliação:

- **Vale o que a organização diz;**
- **A própria organização pontua;**
- **Não há relatório, apenas perfil, planilhas e pontuações.**

GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática
O Sistema de Avaliação Continuada da Gestão Pública: instrumentos

Instrumento 250 Para organizações que estão iniciando a implementação da Auto-Avaliação.

Instrumento 500 Para organizações que atingiram pontuação igual ou superior a 200 pontos.

Para organizações que atingiram pontuação igual ou superior a 350 pontos.

GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Auto-Avaliação 250 pontos

Visão geral

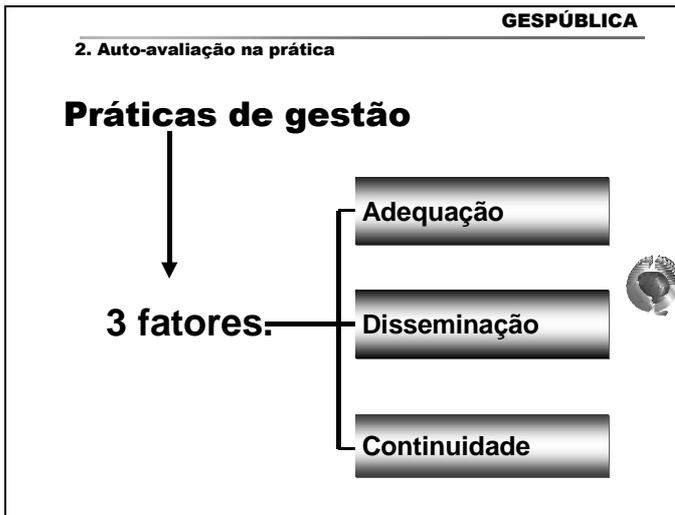
GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Há duas categorias de Critérios:

Sistema de gestão

Práticas de Gestão Critérios 1 a 6 → Resultados Critério 7





GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Para efeito de avaliação, as partes que compõem o Modelo de Excelência em Gestão Pública foram desdobradas em Critérios de Avaliação.

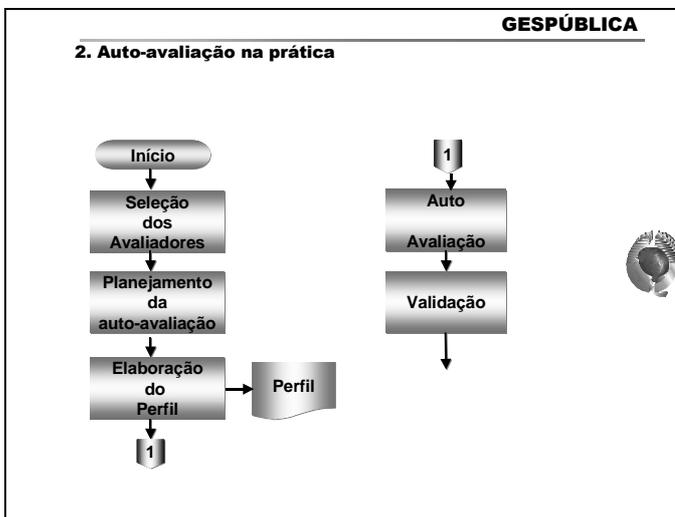


GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

EXERCÍCIO 3

Avaliação simulada



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

A validação é uma ação conjunta da organização com o GESPÚBLICA.

Visa à garantia da qualidade da avaliação e ao reconhecimento público do nível de gestão atingido naquele pelo órgão ou entidade público.

GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

A organização

1

Encaminha os resultados da auto-avaliação ao GESPÚBLICA.

Perfil e Planilhas preenchidas



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

GESPÚBLICA

2

Convida e designa os Avaliadores Externos



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Os avaliadores

3

Estudam a auto-avaliação recebida.



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Avaliadores e organização

4

Agendam a reunião para validação da auto-avaliação.



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Avaliadores e organização

5

Realizam a reunião de validação (consenso).



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

Avaliadores e organização

6

Registram os resultados após a validação

Síntese da Validação



GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática

O GESPÚBLICA

7

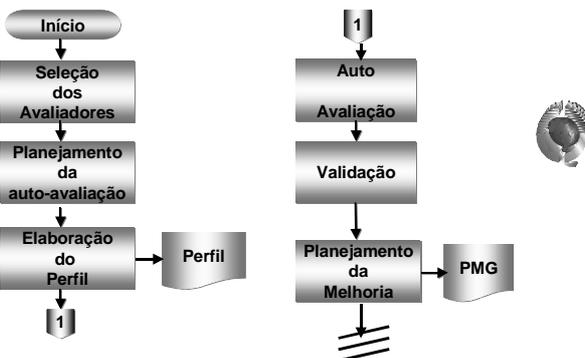
Certifica a gestão de acordo com o Resultado validado.



The diagram illustrates the certification process. A thought bubble contains the text 'O GESPÚBLICA' and the number '7'. Below it, the text reads 'Certifica a gestão de acordo com o Resultado validado.' To the right, a certificate is shown with the text 'Certificado de Nível de gestão' and a circular logo.

GESPÚBLICA

2. Auto-avaliação na prática



The flowchart details the self-evaluation process. It starts with 'Início' leading to 'Seleção dos Avaliadores', 'Planejamento da auto-avaliação', and 'Elaboração do Perfil', which results in a 'Perfil' document. A '1' in a box is shown below this sequence. Simultaneously, 'Auto Avaliação' leads to 'Validação', which results in a 'PMG' (Plano de Melhoria de Gestão) document. A '1' in a box is shown above the 'Auto Avaliação' step, and a striped box is shown below the 'Planejamento da Melhoria' step.

GESPÚBLICA

1. Plano de Melhoria de gestão - PMG

Bloco III: Planejamento

1. Plano de Melhoria de Gestão - PMG



The diagram displays the title 'Bloco III: Planejamento' and the subtitle '1. Plano de Melhoria de Gestão - PMG'. A circular logo is visible on the right side of the page.

GESPÚBLICA

1. Plano de Melhoria de gestão - PMG

Plano de Melhoria da Gestão



PMG

Instrumento de gestão constituído de metas e ações estabelecidas a partir da auto-avaliação, voltado exclusivamente para a melhoria do sistema do gestão.



GESPÚBLICA

1. Plano de Melhoria de gestão - PMG

PMG

Plano de Melhoria da Gestão

Não é, não depende, nem substitui o planejamento estratégico.

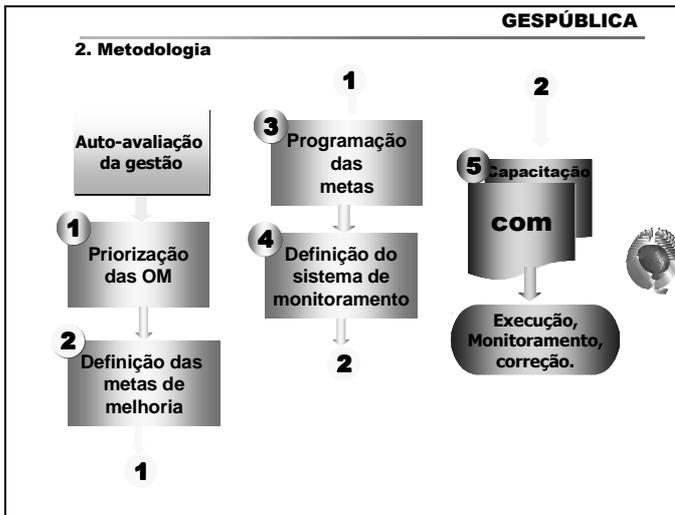
Pode, no entanto, conter metas para implementar ou melhorar o planejamento estratégico enquanto prática de gestão.

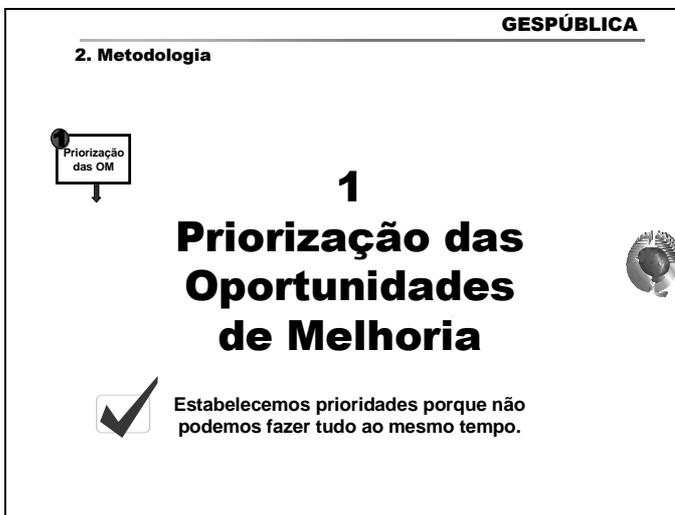
GESPÚBLICA

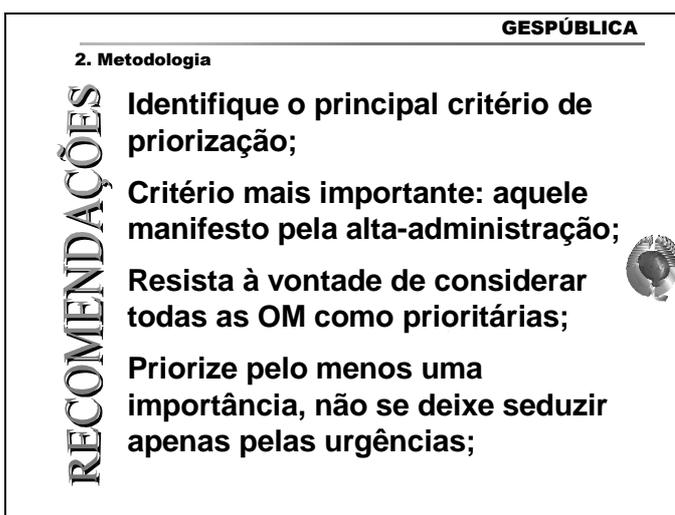
2. Metodologia

Bloco III: Planejamento

2. Metodologia







GESPÚBLICA

2. Metodologia

RECOMENDAÇÕES

A realização da auto-avaliação e o planejamento para a melhoria não devem interromper as ações e os projetos em desenvolvimento;

As ferramentas auxiliam, mas não substituem a percepção da organização sobre si mesma.

Ferramenta auxiliar: Matriz GUT

GESPÚBLICA

2. Metodologia

MATRIZ GUT

PONTOS	GRAVIDADE G	URGÊNCIA U	TENDÊNCIA T
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, haverá um grande e imediato agravamento do problema.
3	Os prejuízos ou dificuldades são graves	É necessária uma ação o mais cedo possível.	Se nada for feito, haverá um agravamento do problema em médio prazo.
1	Os prejuízos ou dificuldades não são graves	Não há pressa para agir.	Se nada for feito, não haverá agravamento do problema, podendo até melhorar.

GESPÚBLICA

2. Metodologia

2
Definição das metas de melhoria

2

Definição das metas de melhoria da gestão.

As Metas são formuladas a partir das oportunidades de melhoria priorizadas.

GESPÚBLICA

2. Metodologia

Metas são objetivos quantificados.

Um objetivo indica uma direção, um estado futuro desejado específico para uma área de atuação da organização.

Meta é uma “*demarcação objetiva*” em tempo e quantidade dos objetivos estabelecidos.



GESPÚBLICA

2. Metodologia

IMPORTANTE !

As metas devem ser *desafiantes*, porém atingíveis em determinado tempo.

Devem exigir esforço adicional, implicando, às vezes, em ruptura e ousadia.



GESPÚBLICA

2. Metodologia



3

Programação das metas definidas





GESPÚBLICA

2. Metodologia

FERRAMENTA 4Q-1POC

O quê	Quem	Quando	Onde	Por que	Como	Quanto
O que será feito?	Por quem?	Quando será feito?	Onde deverá ser feito?	Por que será feito?	Como será feito?	Quanto custará ?



GESPÚBLICA

2. Metodologia

4
 Definição do sistema de monitoramento

4. Monitoramento

Estabelecer os mecanismos de acompanhamento das ações/projetos tendo por parâmetros as metas estabelecidas.

O monitoramento possibilita agir corretivamente na execução e no próprio plano.



GESPÚBLICA

2. Metodologia

4
 Definição do sistema de monitoramento

IMPORTANTE

É impossível ser pró-ativo sem a prática do monitoramento em tempo de execução.



GESPÚBLICA

2. Metodologia

Sistema de monitoramento

META	INDICADORES	AÇÃO	EXECUTADO %	STATUS (*)	PONTO PROBLE MÁTICO	PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÃO

(*) - Status: P = No prazo A = Atrasada C = Cancelada S = Substituída

GESPÚBLICA

2. Metodologia

5. Comunicar

Evento peça de comunicação	Periodicidade	Público-alvo	Canal de Acesso	META do PMG

GESPÚBLICA

2. Metodologia

6. Capacitar

CONTEÚDOS	TURMAS	PARTICIPANTES	LOCAL	FACILITADOR	PRAZO

DURAÇÃO	CUSTO	METAS do PMG RELACIONADAS



GESPÚBLICA II: *base conceitual*

1. Gestão

Capacidade de fazer o que precisa ser feito. Pressupõe capacidade de planejar, organizar, decidir, coordenar e controlar.

2. Qualidade em gestão

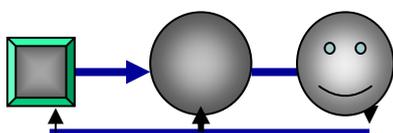
Capacidade de fazer certo o que é certo, já na primeira vez, obtendo a melhor relação entre recurso, ação e resultado.

3. Cidadãos-usuários

São pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, que demandam ou utilizam diretamente serviços prestados por órgãos ou entidades públicas ou que atendem a exigências legais decorrentes do exercício do poder de Estado.

Nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista, os usuários são chamados clientes

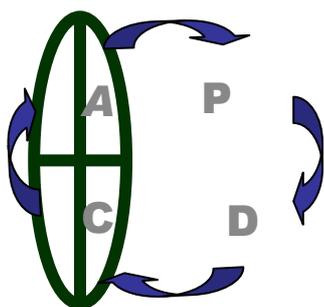
4. Processo



Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transforma insumos em resultados (serviço ou produto).

Um processo bem concebido agrega valor ao próprio processo e aos seus usuários.

5. Ciclo PDCA



Representação clássica do ciclo de gestão constituído de quatro momentos: o planejamento (P), a execução (D), a verificação (C) e a ação corretiva (A).

Por tratar-se de ciclos contínuos de gestão aplicáveis tanto nos níveis operacionais, como gerenciais e estratégicos, ficou consagrada a expressão “rodar o PDCA”, que significa submeter a gestão de um processo, de uma organização e de um problema, independentemente de suas dimensões, aos momentos do PDCA, e fazer isso continuamente.

6. Sistema de gestão

Conjunto de práticas de planejamento, organização, direção, coordenação e controle integradas e interatuantes que concorrem para o cumprimento da missão de uma organização.

7. Práticas de gestão

Unidade lógica de operações de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. É a unidade celular da avaliação da gestão.

8. Avaliação da gestão

Avaliar a gestão consiste em identificar e analisar as práticas de gestão e os resultados de uma organização, tendo por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública.

9. Fundamentos da excelência em gestão pública

Os fundamentos da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam uma gestão pública como de excelência. Não são leis, normas ou técnicas, são valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização.

Para a maioria das organizações públicas, alguns ou todos os fundamentos aqui apresentados ainda não são fundamentos, porque não são valores. São esses fundamentos apenas objetivos, fazem parte de uma visão futura da prática gerencial desejada. À medida que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão gradativamente hábitos e, por fim valores inerentes à cultura organizacional.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Esse Modelo, portanto, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Os seis primeiros fundamentos são constitucionais:

Excelência dirigida ao cidadão

A excelência em gestão pública pressupõe 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, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo 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.

Legalidade

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

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.

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.

Publicidade

Ser transparente, dar publicidade aos dados e fatos. 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 a qualquer custo, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade do gasto.

Orientados por esses fundamentos constitucionais integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública os fundamentos que sustentam o conceito contemporâneo de uma gestão de excelência:

Os demais fundamentos são univerais e representam, em conjunto, o *‘estado da arte’* da gestão contemporânea. São os fundamentos definidores da gestão de classe mundial:

Gestão participativa

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

Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

Gestão baseada em processos e informações

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

Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e, avaliar, analisar e melhorar seus resultados, proporcionando melhor desempenho à organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização se transformam em informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

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.

Visão de futuro

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

A visão de futuro, pressupõe a constância de propósitos. Outra essência é agir persistentemente, de forma contínua, para que as ações do dia-a-dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado.

A visão de futuro indica o rumo para a organização, a constância de propósitos a mantém nesse rumo.

Aprendizado organizacional

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

É importante destacar que este fundamento é transversal a todos os Critérios e Itens, ou seja a toda a organização. Isto significa que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve acontecer de maneira sistêmica.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

Agilidade

A postura pró-ativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa, antecipar-se no atendimento às novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas.

Papel importante desempenha a organização pública formuladora de políticas públicas, na medida em que percebe os sinais do ambiente e consegue antecipar-se evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

Foco em resultados

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

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades de todas as partes interessadas.

Inovação

Inovação significa fazer mudanças significativas para melhorar os processos, serviços e produtos da organização e criar novos valores para as partes interessadas da organização.

Inovação levará sua organização a novas dimensões de desempenho. Ela não diz respeito 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.

Controle social

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

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

2. O Modelo de Excelência em Gestão Pública

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão.

Esse modelo de gestão pública deveria orientar as organizações nessa transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado. Em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o “estado da arte” em gestão.

A adoção sem adaptação dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes mostra-se inadequada para parte das organizações públicas, principalmente para aquelas integrantes da administração direta, em função da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial, adotada por esses modelos.

A estratégia utilizada pelo Programa da Qualidade no Serviço Público foi de adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública de nossas

organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

Não se tratou, em momento algum, de fazer concessões à gestão pública, mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade ao seu processo de transformação rumo a excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas.

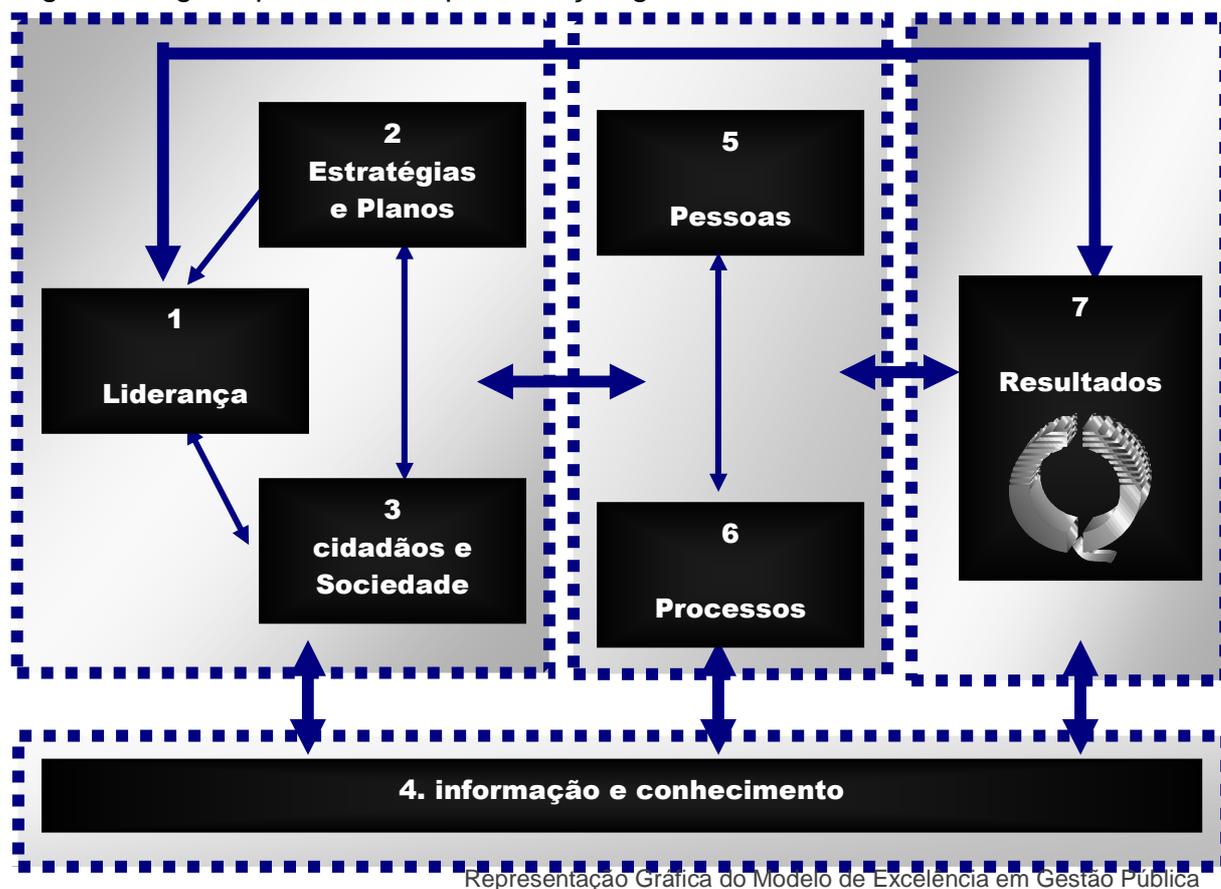
A adaptação da linguagem cuidou, portanto, de dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos de gestão contidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

De lá para cá, e sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e, também, de acompanhar as mudanças havidas na administração pública brasileira.

Acompanhar o estado da arte da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão. Acompanhar as mudanças na administração pública garante a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

A figura a seguir apresenta a representação gráfica do Modelo.



O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade - formam um bloco que pode ser denominado de **planejamento**.

Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, os serviços/produtos e os processos são planejados para melhor atender esse conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis.

O segundo bloco – pessoas e processos - representa a **execução** do planejamento. Nesse espaço se concretiza a ação que transforma objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco – resultados – representa o **controle**, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários, dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, bem como, o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informação - representa a “inteligência da organização”, nesse bloco são processados e avaliados os dados e fatos da organização

(internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos) que não estão sob seu controle direto, mas que de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Este bloco dá à organização a capacidade de **agir corretivamente ou para melhorar** suas práticas de gestão e, conseqüentemente seu desempenho.

A figura também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Para efeito de avaliação da gestão, as sete partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios de avaliação.

Esses critérios dão estrutura e conteúdo aos Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública de 1000, 500 e 250 pontos.

Os critérios de avaliação não são prescritivos em termos de métodos, técnicas e ferramentas. Cabe a cada organização definir, em seu plano de melhoria da gestão, o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação.

No entanto, os critérios estabelecem de forma prescritiva o que se espera de uma gestão pública de excelência. Esses princípios e características de uma gestão de excelência constituem o cerne do processo de avaliação e devem ser evidenciados pelas práticas de gestão da organização e pelos resultados decorrentes dessas práticas.

GESPÚBLICA II: *exercícios*

EXERCÍCIO 1: DESCRIÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO

Realização: em grupo

Duração: será determinada pelo instrutor.

Orientações:

- Identifique em cada grupo um coordenador e um relator;
- Escolha uma prática de gestão e a descreva conforme orientação da planilha a seguir

PRÁTICA DE GESTÃO

Como: (descreva a prática de gestão)

Padrões, requisitos (periodicidade, quantidade, qualidade, etc)

Como os padrões ou requisitos desta prática são verificados

EXERCÍCIO 2: ELABORAÇÃO DO PERFIL

Realização: em grupo

Duração: será determinada pelo instrutor.

Orientações:

- Identifique em cada grupo um coordenador e um relator;
- Escolha a organização que servirá de base para elaboração do perfil.

Obs.: Esta organização servirá de base para a realização dos exercícios 3 e 4.

EXERCÍCIO 3: AVALIAÇÃO SIMULADA

Realização: em grupo

Duração: será determinada pelo instrutor.

Orientações:

- Identifique em cada grupo um coordenador e um relator;
- Escolha um critério de prática de gestão (1 a 6).
- Siga as instruções do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 pontos.

Antes de assinalar com X os quesitos da avaliação, responder:

- Que prática ou práticas estão servindo de base para responder este requisito?
- Como essa prática seria descrita? (ver o exercício 2 sobre descrição de prática de gestão).

EXERCÍCIO 4: ELABORAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO - PMG

Realização: em grupo

Duração: será determinada pelo instrutor.

Orientações:

1. Identifique em cada grupo um coordenador e um relator;
2. Liste as oportunidades de melhoria - OM – apontadas pela avaliação do sistema de gestão.
3. Defina o(s) critério(s) de priorização.
4. Priorize as OM de acordo com o(s) critério(s) definidos.
5. Liste as OM priorizadas.
6. Defina uma meta (objetivo quantificado) para cada Oportunidade de Melhoria selecionada.
7. Programe uma das metas definidas.

PRÁTICA DE GESTÃO	
Critério:	Requisito:
Como: (descreva a prática de gestão)	
Padrões, requisitos (periodicidade, quantidade, qualidade, etc)	
Como os padrões ou requisitos desta prática são verificados	

OM PRIORIZADA	META

