

# ASPECTOS GERAIS DO PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA<sup>1</sup>

Elisângela Tânia de Almeida<sup>2</sup>  
Luís Maurício Bessa Scartezini<sup>3</sup>

**RESUMO:** As necessidades da sociedade brasileira são crescentes e, ao mesmo tempo, diferentes, com o passar dos anos. As cobranças atuais são mais significativas, o que exige mais do poder público. Em contrapartida, o Estado demonstrou sensibilidade em se adequar a essa nova realidade. A resposta do Governo Federal, sob a égide da maior eficiência do serviço público, foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública. O propósito do presente artigo é apresentar uma abordagem geral do referido Programa, apresentando sua origem e conceitos, balizados pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública, observando seus princípios e fundamentos de excelência. No mesmo contexto vem a indicar algumas de suas ferramentas, com o objetivo de divulgar sua existência e aplicabilidade, demonstrando seus benefícios para a sociedade.

**Palavras-chave:** Gespública. Modelo de Excelência em Gestão Pública. Ferramentas de Gestão. Gestão pela Qualidade.

## 1. A Origem do Gespública

O aumento populacional, a ascensão da classe média, o dinamismo econômico e os avanços tecnológicos, impulsionam o Poder Público a buscar novas formas para melhorar os serviços fornecidos, bem como criar ações que objetivam atender as metas estabelecidas na geração de resultados mais dinâmicos e ágeis. A ocorrência dessa demanda faz com que as atividades sejam ponderadas. A cobrança social por resultados faz com que a burocracia seja substituída por um modelo de gestão contemporâneo.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como requisito do curso de pós-graduação em Gestão e Políticas Públicas da Faculdade Araguaia.

<sup>2</sup> Pós-graduanda. Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Anhanguera. Diretora do Departamento de Execução Orçamentária e Financeira da Secretaria de Finanças do Município de Goiânia.

<sup>3</sup> Orientador. Engenheiro Civil (UFG/1999), Mestre em Engenharia Civil (UFG/2002), Especialista em Gestão de Excelência (FAESP/2004) e Especialista em Gestão de Projetos (Unievangélica/2012). Coordenador de Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Tribunal de Justiça de Goiás.

No Brasil, os contextos político, econômico, e social impõem transformações macro-institucionais, que afetam o papel do Estado. Cada um destes elementos, por sua vez, exige significativas transformações nas instituições públicas, posto que comprometem a atuação do Poder Executivo do Estado brasileiro.

Significativas transformações na gestão pública se fizeram necessárias para reduzir o déficit institucional e para ampliar a governança, para dessa forma, alcançar mais eficiência, transparência, participação e um alto nível ético.

Para tanto, foram criadas ferramentas diferenciadas, com o objetivo de dar respostas e soluções a tantos questionamentos e problemas, que permeiam a Administração Pública.

É neste contexto que no ano de 1990, com as necessidades de atender a demanda por melhorias na qualidade e produtividade dos serviços públicos, surge o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, e conseqüentemente, o sub-programa da Qualidade e Produtividade da Administração Pública. Segundo Paulo Daniel Barreto Lima, (2007, p.3):

Com o propósito de implantar programas de qualidade e entidades públicas, tornando-os mais eficientes na administração dos recursos públicos e mais voltados para o atendimento às demandas da sociedade do que para os seus processos burocráticos internos.

Iniciou-se um trabalho de estruturar as organizações públicas, segundo um novo pensamento gerencial, visualizando o cidadão, nas ações governamentais, como prioridade. Com o passar dos tempos, novas atualizações dos programas, foram implementadas, tendo em vista, as novas necessidades sociais e mercadológicas, associadas a uma demanda cada vez mais exigente.

Essas primeiras iniciativas para a profissionalização da Gestão Pública foram acompanhados por outros, conforme apresentado na tabela 1.

Tabela1: Programas instituídos para a melhoria da Gestão Pública.

<b>ANO</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>FOCO</b>
1990	Sub Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública	Gestão de Processos
1996	Programa da Qualidade e Participação na Administração - QPAP	Sistema de Gestão
2000	Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP	Gestão do atendimento ao cidadão

2005	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.	Gestão por resultados, orientada ao cidadão.
------	---	--

Os programas anteriores foram de fundamental importância para a concepção, do Gespública, uma vez que foi resultado de uma evolução dos mesmos. É um instrumento gerencial atualizado para cada tempo e realidade e, sobretudo, uma ferramenta flexível que acompanha as necessidades sociais e mercadológicas que se renova, para atender as diversas situações da sociedade contemporânea.

## **2 . O que é Gespública?**

### **2.1 Conceito**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, como resultado da evolução de várias iniciativas do Governo Federal em propagar uma gestão pública de excelência, aberto a todas as esferas de governo e poderes, com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Da instituição do Gespública surgem conceitos complementares que reforçam o disposto no Decreto 5.378 anteriormente citado, segundo Paulo Daniel Barreto Lima,(2009. p.5).

O Gespública é uma política pública, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de excelência que trata do sistema de gestão das organizações como um todo, contemplando as dimensões técnicas tradicionais, como pessoas, planejamento, orçamento e finanças, entre outras, e, também, as dimensões sociais da gestão, como participação e controle social, orientação para os cidadãos, interação organização sociedade e, principalmente, a produção de resultados que agreguem valor à sociedade.

### **2.2 Missão**

A palavra missão significa “a razão de existir de uma organização”, orientado por esse conceito em relação ao Gespública sua missão segundo Paulo Daniel Barreto Lima, 2009, p. 19 “Promover a excelência em Gestão Pública, visando contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país.”

### **2.3 Visão**

Visão significa em que nível a política pública, quer chegar e o que fazer para chegar ao seu objetivo, segundo Paulo Daniel Barreto Lima, 2009,p.19. A visão do Gespública é “Estima-se que 2015, a excelência em Gestão Pública deverá ser um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelo cidadão”.

## **3. Modelo de Excelência em Gestão Pública**

Segundo a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública ciclo 2008/2009 (p.7), após diagnosticar que o maior problema do setor público brasileiro é tipicamente gerencial iniciou uma busca para contextualizar um modelo de Gestão, que pudesse observar as especificações públicas para então desenvolver uma ferramenta que busque a excelência e, ao mesmo tempo, permita avaliações comparativas de desempenho entre todos os tipos de organizações existentes.

### **3.1 Bases do Modelo de Excelência em Gestão Pública**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública, com todas as suas características, busca direcionar soluções que atendam a demanda das organizações públicas. A base do Modelo de Excelência em Gestão Pública são os princípios constitucionais e como pilares os fundamentos da excelência gerencial.

#### **3.1.1 Os Princípios Constitucionais**

A base legal que legitimou o Modelo de Excelência em Gestão Pública e que possibilitou o melhor atendimento das necessidades públicas, foram os Princípios Constitucionais, conforme menciona o artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Conforme o Instrumento para avaliação da gestão pública 250 e 500 pontos (p. 20).

- Legalidade: Estrita obediência à 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 maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade do gasto.

Os órgãos públicos possuem um embasamento legal que definem sua natureza pública, o modelo de gestão que atende as necessidades desses órgãos obrigatoriamente, devem seguir os mesmos princípios, conceitos que definem sua

condição pública. Nesse sentido os princípios constitucionais mencionados definiram o ponto de partida para a formulação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

### **3.1.2 Fundamentos de Excelência**

Os fundamentos de excelência apresentam conceitos reconhecidos internacionalmente e são visualizados em organizações líderes de classe mundial. Tais fundamentos trazem para a gestão pública a visão contemporânea de excelência, não modificando a sua condição original de ser.

Segundo glossário dos Critérios de Excelência da FNQ a definição de Excelência é:

**EXCELÊNCIA:** “Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico”.

Os fundamentos de excelência são assim definidos:

- **Pensamento sistêmico:** Compreensão das relações de interdependência entre todos os componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.
- **Aprendizado organizacional:** Tem como base a busca contínua de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
- **Cultura da inovação:** Incentivo a um ambiente propício a criatividade, experimentos e implementações de novas ideias que possam gerar um diferencial para a organização.
- **Liderança e constância de propósitos:** A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados institucionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora para as pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria daquela organização.

- Orientação por processos e informações: Entendimento e segmentação das atividades e processos que agreguem valor para as partes interessadas, a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, considerando as informações disponíveis.
- Visão de futuro: Indica onde a organização deseja chegar, é a capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.
- Geração de valor: Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- Comprometimento com as pessoas: Incentivar relações com as pessoas, que criem condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que se realizem profissionalmente e humanamente, potencializando seu desempenho por meio do comprometimento, oportunidade para desenvolver competências e empreender, com incentivo e reconhecimento.
- Foco no cidadão e na sociedade: As organizações públicas têm como base atender o cidadão e conseqüentemente a sociedade, suas ações são voltadas para os mesmos.
- Desenvolvimento de parcerias: Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos em comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares, para desenvolver sinergias.
- Responsabilidade social: Atuação voltada para assegurar as pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorando no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana, de tal maneira que a sociedade possa preencher suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

- Controle social: A participação da sociedade no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.
- Gestão participativa: Gestão pautada na participação de todas as pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e equilibrando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Os fundamentos de excelência em gestão são a base para a mudança de comportamento dentro de uma organização pública, possibilitando dessa forma, que a instituição tenha consciência da real situação gerencial e a partir de então, tome medidas conclusivas para otimizar a qualidade da gestão pública.

### 3.2 Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é estruturado em oito critérios, sendo representado da seguinte forma: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

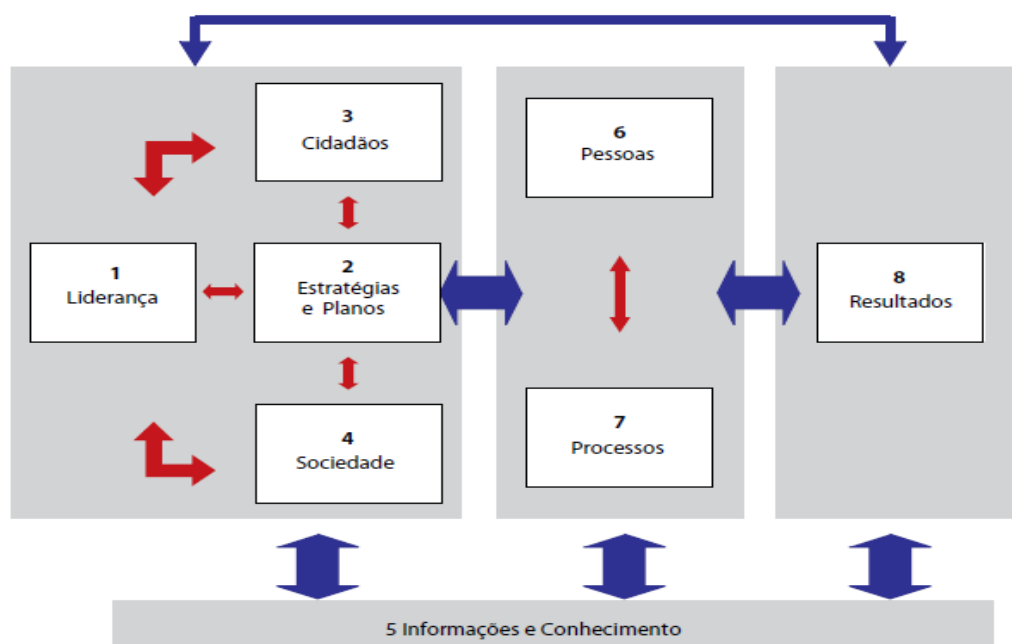




Figura 1: Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Fonte: Gespública, 2008, p. 18.

De acordo com a Figura 1 representa graficamente o modelo de excelência em Gestão Pública bem destacando a relação de entre suas partes.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de prática de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. (Secretaria de Gestão Ministério do Planejamento, ciclo 2008/2009, pag.17)

O primeiro bloco denominado planejamento é constituído de Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, baseia-se na elaboração do planejamento da organização. Neste contexto é organizado os produtos e processos, com os recursos disponíveis com a finalidade de atender as necessidades da sociedade.

O segundo bloco denominado execução, é constituído de Pessoas e Processos. Trata-se da fase de execução do planejamento, elaborado no primeiro bloco, que visa a realização das metas e objetivos predefinidos. As pessoas motivadas e capacitadas desenvolvem atividades que possibilita alcançar as metas e os objetivos, bem como, o alcance dos resultados esperados.

O terceiro bloco denominado controle, é constituído de resultados. Os resultados obtidos no bloco anterior são analisados, verificando-se os processos desenvolvidos geraram o máximo de aproveitamento em relação aos recursos disponíveis, bem como se o cidadão usuário foi satisfatoriamente atendido em suas necessidades.

O quarto bloco é constituído de informações e conhecimento consiste em utilizar as informações obtidas pelo controle e utilizar para promover melhorias nos processos gerenciais, tomar decisões que impulsionem de uma forma positiva dentro de um tempo hábil para a organização. As informações utilizadas nessa fase não se limitam a organização mas também aquelas que são geradas no âmbito externo mas que tem um efeito nos seu resultados.

#### **4 . Ferramentas de Gestão**

O Gespública disponibiliza diversas ferramentas para as organizações públicas, podendo citar:

- a) Avaliação Continuada da Gestão.** Ferramenta utilizada para verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo Gespública, conforme o Modelo de Excelência da Gestão Pública.
  
- b) Carta de Serviços.** É um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos de atendimento estabelecidos.
  
- c) Gestão de Processos.** Método para o gerenciamento integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- d) Guia “d” Simplificação.** Ferramenta que auxilia as organizações em simplificar seus processos e normas, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado pela organização e, por consequência, pelo Estado.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- e) Pesquisa de Satisfação – IPPS.** É uma metodologia de pesquisa de opinião padronizada que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público e foi desenvolvida para se adequar a qualquer organização pública prestadora de serviços direto ao cidadão.

## 6 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inegavelmente o Estado tem um papel significativo na sociedade, com a realidade que seus serviços e produtos devem estar condizentes com as necessidades de seu cliente (cidadão), o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública vem disponibilizar ao poder público um modelo direcionado as suas especificações, bem como ferramentas de gestão, como avaliação continuada da gestão, carta de serviço ao cidadão, instrumento padrão de pesquisa – IPPS, guia de gestão de processos e guia d' simplificação.

O Gespública fornece as condições para que a organização pública melhore seu desempenho, com o uso de uma sistemática de planejamento, análises, implantação e controle, podendo ser um instrumento de controle social. Apesar de ser instituído no ano de 2005 ele ainda não é utilizado em massa em todas as organizações públicas, havendo para tanto, a necessidade de ampla divulgação de sua existência, bem como benefícios.

Podemos concluir que o Gespública é o meio mais eficiente e barato na busca de resultados satisfatórios e na melhora da qualidade da gestão pública do país. E com a sua implantação é possível transformar fatores relevantes na sociedade e alcançar um nível de excelência jamais imaginado para as organizações públicas. O artigo em questão não tem a pretensão de esgotar o tema Gespública pelo contrario vem demonstrar a necessidade de estudos mais detalhados de suas partes integrantes.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 2010**; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2009.

BRASIL.Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>>..Acesso em: 16 agos. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Disponível em:<[http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/instrumento\\_padrao\\_de\\_pesquisa\\_de\\_satisfacao/apostila\\_ipps\\_jun10.pdf](http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/instrumento_padrao_de_pesquisa_de_satisfacao/apostila_ipps_jun10.pdf)> Acesso em: 17 agos. 2011.

BRASIL.Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Disponível em:<<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>> Acesso em: 18 agos. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.0851676103>> Acesso em: 24 agos. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Disponível em:<<http://www.fnq.org.br/site/377/default.aspx>>.Acesso em: 20 set. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Disponível em:<[http://www.gespublica.gov.br/folder\\_rngp/folder\\_nucleo/MA/folder\\_noticia/noticia.2010-09-13.2702054521/?searchterm=termo de adesão](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/MA/folder_noticia/noticia.2010-09-13.2702054521/?searchterm=termo%20de%20adesao)> Acesso em: 13 out. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública. Disponível em:<[http://www.gespublica.gov.br/folder\\_rngp/folder\\_nucleo/RJ/GESPUBLICA%20TERMO%20DE%20COMPROMISSO%202011.doc/view?searchterm=termo de adesão](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/RJ/GESPUBLICA%20TERMO%20DE%20COMPROMISSO%202011.doc/view?searchterm=termo%20de%20adesao)>. Acesso em: 13out. 2011.