



**Prof. ADM. Wendell Léo Castellano**

**Instagram: @wendellcastellano**

**WhatsApp: 061 9 8469 8256**



# **Aulão de Revisão Administração Pública**

**TRT 1ª**

**Convergências e diferenças entre Gestão  
Pública e Privada**

**Gestão de Resultados na Adm. Pública**

**Gestão por Processos e da Qualidade no  
Serviço Público**

**Excelência nos Serviços Públicos**

# **O processo de modernização da Administração Pública**

**Governabilidade, governança e accountability**

**Governo eletrônico e transparência  
Novas tecnologias gerenciais e  
organizacionais e sua aplicação na  
Administração Pública**

**Gestão Pública Empreendedora**

## **O processo de modernização da Administração Pública**

Nos últimos 40 anos, a administração pública brasileira passou por grandes transformações, sobretudo como parte do trânsito para a democracia. Desenvolveram-se novas práticas e expectativas de modernização, mas muitas de suas características tradicionais não foram removidas.

A modernização efetiva somente ocorrerá com reformas que redistribuam os recursos de poder e alterem os canais de comunicação entre o público e sua administração. Novos espaços, regras e estruturas administrativas são necessários para garantir maior autenticidade na representação política.

# O processo de modernização da Administração Pública

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira passou por grandes transformações, sobretudo como parte do trânsito para a democracia. Desenvolveram-se novas práticas e expectativas de modernização, mas muitas de suas características tradicionais não foram removidas.

A Revista de Administração Pública (RAP) surgiu numa época em que a administração pública possuía forte presença na sociedade, não só por causa das funções de controle não democrático, mas também porque se procurava o desenvolvimento com base em projetos públicos de grande escala. Pensava-se que a própria expansão do Estado fosse suficiente para garantir mais e melhores serviços, bem como maior acesso comunitário e equidade nas decisões distributivas. Nesse sentido, nos primeiros 20 anos da RAP, a administração pública teve crescimento considerável.

No entanto, a experiência histórica revelou que simplesmente expandir as atividades do Estado e as funções serviu menos ao propósito de alcançar maior equidade e eficácia na administração pública do que ao desenvolvimento de formas de inserção de novos grupos preferenciais.

## **O processo de modernização da Administração Pública**

Nessa época descrevia-se a administração pública brasileira pelos seus aspectos mais patrimonialistas e paternalistas. Viam-se as suas relações com a sociedade como extremamente frágeis. Na verdade, a administração pública desenvolveu-se como um dos grandes instrumentos para a manutenção do poder tradicional, e carregava fortes características desse poder. A forma de organização e gestão obedecia menos a critérios técnicos racionais e democráticos para a prestação de serviços e mais a sistemas de loteamento político, para manter coalizões de poder e atender a grupos preferenciais.

Em grande parte, a expansão do Estado se fez sem alterar substancialmente suas relações com a sociedade. Por ter ainda alicerces frágeis na sociedade, o Estado brasileiro, como organização, consiste ainda em uma superestrutura que flutua sobre os cidadãos.

# O processo de modernização da Administração Pública

## **Síndrome nós-eles**

Da mesma forma que os governantes eleitos, os administradores públicos são vistos como pessoas especiais distantes da sociedade, menos voltadas para o interesse público e mais autocentradas.

As dificuldades oriundas da discriminação contra a cidadania como a deficiência nos serviços de saúde, evasão escolar, crianças abandonadas, insegurança pública e pobreza, fazem a maioria ver seus representantes e funcionários como pessoas despreocupadas com seus problemas. O relacionamento cliente organização pública se faz segundo uma síndrome nós-eles. Pelo controle político, centralização excessiva e paternalismo, a população brasileira aprendeu a conviver com a submissão, a alienação e o descrédito em relação à administração pública.

A síndrome nós-eles se espalha facilmente. Parcelas substanciais da população tendem a ver seus dirigentes e representantes políticos como outro tipo ou classe de gente: nós somos nós e eles são eles.

# O processo de modernização da Administração Pública

## **A era pós-Constituição: a redemocratização e as novas conquistas constitucionais**

Com a redemocratização, a inspiração neoliberal e as referências das inovações oriundas de países mais avançados, os movimentos de reforma procuravam centrar-se nas especificidades das diversas organizações públicas, à semelhança das mudanças na área privada. A perspectiva básica era a eficiência e capacidade de resposta da administração pública e melhora da gerência pública. Passou-se a questionar o tradicionalismo da administração pública, mas incorporando os fundamentos democráticos implantados na nova Constituição, como a subordinação da administração pública a mandatos políticos conquistados em eleições democráticas.

Em períodos não democráticos, as tentativas de aparência tecnocrática ofuscaram muitos dos problemas de embates políticos, não porque deixassem de existir, mas porque havia sempre um lado repressor.

# O processo de modernização da Administração Pública

Com as novas inspirações ideológicas, começou-se a delinear a ideia de que os governos não poderiam sozinhos conduzir ao progresso. O desenvolvimento passou a ser visto como algo complexo e gigantesco, e as máquinas administrativas tradicionais não como fator de modernização, mas obstáculos ao progresso. Surgiram movimentos significativos, em muitos países e apoiados por entidades internacionais, para proclamar a descrença nas possibilidades da administração pública de conduzir o desenvolvimento.

Reduzir o tamanho do Estado e modernizar a administração pública tornaram-se pontos importantes de uma nova agenda política. Ao contrário das experiências anteriores, essa modernização se inspirou fortemente nos modelos de gestão privada, considerados superiores e mais eficazes.

Assim, as principais mudanças seriam transferir funções estatais para a área privada e as restantes seriam administradas com formas o mais próximo possível das praticadas nas empresas privadas.

# O processo de modernização da Administração Pública

## **Novas tendências na modernização do Estado**

No âmbito do debate sobre a modernização do Estado, superou-se a reflexão em torno da lógica administrativa e do objetivo da grande reforma de um Estado onipotente. Felizmente, também está perdendo espaço a ideia do Estado minimalista, herdada do prolongado período de estabilização e ajuste, que concebia a redução estática das funções e do tamanho do Estado como um propósito socialmente ótimo e imutável.

A presente reflexão considera a modernização do Estado como um processo de constituição de cidadania e de otimização dos recursos públicos. O foco está, por um lado, na satisfação dos usuários, na qualidade dos serviços e na promoção da consulta ao público e da transparência.

Por outro lado, procura-se incorporar técnicas de gestão mais avançadas para dotar de maiores eficácia e eficiência o funcionamento das instituições públicas. Nessa nova etapa, as políticas de modernização do Estado são concebidas como um conjunto de processos cumulativos que se desdobram por meio de metas mensuráveis em períodos de tempo definidos e indicadores divulgados e verificáveis.

# O processo de modernização da Administração Pública

A gerência pública passa a ser uma peça fundamental nesta nova forma de entender a modernização do Estado. Depois das tentativas mal sucedidas de reforma administrativa, hoje não mais se espera que as normas e os procedimentos garantam automaticamente a dinâmica institucional, mas que proporcionem o marco de referência para que as pessoas encarregadas da direção estabeleçam a referida dinâmica.

Em outras palavras, trata-se de mudar o papel e o perfil dos dirigentes públicos, privilegiando neles suas capacidades gerenciais e de liderança. Da condição de meros administradores dos organismos públicos passam a desempenhar um papel semelhante ao de gerentes, conduzindo as instituições como unidades produtivas ou prestadoras de serviços.

Este conjunto de ideias foi difundido em vários países de todos os continentes, e tem sido aplicado não somente no âmbito restrito dos governos centrais e seus serviços, mas igualmente nos governos subnacionais e nos municípios. No âmbito dos poderes Judiciário e Legislativo, por sua vez, foram desenvolvidas concepções análogas, adaptadas à especificidade de cada um.

## **O processo de modernização da Administração Pública.**

O papel que os gerentes podem desempenhar na modernização das instituições públicas é insubstituível e seria desejável que os governos lhes atribuíssem um papel de atores nesses processos. De fato, os gerentes têm um controle e um conhecimento privilegiados sobre suas respectivas instituições, sem dúvida, bem superiores aos dos organismos centrais (tais como repartições públicas ou comitês presidenciais de modernização).

Contudo, isso não pode ser confundido com uma completa delegação de responsabilidades, com uma falta de compromisso político ou com uma ausência de respaldo por parte das autoridades políticas. Os gerentes que assumem a liderança destes processos enfrentam, com frequência, situações altamente conflitivas e podem sentir-se desmotivados a prosseguir em caso de não contarem com um adequado apoio político. Por outro lado, é importante que as gerências que empreendem processos de modernização combatam o isolamento e as pressões institucionais, criando redes, trocando experiências e promovendo a cooperação entre parceiros, tanto em nível nacional como internacional.

## **Governabilidade, governança e accountability**

Os termos “governabilidade”, “governança” e “accountability” estão em alta, principalmente, nos últimos anos em que as investigações relacionadas a corrupção em todas as esferas governamentais encontram-se ativas, e fazem com que sociedade acompanhe os gastos públicos e exija de seus representantes uma maior transparência em sua gestão. A referida transparência corresponde ao accountability, ou seja, significa uma responsabilidade ética nas decisões. Quem deve desempenhar esse papel no Estado é o Tribunal de Contas e o Ministério Público, que por sua vez também devem fazer a sua prestação de contas à sociedade (já que são órgãos governamentais).

Em síntese, podemos dizer que:

**Governabilidade** é a capacidade política do Estado;

**Governança** é a capacidade da administração em executar as políticas públicas;

**Accountability** corresponde à prestação de contas da administração para a sociedade, mas não se limita somente a isso, ela faz a apresentação de contas, responsabilização e responsividade dos agentes.

## **Governabilidade, governança e accountability**

Entretanto, a sociedade vem se mobilizando e ampliando sua influência sob os governantes, por meio das redes sociais. Essa atitude mobiliza as decisões internas dos representantes governamentais, que fará com que apresentem maior ou menor grau de governabilidade, que corresponde ao ato de conseguir governar. A nossa estrutura política não permite que apenas um poder possa legislar da forma como bem pretender, assim, é preciso que os governantes tenham boas relações para que seja possível instituir suas propostas de governo, que serão votadas e aprovadas.

Um representante sem governabilidade torna seu mandato inviável, visto, que fica impedido de aprovar suas propostas de governo. O resultado é a inabilidade de governança, ou seja, a incapacidade de dirigir a economia e atender os anseios da sociedade. Com isso, percebe-se que a máquina pública possui mecanismos para exigir o controle e fiscalização dos gastos públicos, mas é preciso reforçar a participação da sociedade nesse processo para que a governança se torne um hábito entre os representantes e não uma mera formalidade.

# Governabilidade, governança e accountability

Assim, podemos dizer que a governabilidade tem relação com a legitimidade; e a governança é extremamente ampla e está relacionada com a capacidade de execução e também com competência técnica; já a accountability tem relação com a utilização do poder e dos recursos públicos, em que o titular da coisa pública é o cidadão e não os políticos eleitos.

A Governança no Setor Público compreende essencialmente os mecanismos de:

- Liderança,
- Estratégia e
- Controle posto em prática para:
- Avaliar,
- Direcionar e
- Monitorar a atuação da gestão.

Com vistas à condução de

- Políticas públicas e
- à prestação de serviços de interesse da sociedade.

## **Governabilidade, governança e accountability**

Os termos “governabilidade”, “governança” e “accountability” estão em alta, principalmente, nos últimos anos em que as investigações relacionadas a corrupção em todas as esferas governamentais encontram-se ativas, e fazem com que sociedade acompanhe os gastos públicos e exija de seus representantes uma maior transparência em sua gestão. A referida transparência corresponde ao accountability, ou seja, significa uma responsabilidade ética nas decisões. Quem deve desempenhar esse papel no Estado é o Tribunal de Contas e o Ministério Público, que por sua vez também devem fazer a sua prestação de contas à sociedade (já que são órgãos governamentais).

Em síntese, podemos dizer que:

Governabilidade é a capacidade política do Estado;

Governança é a capacidade da administração em executar as políticas públicas;

Accountability corresponde à prestação de contas da administração para a sociedade, mas não se limita somente a isso, ela faz a apresentação de contas, responsabilização e responsividade dos agentes.

# Governabilidade, governança e accountability

Dito isso, veremos as duas principais doutrinas cobradas em provas. De acordo com o Banco Mundial (2007), são princípios da boa governança a:

- Legitimidade;
- Equidade;
- Responsabilidade;
- Eficiência;
- Probidade;
- Transparência;
- Accountability.

A outra abordagem da boa governança é do autor Matias-Pereira, que se baseia nos seguintes princípios:

- Relações éticas;
- Conformidade (do que é prometido com o que é cumprido);
- Transparência do setor público;
- Efetiva prestação de contas (Accountability).

# Governabilidade, governança e accountability

Ademais, os principais tipos de accountability são classificados da seguinte forma:

- **Accountability vertical:** representa o controle realizado pela população sobre os administradores públicos, que exerce o controle social através dos meios de soberania popular (voto, plebiscito, referendo e ação popular).
- **Horizontal:** ocorre por meio do processo de controle e fiscalização mútuo que existe entre os diferentes poderes, ou entre os órgãos e instituições públicas, como o realizado pelos tribunais de contas e controladorias.
- **Accountability Social (societal):** Trata-se de um processo de controle não eleitoral, representa as diversas entidades sociais, como associações, ONGs, mídia, sindicatos, etc. Que, investigam e denunciam abusos de poder, cobrando a responsabilização.

# **Governabilidade, governança e accountability**

## **Governança x Governabilidade**

A governabilidade e a governança estão diretamente relacionadas, enquanto a governabilidade é a capacidade política de governar e equilibrar as demandas sociais e transformá-las em políticas públicas que cumpram com os objetivos institucionais, a governança é a competência técnica de implementá-las com eficiência e eficácia.

Na ausência de condições políticas necessárias para a governabilidade, a apropriada governança se torna inviável. Em contrapartida, uma má governança gera perda da legitimidade do governo pela sociedade e conseqüentemente provoca uma queda na governabilidade.

Além disso, o maior grau de governabilidade não obrigatoriamente indica uma boa governança, já que o governo pode ter sido democraticamente eleito e possuir aceitação popular; entretanto, pode apresentar uma má gestão dos recursos públicos e pecar na aplicação das políticas públicas.

# **Governabilidade, governança e accountability**

Atenção! Apesar de autores considerarem que a governança é um instrumento pelo qual o governo exerce sua governabilidade, há o entendimento de que o conceito de governança possui abrangência maior que o de governabilidade; pois enquanto esta tem um caráter essencialmente estatal, a governança envolve a sociedade como um todo.

## **Governança, Governabilidade e Accountability**

A governabilidade fornece a estrutura necessária para que a Administração Pública desenvolva adequadamente as políticas públicas, criando condições para que a governança as implemente através da competência técnica.

Além disso, a accountability é um dos princípios da boa governança e é essencial no fomento da transparência e do controle social. A prestação de contas é uma ferramenta burocrática necessária à democracia.

# **Governo eletrônico e transparência**

## **Fundamentos e Diretrizes do Governo Eletrônico**

- Participação cidadã (Participação do cidadão);
- Melhoria da própria gestão interna do Estado;
- Integração com parceiros e fornecedores.

## **7 Diretrizes Gerais para implementação do eGOV:**

- Promoção da cidadania
- Inclusão Digital
- Software Livre
- Gestão do conhecimento
- Racionalização dos recursos
- Arcabouço integrado de políticas, sistemas, padrões e normas
- Integração outros níveis de governo e outros poderes (interoperabilidade)

# Governo eletrônico e transparência

## **Integração – fundamento X Diretrizes**

**Fundamentos:** com parceiros e fornecedores

**Diretrizes:** ações de Governo Eletrônico com outros níveis de governo e outros poderes

Projetos e Sistemas Utilizados

**E quais são as implicações reais do eGOV? Saibamos algumas:**

### **Projetos:**

- Inclusão Digital:
- Certificação Digital:
- Cartão Magnético: O governo utiliza cartões magnéticos para pagamentos de auxílios
- Portal da Transparência

# Governo eletrônico e transparência

## Sistemas:

- SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal): plataformas de gestão da folha de pessoal
- SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal)
- SIDOR (Sistema Integrado de Dados Orçamentários):
- ComprasNet: para compra e aquisição de materiais e serviços
- SISCONV (Sistema de Convênio): administrar as transferências voluntárias
- DOU (Diário Oficial da União)

## Governança Eletrônica e Governo Digital

Governança é a capacidade do governo de criar e aplicar políticas públicas, enquanto a governança eletrônica se concentra em aprimorar essa capacidade por meio de tecnologias eletrônicas, indo além do simples uso de meios digitais no governo.

# Governo eletrônico e transparência



# Governo eletrônico e transparência

## Transparência

Transparência do Estado: se efetiva por meio do acesso do cidadão à informação governamental

O objetivo é o controle social, que ocorre por meio de:

- prestação de contas (accountability)
- disponibilização de todos os atos e decisões públicas à sociedade

## Diferença entre os conceitos de Transparência ativa e passiva

**Transparência Ativa:** A disponibilização de dados e informações, por iniciativa própria (sem prévia solicitação de qualquer interessado) – ex. informação nos sites

**Transparência Passiva:** disponibilização de informações públicas após prévia solicitação de algum interessado.

Quanto tratamos de transparência e accountability no setor público não temos como deixar de “falar” sobre a Lei de Acesso à Informação (LAI), que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações.

## **Governo eletrônico e transparência**

Ainda referente à Transparência, podemos citar a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

**Instrumentos de transparência da gestão fiscal (Art. 48):** aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público:

- Planos (PPA), orçamentos (LOA) e leis de diretrizes orçamentárias (LDO);
- prestações de contas e o respectivo parecer prévio;
- Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO);
- Relatório de Gestão Fiscal

Outra importante ferramenta é Portal da Transparência (Governo Federal), que basicamente é um site de como o dinheiro público é utilizado, além de informações relacionadas à gestão pública do Brasil.

# **Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública**

## **CCQ (Círculo de Controle de Qualidade)**

O CCQ, desenvolvido por Ishikawa, é uma ferramenta complementar de gestão da qualidade. Trata-se de uma reunião de pessoas que investigam problemas de qualidade existentes ou potenciais, ou seja, é outra ferramenta de melhoria. São características dos CCQs:

- Círculos devem surgir voluntariamente. Ou seja, eles não devem surgir devido a ordens dos superiores.
- Os membros do CCQ precisam estar em constante estudo, devendo ampliar os horizontes e cooperar com outros círculos.
- A meta final de um CCQ deve ser sempre a participação de todos os funcionários de uma empresa. Assim, o CCQ passa a ser responsabilidade de todos.
- Os círculos fazem parte de um todo, a TQC (Controle de Qualidade Total).

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

De todas as técnicas que vamos falar, devemos destacar primeiro as famosas sete ferramentas da qualidade:

- 1 Gráfico de Pareto;
- 2 Diagrama de Ishikawa;
- 3 Histograma;
- 4 Folha de verificação;
- 5 Gráfico de dispersão;
- 6 Fluxograma;
- 7 Carta de controle.

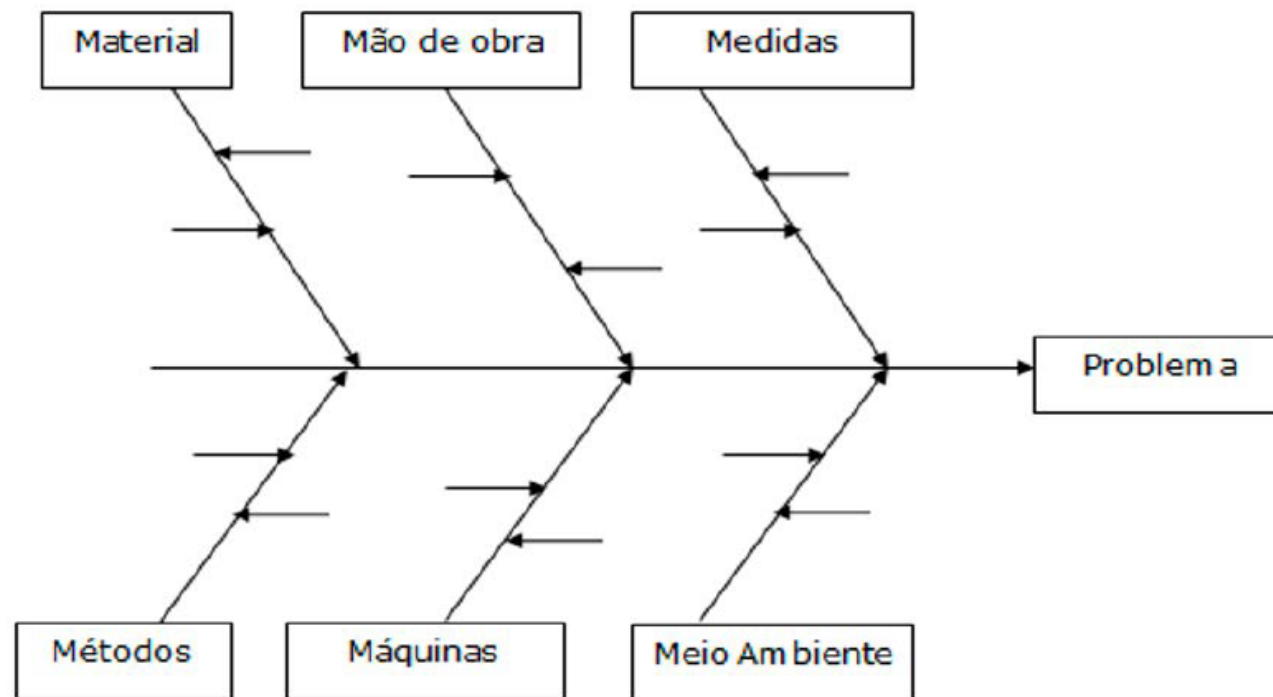
Esse conjunto é conhecido como as sete ferramentas da qualidade.

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

## 1 Gráfico de Pareto

Relação 80 / 20

## 2 Diagrama de Ishikawa



# **Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública**

## **3 Histograma**

É um tipo de gráfico que demonstra a distribuição de frequência de dados em categorias. É considerada uma ferramenta de controle, que auxilia na verificação de dados.

## **4 Folha de verificação**

Formulário estruturado para viabilizar e facilitar a coleta e posterior análise de dados, sobre a frequência com que determinado fato ou problema ocorre.

## **5 Gráfico de dispersão**

Ferramenta utilizada para determinar a existência de relação dentre duas variáveis.

## **6 Fluxograma**

Representação gráfica da rotina de um processo de produção através de símbolos padronizados.

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

## 7 Carta de controle

Trata-se de uma ferramenta que relaciona dados com o tempo. É uma ferramenta para monitorar a variabilidade de um processo para detectar causas comuns ou especiais.

## Outras ferramentas

**Programa 5s** – desenvolvido no Japão, baseia-se em 5 palavras japonesas:

seiri (descarte), seiton (arrumação), seiso (limpeza), seiketsu (higiene) e shitsuke (disciplina). Trata-se da mobilização da empresa como um todo, por meio da organização e da disciplina no local de trabalho.

Os seguintes objetivos são pretendidos no Programa 5S:

- Prevenir acidentes
- Melhorar relações humanas, estimular o trabalho em equipe
- Atuar na melhoria da qualidade de vida de funcionários
- Reduzir custos
- Diminuir desperdícios
- Aumentar a produtividade
- Realizar padronizações

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

**Reengenharia:** sistema administrativo criado pelos autores americanos Michael Hammer e James Champy, no início da década de 90. Por meio da reformulação da maneira de fazer negócios, de executar atividades, tarefas ou processos, esse sistema é bastante utilizado pelas empresas, que o utilizam para se manterem competitivas e alcançarem suas metas.

Segundo Stair e Reynolds (2002, p.39), a reengenharia é vista como “redesenho de processos, envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização”.

Nesse sentido, a reengenharia objetiva a melhoria em três níveis: redução de custos, redução de tempo de execução e melhoria da qualidade dos serviços.

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

**Poka Yoke:** esse é um termo oriundo do Japão que significa evitar/prevenir erros ou desatenções. A ideia é zerar a ocorrência de falhas nos processos, podendo eliminar inspeções/controles adicionais.

**Benchmarking:** O benchmarking pode ser definido como a verificação da qualidade dos produtos fabricados, dos serviços prestados, ou dos processos da empresa em comparação com as melhores práticas dos competidores ou empresas de qualquer ramo que são referência no mercado. Significa utilizar (com as devidas adaptações) aquilo que há de melhor.

Essas comparações podem ser feitas, por exemplo, através de fóruns, que se reúnem com o intuito de realizar intercâmbio de informações. Nesses fóruns, os grupos de benchmarking trocam experiências e debatem situações com o objetivo de difundir melhores práticas.

O grande foco do benchmarking é a geração de aprendizado. É possível, por meio dele, detectar oportunidades e ameaças no mercado com mais facilidade.

É como se a empresa “pegasse um atalho” para alcançar a excelência nos negócios.

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

**1 Interno:** dentro da própria empresa, é possível efetuar comparações entre processos ou operações.

**2 Competitivo:** é a hora de ir ao mercado e comparar com o concorrente. É “revirar o lixo” da concorrência. Com esse tipo de comparação, é possível entender a posição da empresa frente aos concorrentes.

**3 Funcional:** comparação de áreas funcionais, independente do setor em que a empresa atua.

**4 Genérico:** comparação entre processos específicos que são comuns em determinadas empresas.

Importante dizer que Benchmarking não é uma pirataria industrial.

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

**Matriz GUT:** essa ferramenta tem a função de hierarquizar problemas, ou seja, estabelecer prioridades para resolvê-los. É uma maneira de visualização que facilita essa priorização.

**A Matriz GUT leva em conta três aspectos:**

- **Gravidade:** impacto causado pelo problema sobre processos, pessoas, resultados, organizações. Ademais, a gravidade lida com os efeitos que poderão surgir no longo prazo caso o problema não tenha sido solucionado.
- **Urgência:** reflete o tempo que está disponível para solucionar o problema.
- **Tendência:** possibilidade de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

**Metodologia PDCA:** introduzido no Japão no período pós guerra, o ciclo PDCA é também conhecido como ciclo de Shewhart (que o idealizou) ou de Deming (estatístico que o divulgou e o aplicou). O PDCA é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua, sendo uma abordagem sistemática que busca identificar e solucionar problemas. O ciclo se inicia pelo planejamento (Plan), passando pela ação ou conjunto de ações planejadas sendo executadas (Do). Em seguida, é verificado e comparado aquilo que foi feito com o que foi planejado (Check). A partir daí, uma nova ação é executada com o intuito de eliminar ou ao menos mitigar defeitos da execução (Act).

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

**6 Sigma:** desenvolvido pela Motorola, o seis sigma foi introduzido na década de 80. O nome dessa técnica não é por acaso. Sigma é a letra do alfabeto grego que representa o desvio-padrão. No contexto organizacional, seis sigma expressa a necessidade de se reduzir a variabilidade dos processos como meio para se atingir a melhoria da qualidade dos processos. O número seis representa a quantidade de desvio-padrão, representando a dispersão mensurável em torno da média de um conjunto de dados.

Para a General Eletric (GE), o seis sigma se destaca pelo seguinte: “se for possível medir quantos ‘defeitos’ existem em um processo, também será possível eliminá-los e chegar o mais próximo possível do ‘zero defeito’.

As ferramentas estatísticas e as análises na estratégia são aplicadas em meio a um modelo, o chamado DMAIC (Definir-Medir-Analisar-Implementar-Controlar).

# Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública

**5w 2h:** formulário para execução e controle de tarefas que atribui responsabilidades e determina as circunstâncias em que o trabalho deverá ser realizado. Recebeu esse nome devido à primeira letra das palavras inglesas: what (o que), who (quem), when (quando), where (onde), why (por que), e das palavras iniciadas pela letra H, how (como), how much (quanto custa).

**Excelência e Qualidade no serviço público:** O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) busca reconhecer a excelência da gestão nas organizações. Esse reconhecimento gera um valor agregado à empresa, que tende a se tornar estrategicamente mais competitiva.

A Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, instituição brasileira sem fins lucrativos, tem realizado anualmente um ciclo que avalia o PNQ nas organizações para reconhecê-las como empresas que praticam a excelência. Empresas são reconhecidas nesse prêmio por serem líderes em qualidade, produtividade, competitividade e gestão.

# **Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na Administração Pública**

**São oito os critérios de excelência medidos. Vejamos:**

- 1 Liderança
- 2 Estratégia e Planos
- 3 Clientes
- 4 Sociedade
- 5 Informação e Conhecimento
- 6 Pessoas
- 7 Processos
- 8 Resultados

Ser excelente, nos termos do dicionário, é ser superior ou muito bom em sua área, é atuar com qualidade. A excelência nos serviços públicos é fundamental para a boa prestação dos serviços ao cidadão. A administração deve buscar a excelência dos serviços, utilizando-se de técnicas da administração privada para poder implantar as melhorias.

## **Gestão Pública Empreendedora**

Uma gestão empreendedora diz respeito à implementação de ações e que tenham como principal objetivo incentivar a criatividade e inovação nas empresas.

Um dos aspectos da reinvenção da administração pública a partir das premissas do empreendedorismo governamental, leva em consideração a adoção de métodos que são estrategicamente voltados para a entrega de qualidade dos serviços públicos, o que somente torna-se possível partindo de um princípio: considerar os cidadãos como clientes.

Gestão empreendedora significa estar voltada para resultados. Pressupõe agilidade, dinamismo e flexibilidade.

Abaixo, alguns princípios que devem ser considerados no empreendedorismo governamental:

# **Gestão Pública Empreendedora**

## **1. Usuários como clientes**

O termo cliente está associado ao ato de comprar/contratar um produto ou serviço do setor privado. No caso da gestão pública, esse termo se torna um paradigma uma vez que, os clientes são os próprios cidadãos que usufruem de serviços públicos oferecidos e gerenciados pelo estado.

Trabalhar os usuários como clientes do estado, muda completamente a visão que um agente passa a ter do outro, exigindo do estado mais atenção à satisfação dos seus clientes, por exemplo.

Mas, incorporar a ideia de usuário/cidadão como clientes no serviço público não elimina o princípio de equidade da gestão governamental, mas coloca à vista da gestão pública políticas de justiça redistributiva.

## **2. Atuação pública medida na entrega de resultados**

Avaliar a gestão pública pelos resultados alcançados é uma medida importante e contribui para a visão empreendedora aplicada ao estado.

# Gestão Pública Empreendedora

Contudo, é importante haver critérios bem específicos para avaliação dos resultados em cada setor de atuação do estado.

## **3. Descentralização da autoridade**

O usuário/cliente deve ser chamado para participar ativamente das decisões das gestões públicas. Neste caso, a gestão pública deve se pautar por ser mais horizontal que vertical. Considerar o usuário/cliente como parte fundamental na tomada de decisões, ajuda a descentralizar a gestão pública a garantir resultados de qualidade para as demandas da população.

Reconfigurar as políticas públicas de incentivo à economia e integração social do Brasil nunca foi tão importante. Empreendedores públicos devem estar preocupados com o aumento da capacidade do governo para responder às questões de qualidade de vida, saúde e segurança das pessoas, por exemplo.

Ao estado, cabe o papel de ser o iniciador, facilitador e acelerador de um processo de transformação por meio do compartilhamento prático do exercício de governar, com criatividade e atenção aos cidadãos, mantendo uma atitude empreendedora, mas também de equidade.

# Gestão Pública Empreendedora

Empreendedorismo governamental surge como base para reinventar a gestão dos recursos públicos. Não aumenta nem diminui a atuação do Estado. Pelo contrário, busca garantir soluções para a sociedade com base nas demandas contemporâneas e nas necessidades sociais.

A ineficiência pública não é resultado da atuação do Estado em si. Mas é consequência do modelo constituído para se garantir serviços públicos.

## **Como reverter essa situação?**

Tornar a burocracia a favor e não contra à sociedade! Parece polêmica a afirmação do título, mas pense bem. A burocracia é um instrumento que, por definição, regulariza as regras e a estrutura das instituições.

Sabe quando você precisa comprar algum material na sua empresa e o financeiro exige que seja emitido uma nota fiscal? Então, grosso modo, isso é a burocracia.

Acontece que no serviço privado esse fluxo acontece de maneira bem mais simples.

# Gestão Pública Empreendedora

## **Qual o papel do empreendedor público?**

O papel do empreendedor público é de extrema importância para a sociedade brasileira. Ele atua como um catalisador de desenvolvimento, buscando soluções inovadoras e eficientes para os problemas enfrentados pelo setor público.

Um empreendedor público tem como objetivo principal encontrar maneiras de tornar o setor público mais eficiente, ágil e transparente. Ele busca criar e implementar projetos que tragam benefícios econômicos e sociais para a população.

Para desempenhar seu papel, o empreendedor público precisa ter visão estratégica, capacidade de liderança e habilidades de gestão. Ele deve estar atento às necessidades da sociedade e buscar soluções inovadoras para os problemas enfrentados.

Além disso, esse profissional deve possuir conhecimentos técnicos e jurídicos que lhe permitam atuar de forma eficiente na administração pública. Ele também deve ter a capacidade de se relacionar com diferentes atores sociais, como governantes, empresários e organizações da sociedade civil.

# **Convergências e Divergências entre Gestão Pública e Privada**

# Gestão Pública x Gestão Privada

| Critério  | Administração Pública  | Administração Privada   |
|---|--|---|
| Forma de obtenção de recursos para o funcionamento da Organização           | Receitas derivadas de Tributos (impostos, taxas e contribuições); caráter compulsório, sem uma necessária contrapartida em termos de prestação direta de serviços.                         | Receitas advindas de pagamentos feitos por livre e espontânea vontade por parte dos clientes (consumidores dos produtos e serviços).                                  |
| Destinatário das ações empreendidas pela organização (interesses atendidos) | O cidadão: membro da sociedade que possui direitos e deveres. Interesses coletivos, sociais, difusos.  | O cliente: indivíduo que manifesta suas escolhas no mercado. Interesses particulares, privados, individualizados.   |
| Mecanismo de controle do desempenho dos dirigentes.                         | Controle político, por meio de eleições periódicas dos governantes.  | Controle pelo Mercado, através da concorrência com outras organizações.   |
| Subordinação ao ordenamento jurídico existente.                             | Tudo o que não está juridicamente determinado está juridicamente proibido; Princípio da Legalidade; preponderância de normas de direito público (direito constitucional e administrativo). | Tudo o que não está juridicamente proibido está juridicamente facultado; preponderância de normas de direito privado (contratual; direito civil e direito comercial). |
| Garantia da sobrevivência das organizações                                  | Tempo de existência indeterminado: o Estado não vai à falência.  | Sobrevivência depende da eficiência organizacional; competitividade acirrada no mercado.  |
| Características do Processo de Tomada de decisão                            | Decisões mais lentas, influenciadas por variáveis de ordem política. Políticas Públicas de acordo com os programas de Governo.   | Decisões mais rápidas, buscando a racionalidade. Políticas Empresariais voltadas para objetivos de mercado.   |
| Modo de criação, alteração ou extinção da pessoa jurídica                   | Através de Lei   | Através de instrumento contratual ou societário   |

# Gestão Pública x Gestão Privada

**Interesse:** como sabemos, o setor público está direcionado para o interesse da coletividade (o bem estar de todos os cidadãos). Por outro lado, a administração privada visa a satisfação dos stakeholders.

**Recursos:** quem financia o setor público? Nós, os contribuintes. No caso da gestão privada, as empresas possuem recursos próprios ou oriundos de investidores (capital de terceiros).

**Controle:** a atuação dos agentes públicos, uma vez que eles lidam com recursos públicos, deve ser controlada. O povo confere ao servidor público o poder de atuar em seu nome. Além da população, os agentes são controlados pelos seus pares, por subordinados, por superiores e por órgãos específicos. Na administração privada, isso não ocorre.

**Objetivos:** toda a atuação da administração pública deve estar voltada para um único foco: cidadão. Com relação à gestão privada, o foco é o lucro. Não adianta aquela visão de que lucro é algo “ruim”, que é “feio pensar em lucro”. Não, o lucro é sim a razão de ser das empresas. Sem lucros, elas não existem. Na gestão pública, é possível que haja lucro também.

# Gestão Pública x Gestão Privada

**Concorrência:** no setor público, normalmente não há concorrência. Os serviços são monopolizados. Só o Estado, por exemplo, cuida da segurança pública. No caso do setor privado, normalmente os mercados são caracterizados pela concorrência natural, ou seja, há vários concorrentes em cada ramo da indústria.

**Privacidade:** Com pequenas exceções (relacionada à segurança pública, por exemplo), não há privacidade na administração pública. Aliás, um dos princípios constitucionais da administração pública, como vimos, é a publicidade. A administração deve publicar todos os seus atos, visando a transparência, facilitando o controle (accountability).

**Carreiras e Promoções:** desde a administração burocrática implantada por Getúlio Vargas na década de 30, criando o DASP (Departamento Administrativo do Setor Público), o sistema de carreiras e promoções no setor público encontra-se estruturado. Assim, não há discricionariedade (liberdade na atuação) para a autoridade determinar o modo de desenvolvimento das carreiras e estruturar as promoções.

# Gestão Pública x Gestão Privada

**Contratação:** a realização de concursos públicos é a regra no setor público. Assim, o ingresso no serviço público se dá geralmente pela aprovação nesses certames.

**Estrutura:** a maneira como o setor público se estrutura é, ainda, mais tradicional, com hierarquias mais verticalizadas. Na administração privada, mais moderna, a estrutura é mais horizontalizada e flexível.

**Custo-Benefício:** na gestão privada, as decisões relacionadas ao processo produtivo giram em torno da análise do custo-benefício. O gestor sempre questiona se compensa fabricar determinado produto. No caso do setor público, o custo-benefício pode até ser considerado. Porém, mais importante do que isso são as funções sociais do Estado, como a de redistribuir a renda para a população.

**Impessoalidade:** O agente público não pode agir subjetivamente, por interesses próprios, etc. Ele deve ser impessoal em suas decisões. Na gestão privada, não há essa restrição. O que se passa na cabeça do presidente é o que vale.

# Gestão Pública x Gestão Privada

As diferenças entre a administração privada e a pública são fundamentais para entendermos os seus funcionamentos. Depois que estudamos essa parte, fica mais fácil compreendermos as convergências entre as duas administrações. Por eliminação, podemos deduzir em que se assemelham as gestões.

Por exemplo: ambas as administrações precisam realizar um planejamento; focar no sucesso do cliente/cidadão; buscar usar ferramentas de visem a qualidade/excelência; mirar a eficiência, a efetividade e a eficácia.

# Convergências e Diferenças entre Gestão Pública e Privada

Para tentar entender as principais diferenças entre os dois modelos de administração, acredita-se que o “ponto de partida” está na própria finalidade de cada uma das duas esferas de ação, ou seja, o Estado se define pelo seu objetivo de bem comum ou interesse geral que, no caso do Brasil, está explícito na Constituição Federal.

Inclusive destaca-se sobre a importância do preâmbulo da Constituição Federal Brasileira, quando estabelece a razão de ser do Estado brasileiro: Um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias.

Ainda de acordo com a Constituição Federal, no artigo 3º determina os principais objetivos fundamentais do Brasil, dentre eles:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Sob esse prisma, observa-se que todas as constituições modernas fazem a definição do Estado de um modo semelhante, sendo que a maioria dessas constituições foram inspiradas na dos Estados Unidos que, em 1787, onde foi estabelecida no seu preâmbulo os objetivos nacionais: formar uma União perfeita, estabelecer a justiça, assegurar a tranquilidade interna, prover a defesa comum, promover o bem-estar geral, além de garantir os direitos referentes a liberdade.

Todavia, todos esses fatos, sabe-se que não são considerados como finalidades de uma empresa, que tem como sua definição, uma organização de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos, destinada a produzir um bem ou prestar um serviço para, em geral, obter um ganho econômico. Neste sentido, entende-se que fatores ligados a racionalidade bem como a própria essência da atividade estatal são caracterizadas por serem diferentes da gestão de empresas.

Sendo que a relação existente das organizações governamentais perante o seu público não pode ser vista como um provedor com um cliente. A gerência pública refere-se a dependentes, cidadãos, fornecedores, presidiários, contribuintes, bem como aqueles indivíduos que recebem benefícios e subsídios, como no caso dos clientes, além do mais, a proximidade não é sempre uma característica desejável para essas relações.

A questão para a gerência pública está no fato de construir relacionamentos apropriados entre as organizações e seus públicos, todavia nessa relação quem é considerado como o “chefe” dos burocratas é o político e não o cidadão. No governo, a prova definitiva para os administradores não pode ser o produto ou então um ganho, mas sim precisa ser vista como a reação favorável dos políticos eleitos.

Além disso, como eles são motivados geralmente pelos grupos de interesses, os administradores públicos no caso, ao contrário dos gerentes de empresas, precisam incluir os grupos de interesse na sua “equação”, no que tange ao seu trabalho. Não é à toa que é por esses motivos que um governo democrático e aberto tem movimentos mais lentos se comparados aos das empresas, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente e a portas fechadas.

Existem diferenças entre as questões da administração pública e privada, sendo que um desses fatores está ligado à motivação, visto que, esse fator nos chefes do setor público é a reeleição, enquanto os empresários têm como fim último o lucro. A missão fundamental do governo é ‘fazer o bem’, e o da empresa é “fazer dinheiro”.

Assim, apresenta-se uma visão similar quando afirma que as burocracias públicas são totalmente diferentes das firmas privadas num aspecto fundamental, que contribui de certa forma que para possibilidade de uma supervisão mais efetiva. Os serviços estatais geralmente são executados e produzidos por meio de uma burocracia, no qual os membros normalmente são indicados por políticos, por isso acredita-se que o controle dos cidadãos sobre a burocracia só poderá ser de fato indireto, isto é, pelo fato que as instituições democráticas não contêm mecanismos que permitam que os cidadãos sancionem diretamente as ações legais dos burocratas.

Na verdade, o que pode acontecer é os cidadãos poderem avaliar o desempenho da burocracia ao sancionarem, pelo voto, os políticos eleitos.

## **Elementos de diferenciação**

Considera-se que existem vários elementos que são fundamentais para a diferenciação das duas formas de administração. Logo, de um modo geral, as empresas privadas pautam sua ação pelo planejamento e gestão estratégicos.

Neste sentido, destaca-se que a administração pública está baseada em função de sistemas de planejamento governamental mais rígido, no qual se orientam por princípios gerais previstos na Constituição, e, por sistemas de política pública. No setor público existem sistemas mais abrangentes de planejamento em alguns setores, como por exemplo, o elétrico, transporte, industrial e dentre outros.

Assim, a empresa privada tem como objetivo principal a realização da sua atividade principal de produção de um bem ou de prestação de um serviço, e, como finalidade mediata, captar um lucro econômico para a sua organização. Ainda, uma organização pública também tem como objetivo essencial a realização do cumprimento de sua missão institucional, para, através dela, obter o bem da comunidade e servir ao interesse geral.

Por isso que muitos autores acreditam que partem dessa premissa o interesse de mobilizador da empresa privada seja a lucratividade e o das organizações públicas seja a efetividade. Abaixo, resumem-se as principais diferenças e relação a esse tipo de organização.

**Excelência nos Serviços Públicos**

## **GESPÚBLICA**

**FOI REVOGADO EM 2017 E SUBSTITUÍDO PELO  
DECRETO 0.094/2017, PORÉM CONTINUAM AS  
EXIGÊNCIAS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO PÚBLICA E O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO.**

# **GESPÚBLICA**

## **Excelência na Gestão dos Serviços Públicos**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) é o resultado da evolução histórica de uma série de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública de excelência. Criado em 2005 por meio do decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, o Programa tem como principais características ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo.

Permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado.

# GESPÚBLICA

Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o Programa tem como principais características o fato de ser **essencialmente público – orientado ao cidadão** e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência –, de **ser contemporâneo** – alinhado ao estado-da-arte da gestão –, de **estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade** – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum – e de ser federativo – **com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.**

# MEGP

O **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)** representa a principal referência a ser seguida pelas instituições públicas que desejam aprimorar constantemente seus níveis de gestão. Como todo modelo de gestão, o MEGP contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial, técnicas e tecnologias para sua aplicação e práticas de gestão implantadas com sucesso.

Para que tanto o Modelo de Excelência em Gestão Pública quanto o próprio Programa GesPública acompanhem a dinâmica da sociedade brasileira e estejam em conformidade com as necessidades dos cidadãos, são fundamentais ações contínuas de inovação do modelo, de sua comunicação e de garantia de sua sustentabilidade.

# GESPÚBLICA

## Princípios e Fundamentos do MEGP

- Sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública;
- Princípios constitucionais da administração pública (LIMPE):
- Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade; e Eficiência

### Fundamentos de excelência gerencial:

Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional; Cultura da Inovação; Liderança e constância de propósitos; Orientação por processos e informações; Visão de Futuro; Geração de Valor; Comprometimento com as pessoas; Foco no cidadão e na sociedade; Desenvolvimento de parcerias; Responsabilidade Social; Controle Social; e Gestão participativa.

### Dimensões do MEGP

Governança, Estratégia e Planos, Público-Alvo, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos, Resultados

# GESPÚBLICA

## Ferramentas de Gestão do MEGP

- Avaliação Continuada,
- Carta de Serviços ao Cidadão,
- Gestão de Processos,
- Guia "d" Simplificação Administrativa,
- Indicadores de Gestão,
- Pesquisa de Satisfação

## Instrumento para Avaliação da Gestão Pública

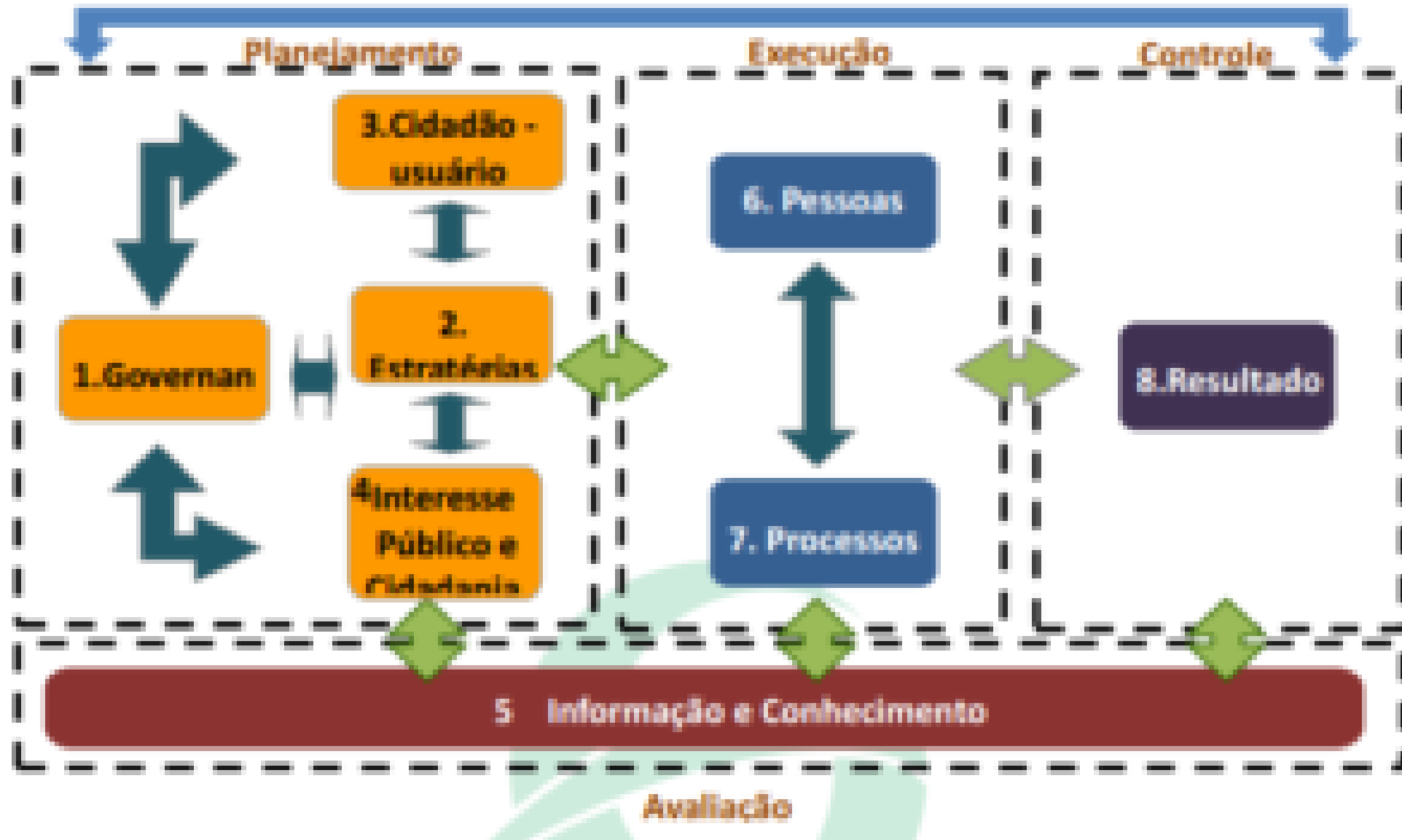
A autoavaliação será orientada por um dos três Instrumentos de Autoavaliação da Gestão Pública (IAGP), a ser definido de acordo com o grau de maturidade organizacional. Os instrumentos são de, respectivamente, 250, 500 e 1000 pontos.



## Instrumento para Avaliação da Gestão Pública

Definido o instrumento, procede-se com a avaliação, em que 8 critérios de excelência são verificados, dispostos nas fases do ciclo PDCA. Cada critério possui uma pontuação, que se divide em itens de avaliação. É recomendável que a avaliação seja realizada periodicamente, não devendo ultrapassar dois anos. Assim, obtêm-se dados históricos comparativos que permitirão a análise do grau de evolução dos esforços da organização e o redirecionamento sistemático das ações de melhoria, visando a excelência da gestão.

# Instrumento para Avaliação da Gestão Pública



# Instrumento para Avaliação da Gestão Pública

**1º BLOCO: Planejamento** – é constituído das quatro primeiras partes do Modelo: 1. Governança, 2. Estratégia e planos, 3. Cidadão-usuário, 4. Interesse público e Cidadania. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade estratégica.

**2º BLOCO: Execução** – é constituído das partes 6. Pessoas e 7. Processos. Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados.

**3º BLOCO: Resultados** – representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho.

**4º BLOCO: Informação e conhecimento** – representa a inteligência da organização. Este bloco dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e conseqüentemente seu desempenho.

## Instrumento para Avaliação da Gestão Pública

**GOVERNANÇA:** Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.

**ESTRATÉGIAS E PLANOS:** Este critério aborda a formulação e a implementação da estratégia do órgão/entidade pública.

**PÚBLICO-ALVO:** Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com ao Público-alvo, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que o público-alvo tem da organização, a maneira como essa se relaciona com este. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de públicos alvo.

## Instrumento para Avaliação da Gestão Pública

**INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA:** Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.

**INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO:** Este critério aborda a gestão das informações e do conhecimento da organização.

**PESSOAS:** Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.

**PROCESSOS:** Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.

**RESULTADOS:** Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.

01) O MEGP visa o aumento da competitividade do país, sendo um modelo que pretende contribuir para a qualidade dos serviços públicos em todas as esferas do governo.

**CORRETO**

02) No modelo brasileiro MEGP, a base conceitual e os instrumentos são restritos a determinado objeto a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento).

**ERRADO**

03) No programa de autoavaliação continuada do MEGP, cada organização conduz o seu próprio processo de avaliação mediante três instrumentos de avaliação da gestão pública — de 1.000 pontos, 500 pontos ou de 250 pontos —, que devem ser utilizados de acordo com a experiência de cada organização.

**CORRETO**

04) O GesPública tem como principal referência o modelo de excelência em gestão pública (MEGP) e os fundamentos contemporâneos de boa gestão, como, por exemplo, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas e visão de futuro.

**CORRETO**

05) A adoção do MEGP assegura a excelência nos serviços públicos, mas não permite que se realizem avaliações comparativas entre organizações congêneres.

**ERRADO**

06) O modelo de excelência em gestão pública foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

**CORRETO**

07) Um dos itens avaliados de acordo com o critério sociedade é modo como a organização permite a seleção e a promoção, e forma voluntária, de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável.

**CORRETO**

08) A Nova Gestão Pública é um modelo formulado com base nas teorias do agente principal e da gestão da qualidade total.

**CORRETO**

09) O desenvolvimento conjunto de atividades de diferentes organizações não constitui fundamento de excelência, dada a dificuldade de se potencializarem, com esse processo, competências complementares de cada uma das organizações envolvidas.

**ERRADO**

10) Servem de base aos critérios de excelência em gestão pública: a cultura da inovação, a valorização das pessoas, a responsabilidade social o conhecimento sobre o cidadão e a sociedade.

**CORRETO**

11) O modelo de excelência da gestão é um excelente mecanismo de auxílio ao controle da qualidade da gestão na instituição, visto que seu ponto focal são os resultados alcançados pela instituição em detrimento dos aspectos de aplicação.

**ERRADO**

12) A terceirização dos serviços hospitalares pressupõe a transferência da responsabilidade na execução das atividades rotineiras para empresas ou pessoas capacitadas, com o objetivo de manter o mesmo nível de qualidade a um menor custo operacional.

**ERRADO – qualidade superior**

13) (TJRR/2012) É pressuposto vital para a administração pública gerencial a descentralização das decisões e funções do Estado bem como o foco na qualidade e na produtividade do serviço público.

**CORRETO**

14) O Programa Nacional de Desburocratização, instituído na gestão do presidente Figueiredo, e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, iniciado em 1990, foram os alicerces para a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, cuja missão é a promoção da excelência da gestão pública brasileira, mediante a avaliação continuada das práticas de gestão e dos resultados das organizações.

**CORRETO**

15) **(CESPE - 2014 – ANATEL)** O GESPUBLICA visa fixar parâmetros e critérios para avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública na administração pública federal exclusivamente relativa ao Poder Executivo federal, isto é, não se aplica aos níveis estadual e municipal nem aos Poderes Legislativo e Judiciário.

**CORRETO**

**16)** Uma das ferramentas propostas pelo programa GESPÚBLICA foi a divulgação, pelos órgãos pertencentes à administração pública, da Carta de Serviços ao Cidadão, que tem por objetivos facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos seus serviços e estimular a sua participação no monitoramento do setor público, induzindo-o ao controle social e promovendo a melhoria da qualidade do atendimento prestado.

**CORRETO**

**17)** Caso resolva adotar o modelo do GESPÚBLICA e o da Fundação Nacional da Qualidade, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) terá como princípio comum a busca da geração de valor.

**CORRETO**

**18)** A participação dos órgãos e entidades da administração pública no MEGP dar-se-á voluntariamente, sendo formalizada pela assinatura do contrato de gestão e do termo de compromisso.

**ERRADO**

**19)** O modelo de excelência em gestão pública é uma política formulada a partir da premissa de que uma organização pública deve ser excelente, nos mesmos moldes aplicados na iniciativa privada.

**ERRADO**

**20)** É responsabilidade do MEGP, por meio do comitê gestor, entre outros aspectos, mobilizar os órgãos e entidades da administração pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização.

**CORRETO**

**Zelar pela eficiência e eficácia da gestão pública é dever da administração; a gestão da qualidade é um importante instrumento administrativo. No que se refere a esse assunto, julgue os itens a seguir.**

21) O GesPública tem como principal referência o modelo de excelência em gestão pública (MEGP) e os fundamentos contemporâneos de boa gestão, como, por exemplo, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas e visão de futuro.

**CORRETO**

22) O MEGP pressupõe seis categorias básicas de indicadores de desempenho: eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução. Essas categorias são divididas em duas dimensões: a de resultado e a de esforço.

**CORRETO**

## Decreto 9.094/17

Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

Foi publicado no lugar do GESPÚBLICA.

## Decreto 9.094/17

**Art. 1º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos:**

I - presunção de boa-fé;

II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;

III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;

IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;

V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

## Decreto 9.094/17

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

VII - utilização de linguagem clara, que evite o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e

VIII - articulação com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e os outros Poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos.

**Parágrafo único.** Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

## Decreto 9.094/17

### **CAPÍTULO I** **DA RACIONALIZAÇÃO DE EXIGÊNCIAS E DA TROCA DE INFORMAÇÕES**

**Art. 2º** Salvo disposição legal em contrário, os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que necessitarem de documentos comprobatórios da regularidade da situação de usuários dos serviços públicos, de atestados, de certidões ou de outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal deverão obtê-los diretamente do órgão ou da entidade responsável pela base de dados, nos termos do Decreto nº 8.789, de 29 de junho de 2016, e não poderão exigí-los dos usuários dos serviços públicos.

## Decreto 9.094/17

**Art. 3º** Na hipótese dos documentos a que se refere o art. 2º conterem informações sigilosas sobre os usuários dos serviços públicos, o fornecimento pelo órgão ou pela entidade responsável pela base de dados oficial fica condicionado à autorização expressa do usuário, exceto nas situações previstas em lei.

**Parágrafo único.** Quando não for possível a obtenção dos documentos a que se refere o art. 2º diretamente do órgão ou da entidade responsável pela base de dados oficial, a comprovação necessária poderá ser feita por meio de declaração escrita e assinada pelo usuário dos serviços públicos, que, na hipótese de declaração falsa, ficará sujeito às sanções administrativas, civis e penais aplicáveis.

**Art. 4º** Os órgãos e as entidades responsáveis por bases de dados oficiais da administração pública federal prestarão orientações aos órgãos e às entidades públicos interessados para o acesso às informações constantes das bases de dados, observadas as disposições legais aplicáveis.

## Decreto 9.094/17

**Art. 5º** No atendimento aos usuários dos serviços públicos, os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes práticas:

I - gratuidade dos atos necessários ao exercício da cidadania, nos termos da Lei nº 9.265, de 12 de fevereiro de 1996;

II - padronização de procedimentos referentes à utilização de formulários, guias e outros documentos congêneres; e

III - vedação de recusa de recebimento de requerimentos pelos serviços de protocolo, exceto quando o órgão ou a entidade for manifestamente incompetente.

**§ 1º** Na hipótese referida no inciso III do caput, os serviços de protocolo deverão prover as informações e as orientações necessárias para que o interessado possa dar andamento ao requerimento.

**§ 2º** Após a protocolização de requerimento, caso o agente público verifique que o órgão ou a entidade do Poder Executivo federal é incompetente para o exame ou a decisão da matéria, deverá providenciar a remessa imediata do requerimento ao órgão ou à entidade do Poder Executivo federal competente.

**§ 3º** Quando a remessa referida no § 2º não for possível, o interessado deverá ser comunicado imediatamente do fato para adoção das providências necessárias.

## Decreto 9.094/17

**Art. 6º** As exigências necessárias para o requerimento serão feitas desde logo e de uma só vez ao interessado, justificando-se exigência posterior apenas em caso de dúvida superveniente.

**Art. 7º** Não será exigida prova de fato já comprovado pela apresentação de documento ou informação válida.

**Art.8º** Para complementar informações ou solicitar esclarecimentos, a comunicação entre o órgão ou a entidade do Poder Executivo federal e o interessado poderá ser feita por qualquer meio, preferencialmente eletrônico.

**Art. 9º** Exceto se existir dúvida fundada quanto à autenticidade ou previsão legal, fica dispensado o reconhecimento de firma e a autenticação de cópia dos documentos expedidos no País e destinados a fazer prova junto a órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

## Decreto 9.094/17

**Art. 10.** A apresentação de documentos por usuários dos serviços públicos poderá ser feita por meio de cópia autenticada, dispensada nova conferência com o documento original.

**§ 1º** A autenticação de cópia de documentos poderá ser feita, por meio de cotejo da cópia com o documento original, pelo servidor público a quem o documento deva ser apresentado.

**§ 2º** Constatada, a qualquer tempo, a falsificação de firma ou de cópia de documento público ou particular, o órgão ou a entidade do Poder Executivo federal considerará não satisfeita a exigência documental respectiva e, no prazo de até cinco dias, dará conhecimento do fato à autoridade competente para adoção das providências administrativas, civis e penais cabíveis.

# Decreto 9.094/17

## **CAPÍTULO II DA CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO**

**Art. 11.** Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência.

**§ 1º** A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.

**§ 2º** Da Carta de Serviços ao Usuário, deverão constar informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados, especialmente as relativas:

I - ao serviço oferecido;

II - aos requisitos e aos documentos necessários para acessar o serviço;

III - às etapas para processamento do serviço;

IV - ao prazo para a prestação do serviço;

V - à forma de prestação do serviço;

VI - à forma de comunicação com o solicitante do serviço; e

VII - aos locais e às formas de acessar o serviço.

## Decreto 9.094/17

§ 3º Além das informações referidas no § 2º, a Carta de Serviços ao Usuário deverá, para detalhar o padrão de qualidade do atendimento, estabelecer:

I - os usuários que farão jus à prioridade no atendimento;

II - o tempo de espera para o atendimento;

III - o prazo para a realização dos serviços;

IV - os mecanismos de comunicação com os usuários;

V - os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;

VI - as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas as estimativas de prazos;

VII - os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;

VIII - o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;

IX - os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;

X - as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto;

XI - os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e

XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários.

## **CAPÍTULO III**

# **DA RACIONALIZAÇÃO DAS NORMAS**

**Art. 12.** A edição e a alteração das normas relativas ao atendimento dos usuários dos serviços públicos observarão os princípios da eficiência e da economicidade e considerarão os efeitos práticos tanto para a administração pública federal quanto para os usuários.

# Decreto 9.094/17

## CAPÍTULO IV DA SOLICITAÇÃO DE SIMPLIFICAÇÃO

**Art. 13.** Os usuários dos serviços públicos poderão apresentar Solicitação de Simplificação, por meio de formulário próprio denominado Simplifique!, aos órgãos e às entidades do Poder Executivo federal, quando a prestação de serviço público não observar o disposto neste Decreto.

§ 1º A Solicitação de Simplificação deverá ser apresentada, preferencialmente, por meio eletrônico, em canal único oferecido pela Ouvidoria-Geral da União, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

§ 2º Sempre que recebida por meio físico, os órgãos e as entidades deverão digitalizar a Solicitação de Simplificação e promover a sua inserção no canal a que se refere o § 1º.

**Art. 14.** Do formulário Simplifique! deverá constar:

I - a identificação do solicitante;

II - a especificação do serviço objeto da simplificação;

III - o nome do órgão ou da entidade perante o qual o serviço foi solicitado;

IV - a descrição dos atos ou fatos; e

V - facultativamente, a proposta de melhoria.

**Art. 15.** Ato conjunto dos Ministros de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União e do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão disciplinará o procedimento aplicável à Solicitação de Simplificação.

# Decreto 9.094/17

## **CAPÍTULO V DAS SANÇÕES PELO DESCUMPRIMENTO**

**Art. 16.** O servidor público ou o militar que descumprir o disposto neste Decreto estará sujeito às penalidades previstas, respectivamente, na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e na Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.

**Parágrafo único.** Os usuários dos serviços públicos que tiverem os direitos garantidos neste Decreto desrespeitados poderão representar ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

**Art. 17.** Cabe ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e aos órgãos integrantes do sistema de controle interno do Poder Executivo federal zelar pelo cumprimento do disposto neste Decreto e adotar as providências para a responsabilização dos servidores públicos e dos militares, e de seus superiores hierárquicos, que praticarem atos em desacordo com suas disposições.

# Decreto 9.094/17

## CAPÍTULO VI

### DA DIVULGAÇÃO AOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

**Art. 18.** A Carta de Serviços ao Usuário, a forma de acesso, as orientações de uso e as informações do formulário Simplifique! deverão ser objeto de permanente divulgação aos usuários dos serviços públicos, e mantidos visíveis e acessíveis ao público:

I - nos locais de atendimento;

II - nos portais institucionais e de prestação de serviços na internet; e

III - no Portal de Serviços do Governo federal, disponível em [www.servicos.gov.br](http://www.servicos.gov.br).

**Art. 19.** As informações do formulário Simplifique!, de que trata o art. 14, serão divulgadas no painel de monitoramento do desempenho dos serviços públicos prestados a que se refere o inciso V do caput do art. 3º do Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016.

## Decreto 9.094/17

### **CAPÍTULO VII DA AVALIAÇÃO E DA MELHORIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

**Art. 20.** Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão utilizar ferramenta de pesquisa de satisfação dos usuários dos seus serviços, constante do Portal de Serviços do Governo federal, e do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e utilizar os dados como subsídio relevante para reorientar e ajustar a prestação dos serviços.

**§ 1º** Os canais de ouvidoria e as pesquisas de satisfação objetivam assegurar a efetiva participação dos usuários dos serviços públicos na avaliação e identificar lacunas e deficiências na prestação dos serviços.

**§ 2º** Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão dar ampla divulgação aos resultados das pesquisas de satisfação.

# Decreto 9.094/17

## CAPÍTULO VIII DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

**Art. 21.** O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União terá prazo de cento e oitenta dias, contado da data de publicação deste Decreto, para disponibilizar os meios de acesso à Solicitação de Simplificação e ao Simplifique!.

**Art. 22.** Os Ministros de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União e do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão poderão expedir normas complementares ao disposto neste Decreto.

**Art. 23.** O Decreto nº 8.936, de 2016, passa vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 3º, V - b) tempo médio de atendimento;  
c) grau de satisfação dos usuários; e  
d) número de Solicitações de Simplificação relativas ao serviço.” (NR)

**Art. 24.** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

**Art. 25.** Ficam revogados:

- I - o Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009; e
- II - o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.