



GesPública
Programa Nacional
de Gestão Pública e
Desburocratização

Documento 1

**DOCUMENTO
DE REFERÊNCIA**

2008/2009

**Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento**

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO
– GesPública

Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR

CEP: 70040-906 – Brasília – DF

FONE: (61) 2020-4096

FAX: (61) 2020-4961

SÍTIO: www.gespublica.gov.br

Correio Eletrônico: gespublica@planejamento.gov.br

COORDENADOR DO COMITÊ-GESTOR DO GesPública

Marcelo Viana Estevão de Moraes

GERENTE EXECUTIVO DO GesPública

Bruno Carvalho Palvarini

GERENTE DO PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA

Cesar Pereira Viana

GERENTE DA REDE NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA

Valmir Dantas

GERENTE DE TECNOLOGIAS DE GESTÃO

Lúcia Müssnich Barreto Alves

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização agradece pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste documento e a participação dos integrantes do Comitê Conceitual do GesPública.

É permitida a reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009.

56 p.: il. color

1. Administração Pública 2. Excelência 3. Qualidade 4. Serviço Público
I. Título.

CDU 35

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
1. RETROSPECTIVA.....	7
2. UMA POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO	10
2.1 Essencialmente Pública	10
2.2 Focada em Resultados para o Cidadão.....	10
2.3 Federativa.....	11
3. SÍMBOLO GesPública	13
3.1 O Símbolo	13
3.2 O Significado.....	13
4. MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	15
4.1 Introdução	15
4.2 Princípios e Fundamentos.....	17
4.3 Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)	28
5. GesPública: ESTRATÉGIA E INSTRUMENTO DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS	31
6. DIMENSIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
7. DIRETRIZES GERAIS DO GesPública	37
 ANEXOS	
I – DECRETO 5.378/2005	39
II – DECRETO DE 17 DE MARÇO DE 2009	43
III – CARTA DE BRASÍLIA	44
IV – CÓDIGO DE ÉTICA DO GESPÚBLICA.....	48

APRESENTAÇÃO

O tema Gestão Pública se tornou global porque cidadãos, políticos e estudiosos reconhecem que tanto os desafios contextuais quanto as condições de funcionamento dos Estados – principalmente aqueles em desenvolvimento – exigem ações no sentido de buscar seu fortalecimento institucional. Este não se confunde com a discussão dogmática sobre o tamanho do Estado ou sobre definições-padrão das funções estatais.

O processo macroinstitucional de diferenciação de funções entre Estado, mercado e sociedade civil organizada, que define, a partir destas, as regras básicas de funcionamento dos poderes e entes federativos – metainstituições estatais –, é, essencialmente político e incremental, pois se espelha nas competências constitucionais, nos macro-objetivos de governos legitimados pelas urnas e nas demandas identificadas pelo sistema político e pela burocracia governamental.

A partir destes balizamentos macroinstitucionais, busca-se ampla discussão em torno da qualidade do Estado – e da qualidade e produtividade do gasto público – com uma perspectiva microinstitucional do processo de modelagem e fortalecimento das instituições que compõem o Estado, no sentido de melhorar seu desempenho em benefício do cidadão.

No Brasil, os contextos político, econômico, ambiental e social impõem transformações macroinstitucionais que afetarão o papel do Estado. Estas, por sua vez, exigirão significativas transformações nas instituições públicas, em especial as do Poder Executivo Federal. O quadro de desigualdades clama por um Estado ativista, promotor da justiça social; o de escassez clama por esforços de otimização; o quadro global competitivo requer um Estado regulador e uma gestão econômica consistente; e a conquista da democracia exige um novo padrão de deliberação que considere o cidadão como o foco da ação pública.

Este quadro desafiador impõe uma estratégia de transformação da gestão pública que proporcione a remodelagem das instituições públicas para um novo perfil de Estado, concebida e implementada de forma consensuada.

Este *Documento de Referência* do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) contém as definições estratégicas que deverão orientar as ações da Gerência Executiva, por conseguinte, da Rede Nacional de Gestão Pública e do Prêmio Nacional da Gestão Pública.

As definições estratégicas aqui apresentadas visam fortalecer a identidade nacional do Programa.

Essa identidade é resultante de uma marca forte, de uma estratégia vigorosa e confiável e de uma linguagem baseada em um pensamento comum, expressa por uma terminologia também comum, sem, no entanto, deixar de se enriquecer com as realidades, os símbolos e os ‘sotaques’ de cada região.

Esse documento está sendo apresentado no I Fórum Nacional da Gestão Pública (GesPública) por ser orientador das ações do GesPública. Faz-se mister seu conhecimento não só pela Secretaria de Gestão, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, mas por todos os voluntários da Rede Nacional de Gestão Pública.

Espera-se que, neste Ano Nacional da Gestão Pública, as organizações das três esferas e três níveis pratiquem cada vez mais a excelência em gestão, buscando otimizar seus resultados por meio de processos contínuos de melhoria, cujo foco seja persistentemente o cidadão e a sociedade.

6

Brasília, abril de 2009.



GesPública

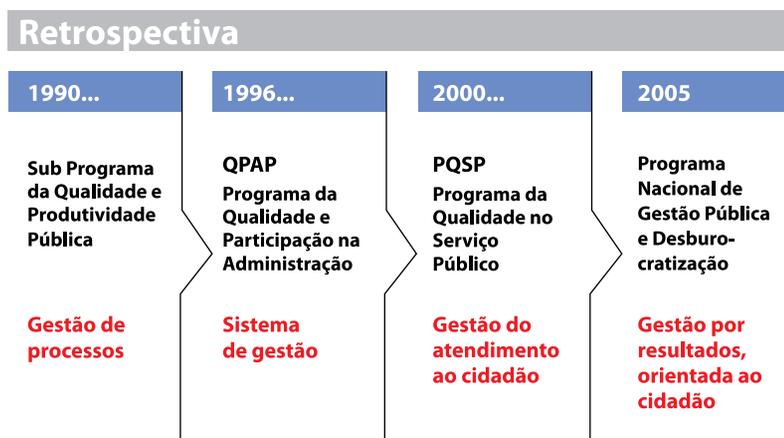
Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

1. RETROSPECTIVA

Em 1990, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), foi criado o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública com o propósito de implantar programas de qualidade e produtividade nos órgãos e entidades públicos. O intuito era torná-los 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.

Desde então, busca-se construir organizações públicas orientadas para o cidadão, tanto no que diz respeito à condição do destinatário das ações e dos serviços prestados pelas organizações públicas como, também, à condição de mantenedor que o Estado representa, ao qual se deve prestar contas.

Quatro marcos caracterizam a evolução do GesPública:



Os quatro marcos não representam rupturas, mas incrementos importantes a partir da concepção inicial do Programa (1990).

O atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, é o resultado dessa evolução e mantém-se fiel à finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País mediante melhoria contínua da gestão.

É importante ressaltar que o foco na oferta de serviços de qualidade é mais desafiador para o Estado que para as empresas, porque requer a superação de diferenças de prioridades entre as várias áreas e os vários níveis de governo, o que já vem sendo feito em projetos de espaços de serviços integrados ao cidadão. A competição entre áreas e níveis pelo reconhecimento do usuário final não pode ser mais importante do que a qualidade do serviço prestado. Isso evita que, para obter um serviço a que tem direito, o cidadão precise bater em inúmeras portas ou fornecer repetidas vezes informações de que a Administração Pública já dispõe.

Ainda há um longo caminho a percorrer na mudança do paradigma centrado no Estado para outro centrado no cidadão. E, nesse caminho, a tarefa do Estado acaba sendo mais complexa que a das empresas, porque a condição de cidadão transcende a de cliente. Não basta oferecer serviços de qualidade, é preciso atentar para as mais variadas dimensões da cidadania: o exercício dos direitos sociais e individuais; a liberdade; a segurança; o bem-estar; o desenvolvimento; a igualdade e a justiça.

É preciso que a sociedade se mobilize e cobre, de modo que o aperfeiçoamento da gestão pública seja item permanente da agenda política nacional.

8

Também é necessário um grande esforço de simplificação dos processos de trabalho, evitando o excesso de regras e controles. O Estado deve reforçar o foco em resultados e rever mecanismos e instrumentos de avaliação de desempenho institucional. Deve desenvolver e implementar mecanismos que propiciem e facilitem a coordenação das ações intra e entre governos de forma a diminuir as duplicidades e sobreposições e possibilitar a articulação de esforços e o uso coordenado de recursos. Também é importante rever o marco legal, propiciando as condições estruturais necessárias e adequadas para a implementação de mudanças de paradigmas, com maior flexibilidade gerencial. Isso tudo é parte da agenda pactuada com o Consad (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração), constante da Carta de Brasília.

Para isso, as ações do Programa se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviço, seja na condição de executora da ação do Estado.

O impacto da atuação do GesPública é evidenciado em cada organização pública que implementa práticas de gestão com resultados benéficos para o cidadão e para a competitividade sistêmica do País.

A base desse movimento pela melhoria da qualidade no serviço público é a ***Rede Nacional de Gestão Pública***, alicerçada, desde a sua origem, no estabelecimento de parcerias voluntárias entre pessoas e organizações mobilizadas para a promoção da excelência da gestão pública brasileira.

Nesse sentido, o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização é um poderoso instrumento de cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética, participativa, descentralizada, promotora do controle social e orientada para resultados, entre outras ações gerenciais.

2. UMA POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO

O GesPública é uma política pública de vanguarda, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de gestão singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política.

As principais características dessa política de gestão pública são:

- a) ser essencialmente pública;
- b) estar focada em resultados para o cidadão;
- c) ser federativa.

■ 2.1 Essencialmente Pública

O GesPública é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente e ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública.

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

■ 2.2 Focada em Resultados para o Cidadão

Sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão tem sido o grande desafio do GesPública.

Entenda-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum).

■ 2.3 Federativa

A base conceitual e os instrumentos do GesPública não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização etc.). Aplicam-se a toda administração pública em todos os poderes e esferas de governo.

Essa generalidade na aplicação, assim como a estratégia do Programa de formar uma rede de organizações e pessoas voluntárias – a Rede Nacional de Gestão Pública – fez com que, pouco a pouco, o GesPública recebesse demandas de órgãos e entidades públicos não pertencentes ao Poder Executivo Federal. Essa dimensão federativa viabiliza, inclusive, que órgãos de outros poderes e esferas de governo assumam a coordenação estadual do Programa.

Com a formalização dessa política em um programa – o GesPública – sob a condução do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, torna-se imperiosa a adoção de ações no campo da gestão pública capazes de, a um só tempo, promover a adesão de governos, órgãos e entidades ao Programa; e criar, perante a sociedade, valor para o setor público.

3. SÍMBOLO GesPública

■ 3.1 O Símbolo



GesPública

■ 3.2 O Significado

A letra **Q** é uma alusão à essência do Programa: a qualidade da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão.

Os sulcos presentes nos lados direito e esquerdo da parte superior da letra enfatizam a melhoria contínua como estratégia de mudança, levando a patamares cada vez mais altos de desenvolvimento institucional.

O formato de “louro” da letra, aliado aos sulcos, lembra, ainda, que o sucesso institucional (a vitória) se alcança gradativamente, pelo esforço contínuo e coletivo em direção à gestão de excelência.

A cor dourada da letra está relacionada à idéia da busca do valor e do mérito – conceitos usualmente simbolizados pela cor “ouro” –, reforçando os objetivos do GesPública de gerar benefícios para o setor público e para a sociedade por meio da participação e do comprometimento dos servidores com a missão de sua organização.

As cores amarela, azul e verde foram retiradas da Bandeira Nacional com o objetivo de lembrar que o GesPública é um instrumento nacional de cidadania, orientado pelos princípios e valores éticos que norteiam a atividade pública, com a finalidade primordial de orientar e

instrumentalizar o setor público para o cumprimento eficaz e eficiente de sua missão de assegurar o bem-estar da sociedade, gerando benefícios concretos para o País.

A inscrição **GesPública** identifica o campo de atuação do Programa. Por não estar acompanhada de qualquer referência de poder ou esfera de governo, deixa clara a sua abrangência nacional. A sua inserção na letra Q, conforme apresentada no início deste item, é **opcional**.

4. MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

■ 4.1 Introdução

4.1.1 O Desafio Gerencial

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão.

Esse modelo auxilia as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo à excelência da gestão. Ao mesmo tempo, permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado.

O modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea nacional e internacional, e é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância nas ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

4.1.2 Natureza pública das organizações

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública.

A adoção de um modelo de excelência específico para a gestão pública implica, portanto, o respeito aos princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente.

Diversas características inerentes aos atributos públicos das organizações públicas as diferenciam das organizações da iniciativa privada. Algumas delas merecem destaque por sua relevância:

- a) enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público;
- b) o controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica garantia de transparência de suas ações e atos; e institucionalização de canais de participação social, enquanto as organizações privadas estão fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas);
- c) a administração pública não pode fazer distinção de pessoas, que devem ser tratadas igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de mercado, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais;
- d) as organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de modo eficiente;
- e) a atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas;
- f) a administração pública tem como destinatários de suas ações os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os clientes atuais e os potenciais;
- g) o conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada,

pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, como, também, o valor final agregado para a sociedade;

- h) a administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros;
- i) a administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.

■ 4.2 Princípios e Fundamentos

No Direito Constitucional, princípios são os valores ordenadores do sistema jurídico que possibilitam maior abertura e enraizamento de legitimidade, variando conforme o momento histórico, social e político de uma sociedade. Este entendimento norteia a natureza pública do GesPública e é apresentado a seguir.

4.2.1 Sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como **base** os princípios constitucionais da Administração Pública e como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial contemporânea.

Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na Administração Pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do MEGP. Estes fundamentos devem expressar os conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem, no entanto, perder de vista a essência da natureza pública das organizações.

Os princípios constitucionais e os fundamentos, juntos, dão sustentabilidade ao MEGP, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende, hoje, por excelência em gestão pública.

4.2.2 Princípios constitucionais da Administração Pública

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, conhecida com Constituição Cidadã, diz que:

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.

Figura 1 - Princípios constitucionais do GesPública



De forma simples e abrangente, princípios são proposições que contêm as diretrizes estruturais de determinada ciência, pelos quais seu desenvolvimento deverá pautar-se. Os princípios consubstanciam valores, sejam estes morais, religiosos, éticos, políticos, mutáveis através do tempo, espaço e forma. Eles são a base estrutural de qualquer sistema.

A Constituição, como texto legal supremo e fundamental de um Estado, pode aferir que os princípios configuram-se como norteadores fundamentais de todo o ordenamento jurídico do Estado. Eles advêm da escolha da sociedade, que, levando em consideração o momento

social, político, histórico e econômico, determina quais serão as linhas orientadoras de sua conduta e quais são os valores presentes em seu espírito social.

Em razão disso, os princípios constitucionais são, precisamente, a síntese dos valores principais da ordem jurídica, e detêm a função de conferir ao sistema um sentido lógico, harmonioso e racional, facilitando a compreensão de seu funcionamento.

A constituinte de 1988 inovou, consagrando no texto constitucional os princípios da Administração Pública direta ou indireta, em todos os poderes e níveis. Há, entretanto, princípios implícitos que são decorrentes do Estado de Direito e da totalidade do sistema constitucional que devem nortear a atuação da Administração Pública.

A Administração Pública é, em sentido formal:

[o] conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

A gestão pública para ser excelente tem que atender aos seguintes princípios constitucionais:

- a) **Legalidade:** estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei;
- b) **Impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente;
- c) **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;

- d) **Publicidade:** ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social;
- e) **Eficiência:** fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público.

4.2.3 Fundamentos de excelência gerencial

O MEGP foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Esse modelo está, portanto, alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Orientados pelos princípios constitucionais, os **fundamentos** apresentados a seguir integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

20

Figura 2 - Fundamentos do GesPública



4.2.3.1 Pensamento sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

As organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Assim, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo, para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.

Como sistemas vivos, as organizações precisam aprender a valorizar as redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como as redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.

Dessa forma, o pensamento sistêmico pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo (as interrelações entre os elementos que compõem a organização – a dimensão interna e a dimensão externa).

4.2.3.2 - Aprendizado organizacional

Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

Como este conceito é colocado em prática

Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, está colocando em prática o aprendizado organizacional.

Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.

4.2.3.3 Cultura da inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

Como este conceito é colocado em prática

Busca e desenvolve continuamente ideias originais para incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associados ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático, para otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados efetivos para a sociedade.

4.2.3.4 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 organizacionais; e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das 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 pela assessoria da organização.

Como este conceito é colocado em prática

A participação pessoal, ativa e continuada da alta administração é fundamental para dar unidade de propósitos à organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema e de estabelecer conexões estratégicas.

A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. A ação de liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização.

4.2.3.5 Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

Como este conceito é colocado em prática

Compreensão do processo como um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado.

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

A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

As informações e dados definem tendências, projeções, e causas e efeitos e devem, portanto, subsidiar o planejamento, a avaliação, a tomada de decisões e a implementação de melhorias.

A excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemáticos de dados e informações de qualidade, alinhados às suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas.

A orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades com a definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade.

A orientação por processos e informações implica postura proativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação – com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

4.2.3.6 Visão de futuro

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nessa direção. Está diretamente relacionada à 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. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Como esse conceito é colocado na prática

É na formulação das estratégias que a organização se prepara para colocar em prática sua visão de futuro.

O alcance dessa visão é o resultado da implementação dessas estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso.

Assim, uma organização que exerce a visão de futuro planeja, age e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis expressos pelo seu bom desempenho.

4.2.3.7 Geração de valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Como este conceito é colocado em prática

Gerar valor para todas as partes interessadas significa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.

Ao agir dessa forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e metas, a comparação dos resultados com referenciais comparativos pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações públicas.

Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

4.2.3.8 Comprometimento com as pessoas

Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências. Envolve também reconhecer o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminar os valores e crenças da organização e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se sintam motivadas e atuem com autonomia e responsabilidade.

4.2.3.9 Foco no cidadão e na sociedade

Direcionamento das ações públicas para atender, de forma regular e contínua, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

Como este conceito é colocado em prática

Os cidadãos usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza às suas necessidades e demandas, de forma regular e contínua.

Para tanto, a organização tem que alinhar suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras, o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

A Administração Pública tem o dever de garantir o direito dos cidadãos ao acesso dos serviços públicos de maneira contínua (princípio da Continuidade do Serviço Público), com vistas a não prejudicar o atendimento à população, particularmente no que se refere aos serviços essenciais.

4.2.3.10 Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades junto de outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para o desenvolvimento de sinergias, expressas em trabalhos de cooperação e coesão.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje, impregnado de mudanças constantes e de aumento da demanda, o sucesso passa a depender das parcerias que elas desenvolvem.

Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais.

Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, conhecimento e recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura facilitam o alcance dos objetivos.

As parcerias, caracterizadas por benefícios mútuos claramente identificados, são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período. Envolve a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte bem como dos benefícios decorrentes.

4.2.3.11 Responsabilidade social

Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais e, ao mesmo tempo, tendo como princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos

ecossistemas naturais potencializando a capacidade das gerações futuras, atender suas próprias necessidades.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não discriminatórias e de proteção das minorias são regras básicas nas relações da organização com as pessoas.

A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificar os impactos sobre a sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações, produtos e serviços.

Adicionalmente deve preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis, além de atender e superar os requisitos legais e regulamentares associados aos seus bens, serviços, processos e instalações.

O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

4.2.3.12 Controle Social

Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.

Como este conceito é colocado em prática

A alta administração das organizações públicas tem que estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e de seus bens comuns.

A transparência e a participação social são os requisitos fundamentais para a efetivação do controle social. Assim, a gestão pública de excelência pressupõe viabilizar as condições necessárias para que o controle social possa ser exercido pela sociedade, e garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social.

Propiciar transparência significa democratizar o acesso às informações sobre o funcionamento da organização, o que implica:

- a) disponibilizar informações sobre as ações públicas em condições de serem entendidas, interpretadas e que possibilitem efetivamente o controle social;
- b) tornar acessíveis aos cidadãos as informações sobre o funcionamento da Administração Pública.

Participação social é ação democrática dos cidadãos nas decisões e ações que definem os destinos da sociedade. Colocá-la em prática implica aprender a lidar e interagir com as mobilizações e movimentos sociais.

4.2.3.13 Gestão participativa

Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Como este conceito é colocado em prática

Uma gestão participativa é implementada na medida em que é propiciada às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e confiança para delegar. Como resposta, eles passam a assumir desafios e os processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e geram um clima organizacional saudável.

■ 4.3 Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

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

Em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, com as devidas adaptações à realidade do País. A estratégia utilizada pelo GesPública foi a de promover a adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

Até a fase atual, sob a mesma orientação, o MEGP tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão, garantindo a sua identidade com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão e acompanhando também as mudanças havidas na Administração Pública brasileira.

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

A Figura 3, apresentada a seguir, representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes.

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

Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, produtos e processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O segundo bloco – Pessoas e Processos – representa a **execução** do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

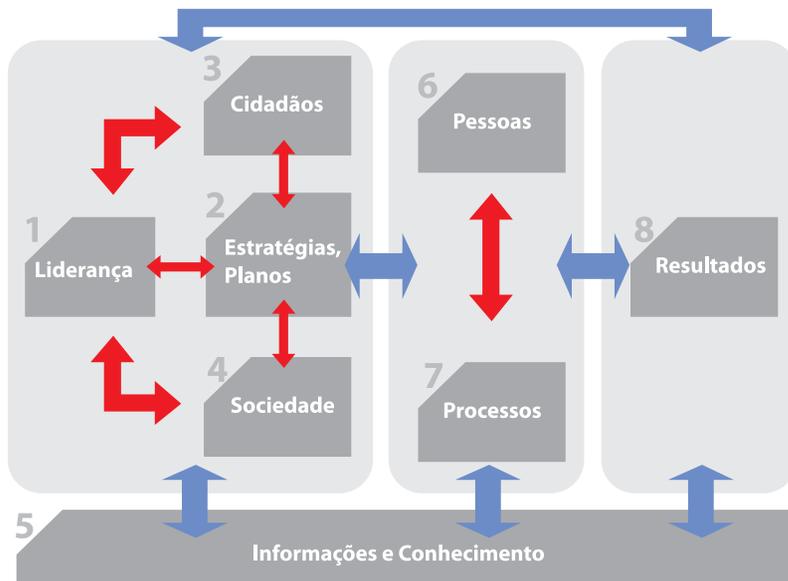
O terceiro bloco – Resultados – representa o **controle**. Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos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

O quarto bloco – Informações e Conhecimento – representa a **inteligência da organização**. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

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

Para efeito de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública. A esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (alíneas) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

Figura 3 – Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública



5. GesPública: ESTRATÉGIA E INSTRUMENTO DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Embora inicialmente, no âmbito do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), o GesPública tenha dado seus primeiros passos no campo da gestão organizacional, o tempo, pouco a pouco, foi demonstrando que a gestão no setor público não pode limitar-se ao sistema de gestão dos órgãos e entidades públicos.

O Estado democrático tem sido instado, de forma cada vez mais veemente, pelos diversos segmentos da sociedade, a cumprir sua função precípua de desenvolver políticas públicas direcionadas para a garantia da igualdade de oportunidades, dos direitos básicos de cidadania e do desenvolvimento sustentado, produzindo resultados eficientes e efetivos. Ao mesmo tempo, a sociedade está cada vez mais complexa quanto à sua organização, à dinâmica de funcionamento e à demanda por serviços públicos.

Para dar conta dessa nova realidade social, faz-se necessário repensar a forma de organização e de atuação do Estado.

A reorganização do Estado, que passa pela revisão de papéis a partir da diferenciação e complementaridade de funções com os agentes de mercado e com a sociedade civil, é um processo de cunho político que tem reflexo nos marcos legais; nos objetivos de governos; nas demandas identificadas pelo sistema político e pela burocracia estatal; nos arranjos institucionais; e conseqüentemente, na forma de se gerenciar as ações públicas.

As ações e os serviços públicos, de maneira geral, não estão restritos a apenas uma organização. As novas abordagens para formulação e implementação de políticas públicas, demandadas pela atual dinâmica da sociedade, implica novas habilidades, nova cultura organizacional e novas práticas de gestão. As antigas suposições e modelos de conhecimento perfeitos e restritos a áreas específicas precisam ser mudados diante da complexidade dos problemas sociais e da velocidade do desenvolvimento tecnológico e do conhecimento, que nos impõe o desafio da aprendizagem contínua.

A natureza dos problemas enfrentados pelos governos, sejam eles relacionados à saúde, ao meio-ambiente, ao crescimento econômico, ao desenvolvimento, ao bem-estar, à educação ou à segurança, faz com que estejam cada vez menos suscetíveis a soluções precipitadas e temporárias ou a ficarem restritos à ação de um órgão ou instituição, isoladamente e, em alguns casos, a uma esfera de governo ou, até mesmo, a fronteiras nacionais. A necessidade de se trabalhar em bases cooperativas, mesclando todas as fronteiras verticais e horizontais, ficou evidente.

Fica clara, portanto, a necessidade de horizontalidade no processo de formulação e implementação de políticas públicas. Nenhum órgão público atuando sozinho com base no modelo tradicional de áreas restritas de atividades e mandatos exclusivos, sem ações coordenadas e integradas com outros órgãos e entidades, pode garantir a cobertura e a coerência necessárias para as políticas nesse novo contexto. A colaboração entre os órgãos e organizações e entre participantes que oferecem as melhores informações, conhecimentos, habilidades e estratégias para atacar o problema, é essencial.

32

Ao mesmo tempo, o arcabouço legal e institucional da Administração Pública é, de maneira geral, muito pesado e calcado em valores e práticas que, em muitos casos, estão ultrapassados. Os instrumentos legais se sobrepõem abundantemente. Os arranjos institucionais representam, em muitos casos, realidades políticas e de ambiente que não mais se justificam e não incorporam os padrões atuais de eficiência, eficácia e efetividade.

É evidente, portanto, o limite imposto ao sistema de gestão dos órgãos e entidades pelo sistema de gestão superior representado pela Administração Pública – Estado – e pelas políticas públicas – governos.

Nesse sentido, o GesPública entende que a qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicos é importante e fundamental, mas insuficiente. Para tanto, tem avançado no campo da simplificação, desregulamentação e proposição de diretrizes para a Administração Pública dos modelos de gestão¹, das ações públicas e da gestão de políticas públicas, de forma a gerar valor público positivo para a sociedade.

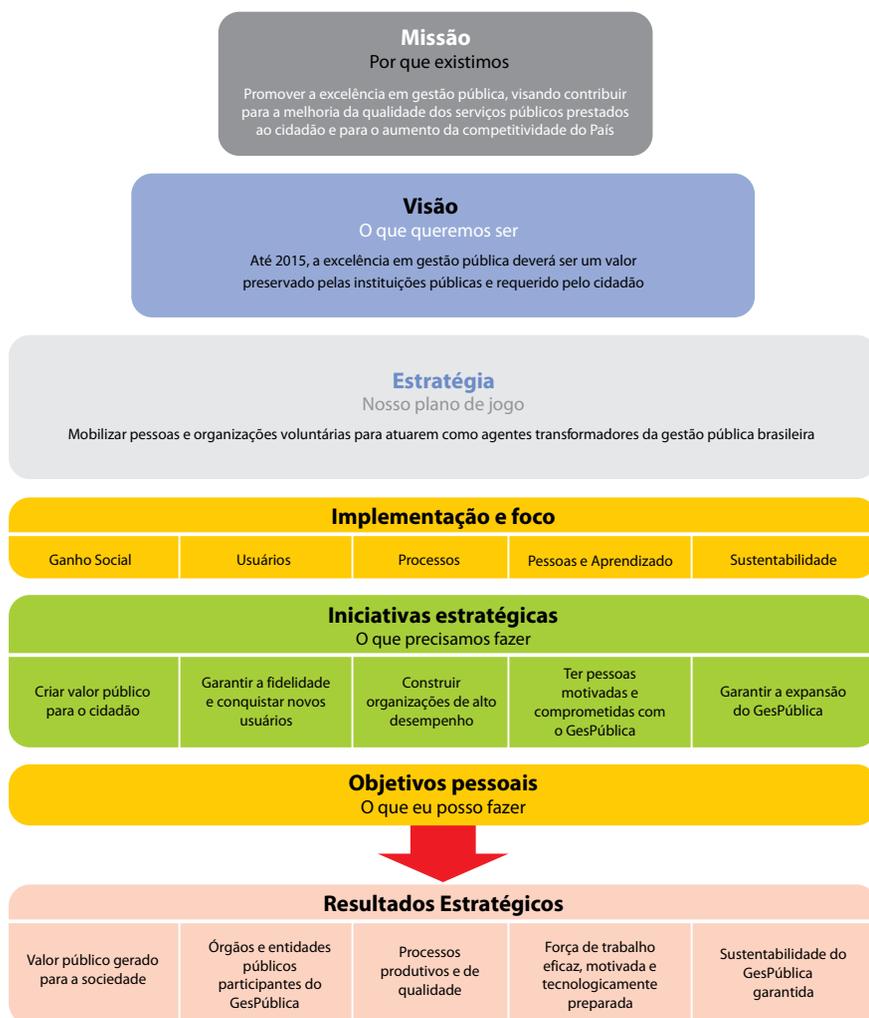
1. Modelo ou sistema de gestão aqui entendido como a arquitetura de gerenciamento que tem como objetivo a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade no desempenho das ações executadas, seja no âmbito de um projeto, atividade, programa, política ou de uma organização.

A figura a seguir mostra a atuação do GesPública.



6. DIMENSIONAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir mostramos a Figura 4 que mostra o desdobramento da Missão do Programa em resultados.



7. DIRETRIZES GERAIS DO GesPública

1. Os produtos e serviços do GesPública são produzidos com recursos públicos e ações voluntárias de pessoas e organizações e oferecidos gratuitamente aos órgãos e às entidades públicas brasileiras. Por esse motivo é proibida, sob qualquer pretexto, a venda de tais produtos e serviços e a utilização do nome do Programa para fins comerciais.
2. Os usuários diretos do GesPública são os governos e os órgãos e entidades públicos que integram a Administração Pública brasileira.
3. Os resultados diretos do GesPública acontecem nos governos e nos órgãos e entidades públicos.
4. Os cidadãos e a sociedade são usuários diretos dos órgãos e entidades responsáveis por processos que se posicionam na ponta das cadeias prestadoras de serviços públicos.
5. A evidência do bom desempenho do GesPública se dará pela demonstração da melhoria contínua da qualidade do sistema de gestão e dos ganhos sociais de seus usuários.
6. Os órgãos e entidades públicos que implementam um ou mais 'produtos' do GesPública tais como a autoavaliação, simplificação e melhoria de processos, cartas de serviço, pesquisa de satisfação de usuários e premiação, são considerados participantes do Programa.
7. As organizações públicas ou privadas que, de alguma forma, apoiam o GesPública em sua estratégia de disseminação e assistência aos órgãos e entidades públicos são consideradas **organizações integrantes da Rede Nacional de Gestão Pública (RNPG)**.
8. As pessoas, servidores públicos ou não, que executam alguma atribuição oficialmente reconhecida no âmbito do GesPública em sua missão de disseminação e assistência aos órgãos e entidades públicos, são considerados **integrantes da Rede Nacional de Gestão Pública (RNPG)**.
9. A gestão e a execução das ações do GesPública são feitas de forma descentralizada, mediante delegação a organizações e pessoas voluntárias.
10. Todas as pessoas e organizações que atuam no GesPública, de forma permanente ou temporária, estão submetidas ao **Código de Ética** do Programa.

ANEXOS

■ ANEXO I – DECRETO 5.378/2005

DECRETO Nº 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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Art. 2º O GesPública deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Art. 3º Para consecução do disposto nos arts. 1º e 2º, o GesPública, por meio do Comitê Gestor de que trata o art. 7º, deverá:

I - mobilizar os órgãos e entidades da administração pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;

II - apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;

III - orientar e capacitar os órgãos e entidades da administração pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e

IV - desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal.

Art. 4º Os critérios para avaliação da gestão de que trata este Decreto serão estabelecidos em consonância com o modelo de excelência em gestão pública.

40

Art. 5º A participação dos órgãos e entidades da administração pública no GesPública dar-se-á mediante adesão ou convocação.

§ 1º Considera-se adesão para os efeitos deste Decreto o engajamento voluntário do órgão ou entidade da administração pública no alcance da finalidade do GesPública, que, por meio da autoavaliação contínua, obtenha validação dos resultados da sua gestão.

§ 2º Considera-se convocação a assinatura por órgão ou entidade da administração pública direta, autárquica ou fundacional, em decorrência da legislação aplicável, de contrato de gestão ou desempenho, ou o engajamento no GesPública, por solicitação do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, em decorrência do exercício de competências vinculadas a programas prioritários, definidos pelo Presidente da República.

Art. 6º Poderão participar, voluntariamente, das ações do GesPública pessoas e organizações, públicas ou privadas.

Parágrafo único. A atuação voluntária das pessoas é considerada serviço público relevante, não remunerado.

Art. 7º Fica instituído o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo de formular o planejamento das ações do GesPública, bem como coordenar e avaliar a execução dessas ações.

Art. 8º O Comitê Gestor terá a seguinte composição:

I - um representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que o coordenará; e

II - um representante da Casa Civil da Presidência da República.

§ 1º O Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão indicará quinze órgãos ou entidades da administração pública, com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e à desburocratização, cujos representantes integrarão o Comitê Gestor.

§ 2º Os membros a que se referem o caput e o § 1º, titulares e suplentes, serão indicados pelos dirigentes dos órgãos ou entidades representados e designados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 3º O mandato dos membros do Comitê Gestor será de dois anos, permitida a recondução.

Art. 9º Ao Comitê Gestor compete:

I - propor ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão o planejamento estratégico do GesPública;

II - articular-se para a identificação de mecanismos que possibilitem a obtenção de recursos e demais meios para a execução das ações do GesPública;

III - constituir comissões setoriais e regionais, com a finalidade de descentralizar a gestão do GesPública;

IV - monitorar, avaliar e divulgar os resultados do GesPública;

V - certificar a validação dos resultados da auto-avaliação dos órgãos e entidades participantes do GesPública; e

VI - reconhecer e premiar os órgãos e entidades da administração pública, participantes do GesPública, que demonstrem qualidade em gestão, medida pelos resultados institucionais obtidos.

Art. 10. Ao Coordenador do Comitê Gestor compete:

I - cumprir e fazer cumprir este Decreto e as decisões do Colegiado;

II - constituir grupos de trabalho temáticos temporários;

III - convocar e coordenar as reuniões do Comitê; e

IV - exercer o voto de qualidade no caso de empate nas deliberações.

Art. 11. A participação nas atividades do Comitê Gestor, das comissões e dos grupos de trabalho será considerada serviço público relevante, não remunerado.

Art. 12. A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão exercerá as funções de Secretaria-Executiva do Comitê Gestor.

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 14. Ficam revogados os Decretos nºs 83.740, de 18 de julho de 1979, e 3.335, de 11 de janeiro de 2000.

Brasília, 23 de fevereiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Nelson Machado

José Dirceu de Oliveira e Silva

D.O.U., 24/02/2005

■ ANEXO II – Decreto de 17 de Março de 2009

DECRETO DE 17 DE MARÇO DE 2009

Institui o ano de 2009 como “Ano Nacional da Gestão Pública”.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído o ano de 2009 como “Ano Nacional da Gestão Pública”.

Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 17 de março de 2009; 188ª da Independência e 121ª da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

■ ANEXO III – Carta de Brasília

Carta de Brasília sobre Gestão Pública

Carta conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração - CONSAD por ocasião do Congresso do CONSAD

Congresso CONSAD de Gestão Pública
26 a 28 de maio de 2008 – Brasília – DF

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração - CONSAD reunidos em Brasília/DF, nos dias 26, 27 e 28 de maio de 2008, por ocasião da realização do Congresso CONSAD de Gestão Pública, resolvem registrar nesta Carta de Brasília as principais preocupações e diretrizes que devem orientar as estratégias e as ações em prol da construção de um pacto para melhorar a gestão pública.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o CONSAD, considerando:

- a. Que o Estado Brasileiro precisa cumprir sua função precípua de desenvolver políticas públicas direcionadas para a garantia da igualdade de oportunidades, dos direitos básicos de cidadania e do desenvolvimento sustentado, produzindo resultados eficientes e efetivos para a sociedade.
- b. Que para dar conta das demandas da sociedade no contexto atual é necessário repensar a forma de organização e funcionamento do Estado.
- c. Que diante das restrições de recursos públicos, de um lado, e do aumento das demandas sociais, de outro, fica clara a necessidade de se trabalhar de forma coordenada no âmbito dos Governos, em bases integradas e cooperativas, para obter maior sinergia entre as ações, com maior eficiência e efetividade das políticas públicas.
- d. Que o arcabouço legal e institucional da administração pública é, de maneira geral, muito pesado e calcado em valores e práticas que, em muitos casos, estão ultrapassados.

- e. Que a necessidade de se alcançar melhores resultados para a sociedade com maior qualidade do gasto público, ou seja, com a otimização da aplicação dos recursos disponíveis é consenso entre governo e sociedade.
- f. Que é necessário que os governos atuem preventivamente, antecipando-se a problemas.
- g. Que é urgente a inclusão do tema melhoria da gestão pública na agenda política dos Governos.
- h. Que é fundamental orientar a atuação do Estado para resultados e com foco no cidadão.

Decidem,

- 1. Que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o CONSAD vão estabelecer uma parceria com o objetivo de propor e desenvolver ações voltadas a melhorar a gestão pública observando a agenda estratégica a seguir apresentada.
- 2. Submeter à sociedade a proposta de construção de um pacto para melhorar a gestão pública e articular uma frente parlamentar neste sentido.

A modernização da gestão implica em repensar a organização e o funcionamento da administração pública. Nesse contexto, alguns tópicos merecem destaque na condição de elementos estruturais para o bom desempenho:

- 1. Gestão de pessoas – profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho. Neste sentido, ganham especial importância: a criação e o gerenciamento de carreiras específicas alinhadas às necessidades da administração e pensadas em uma perspectiva estratégica; a definição de critérios para a ocupação dos cargos e funções comissionados; a introdução da lógica de gestão por competências para melhor alocação e uso dos talentos; e a implementação de sistemáticas de incentivo e responsabilização.
- 2. Modelos de gestão – simplificar os processos de trabalho, diminuindo o excesso de regras e controles; orientar a atuação do Estado para resultados e rever os mecanismos e instrumentos destinados a avaliar o desempenho institucional e a incentivar a boa gestão.

3. Instrumentos do ciclo de gestão – propiciar melhor articulação entre planejamento e orçamento e rever o modelo de gestão orçamentária de forma a orientá-lo para resultados, tornando-o menos rígido.
4. Mecanismos de coordenação e integração – desenvolver e implementar mecanismos que propiciem e facilitem a coordenação das ações intra e entre governos, de forma a diminuir as duplicidades e sobreposições e possibilitar a articulação de esforços e o uso coordenado de recursos com vistas ao alcance dos resultados desejados.
5. Intensificar o uso de tecnologia, em especial estabelecer sistemas de informação, ferramentas de gestão – ferramentas de apoio ao gerenciamento e à gestão do conhecimento, bem como estimular o mapeamento, disseminação e incorporação de boas práticas de gestão.
6. Marco legal – rever o marco legal de forma a propiciar as condições estruturais necessárias e adequadas para a implementação de mudanças de paradigmas, com maior flexibilidade gerencial, em direção à excelência em gestão pública. Neste contexto, merecem destaque: alteração da lei de licitações; revisão das formas jurídico-institucionais vigentes; regulamentação do direito de greve no serviço público; regulamentação da relação de parceria do Estado com a sociedade civil; regulamentação da contratualização de desempenho institucional; diretrizes de gestão participativa para as estruturas colegiadas da Administração Pública Federal; e modernização da regulamentação que trata das transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse.
7. Prevenção e combate à corrupção – reforçar os instrumentos de prevenção e combate à corrupção. Merecem destaque: a necessidade de reforçar e institucionalizar mecanismos de transparência e controle social; adoção de gestão da ética como uma medida relevante; e instituição de sistemas de alerta para subsidiar as decisões de alocação de recursos e para acompanhamento e atuação prévios.
8. Realização de estudos e pesquisas para subsidiar as políticas e diretrizes para a modernização do Estado e para melhorar a gestão pública. Embora os principais entraves e problemas da administração pública sejam conhecidos, existe enorme carência de estudos e pesquisas sistematizados sobre o assunto que possibilitem entender a dinâmica dos problemas e a qualificá-los e quantificá-los para subsidiar a elaboração de propostas de solução adequadas.

É fundamental investir na melhoria da gestão pública e dar visibilidade ao tema, de forma a incluí-lo nas agendas dos governos, mostrando a sua importância para que o Estado tenha condições efetivas de propiciar as respostas que a sociedade demanda.

O desafio de modernizar a gestão é de todos os três níveis de governo, de todos os poderes e também da sociedade, em particular dos seus setores organizados.

■ Anexo IV – Código de Ética do GesPública

RESOLUÇÃO Nº 01-COMITÊ GESTOR, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2007

Dispõe sobre a instituição do código de ética e a aprovação dos procedimentos para a condução do processo ético no âmbito do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.

O Coordenador do Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, no uso de suas atribuições que lhe confere o § 3º do art. 10º do Regimento Interno, e;

Considerando a necessidade de definir padrões de comportamento ético no âmbito do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública;

Considerando a necessidade de estabelecer procedimentos para instauração, instrução, e julgamento dos processos e aplicação das penalidades relacionadas à apuração de infração ao Código de Ética do GesPública;

Considerando os princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa e contraditório;

Considerando os preceitos estabelecidos no Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder executivo Federal, aprovado pelo Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 2004, e demais normas aplicáveis;

Considerando o disposto no Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, que institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal;

RESOLVE:

Art 1º Instituir o Código de Ética do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, Anexo I.

Art. 2º Aprovar os procedimentos relativos à condução do processo ético no âmbito do GesPública, Anexo II. *(não incorporado a este Documento de Referência)*

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO I

CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA NACIONAL DA
GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO –GesPública

Instituído pela Resolução nº 07 de 28 de fevereiro de 2007, do Comitê Gestor do GesPública.

CAPÍTULO I

1. Preâmbulo

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública, instituído pelo Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, tem por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

O GesPública, orientado pelas diretrizes estratégicas de governo, busca promover uma gestão pública ética, transparente, participativa, descentralizada, com controle social e orientada para o cidadão. O funcionamento de forma descentralizada e em rede é um dos principais elementos da estratégia de atuação do GesPública. Assim, a base da estruturação e funcionamento do Programa é a sua Rede Nacional de Gestão Pública. A Rede é a integração de pessoas e organizações voluntárias que atuam no GesPública em todo o País e em todos os setores da administração pública brasileira.

Desta forma, é importante ressaltar que todos os que participam e atuam em nome do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública e integram, portanto, a Rede Nacional de Gestão Pública devem atuar pautadas por este Código de Ética. Assim, o exercício de qualquer atividade no GesPública tem como pré-requisito a aceitação do presente Código de Ética.

CAPÍTULO II

2. Da Rede Nacional de Gestão Pública

A Rede é a integração de pessoas e organizações voluntárias que atuam no GesPública em todo o País e em todos os setores da administração pública brasileira, e para efeito deste Código de Ética, são membros da Rede Nacional de Gestão Pública todas as pessoas, servidores públicos ou não, que direta ou indiretamente, atuam em nome do Programa

Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública: membros do Comitê Gestor, integrantes da gerência executiva, avaliadores, consultores voluntários, examinadores, juízes, conselheiros, revisores, coordenadores e integrantes de núcleo, dos comitês, tutores, instrutores, multiplicadores, gerentes de sistemas, operadores de sistemas, palestrantes em eventos de mobilização, facilitadores das oficinas e eventos de capacitação, atendentes, estagiários, pesquisadores e pessoal de apoio, e outros.

CAPÍTULO III

3. Dos Princípios Éticos

Nos termos deste Código, são princípios éticos:

- a. Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- b. Interesse público e responsabilidade social;
- c. Lealdade
- d. Honestidade
- e. Imparcialidade
- f. Dedicção, compromisso e exatidão
- g. Transparência
- h. Coerência e equilíbrio
- i. Cooperação

CAPÍTULO IV

4. Dos Deveres

4.1 São deveres de todos os que participam e atuam em nome do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública:

- a. Atuar em estrita obediência à lei;
- b. Agir sempre para a boa reputação e integridade do GesPública;
- c. Cooperar com a elucidação de qualquer violação aos princípios estabelecidos neste Código de Ética;

- d. Contribuir para que todos os colaboradores do Programa ajam de acordo com esses princípios;
- e. Agir com lealdade, honestidade e boa-fé em suas relações;
- f. Manter elevado espírito público em todas as situações de atuação;
- g. Denunciar as pressões recebidas, de qualquer natureza, destinadas à obtenção de privilégios no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização;
- h. Agir com independência e imparcialidade;
- i. Seguir as regras da boa educação e da cordialidade, seja em relação às organizações atendidas e aos seus servidores ou empregados, seja em relação aos demais membros da Rede Nacional de Gestão Pública;
- j. Preservar e difundir os valores éticos contidos neste código;
- k. Agir com dedicação e exatidão em todas as tarefas desenvolvidas no âmbito do GesPública;
- l. Não cometer ou contribuir para que cometam injustiças contra outros membros da Rede Nacional de Gestão Pública;
- m. Não tornar públicas informações internas de organizações obtidas em decorrência de atuação em nome do GesPública, a não ser com autorização expressa.

4.2 São deveres adicionais dos membros do GesPública que participam do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF:

- a. Manter sigilo sobre todo o processo de avaliação das organizações concorrentes ao prêmio, inclusive com relação a sua identidade e informações fornecidas. Para tanto devem ser adotadas as seguintes precauções:
 - i. As informações obtidas em decorrência de avaliação do PQGF não podem ser divulgadas e nem ser objeto de discussão com terceiros, exceto com membros da mesma equipe de avaliação. Tais informações somente podem ser divulgadas após o encerramento do ciclo do prêmio e com autorização expressa das organizações respectivas;
 - ii. A identidade da organização que está sendo avaliada não pode ser revelada, pelo nome ou por qualquer outra característica que possa identificá-la, durante e após o processo de avaliação;

iii. Os documentos recebidos, utilizados e produzidos na avaliação não podem ser copiados;

iv. Ao término do processo de validação ou avaliação, os colaboradores que dele participaram deverão devolver ao Programa todos os documentos recebidos e produzidos.

b. Cada Examinador é responsável por pontuar, pessoalmente e independentemente, os Relatórios de Gestão que receber para avaliação. Entretanto, necessitando de informações e conhecimentos específicos lhes é permitido consultar especialistas, sem revelar a identidade da organização.

CAPÍTULO V

5. Condutas Vedadas

5.1 São vedadas a todos os que participam do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública:

a. Integrar o Comitê Gestor dos núcleos quando prestar serviços técnicos profissionais de consultoria ou similares remunerados, para organizações que sejam objeto de ação do GesPública; b. Utilizar informação obtida em decorrência da atuação no GesPública para vender produtos ou serviços de consultoria, ou qualquer outra forma de atuação que caracterize o uso indevido de informação privilegiada;

c. Cobrar por serviços de consultoria ou aceitar honorários, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie para si ou para outrem, em decorrência da atuação como membro da Rede Nacional de Gestão Pública;

d. Fazer uso, na elaboração e execução de trabalhos ou na prestação de serviços, fora do âmbito do Programa, de qualquer material oficial desenvolvido pelo GesPública, no todo ou em parte, sem a devida referência da fonte;

e. Vender produtos do GesPública (cursos, material impresso, softwares, metodologias, entre outros) ou utilizar material oficial do Programa para distribuição em eventos da consultoria ou prestação de serviços, fora do âmbito do Programa.

f. Patrocinar interesses pessoais ou de terceiros utilizando a sua condição de membro da Rede Nacional do GesPública.

5.2 Além das vedações referidas no subitem anterior, é vedado aos membros do GesPública que participam do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF:

- a. Divulgar informações fornecidas pelas organizações avaliadas, exceto com suas autorizações expressas, observadas as precauções estabelecidas na alínea a, do subitem 4.2;
- b. Discutir ou revelar a terceiros, ainda que também avaliadores do PQGF, informações acerca das organizações que estejam concorrendo ao prêmio e de sua participação na avaliação;
- c. Comunicar-se com as organizações avaliadas para solicitar documentação, informações ou esclarecimentos, sem autorização prévia do GesPública;

CAPÍTULO VI

6. Da Infração Ética

6.1 Constitui-se infração ética o não atendimento aos preceitos estabelecidos no presente Código, sujeitando-se o infrator a processo disciplinar.

6.2 Aos infratores das normas deste Código são aplicadas as seguintes sanções:

- a. Advertência reservada, no caso de falta leve, cuja repercussão da má conduta não tenha sido relevante para afetar a reputação do GesPública.
- b. Desligamento da Rede Nacional de Gestão Pública, para os membros que cometam faltas graves que afetem ou coloquem em risco a reputação do Programa e para os casos de reincidência de advertência reservada.

CAPÍTULO VII

7. Disposições Finais

7.1 Os casos omissos e as dúvidas surgidas na aplicação do presente Código de Ética serão analisados e decididos pelo Comitê Gestor.

