

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Avaliação e Análise do Sistema de Gestão Pública no Almojarifado
de uma Instituição de Ensino Superior: Uma Abordagem
Fundamentada em Modelos de Excelência**

JONAS MARCELO DE CARVALHO SIMÃO

ITAJUBÁ – MG

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JONAS MARCELO DE CARVALHO SIMÃO

**Avaliação e Análise do Sistema de Gestão Pública no Almojarifado de uma
Instituição de Ensino Superior: Uma Abordagem Fundamentada em Modelos
de Excelência**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências em Engenharia de Produção**.

Área de Concentração: Sistemas de Produção e Logística

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Freitas Gomes

ITAJUBÁ – MG

2022

À minha filha, Maria Clara, presente de Deus em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado forças para superar este desafio.

Aos meus pais, Mirtes e Vicente, por continuamente incentivarem meus estudos.

À minha amada esposa, Elizângela, que sempre acreditou na minha capacidade.

À minha irmã, Emanuely, que, junto com meus pais, muito contribuiu para minha formação.

Ao meu orientador, professor José Henrique, pela paciência e gentileza.

Aos amigos da UNIFEI, especialmente da DDP, pelo apoio constante nessa trajetória.

À Mônica, Alexandre e Daniel, pela essencial colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

A todos que me apoiaram e torceram por mim.

RESUMO

As organizações, independentemente de sua natureza, área de atuação ou público-alvo, vêm a cada dia sendo mais cobradas a apresentar melhorias em aspectos como desempenho, resultados e qualidade dos produtos / serviços. Com o objetivo de orientar os entes públicos na adoção de práticas de excelência em gestão foi criado o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), focado em resultados e na melhoria da qualidade dos serviços públicos. A partir disso, o objetivo da presente dissertação é avaliar e analisar o desempenho da gestão de um almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior utilizando um instrumento de avaliação adaptado com base no MEGP, sendo o estudo de caso o método definido para condução da pesquisa. Antes de realizar a coleta de dados, o instrumento de avaliação próprio do MEGP passou um processo de adaptação, de modo que estivesse alinhado às características próprias dos almoxarifados públicos e que apresentasse uma sistemática objetiva, de mais fácil utilização e interpretação. Da aplicação do instrumento adaptado verifica-se que, além de averiguar o alinhamento das práticas de gestão da unidade com o MEGP, é possível ter uma visão abrangente do setor avaliado, revelando aspectos não abordados em auditorias internas e que influenciam diretamente o desempenho do almoxarifado. No que se refere à avaliação do almoxarifado, de acordo com o levantamento realizado com o instrumento adaptado, em um total de 100 pontos possíveis o almoxarifado alcançou 76,5 pontos. Este resultado demonstra que a unidade possui uma boa gestão, apresentando padrões de trabalho alinhados aos fundamentos de excelência. Além disso, é observado que está ao alcance da unidade implementar as oportunidades de melhoria identificadas com a avaliação.

Palavras-chave: Instrumento de avaliação; Gestão de almoxarifado; Modelo de Excelência em Gestão Pública; GESPública.

ABSTRACT

Regardless of nature, area of activity or target audience, organizations are increasingly being requested to present improvements in their performance, results and product / service quality. To help public entities adopt management excellence practices, the Model of Excellence in Public Management (MEGP) has been created, aiming for results and for the improvement of public services quality. Considering this, through a case study, the purpose of this thesis is to evaluate and analyze a Federal Institution of Higher Education's (IFES) warehouse management performance using an adapted evaluation instrument based on the MEGP. Before carrying out the data collection, the MEGP's own assessment instrument underwent an adaptation process, so that it was aligned with the characteristics of public warehouses and, at the same time, objective, easier to use and to interpret. The adapted instrument utilization has showed that, in addition to verifying the alignment of the unit's management practices with the MEGP, it is possible to have a comprehensive understanding of the evaluated sector, discovering aspects not addressed in internal audits and that directly influence the warehouse's performance. With regard to warehouse's evaluation, according to the research carried out with the adapted instrument, out of a total of 100 possible points, the warehouse reached 76.5 points. This demonstrates that the warehouse has a fine level of management practices, presenting work standards that are aligned with the fundamentals of excellence. In addition, it is observed that it is within the scope of the unit to implement the improvement opportunities identified with the evaluation process.

Keywords: Assessment instrument; Warehouse management; Public Management Excellence Model; Gespública.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Prêmio Malcolm Baldrige	34
Figura 2 - Estrutura e sistema de pontuação do EFQM	38
Figura 3 - Critérios de excelência do PNQ	43
Figura 4 - Estágios de maturidade aos critérios de excelência	44
Figura 5 - Modelo generalizado dos prêmios de excelência.....	49
Figura 6 - Ciclo P.D.C.A.	63
Figura 7 - Representação gráfica do MEGP	64
Figura 8 - Instrumentos para avaliação da gestão pública	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios para itens de excelência de desempenho e valores pontuais - MBNQA	35
Tabela 2 - Critérios e pontuações do PNQ.....	45
Tabela 3 - Pontuação obtida na avaliação de acordo com o instrumento adaptado.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Prêmio Deming: Definição de objetivos e estratégias	29
Quadro 2 - Prêmio Deming: Utilização adequada e implementação do TQM.....	29
Quadro 3 - Prêmio Deming: Efeitos da utilização do TQM	31
Quadro 4 - Visão geral sobre os prêmios de excelência em gestão	47
Quadro 5 - Critérios de excelência dos prêmios PD, MB, EFQM, PNQ.....	49
Quadro 6 - Lacunas entre os prêmios de excelência analisados	50
Quadro 7 - Descrição dos fatores para cada percentual (critérios de 1 a 7).....	73
Quadro 8 - Preenchimento da avaliação (critérios de 1 a 7)	75
Quadro 9 - Descrição dos fatores para cada percentual (critério 8 – Resultados)	77
Quadro 10 - Preenchimento da avaliação (critério 8 - Resultados)	79
Quadro 11 - Faixas de pontuação global.....	80
Quadro 12 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Governança.....	83
Quadro 13 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Estratégia e Planos.....	85
Quadro 14 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Cidadão-usuário.....	86
Quadro 15 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Interesse Público e Cidadania.....	88
Quadro 16 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Informação e Conhecimento.....	89
Quadro 17 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Pessoas.....	91
Quadro 18 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Processos	92
Quadro 19 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Resultados.....	94
Quadro 20 - Proposta para pontuação de alíneas dos critérios de 1 a 7	95
Quadro 21 - Proposta para pontuação de alíneas do critério 8	96
Quadro 22 - Proposta de instrumento adaptado a partir do MEGP para avaliação de almoxarifados.....	97
Quadro 23 - Pontuação do almoxarifado no critério Governança	106
Quadro 24 - Pontuação do almoxarifado no critério Estratégia e Planos	107
Quadro 25 - Pontuação do almoxarifado no critério Cidadão-usuário	108
Quadro 26 - Pontuação do almoxarifado no critério Interesse Público e Cidadania	110

Quadro 27 - Pontuação do almoxarifado no critério Informação e Conhecimento	111
Quadro 28 - Pontuação do almoxarifado no critério Pessoas	113
Quadro 29 - Pontuação do almoxarifado no critério Processos	115
Quadro 30 - Pontuação do almoxarifado no critério Resultados	116

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.3 JUSTIFICATIVAS PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.4 MÉTODO DE PESQUISA.....	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 MODELOS E PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.....	20
2.2 SURGIMENTO DOS PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA.....	25
2.2.1 Prêmio Deming do Japão	26
2.2.2 Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige dos EUA	31
2.2.3 Prêmio Europeu de Excelência	36
2.2.4 Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil.....	39
2.3 COMPARAÇÃO DOS ASPECTOS COMUNS ENTRE OS PRÊMIOS	46
2.4 O PROGRAMA GESPÚBLICA E O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA.....	53
2.4.1 Retrospectiva sobre as origens do Programa Gespública	54
2.4.2 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública	57
2.4.2.1 Carta de Serviços ao Cidadão.....	58
2.4.2.2. Gestão de Processos	59
2.4.2.3 Indicadores de Desempenho.....	59
2.4.2.4. Pesquisa de Satisfação	60
2.4.3 O Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	60
2.4.3.1 Representação gráfica e dimensões do Modelo de Excelência em Gestão Pública	62
2.4.4 O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública	66
2.4.5 Autoavaliação	69
2.4.5.1 A autoavaliação com a utilização do IAGP	71
3 PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO ADAPTADO	82
3.1 CRITÉRIO 1 – GOVERNANÇA	83
3.2 CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIA E PLANOS.....	85
3.3 CRITÉRIO 3 – CIDADÃO-USUÁRIO	86

3.4 CRITÉRIO 4 – INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA	88
3.5 CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	89
3.6 CRITÉRIO 6 – PESSOAS	91
3.7 CRITÉRIO 7 – PROCESSOS	92
3.8 CRITÉRIO 8 – RESULTADOS	94
3.9 PROPOSTA DE CÁLCULO DA PONTUAÇÃO	95
3.10 PROPOSTA DE INSTRUMENTO ADAPTADO A PARTIR DO MEGP PARA AVALIAÇÃO DE ALMOXARIFADOS	96
4 MÉTODO DE PESQUISA.....	101
4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO.....	101
4.2 OBJETO DE ESTUDO	102
4.3 ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO	104
4.4 COLETA DE DADOS	104
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	105
5.1 GOVERNANÇA.....	105
5.2 ESTRATÉGIA E PLANOS	107
5.3 CIDADÃO-USUÁRIO	108
5.4 INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA	109
5.5 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	111
5.6 PESSOAS.....	112
5.7 PROCESSOS	114
5.8 RESULTADOS.....	115
5.9 DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS.....	116
6 CONCLUSÕES.....	120
6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	121
6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123
ANEXO	130

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Organizações públicas e privadas são cada vez mais pressionadas a apresentar melhores desempenho e resultados, reflexo da demanda de seus clientes e das demais partes interessadas. Em resposta a esse cenário, algumas organizações vêm buscando solução em conceitos e ferramentas de gestão da qualidade, na tentativa de elevar seus níveis de competitividade e eficiência para melhor atender seus clientes.

Para Toma e Marinescu (2018), com a mudança acelerada do mercado global, a pesquisa científica tem tentado fornecer um novo entendimento às empresas sobre como alcançar um melhor desempenho. Por isso, foram desenvolvidos novos modelos e ferramentas com a finalidade de oferecer medidas de desempenho úteis para qualquer empresa. Nesse sentido, estruturas de medição modernas foram criadas e desenvolvidas por entidades em todo o mundo, fornecendo às organizações diretrizes e critérios de avaliação que são utilizados como base para a melhoria contínua.

Tais estruturas de medição, denominadas modelos de excelência ou de referência, compõem a metodologia utilizada para concessão de prêmios da qualidade ao redor do mundo, e tratam-se de instrumentos próprios que podem ser utilizados para avaliação tanto de empresas privadas quanto públicas.

Considerando que as práticas de gestão convencionais não são suficientes para garantir o sucesso em longo prazo das empresas, os modelos de excelência e os prêmios nacionais da qualidade se apresentam como ferramentas que colaboram para que muitas organizações consigam melhorar a forma de conduzir seus processos e seus relacionamentos com os clientes. Dentre os modelos de excelência existentes, destacam-se o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige dos EUA (MBNQA), o Prêmio Europeu de Excelência da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade (EFQM) e o Prêmio Deming do Japão, sendo reconhecidos mundialmente e considerados os progenitores de outros modelos de excelência e prêmios nacionais da qualidade (TALWAR, 2001).

No Brasil, o modelo de referência mais amplamente reconhecido é utilizado pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), este que é administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

As empresas que desejam se qualificar para esses prêmios devem demonstrar evidências empíricas dos benefícios obtidos, processos que seguem e resultados alcançados, como maior produtividade, maior reputação, maior lucratividade ou participação de mercado e melhor foco, satisfação, lealdade ou retenção do cliente (DAHLGAARD-PARK *et. al*, 2018).

Corte (2009), afirma que as corporações empresariais ao redor do mundo têm buscado alcançar a excelência na gestão, visando otimizar recursos, obter melhores resultados e atender bem seus clientes. Da mesma forma, a excelência na gestão deve ser priorizada no setor público, visto que os recursos empenhados pelos governantes são obtidos através da contribuição de cada cidadão, que trabalha e contribui por meio dos impostos.

Na seara da administração pública brasileira, o modelo de referência do PNQ, assim como outros modelos internacionais, serviu como base para elaboração do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), modelo adotado no âmbito do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). Este programa surgiu com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Segundo Fernandes (2009), a elaboração de um modelo de gestão atende tanto às necessidades do cidadão, que requer mais agilidade do governo, quanto às necessidades do próprio governo, ao qual compete obedecer a esses reclamos da sociedade. Daí a importância de um modelo que ajude as organizações públicas a realizar uma melhor gestão dos recursos, estabelecer indicadores de desempenho, identificar boas práticas de gestão, perceber as oportunidades de melhoria e prestar contas à sociedade.

Considerando que cabe ao Estado bem gerir os recursos arrecadados e que os modelos de excelência podem trazer significativos benefícios aos resultados organizacionais, este estudo se propõe a utilizar o Modelo de Excelência em Gestão Pública para avaliar e analisar o sistema de gestão pública do almoxarifado de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Atuando no suporte logístico, o almoxarifado é o setor responsável pelo recebimento, armazenamento e distribuição de materiais dentro de uma organização. Apesar do fato de que as IFES atuam com atividades de ensino, pesquisa e extensão – ou seja, os materiais do almoxarifado não serão processados em uma linha de produção – o mau desempenho do setor de almoxarifado compromete o serviço prestado pela organização, uma vez que é responsável pelo fornecimento dos materiais utilizados em tais atividades, assim como para as atividades de

natureza administrativa. Além disso, é um setor com potencial impacto em todos os outros setores da instituição.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da presente pesquisa é avaliar e analisar o sistema de gestão pública do almoxarifado de uma IFES. Para isso, o presente trabalho utilizou um instrumento de avaliação adaptado com o propósito de ser prático, objetivo, de fácil assimilação e efetivo, tendo como base o instrumento de avaliação utilizado pelo MEGP.

Tem-se como objetivos específicos:

- Realizar um levantamento bibliográfico e um subseqüente comparativo entre os principais modelos de referência existentes e o MEGP;
- Apresentar o desenvolvimento de uma proposta de instrumento de avaliação adaptado para aplicação em almoxarifados de instituições públicas;
- Aplicar o instrumento adaptado na avaliação de um almoxarifado e, na seqüência, analisar as práticas atuais de gestão no objeto de estudo mencionado.

1.3 JUSTIFICATIVAS PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo AlZawati *et al.* (2020), as organizações do setor público estão sob imensa pressão para se tornarem mais responsivas às necessidades e expectativas da sociedade. Existem cobranças para que o setor público apresente melhorias em seus produtos e serviços, transparência nas políticas e procedimentos e maior ênfase na melhoria contínua de forma eficiente e eficaz. Portanto, as organizações do setor público devem implementar as melhores práticas na prestação de serviços, visando alcançar crescimento e excelência.

Quando analisada a área da educação pública, as universidades federais brasileiras possuem um importante papel para o sucesso do País, sendo agentes de transformação através da educação, liderança e inovação tecnológica. Segundo Eberhart e Pascuci (2014), as universidades públicas assumem, ao lado de suas funções institucionais de ensino e pesquisa, a função de agentes propulsores do desenvolvimento socioeconômico ao estabelecerem uma ponte entre governo e empresas.

Ao mesmo tempo em que atendem a um contingente em torno de um milhão e duzentos mil alunos nos níveis de graduação e pós-graduação, as universidades federais mantêm uma rede de serviços e de equipamentos públicos para atendimento à população, incluindo hospitais universitários de alta complexidade, clínicas, laboratórios, museus, teatros, escritórios de assistência jurídica, incubadoras tecnológicas, serviços de atenção à saúde mental, entre outros. Além disso, as universidades federais respondem por mais da metade dos alunos e dos programas de pós-graduação do País, produzindo a maior parte da ciência nacional, representando um sistema de formação de recursos humanos, produção de conhecimento, desenvolvimento tecnológico e prestação de serviços à sociedade sem equivalentes no País (ANDIFES, 2017).

Entretanto, a atual estrutura burocrática e centralizada das universidades representarem um grande empecilho às inovações demandadas no cenário atual. Por mais que o ambiente acadêmico seja reconhecido como um local de desenvolvimento de inovações, o mesmo não se pode afirmar sobre seus processos administrativos e decisórios, ou sobre sua estrutura interna (OLIVEIRA *et al.*, 2011). Como afirmam Vieira e Vieira (2004), as universidades federais tornaram-se instituições altamente complexas, dificultando a eficiência da gestão e a eficácia dos procedimentos.

Posto isso, temos justificada a importância de voltar a atenção deste estudo para as instituições de ensino superior.

No que se refere à justificativa para o estudo do almoxarifado de uma IFES, Trilha e Nunes (2017) relatam que, embora exista uma extensa bibliografia sobre gestão de materiais, há poucos trabalhos publicados no Brasil que tratem da avaliação de desempenho dos almoxarifados públicos. Em levantamento realizado pelos autores utilizando relatórios de auditoria de universidades federais brasileiras, foi verificada uma falta de uniformidade no trabalho das auditorias e que nenhum relatório abordou a totalidade das atividades de um almoxarifado. Destacou-se nos relatórios analisados o objetivo de apontar falhas e a busca em analisar o cumprimento da legislação, não sendo avaliado o desempenho das atividades. Ainda segundo os autores, é imprescindível a construção de um conjunto de indicadores para avaliar o desempenho desse setor que é primordial em todas instituições públicas, universidades ou não, por reter parte significativa dos seus recursos.

Quanto à validade da proposta de aplicação do MEGP em um setor isolado dentro de uma organização (o almoxarifado, nesse caso), segundo Ferreira (2009), o MEGP possui um potencial

de multiaplicação e, entre possibilidades já testadas e comprovadas, cita a viabilidade da avaliação da gestão organizacional por unidade.

Tratando do almoxarifado em específico no qual essa pesquisa foi desenvolvida, a unidade não possui histórico de utilização do modelo em questão e, em seu último processo de auditoria, não teve apontamento de irregularidades ou impropriedades relevantes. Portanto, será profícuo comparar o resultado da avaliação no contexto do MEGP frente ao diagnóstico apresentado pela auditoria interna.

Por fim, para justificar um dos objetivos desta pesquisa, que é a adaptação do instrumento de avaliação utilizado pelo MEGP, considere-se o estudo realizado por Fowler (2008) sobre a utilização do Programa Gespública nas IFES, no qual foi constatada a baixa adesão destas entidades à utilização do modelo de referência proposto pelo programa governamental. Dentre os fatores responsáveis pela baixa adesão ao programa foram identificadas a inexperiência das instituições pesquisadas com programas de qualidade e a dificuldade de interpretação, tanto do vocabulário como da abrangência do programa, verificando-se que o modelo demanda empenho de subordinados e dirigentes para sua compreensão.

Outro aspecto levantado no mencionado estudo remete ao receio dos respondentes da pesquisa sobre a descontinuidade da utilização dos conceitos do programa de qualidade em gestões futuras. Conforme aponta a autora, essa preocupação se justifica no fato de que, historicamente, as instituições públicas nacionais são marcadas pela descontinuidade. Como os dirigentes máximos de tais instituições possuem mandatos de quatro anos, os dirigentes intermediários podem ser influenciados a atacar questões de curto prazo, preterindo investir esforços em projetos como a implementação de um programa de qualidade. A falta de apoio da alta direção, que também aparece no levantamento realizado, fez com que as tentativas de implementação de programas de qualidade no passado não avançassem, fato que contribui para desencorajar uma nova tentativa futura, e se caracteriza uma experiência negativa para instituições que desejam implementar algum programa.

Ainda segundo a autora, se as IFES não ousarem implementar os conceitos do Gespública, não terão a experiência desejada com o programa, o que corresponde a um círculo vicioso, no qual faltam energia e um senso de urgência dos dirigentes para romper com os padrões já estabelecidos, deixando de considerar as melhorias que podem ser alcançadas com a utilização do modelo de referência.

Com esta pesquisa se espera, além dos demais objetivos citados, apresentar uma contribuição às IFES ao apresentar uma ferramenta simplificada que possa servir como um instrumento facilitador para a superação de barreiras e fatores inibidores à adoção de um modelo de referência, de forma que tais instituições possam caminhar rumo a uma cultura que prime pela qualidade dos resultados entregues à sociedade.

1.4 MÉTODO DE PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa se deu através de um estudo de caso, no qual foi realizada a avaliação do sistema de gestão pública do almoxarifado da IFES por intermédio de um instrumento adaptado a partir do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública que, por sua vez, foi elaborado com base no Modelo de Excelência em Gestão Pública.

A escolha do estudo de caso como procedimento para condução da pesquisa se deu em função da necessidade de aprofundar a investigação sobre o sistema de gestão do almoxarifado. Assim, o estudo de caso se mostrou como a melhor alternativa para levantar e analisar informações referentes aos processos de trabalho do almoxarifado, sua organização, sua interação com os usuários, além de seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

As características do estudo de caso, como utilização de diferentes fontes para coleta de dados, possibilidade de aplicação em um único caso ou em vários e a flexibilidade que possui para a análise e discussão dos dados também foram determinantes na decisão de utilizar este procedimento, tendo em vista serem as características mais adequadas para o objetivo do trabalho.

1.4.1 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

O instrumento utilizado na coleta de dados referente às práticas de gestão do almoxarifado foi adaptado a partir de uma abordagem do modelo de excelência preconizado pelo Programa Gespública, apesar de se embasar em outros modelos internacionais.

Além disso, cabe destaque o fato de que a pesquisa realizada, passando pela concepção do instrumento adaptado, foi balizada pelas características de um almoxarifado de uma instituição pública de ensino superior, ou seja, pela sua estrutura, competências, procedimentos operacionais e administrativos, entre outros.

Outra delimitação a se mencionar é que o instrumento de avaliação foi adaptado com foco em práticas de almoxarifado; portanto, não se aplica a outros setores de uma instituição

Finalmente, diante da extensão de critérios que precisam ser analisados a fundo na avaliação que se deseja realizar, o trabalho foi delimitado a um único caso.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho encontra-se assim estruturado:

- Neste capítulo introdutório encontram-se descritos o contexto que motivou este estudo, os objetivos geral e específicos que se esperam alcançar, as justificativas e o método de pesquisa empregado, além da estrutura do trabalho;

- No capítulo seguinte, que trata do Referencial Teórico, serão apresentados os prêmios da qualidade mais comumente citados na literatura acadêmica (Prêmio Deming, Prêmio Malcolm Baldrige e Prêmio da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade), além do Prêmio Nacional da Qualidade. Ainda neste mesmo capítulo será dada ênfase ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, com destaque para o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública;

- No terceiro capítulo serão apresentadas as justificativas e os procedimentos que culminaram na elaboração da proposta de instrumento de avaliação adaptado;

- No quarto capítulo serão apresentadas as considerações pertinentes ao método de pesquisa adotado para a condução do processo de avaliação e análise do sistema de gestão do almoxarifado;

- No quinto capítulo serão apresentados os resultados e a discussão dos dados coletados;

- No último capítulo constam as conclusões do estudo realizado, além das contribuições correspondentes e das sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo consta de um debate sobre modelos de excelência e prêmios nacionais de qualidade, mostra a finalidade e benefícios de sua utilização, indica o surgimento dos principais prêmios como Deming no Japão, Malcolm Baldrige nos EUA, Europeu de Excelência e Nacional da Qualidade no Brasil, além da comparação entre os aspectos comuns entre os prêmios. Para realizar o levantamento que se segue foram analisados artigos já publicados sobre o tema, além da leitura de livros, catálogos e publicações específicos das entidades que administram a concessão dos prêmios abordados.

2.1 MODELOS E PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

A busca pela competitividade e melhoria da qualidade de processos e produtos faz com que muitas organizações busquem alternativas para gerenciar seus processos de modo a possibilitar bons resultados. A partir do planejamento e conhecimentos das atividades, é possível definir metas para alcançar os resultados esperados com eficiência e qualidade. Como ferramentas para auxiliar essas etapas, existem os modelos ou prêmios de excelência em gestão com critérios específicos para aprimorar os processos de gerência e operação, inserindo dentro das organizações uma nova cultura em busca da qualidade e processos mais produtivos.

De acordo com Vilas Boas e Costa (2011), os modelos de excelência em gestão têm como finalidade básica a melhoria da competitividade de diversos tipos de organizações, buscando a alteração da filosofia da qualidade e da melhoria da competitividade de qualquer organização, indicando requisitos necessários para que elas alcancem a excelência indicando importantes ferramentas de diagnóstico da situação real do desempenho dos sistemas de gestão das organizações. Esse modelo é baseado em métodos já consolidados com uma metodologia de autoavaliação que as ajuda na medição dos pontos existentes com os já consolidados nos modelos já conhecidos.

Para Meireles (2001), os prêmios de excelência em gestão têm como finalidade auxiliar a melhoria das práticas de desempenho e da capacitação das organizações, auxiliar na comunicação e no compartilhamento de práticas e servir como ferramenta de trabalho para entender e pôr em prática a gestão do desempenho, para planejamento, treinamento e avaliação. Além disso, têm como metas fornecer aos clientes um valor sempre crescente e ter como resultado o sucesso em

um mercado competitivo, ao mesmo tempo em que melhoram o desempenho e a capacidade da organização. Dentre seus conceitos fundamentais podemos destacar:

- Gestão centrada no cliente;
- Foco nos resultados;
- Comprometimento da alta direção;
- Visão de futuro a longo alcance;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade social;
- Gestão baseada em processos e informações;
- Ação pro-ativa e resposta rápida;
- Aprendizado contínuo.

Ainda, segundo Silva (2015), a adoção do modelo ou prêmio de excelência em gestão mantém o foco na qualidade e direciona a organização para um desempenho satisfatório e competitivo onde a tomada de decisões deve ser realizada pelos gestores que devem envolver todos os setores e colaboradores independente dos níveis hierárquicos, reforçar os compromissos assumidos por fornecedores e distribuidores durante o planejamento e qualidade e se preocupar com as metas para manutenção da qualidade e para melhoria contínua.

Com isso, os modelos e prêmios de excelência em gestão podem ser definidos como uma importante ferramenta de auxílio aos gestores para a manutenção das atividades desenvolvidas através de pontos já discutidos e definidos e com isso buscar um processo constante de melhoria e com foco na qualidade e sempre obter ótimos resultados.

Segundo Schauff *et al.* (2011, p.12), os fundamentos dos modelos ou prêmios de excelência:

expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial – aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais (Schauff *et al.*, 2011, p.12).

Ainda de acordo com Schauff *et al.* (2011), esses fundamentos se baseiam em:

- **Pensamento sistêmico:** Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo;

- **Aprendizado organizacional:** Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização e sua força de trabalho por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências;
- **Cultura de inovação:** Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização;
- **Liderança:** Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento ininterrupto da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas;
- **Orientação por processos e informações:** Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização que agregam valor para as partes interessadas;
- **Visão de futuro:** Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo em curto e longo prazos;
- **Geração de valor:** Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas;
- **Valorização das pessoas:** Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;
- **Conhecimento sobre o cliente e o mercado:** Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados;
- **Desenvolvimento de parcerias:** Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunta, e buscando benefícios para as partes envolvidas;
- **Responsabilidade social:** Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras;

- **Valorização das pessoas:** Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;
- **Conhecimento sobre o cliente e o mercado:** Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados;
- **Desenvolvimento de parcerias:** Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências complementares de cada uma e atuação conjunta, e buscando benefícios para as partes envolvidas;
- **Responsabilidade social:** Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Na visão de Ghobadian e Woo (1996), os modelos e prêmios são baseados em um modelo de gerenciamento de qualidade total. Esses princípios concentram a perfeição do produto ou métodos tradicionais de controle de qualidade, além de considerar atividades de gerenciamento, comportamento e processos que influenciam a qualidade. Reconhecem que a qualidade é o resultado final de um complexo de processos integrados e esforços dos colaboradores. Desse modo, de acordo com os objetivos gerais, podem ser destacados os seguintes pontos:

- O aumento da conscientização sobre a importância da qualidade e o interesse pela gestão da qualidade por sua importante contribuição para a competitividade;
- Encorajar a auto avaliação sistemática frente a critérios estabelecidos conscientizando o mercado;
- A cooperação imediata entre as organizações em uma ampla gama de questões;
- O estímulo do compartilhamento e divulgação de informações sobre estratégias de qualidade implantadas com êxito e sobre benefícios derivados da implementação de estratégias;
- Promover a compreensão dos requisitos para a realização da excelência da qualidade e implantação bem sucedida da gestão da qualidade;
- Estimular as organizações a introduzir o processo de melhoria da gestão da qualidade.

Dentre os benefícios da utilização dos modelos e prêmios de qualidade em gestão, Costa (2019) destaca a opinião de que as organizações trabalham para atender as partes interessadas e promover benefícios. Caso contrário, todo o trabalho perde o sentido. Ressalta, ainda, algumas vantagens como:

- **Promover a competitividade:** Identificar as maiores fraquezas do negócio e desenvolver táticas que invertam o cenário, além de reconhecer as maiores forças e potencializar, é uma forma de promover mais competitividade no mercado. Essa prática permite que a empresa se destaque da concorrência, visto que atenderá de forma genuína às demandas dos consumidores;

- **Promove o aprendizado:** O autoconhecimento incentiva o time não só a encontrar as falhas, mas também a buscar soluções. Tudo isso é feito fora da rotina convencional de trabalho, o que incentiva a equipe a buscar soluções inovadoras capazes de mitigar os impactos então notados;

- **Mensura resultados:** Ao exigir um acompanhamento próximo e minucioso de todas as alterações promovidas na gestão, pode-se também acompanhar os resultados gerados por cada uma dessas ações. Isso permite identificar quais práticas são bem absorvidas e aproveitadas pela empresa e quais são indiferentes no processo;

- **Incorpora a cultura da excelência:** A cultura da excelência coloca os envolvidos como protagonistas de todo o processo, que definirão metas ambiciosas para a empresa. Principalmente por se tratar de uma meta comum, o time se une e trabalha em conjunto para alcançá-la. O resultado esperado inspira os envolvidos, já que o objetivo é gerar benefícios não só para a empresa, mas também para a sociedade.

Por sua vez, na concepção de Tan *et al.* (2003), os prêmios nacionais da qualidade são criados para reconhecer que a qualidade total é crucial para competir em mercados globais. De modo geral, esses prêmios são criados para cumprir os seguintes objetivos:

- Promover a consciência de que a gestão da qualidade total é um propulsor essencial para o aumento da qualidade e da produtividade;

- Prover um conjunto de orientações para a realização de autoavaliação e melhoria contínua;

- Servir como um esforço nacional em promover a competição e desenvolvimento econômico de longa duração no país de origem.

De modo geral, os fundamentos dos modelos fixam as diretrizes necessárias para uma perfeita descrição do planejamento e estratégia que as organizações devem seguir para atingir bons resultados. Ao serem implementados acabam por auxiliar em processos de qualidade, com foco no aprendizado.

2.2 SURGIMENTO DOS PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA

O primeiro modelo de excelência mundialmente conhecido foi o Prêmio Deming, introduzido pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE) em 1951. O *CAE Quality Award* foi o próximo, sendo apresentado em 1984 no Canadá. Isto foi seguido pela introdução do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige (MBNQA) nos EUA em 1987 e *Australian Quality Awards* em 1988. O Prêmio Europeu de Qualidade (conhecido como "Prêmio Europeu de Excelência" desde 2004), baseado no modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), foi criado em 1991. Simultaneamente com a Europa, vários países da Ásia também desenvolveram seus próprios prêmios de qualidade na década de 1990, principalmente usando o EFQM e o MBNQA como referência (TALWAR, 2011).

Segundo Woo (1996), os produtos japoneses eram considerados maus, não confiáveis, mal projetados, de baixa tecnologia e baratos até a década de 60. Em um curto espaço de tempo, no entanto, as corporações japonesas melhoraram a qualidade de seus produtos e com ela, a percepção dos consumidores. Recentemente, o termo "fabricado no Japão" representa alta qualidade e confiabilidade, design refinado e robusto e alta tecnologia. Muitos fatores contribuíram para essa transformação notável, entre eles, a utilização de técnicas de controle de qualidade total propagadas por Juran e Deming. Para incentivar a adoção generalizada de tais técnicas foi desenvolvido um prêmio de qualidade: o Prêmio Deming - em reconhecimento à contribuição de Deming para a revolução da qualidade no Japão. O prêmio Deming provou ser um instrumento eficaz para espalhar métodos de qualidade em toda a indústria japonesa.

Nos EUA, a preocupação com o declínio da produtividade americana e a perda de vantagem competitiva no início da década de 1980 levou o presidente Reagan a patrocinar uma série de conferências de estudo para examinar por que isso estava acontecendo. O relatório final deste estudo recomendou que um Prêmio Nacional de Qualidade semelhante ao Prêmio Deming no Japão fosse concedido às empresas que desafiassem e atendessem aos requisitos do prêmio com sucesso. Surgia, dessa forma, o Prêmio Baldrige. Seu objetivo era promover a

conscientização da qualidade como um fator cada vez mais importante na competitividade, desenvolver a compreensão do que é necessário para alcançar a excelência de desempenho, compartilhar informações sobre estratégias que tiveram sucesso na melhoria desempenho e enfatizar as vantagens que sua implementação bem-sucedida confere (MACLEOD e BAXTER, 2001).

Segundo os autores, várias empresas europeias notaram os benefícios que os processos dos prêmios Deming e Baldrige conferiram a muitas empresas japonesas e americanas, muitas vezes concorrentes reais ou potenciais. Conseqüentemente, em 1988, quatorze empresas europeias formaram a Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM). Dez anos depois, o número de membros cresceu para mais de 700. O EFQM define a autoavaliação como uma revisão abrangente, sistemática e regular das atividades e resultados de uma organização, referenciada em um modelo de excelência empresarial. A organização deve discernir claramente seus pontos fortes e áreas passíveis de melhoria, realizando o devido monitoramento para alcançar seu progresso. O processo de autoavaliação sistemática, validado por examinadores externos treinados, é um poderoso exercício de aprendizagem para qualquer organização, seja qual for seu tamanho e complexidade ou a natureza de seus produtos e mercados.

Os prêmios da qualidade e excelência em desempenho que reconhecem a excelência em performance surgiram como um componente significativo das estratégias de promoção da qualidade e produtividade em diversos países. São modelos cujo objetivo principal é promover, reconhecer e comunicar as melhores práticas. Geralmente são constituídos por um quadro no qual são incorporados os valores centrais e princípios da excelência. Estes princípios, por sua vez, são a base para a construção do quadro, que consiste em um certo número de critérios e itens de avaliação (MIGUEL, 2005).

2.2.1 Prêmio Deming do Japão

O Prêmio Deming, estabelecido em 1951 pela JUSE como o prêmio nacional de qualidade do Japão, visa reconhecer a excelência no controle de qualidade em vários setores. O prêmio se concentra na eficácia do planejamento e da implementação de práticas de qualidade por organizações, privadas ou públicas, ou subdivisões de grandes empresas e até empresas no exterior (LEE e LEE, 2013).

Através de seminários, Deming ensinou os fundamentos do controle estatístico de qualidade de uma forma simples e completa para executivo, gerentes, engenheiros e pesquisadores da indústria japonesa onde através de suas experiências, promoveram a reflexão dos participantes e impulsionando o controle de qualidade no Japão em uma fase em que tal controle começa a ser realizado (DEMING PRIZE, 2020).

Ainda segundo o comitê Deming Prize (2020), o Prêmio Deming exerce uma influência direta ou indireta no desenvolvimento do controle e gestão da qualidade dentro das organizações de modo a proporcionar desafios e uma forma de compartilhar experiências valiosas de modo a auxiliar os processos administrativos a alcançar os resultados esperados através da metodologia de melhoria contínua. A utilização das diretrizes do prêmio e o sucesso obtido por algumas organizações servem de inspiração para muitas outras, ressaltando o aprendizado e o princípio de que a qualidade é um ponto importante para o sucesso dos negócios e um fator de evolução para as atividades de melhoria de processos, incentivando o autodesenvolvimento, respeitando a realidade e as características de cada organização, pois cada uma tem suas próprias particularidades e necessidades. Cabe aos membros das equipes escolhidas pelas organizações a responsabilidade de identificar e abordar os pontos indicados de modo a identificar quais metodologias de qualidade indicadas pelo prêmio devem ser desenvolvidas.

2.2.1.1 Categorias do Prêmio Deming

De acordo com o comitê Deming Prize (2020), existem quatro categorias para o prêmio Deming conforme descritas a seguir:

- **Prêmio Deming:** prêmio anual realizado para as empresas, institutos, divisões e unidades de negócios que implementaram o *Total Quality Managment* (TQM) adequado para sua filosofia de gestão, escopo, tipo, escala de negócios e ambiente de gestão;
- **O Grande Prêmio Deming:** prêmio anual para os destinatários do Prêmio Deming, dado as organizações que mantiveram e melhoraram ainda mais o nível de TQM por mais de três anos após a vitória do Prêmio Deming ou do Grande Prêmio Deming;
- **Prêmio Deming para Indivíduos:** Para indivíduos ou grupos, cujas atividades principais são no Japão, incluindo os que fizeram contribuições notáveis para o estudo de TQM ou na disseminação de TQM;

- **Prêmio Deming de Serviço Distinto para Divulgação e Promoção (no exterior):**

Para indivíduos, cujas atividades principais são fora do Japão, dado a indivíduos que fizeram contribuições notáveis na divulgação e promoção do TQM. O exame será realizado a cada 3-5 anos.

O Prêmio Deming possui diferentes características, e na sequência será destacada uma delas, o prêmio “*The Deming Prize*”.

2.2.1.2 *The Deming Prize*

O Prêmio Deming é concedido anualmente a uma organização que implementou o TQM adequado para sua filosofia de gestão, escopo, negócios e ambiente de gestão. Qualquer organização pode se inscrever para o prêmio respeitando algumas condições, sejam públicas ou privadas, grande ou pequena, nacional ou estrangeira, ou parte de uma organização inteira. Não existe limite para o número de potenciais destinatários do prêmio a cada ano. Todas as organizações que obtiverem os pontos de aprovação ou mais no exame receberão o Prêmio Deming (DEMING PRIZE, 2020).

Segundo Sampaio *et al.* (2012), o Prêmio Deming, criado em 1951 pela JUSE, é concedido a organizações ou divisões de organizações que tenham alcançado melhorias de desempenho por meio da aplicação de TQM. Em seu início o Prêmio Deming era focado em organizações japonesas, com a avaliação *in loco* realizada em japonês, sendo que até 2003 não havia um entendimento claro sobre como o Prêmio Deming era concedido e quais eram seus critérios de classificação.

Ao contrário de outros prêmios de qualidade nacionais ou regionais, o Prêmio Deming não fornece uma estrutura modelo para a organização e nem um roteiro para priorização de critérios. A avaliação feita inclui dez tópicos de igual peso que cada organização que deseja concorrer ao prêmio deve abordar, abrangendo as seguintes categorias: políticas, organização, informação, padronização, recursos humanos, garantia de qualidade, manutenção, melhoria, efeitos e planos futuros (SAMPAIO, 2012).

Ainda de acordo com o comitê *Deming Prize* (2020), o Prêmio Deming é concedido as organizações candidatas que realizam os três pontos a seguir por meio do TQM:

- Políticas de gestão claras que refletem sua filosofia de gestão, indústria, escala e meio ambiente, a organização estabelece objetivos de negócios proativos orientados para o cliente e

estratégias baseadas na responsabilidade social. A alta administração exibe liderança em sua formulação;

- O TQM está sendo utilizado de forma adequada e implementada para a realização dos objetivos e estratégias de negócios;
- Junto com a obtenção de efeito em relação aos objetivos de negócios e estratégias definidas, a capacidade organizacional necessária para o crescimento futuro é garantida.

Desse modo, podemos definir como critérios de avaliação estabelecer objetivos e estratégias de negócios e liderança da alta administração, utilização adequada e implementação de TQM e os efeitos do TQM. O Quadro 1 descreve a definição de objetivos e estratégias de negócios que devem ser utilizadas pela alta administração e sua pontuação. O Quadro 2 identifica os critérios de utilização adequada e implementação do TQM. Já o Quadro 3 pontua os efeitos da utilização do TQM.

Quadro 1 - Prêmio Deming: Definição de objetivos e estratégias

A. Estabelecimento de objetivos e estratégias de negócios e liderança da alta administração

Itens avaliados	Pontuação
I. Estabelecimento de objetivos e estratégias de negócios proativos e orientados para o cliente	100
Sob a crença clara da gestão, objetivos e estratégias de negócios proativos e orientados para o cliente foram estabelecidos de acordo com a filosofia de gestão, indústria, escala e meio ambiente, levando em consideração a responsabilidade social da organização. E as aspirações e planos futuros da organização foram claramente explicitados.	
II. O papel da alta administração e seu cumprimento	100
A alta administração está exibindo liderança na formulação de objetivos e estratégias de negócios proativos e orientados para o cliente e na implementação de TQM. Tem uma visão sobre os objetivos de negócios, estratégias e mudanças ambientais e entende a importância do aprimoramento das capacidades organizacionais, desenvolvimento de recursos humanos e responsabilidade social corporativa. Tem compreensão e entusiasmo em relação ao TQM.	

Fonte: DEMING PRIZE (2020)

Quadro 2 - Prêmio Deming: Utilização adequada e implementação do TQM

B. Utilização adequada e implementação de TQM

Itens avaliados	Pontuação
III. Utilização e implementação adequadas do TQM para a realização dos objetivos e estratégias de negócios	100
O TQM está sendo adequadamente utilizado e implementado como uma ferramenta de gerenciamento para a realização dos objetivos e estratégias de negócios. E métodos científicos (estatísticas, etc.) métodos e TI estão sendo utilizados adequadamente no processo	

Quadro 2 - Prêmio Deming: Utilização adequada e implementação do TQM (continuação)

1. Implantação organizacional de objetivos e estratégias de negócios	
Os objetivos e estratégias de negócios estão sendo implantados em toda a organização e implementados de forma unida, com base no envolvimento total dos funcionários e na cooperação estreita entre departamentos e organizações relacionadas.	(15)
2. Criação de novos valores com base no entendimento das necessidades do cliente e sociais e inovação de tecnologia e modelo de negócios.	
O desenvolvimento de novos negócios, produtos e serviços e/ou inovação de processos de trabalho estão sendo realizados de forma proativa e eficaz, visando a criação de novo valor com base no entendimento das necessidades dos clientes e sociais e na inovação de tecnologia e modelo de negócios.	(15)
3. Gestão e melhoria da qualidade dos produtos e serviços e/ou processo de trabalho	
a. Gerenciamento diário: Existem poucos problemas nas operações do dia-a-dia por meio de padronização e educação e treinamento e as principais operações em cada departamento foram estabilizadas.	
b. Melhoria contínua : Melhorias na qualidade de produtos e serviços e/ou processos de trabalho estão sendo realizadas de forma planejada e contínua e reclamações e defeitos no mercado e/ou próximos processos estão diminuindo ou estão sendo mantidos em um nível extremamente baixo. O nível de satisfação do cliente melhorou ou está sendo mantido em um nível extremamente alto.	(15)
4. Estabelecimento e operação de sistemas de gestão multifuncionais, como qualidade, quantidade, entrega, custo, segurança, meio ambiente, etc. em toda a cadeia de suprimentos	
Os sistemas de gestão multifuncionais necessários para a organização estão sendo estabelecidos e operados adequadamente em toda a cadeia de suprimentos, direcionados aos clientes, incluindo parceiros e organizações relacionadas, e são eficazes para alcançar os objetivos no ambiente de negócios em mudança de maneira rápida e confiável.	(15)
5. Coleta e análise de informações e acúmulo e utilização do conhecimento	
A coleta e análise de informações do mercado e dentro da organização e o acúmulo e uso do conhecimento necessário às operações estão sendo realizados de forma organizada. Além disso, tais informações são úteis na criação de novos valores, gestão e melhoria de produtos, serviços e/ou qualidade operacional e estabelecimento e operação de sistemas de gestão multifuncionais.	(15)
6. Desenvolvimento e utilização ativa de recursos humanos e capacidade organizacional	
O desenvolvimento de recursos humanos e capacidades organizacionais está sendo realizado de forma planejada e é útil na realização de objetivos e estratégias de negócios e implementação de TQM, e ativação de pessoas e organização que os apoia.	(15)
7. Iniciativas de responsabilidade social da organização	
A organização está ciente de seu papel e responsabilidades como membro da sociedade e estabeleceu indicadores específicos nesse sentido e está adotando iniciativas de forma proativa (por exemplo, preservação ambiental, contribuição regional, práticas operacionais justas, respeito aos direitos humanos, segurança da informação, etc.) de acordo com sua filosofia de gestão, tipo de indústria, escala de negócios e ambiente de negócios.	(10)

Fonte: DEMING PRIZE (2020)

Quadro 3 - Prêmio Deming: Efeitos da utilização do TQM

C. Efeitos do TQM

Itens avaliados	Pontuação
IV. Efeitos obtidos em relação aos objetivos e estratégias de negócios por meio da utilização e implementação do TQM	100
A organização obteve efeitos sobre os objetivos e estratégias de negócios por meio da utilização e implementação adequadas do TQM.	
V. Atividades excepcionais de TQM e aquisição de capacidades organizacionais	
A organização obteve efeitos nas áreas centrais para a realização de objetivos e estratégias de negócios com base em atividades de TQM destacadas em relação ao conteúdo e/ou aplicação de TQM e adquiriu as capacidades organizacionais necessárias para seu crescimento sustentável futuro.	

Fonte: DEMING PRIZE (2020)

Outros pontos importantes a serem destacados são os resultados esperados durante a jornada do Prêmio Deming como (DEMING PRIZE, 2020):

- Estabilização e melhoria da qualidade;
- Melhoria da produtividade e redução de custos;
- Expansão de vendas;
- Aumento de lucro;
- Implementação Completa de Planos de Gestão e Negócios;
- Realização dos sonhos da alta administração;
- TQM por Participação Total e Melhoria da Constituição Organizacional;
- Motivação aumentada para gerenciar e melhorar, bem como para promover a padronização;
- Unindo o poder organizacional total e melhorando o moral;
- Estabelecimento de vários sistemas de gestão e do sistema de gestão total.

2.2.2 Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige dos EUA

O princípio da estrutura do prêmio Baldrige é baseado em uma forma de ajudar a organização independente do seu tamanho ou setor. Para isso, é necessário que sejam respondidas três perguntas antes de sua utilização (NIST, 2020):

- A organização está indo tão bem quanto poderia?;
- Como você sabe?;
- O que e como sua organização deve melhorar ou mudar?.

Ao serem respondidas tais questões, são conhecidos os pontos que realmente são importantes para a organização. Além disso, existem sete aspectos críticos de gestão e desempenho na organização que são:

- Liderança;
- Estratégia;
- Clientes;
- Medição, análise e gestão do conhecimento;
- Força de trabalho;
- Operações;
- Resultados.

Essa metodologia é baseada em um conjunto de crenças e comportamentos com os conceitos centrais para a integração dos requisitos chave de desempenho e operacionais em uma estrutura orientada para resultados criando uma base para ação, *feedback* e sucesso contínuo nos seguintes pontos (NIST, 2020):

- Perspectiva de sistemas;
- Liderança visionária;
- Excelência com foco no cliente;
- Valorizar as pessoas;
- Aprendizagem organizacional e agilidade;
- Foco no sucesso;
- Gestão para inovação;
- Gestão por fato;
- Responsabilidade social;
- Ética e transparência;
- Entregando valor e resultados.

A estrutura do prêmio Baldrige auxilia na avaliação e melhoria dos seus processos ao longo de quatro dimensões:

- **Abordagem:** Como é realizado o trabalho da sua organização? Quão eficazes são as abordagens principais?
- **Implantação:** Com que consistência as abordagens principais são usadas em partes relevantes da organização?

- **Aprendizagem:** Foi avaliada a melhoria em suas abordagens principais? Até que ponto as melhorias são compartilhadas em sua organização? O novo conhecimento levou à inovação?

- **Integração:** Como as abordagens estão alinhadas com as necessidades organizacionais atuais e futuras? Até que ponto as medidas, informações e sistemas de melhoria se complementam nos processos e unidades de trabalho? Até que ponto os processos e operações estão harmonizados em sua organização para atingir os principais objetivos da organização?

- **Foco em resultados:** Tal estrutura leva a organização a examinar seus resultados a partir de três pontos de vista: a visão externa (como seus clientes e outras partes interessadas o veem?), a visão interna (quão eficientes e eficazes são suas operações?) e a visão futura (sua organização está aprendendo e crescendo?).

Ainda segundo a NIST (2020), no prêmio Baldrige, os resultados incluem todas as áreas importantes para sua organização. Essa combinação de medidas garante que suas estratégias sejam equilibradas e que não sejam negociadas inadequadamente entre partes interessadas, objetivos ou metas de curto e longo prazo importantes. A estrutura Baldrige ajuda a avaliar seus resultados ao longo de quatro dimensões:

- **Níveis:** Qual é o seu desempenho atual em uma escala de medição significativa?
- **Tendências:** Os resultados estão melhorando, permanecendo os mesmos, ou piorando?
- **Comparações:** Como o seu desempenho se compara ao de outras organizações e concorrentes, ou a benchmarks ou líderes do setor?
- **Integração:** Você está monitorando resultados que são importantes para sua organização e que consideram as expectativas e necessidades de seus principais interessados? Você está usando os resultados na tomada de decisões?

As ligações entre as categorias de critérios são um elemento essencial da perspectiva de sistemas fornecida pela estrutura Baldrige (Figura 1). Alguns exemplos dessas ligações são as conexões entre seus processos e os resultados que você alcança, a necessidade de dados no processo de planejamento estratégico e de melhoria das operações, a conexão entre o planejamento da força de trabalho e o planejamento estratégico, a necessidade de conhecimento do cliente e do mercado para estabelecer sua estratégia e planos de ação e a conexão entre seus planos de ação e quaisquer mudanças necessárias em seus sistemas de trabalho.

Figura 1 - Estrutura do Prêmio Malcolm Baldrige



Fonte: NIST (2020)

Conforme as questões vão sendo respondidas com relação aos critérios e uma avaliação de suas respostas em relação às diretrizes de pontuação, se dá início a identificação dos pontos fortes e as lacunas, primeiro dentro das categorias dos critérios e depois entre elas. A coordenação dos processos-chave e o *feedback* entre seus processos e seus resultados levarão a ciclos de melhoria. Os critérios incentivam a usar abordagens criativas, adaptativas e flexíveis, que promovem melhorias incrementais e revolucionárias por meio da inovação, encorajam a escolha de ferramentas, como por exemplo, Lean, Six Sigma, a International Organization for Standardization (ISO) série 9000, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act (PDCA), que são mais adequadas e eficazes à organização para fazer melhorias e alcançar a excelência.

Com relação a pontuação das respostas aos itens dos critérios Baldrige para excelência em desempenho (Tabela 1), as mesmas são baseadas em dimensões de avaliação de processo e resultados. Para pontuar as respostas dos critérios é necessário considerar as seguintes informações relativas aos requisitos do item e às diretrizes de pontuação:

- Os principais fatores de negócios apresentados no perfil organizacional;

- A maturidade e adequação das abordagens, a amplitude de sua implantação e os pontos fortes do processo de aprendizagem e melhoria;
- O nível de desempenho e como os resultados se comparam aos de outras organizações relevantes ou benchmarks.

Tabela 1 - Critérios para itens de excelência de desempenho e valores pontuais - MBNQA

Perfil organizacional		
P.1 Descrição Organizacional		
P.2 Situação Organizacional		
Categorias e itens	Pontos	Valores
1. Liderança		120
1.1 Liderança Sênior	70	
1.2 Governança e Responsabilidade Social	50	
2. Estratégia		85
2.1 Desenvolvimento da Estratégia	45	
2.2 Implementação da Estratégia	40	
3. Clientes		85
3.1 Expectativas do Cliente	40	
3.2 Engajamento do Cliente	45	
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento		90
4.1 Medição, Análise e Melhoria do Desempenho Organizacional	45	
4.2 Gestão da Informação e do Conhecimento	45	
5. Força de trabalho		85
5.1 Ambiente da Força de Trabalho	40	
5.2 Engajamento da Força de Trabalho	45	
6. Operações		85
6.1 Processos de Trabalho	45	
6.2 Eficácia Operacional	40	
7. Resultados		450
7.1 Resultados de Produtos e Processos	120	
7.2 Resultados de Clientes	80	
7.3 Resultados da Força de Trabalho	80	
7.4 Resultados de Liderança e Governança	80	
7.5 Resultados Financeiros, de Mercado e de Estratégia	90	
TOTAL DE PONTOS		1000

Os quatro fatores usados para avaliar o processo são abordagem, implantação, aprendizado e integração (ADLI). O *feedback* com base no Baldrige reflete os pontos fortes e as oportunidades de melhoria nesses fatores. Uma pontuação para um item de processo é baseada em uma avaliação holística de seu desempenho geral, levando em consideração os quatro fatores de processo. Em sua pontuação, os quatro fatores de avaliação estão vinculados. As descrições da abordagem devem sempre indicar a implantação consistente com os requisitos específicos do item e de sua organização.

Com relação aos resultados, os quatro fatores usados para avaliar os resultados são níveis, tendências, comparações e integração (LeTCI). Uma pontuação para um item de resultados é baseada em uma avaliação holística de seu desempenho geral, levando em consideração os quatro fatores de resultados.

A integração é a extensão em que suas medidas de resultados atendem a requisitos de desempenho importantes relacionados a clientes, produtos, mercados, processos, planos de ação e metas de toda a organização identificados em seu perfil organizacional e em itens de processo.

2.2.3 Prêmio Europeu de Excelência

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM) é uma fundação sem fins lucrativos que funciona dentro de organizações membros como a finalidade de ajudar na diretriz e implementação de estratégias. Embora o conteúdo específico e a identidade visual do modelo EFQM tenham mudado ao longo do tempo, seus princípios continuam os mesmos independentemente do setor a que pertence (público, privado ou terceiro setor) ou da dimensão da organização. O prêmio enfatiza a importância na (EFQM, 2020):

- Primazia do cliente;
- Necessidade de adotar uma visão de longo prazo, centrada nas partes interessadas;
- Compreender as relações de causa e efeito entre o porquê de uma organização fazer algo, como o faz e o que alcança como resultado.

Na revisão do modelo EFQM para o ano de 2019 foram identificadas uma série de mudanças significativas na forma como as organizações trabalhavam no passado, e como precisarão trabalhar no futuro se quiserem permanecer relevantes e, em última análise, serem reconhecidas como notáveis.

Uma organização, para além de criar e oferecer propostas que geram valor sustentável às suas partes interessadas, na maior parte dos casos os seus clientes, também tem o dever de zelar pelo ecossistema no qual atua. Oferecer valor e melhorar o desempenho é obviamente necessário a qualquer organização, mas não suficiente. As condições económicas, ambientais e sociais dentro do ecossistema em que opera também devem ser levadas em conta e encaradas com seriedade. Atualmente, uma organização tem que lidar com dois desafios em paralelo a gestão eficaz da mudança e, ao mesmo tempo, a gestão das operações diárias. Uma mentalidade orientada para a criatividade e inovação em toda a organização são ingredientes essenciais para ajudar a organização a gerar maior valor e melhores níveis de desempenho.

A estrutura do Modelo EFQM assenta numa lógica simples, mas poderosa, de resposta a três perguntas: (EFQM, 2020)

- “Porque” existe esta organização? Qual o seu Propósito? Porquê esta estratégia em particular? (Direção);
- “Como” pretende cumprir o seu propósito e a sua estratégia? (Execução);
- “O que” verdadeiramente alcançou até hoje? “O que” pretende alcançar amanhã? (Resultados).

Segundo o modelo EFQM, para que uma organização alcance e mantenha resultados notáveis que cumpram ou superem as expectativas das suas partes interessadas, deve:

- Definir um propósito inspirador;
- Criar uma visão aspiracional;
- Desenvolver uma estratégia centrada na criação de valor sustentável;
- Construir uma cultura vencedora.

A direção determina o caminho a seguir para que a organização seja vista como líder no seu ecossistema e bem posicionada para executar os seus planos para o futuro. Uma vez determinado o caminho a seguir, é necessário que a organização execute a sua estratégia de forma eficaz e eficiente, garantindo que:

- Sejam conhecidas as partes interessadas no seu ecossistema e a dedicação total para as que são peças-chaves para o seu sucesso;
- Seja criado valor sustentável;
- Impulsione os níveis de desempenho necessários para o sucesso hoje e, ao mesmo tempo, conduza a melhoria e a transformação necessárias para ser bem-sucedida no futuro.

Os resultados se referem a tudo o que a organização de fato alcança em referência ao que foi descrito nas secções direção e execução, incluindo a previsão para o futuro. Na prática, descobrimos que uma organização excelente fornece resultados para (EFQM, 2020):

- Percepções das partes interessadas;
- Criação de valor sustentável;
- Condução do desempenho e transformação.

A EFQM e os seus parceiros nacionais mantêm programas de reconhecimento para as organizações que, quando avaliadas em função dos critérios do modelo, conseguem demonstrar um desempenho sustentável notável. As organizações candidatas ao reconhecimento, quando avaliadas através do modelo EFQM, são pontuadas com um máximo de 1000 pontos. Os 1000 pontos encontram-se divididos pelos sete critérios, conforme Figura 2.

Figura 2 - Estrutura e sistema de pontuação do EFQM



Fonte: EFQM (2020)

As organizações interessadas podem ser avaliadas por uma equipe de avaliadores externos que recorrem às matrizes de pontuação às próprias organizações, dando origem simultaneamente a uma pontuação e a um conjunto de pontos fortes e oportunidades de melhoria. Há também a oportunidade de comparação dos seus resultados com os de outras organizações que também utilizam o modelo EFQM. Ao mesmo tempo, a avaliação proporciona à organização um ponto de partida para a medição do seu progresso, ou retrocesso, em relação aos resultados de autoavaliações futuras.

2.2.4 Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil

Segundo Darós (1997), no ano de 1990 foi instituído o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), no governo do presidente Collor. As expectativas acerca do programa eram de mudanças no quadro de ineficiências a que o país estava exposto, sendo sua utilização expandida a todos os setores da economia.

Com o incentivo gerado pela criação do PBQP, um grupo de representantes de 39 organizações, públicas e privadas, instituiu em outubro de 1991 a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade sem fins lucrativos, criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). A fundação também ficou responsável por todas as atividades decorrentes do processo de premiação, além de atuar na representação institucional do PNQ nos fóruns internacionais. Com isso, iniciou-se uma trajetória de busca pelas melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do país (FNQ, 2018).

Segundo Moreno (2008), no ano de 1992 foi realizado o primeiro ciclo de premiação do PNQ. Na busca por definir qual modelo seria utilizado para estruturação do PNQ, a Fundação Nacional da Qualidade, administradora do prêmio, pesquisou e analisou os prêmios disponíveis à época, sendo que o Prêmio Malcolm Baldrige serviu como base, especialmente em virtude da ampla bibliografia que dispunha, facilitando sua aplicação. Além disso, tal modelo de referência possui a característica de não prescrever metodologias ou ferramentas de gestão específicas para sua implementação.

Para Junior *et al.* (2014), as empresas candidatas ao PNQ são submetidas a uma profunda análise de sua gestão. Esse processo de análise se inicia com a elaboração de um relatório de gestão que deve ser dividido em duas partes:

- O ponto de partida é o levantamento do perfil da organização, que constitui uma apresentação geral das principais características e as fronteiras da organização avaliada;
- A organização deve descrever suas práticas de gestão e seus resultados, mapeados por meio dos oito critérios de excelência definidos pelo PNQ.

A partir da análise das descrições das práticas de gestão contidas em cada critério, os avaliadores do PNQ atribuem pontuações cujas máximas variam de acordo com cada critério. É importante ressaltar que os critérios do PNQ não possuem um modelo estruturado, sistemático, que descreve com exatidão as práticas de gestão que devem ser adotadas pelas organizações participantes.

Junior *et al.* (2014) estabelecem ainda que o modelo de avaliação proposto através da elaboração do Relatório de Gestão consiste na resposta a uma série de questionamentos referentes a cada critério e, a partir das respostas das empresas participantes e da avaliação dos examinadores do PNQ, se verifica a conformidade das práticas de gestão aplicadas pela empresa com os fundamentos da excelência em gestão.

De acordo com Ribeiro (2003), todas as organizações participantes de cada ciclo de premiação recebem um detalhado relatório de avaliação apontando, para cada um dos critérios, os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Com isso, é possível a implementação de melhorias e proporcionar a organização a oportunidade de avançar rumo à excelência da gestão e se candidatar a um novo ciclo de premiação, visando, em primeira análise, nova avaliação e, se for o caso, o prêmio.

O Prêmio Nacional da Qualidade se destaca pela sua busca na promoção da aplicação do sistema de gestão com foco no aumento da competitividade das empresas sediadas no Brasil. As empresas premiadas são as consideradas como modelos de organizações competentes e sinônimos de sucesso sendo consideradas como benchmarking e servindo de modelo para a melhoria da gestão (MARÇAL, 2008).

Já para Campos (2013), o objetivo principal do Prêmio Nacional da Qualidade é apoiar, incentivar e reconhecer o efetivo desenvolvimento da Gestão pela Qualidade Total (TQM) por empresas que atuam no Brasil. Seus critérios e estágios de avaliação são projetados para ajudar a identificar os pontos fortes da organização e as áreas de melhoria. Os fundamentos da excelência são princípios e valores que devem ser entendidos como parte da cultura de uma organização, e

praticados por empresários e profissionais de todos os níveis, pois são entendidos como a base de uma gestão voltada para resultados e competitividade sustentável.

De acordo com a FNQ (2015), esses fundamentos são:

- **Pensamento Sistêmico:** Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização e o ambiente com o qual interagem;
- **Atuação em rede:** Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares;
- **Aprendizado organizacional:** Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, da reflexão, da avaliação e do compartilhamento de conhecimento e experiências;
- **Inovação:** Promover um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade, com desenvolvimento sustentável;
- **Agilidade:** Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e a mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos;
- **Liderança transformadora:** Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização;
- **Olhar para o futuro:** Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, em curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias sustentáveis apropriadas;
- **Conhecimento sobre clientes e mercados:** Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos;
- **Responsabilidade social:** Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável;

- **Valorização das pessoas e da cultura:** Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.

- **Decisões fundamentais:** Deliberações sobre direções a seguir e ações a serem executadas utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências;

- **Orientação por processos:** Busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e as demais partes interessadas;

- **Geração de valor:** Alcançar resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.

Segundo Campos (2015), os oito critérios de excelência constituem um modelo sistêmico que possibilita a aplicação e avaliação da base cultural sustentada pelos fundamentos do modelo. Os critérios permitem medir quantitativa ou qualitativamente a maturidade da gestão das organizações:

- **Liderança:** Aborda processos gerenciais relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, governança, exercício da liderança e análise do desempenho da organização;

- **Estratégias e planos:** Aborda processos gerenciais relativos à formulação e implementação das estratégias;

- **Clientes:** Aborda processos gerenciais relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com clientes;

- **Sociedade:** Aborda processos gerenciais relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social;

- **Informações e conhecimento:** Aborda processos gerenciais relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional;

- **Pessoas:** Aborda processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida;

- **Processos:** Aborda processos gerenciais relativos aos processos da cadeia de valor, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros;

- **Resultados:** Aborda a apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.

Ainda segundo a FNQ (2014), a forma como os critérios estão dispostos na Figura 3 simbolizam a organização, a qual deve ser considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente.

Figura 3 - Critérios de excelência do PNQ



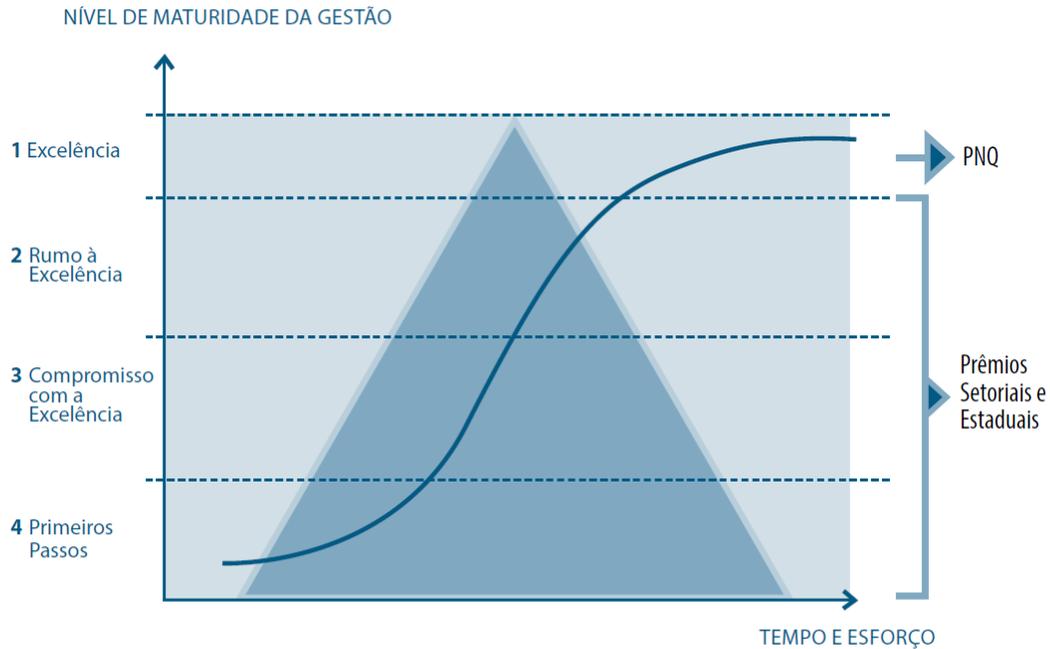
Fonte: PNQ (2014)

A Figura 4 apresenta os estágios de maturidade da gestão na perspectiva da FNQ, os Critérios de Excelência possuem a quantidade e a profundidade das questões e do sistema de pontuação adequadas de acordo com os critérios:

- Primeiros Passos para a Excelência;
- Compromisso com a Excelência;
- Rumo à Excelência;

Tais pontos são utilizados como referência para as organizações se autoavaliarem e desenvolverem seu sistema de gestão gradualmente.

Figura 4 - Estágios de maturidade aos critérios de excelência



Fonte: FNQ (2014)

Com o objetivo de facilitar o entendimento de conteúdos relacionados, as questões são agrupadas por critérios, que garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporcionando uma visão sistêmica da gestão e do mercado. Sendo uma tradução dos Fundamentos da Excelência, os critérios estimulam a organização a responder de maneira ágil, assertiva e inovadora aos desafios propostos pelo cenário de negócios (PNQ, 2014).

Como resultado, a organização avança em direção à excelência da gestão e gera valor aos clientes e acionistas, à sociedade e a outras partes interessadas, o que contribui para a sua sustentabilidade e perenidade.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) permite às organizações, independentemente de porte ou setor, adaptar as suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa que visa a se tornar classe mundial, respeitando a cultura existente. Isso é possível porque o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na implementação de práticas de gestão. Para uma organização que utiliza o MEG como base para seu programa de melhoria contínua, a avaliação da gestão pode ser feita internamente, pelos seus gestores ou externamente, por meio de uma candidatura aos prêmios estaduais ou setoriais da rede QPC. A Tabela 2 mostra os critérios necessários para utilização do PNQ e suas pontuações.

Tabela 2 - Critérios e pontuações do PNQ

CRITÉRIOS E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. LIDERANÇA	55
1.1 Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão	15
1.2 Governança	10
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	15
1.4 Análise do desempenho da organização	15
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	35
2.1 Formulação das estratégias	15
2.2 Implementação das estratégias	20
3. CLIENTES	40
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	20
3.2 Relacionamento com clientes	20
4. SOCIEDADE	30
4.1 Responsabilidade socioambiental	15
4.2 Desenvolvimento social	15
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	25
5.1 Informações da organização	15
5.2 Conhecimento da organização	10
6. PESSOAS	45
6.1 Sistemas de trabalho	15
6.2 Capacitação e desenvolvimento	15
6.3 Qualidade de vida	15
7. PROCESSOS	50
7.1 Processos da cadeia de valor	20
7.2 Processos relativos a fornecedores	10
7.3 Processos econômico-financeiros	10
Subtotal Processos Gerenciais	280
8. RESULTADOS	
8.1 Econômico-financeiros	50
8.2 Sociais e ambientais	35
8.3 Relativos aos clientes e ao mercado	50
8.4 Relativos às pessoas	35
8.5 Relativos aos processos	50
Subtotal Resultados Organizacionais	220
TOTAL GERAL	500

Fonte: FNQ (2014)

Após estabelecido o modelo de excelência em gestão e os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, Bassan e Martins (2016) relatam que a FNQ estimulou o desenvolvimento de diversos prêmios, tais como: prêmios setoriais, prêmios regionais além de vários programas e projetos, entre eles, o Programa Qualidade no Serviço Público – (PQSP). Mais tarde, o PQSP seria denominado como Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública.

Embora a premiação do PNQ possa alcançar organizações privadas e públicas, verifica-se a ocorrência de uma adaptação, por iniciativa da administração pública, do Modelo de Excelência em Gestão disseminado pela FNQ. Como resultado dessa adaptação, tem-se o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), atualizado e disseminado pelo Programa Gespública.

No capítulo seguinte serão apresentados de modo mais detalhado o MEGP e o Programa Gespública.

2.3 COMPARAÇÃO DOS ASPECTOS COMUNS ENTRE OS PRÊMIOS

Apresentadas as características dos principais prêmios de excelência em gestão, é necessário para este estudo que seja realizada uma comparação dos aspectos comuns entre eles, a fim de identificar os pontos convergentes, as diferenças e as lacunas que possam existir.

O objetivo comum do desenvolvimento dos modelos estudados é proporcionar melhorias para a competitividade das organizações em seus respectivos países/regiões. Ambos são de natureza não prescritiva, e desta forma, não oferecem um conjunto de ferramentas de controle. As ações de melhoria contínua podem tornar as empresas melhores e mais competitivas, buscando uma avaliação do ciclo de maturidade da gestão organizacional em que as empresas se encontram (DA SILVA *et al.*, 2014).

Os autores defendem que as semelhanças começam no sistema de pontuação e o máximo que pode ser obtido por uma empresa nos três modelos é de 1.000 pontos, divididos por critérios e subcritérios, além de alguns deles estarem presentes em todos os prêmios apresentados neste segundo capítulo, a saber: liderança, estratégia e planos, clientes, pessoas, processos e resultados. Porém, a primeira diferença entre os modelos é justamente a quantidade de critérios em cada um:

- O modelo da EFQM é composto por nove critérios;
- O BPEP - *Baldrige Performance Excellence Program* tem sete; e

- A composição do MEG compreende oito critérios.

Além disso, há unanimidade nos modelos americano, europeu e brasileiro “em dar grande importância na definição dos objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento para o alcance da missão e visão de uma organização” (DA SILVA *et al.*, 2014).

Vilas Boas e Costa (2011) construíram um panorama com base nas descrições dos referidos prêmios, que pode ser visualizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Visão geral sobre os prêmios de excelência em gestão

	PD	MB	EFQMA	PNQ
Natureza	- Prescritivo quanto a aplicação de métodos, técnicas e ferramentas de qualidade. - Não competitivo	- Não prescritivo. -Extremamente competitivo.	- Não prescritivo. - Não competitivo.	- Não prescritivo. - Não competitivo.
Processo de avaliação	3 etapas: Pré-avaliação antes da submissão ao prêmio, apresentação do relatório de gestão e avaliação in loco.	4 etapas: apresentação do relatório, análise individual, análise de consenso e avaliação in loco		
Objetivo da avaliação	Verificar a capacidade da organização em compreender sua estrutura atual e desenvolver uma marca exclusiva e adequada de TQM.	Identificar o estágio de maturidade da gestão organizacional nas dimensões de “processos” e “resultados”.	Idem MB	Idem MB
Sistema de pontuação	Escala de 100 pontos Pontuação: somatório das avaliações dos critérios (mínimo 70% em cada critério). * A avaliação pode ser estendida aos fornecedores.	Escala de 1000 pontos Pontuação: soma ponderada dos itens avaliados. Item = “peso” x % (dependendo do mérito)	Idem MB	Idem MB
Fundamentos da excelência	Conceito de TQM definido pela JUSE	11 fundamentos	8 fundamentos	11 fundamentos

Quadro 4 - Visão geral sobre os prêmios de excelência em gestão (continuação)

Modelo de Excelência	Não estabelece	Critérios “facilitadores” e “resultados”. Ênfase no papel da liderança na condução da política e estratégia na obtenção dos resultados de excelência em desempenho existindo uma retroalimentação dos critérios facilitadores através dos critérios de resultados.	Idem MB	Idem MB
Critérios	Três categorias de critérios	7 critérios	9 critérios	9 critérios
Estratégia de atualização	Manter certa diferenciação do prêmio Malcolm Baldrige.	Melhorias incrementais a medida que novos valores de gestão são desenvolvidos.	Estabilidade no tempo é mais importante do que estar na vanguarda da evolução.	Idem MB

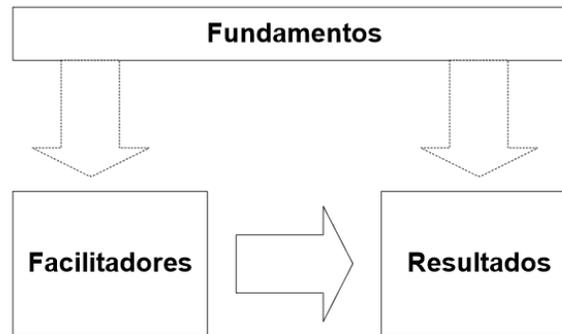
Fonte: Vilas Boas e Costa (2011)

PD: Prêmio Deming; MB: Malcolm Baldrige; EFQM: Prêmio de Excelência da EFQM; PNQ: Prêmio Nacional da qualidade

A análise do Quadro 4 evidencia as semelhanças entre os prêmios MB, EFQM e PNQ. Contudo, o prêmio Deming se destaca dos demais, já que é “prescritivo e dá uma forte atenção às ações de controle, enquanto os demais prêmios são não prescritivos e enfatizam ações de melhoria contínua através da utilização dos modelos de excelência em gestão” (VILAS BOAS E COSTA, 2011).

Com exceção do Prêmio Deming, cujos requerentes devem estar pautados nas premissas do TQM, os demais modelos exigem que as organizações candidatas estejam em conformidade com um modelo de excelência. Zanca *et al.* (2006) estabelecem que estes modelos são compostos por critérios que podem ser classificados em “facilitadores” e “resultados”, existindo uma retroalimentação dos critérios facilitadores através dos critérios de resultados, conforme a ilustração a seguir:

Figura 5 - Modelo generalizado dos prêmios de excelência



Fonte: Zanca *et al.* (2006)

Para Vilas Boas e Costa (2011), os critérios facilitadores podem ser subdivididos em critérios orientadores e de atuação. Os primeiros, para dão direção à atuação corporativa, e os últimos, “medem de fato a implementação das ações necessárias para avançar no caminho desejado”.

Quanto aos critérios e elementos considerados na avaliação, Vilas Boas e Costa (2013) apresentam uma análise comparativa entre os prêmios, para identificar questões de interesse comum e as lacunas existentes. O resultado desta análise está sintetizado no quadro a seguir:

Quadro 5 - Critérios de excelência dos prêmios PD, MB, EFQM, PNQ

PD	MB	EFQM	PNQ
Políticas de Gestão	Planejamento Estratégico	Política e Estratégia	Estratégia e Planos
Manutenção da qualidade e Melhoria do produto e operacional	-	-	-
Sistema de gestão	-	-	-
Análise de informações e utilização de TI	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	-	Informações e Conhecimento
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Foco em pessoas	Pessoas	Pessoas
Função dos altos dirigentes	Liderança	Liderança	Liderança
-	Foco no cliente	*	Clientes
Inovação de produtos e serviços ou processos	Processos	Processos	Processos

Quadro 5 - Critérios de excelência dos prêmios PD, MB, EFQM, PNQ (continuação)

-	Resultados	Resultados para o cliente * Resultados chave de desempenho Resultados para as pessoas Resultados para a sociedade **	Resultados
-	-	Parcerias e recursos	-
-	-	**	Sociedade

Fonte: Vilas Boas e Costa, 2011

PD: Prêmio Deming; MB: Malcolm Baldrige; EFQM: Prêmio de Excelência da EFQM; PNQ: Prêmio Nacional da qualidade

* O EFQM considera o critério clientes sob a perspectiva de “resultados para os clientes”, ** enquanto que o critério sociedade é tratado sob a perspectiva de “resultados para a sociedade”.

Nota-se a presença dos critérios de liderança, políticas estratégicas, clientes, gestão de informações e do conhecimento, pessoas, processos e resultados. Sharma e Talwar (2007) afirmam que estes fatores “não são sensíveis às diferenças culturais”, o que justifica a concentração destes critérios em todos os prêmios.

Embora existam muitas semelhanças nos prêmios analisados, também existem lacunas percebidas entre eles. Por meio do quadro abaixo, os critérios foram dispostos de maneira a identificar quais são considerados em cada modelo de excelência abordado. Dessa forma, “nas células preenchidas com ‘NÃO’, a interpretação a ser efetuada é de que este item de avaliação não é contemplado no critério de avaliação da premiação em questão” (VILAS BOAS E COSTA, 2011):

Quadro 6 - Lacunas entre os prêmios de excelência analisados

CRITÉRIOS		PRÊMIOS			
REQUISITOS	ITENS	PD	PNQ	MBNQA	EFQM
Liderança	1.1 – Governança corporativa e ética	NÃO	SIM	SIM	SIM
	1.2 – Exercício da liderança e promoção da cultura de excelência	SIM	SIM	SIM	SIM
	1.3 – Gestão de parcerias e recursos	SIM	NÃO	NÃO	SIM
	1.4 – Análise do desempenho organizacional e melhoria contínua	SIM	SIM	SIM	SIM
Estratégias e Planos	2.1 – Formulação das estratégias	SIM	SIM	SIM	SIM
	2.2 – Implementação das estratégias	SIM	SIM	SIM	SIM

Quadro 6 - Lacunas entre os prêmios de excelência analisados (continuação)

Cientes	3.1 – Imagem e conhecimento de mercado	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
	3.2 – Relacionamento com os clientes	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	3.3 – Informações de clientes	NÃO	SIM	SIM	SIM
Sociedade	4.1 – Responsabilidade socioambiental	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	4.2 – Desenvolvimento social	NÃO	SIM	SIM	NÃO
Gestão de informações e do conhecimento	5.1 – Informações da organização	SIM	SIM	SIM	SIM
	5.2 – Tecnologia da Informação	SIM	NÃO	SIM	SIM
	5.3 – Informações comparativas	NÃO	SIM	SIM	NÃO
	5.4 – Ativos intangíveis e o conhecimento organizacional	SIM	SIM	SIM	SIM
Pessoas	6.1 – Sistema de trabalho	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	6.2 – Capacitação e desenvolvimento	SIM	SIM	SIM	SIM
	6.3 – Comprometimento da força de trabalho	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
	6.4 – Qualidade de vida	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Processos	7.1 – Sistema de trabalho	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	7.2 – Processos principais do negócio e de apoio	SIM	SIM	SIM	SIM
	7.3 – Processos de relacionamento com os fornecedores	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	7.4 – Processos econômico-financeiros	NÃO	SIM	NÃO	NÃO
Resultados	8.1 – Resultados de produto	NÃO	NÃO	SIM	*
	8.2 – Resultados econômico-financeiros	NÃO	SIM	SIM	*
	8.3 – Resultados relativos aos clientes e ao mercado	NÃO	SIM	SIM	SIM
	8.4 – Resultados relativos à sociedade	NÃO	SIM	NÃO	SIM
	8.5 – Resultados relativos à força de trabalho	NÃO	SIM	SIM	SIM
	8.6 – Resultados dos processos principais do negócio e processos de apoio	NÃO	SIM	SIM	*
	8.7 – Resultados relativos aos fornecedores	NÃO	SIM	NÃO	*
	8.8 – Resultados relativos à liderança exercida pelos altos dirigentes	NÃO	NÃO	SIM	*

Fonte: Vilas Boas e Costa, 2011

PD: Prêmio Deming; MB: Malcolm Baldrige; EFQM: Prêmio de Excelência da EFQM; PNQ: Prêmio Nacional da qualidade

* Além dos resultados de clientes, pessoas e os relacionados à sociedade, a EFQM utiliza um critério chamado “Resultados chave do Desempenho”, os quais considera como resultados relevantes para os elementos chave da política e estratégia da organização.

No prêmio Deming, percebe-se a não exigência de governança corporativa e ética, no critério correspondente à Liderança. Os prêmios PNQ e MBNQA não contemplam especificamente a gestão de parcerias e recursos.

Os critérios que abordam as Estratégias e Planos estão presentes em todos os modelos analisados, mas quando se trata dos Clientes, apenas o PNQ contempla todos os subcritérios relacionados a imagem e conhecimento de mercado, relacionamento e informações de clientes, na contramão do PD, que não apresenta nenhum tópico relacionado a este assunto.

O item correspondente à sociedade (responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social) está relacionado integralmente apenas nos PNQ e MBNQA.

Constituem o tópico correspondente à Gestão de Informações e do Conhecimento as informações da organização, a tecnologia da informação, as informações comparativas e os ativos intangíveis e o conhecimento organizacional. Todos os itens são unanimidade no MBNQA, embora o PD e o EFQM não exijam apenas as informações comparativas, e o PNQ não contemple a tecnologia da informação em seu modelo.

Nenhum dos prêmios aborda na totalidade o critério Pessoas, sendo a ‘capacitação e desenvolvimento’ o único, dos quatro subcritérios, presente em todos os modelos analisados. Da mesma forma acontece com o requisito Processos. Apenas o tópico ‘processos principais e de apoio’ é encontrado na estrutura dos quatro prêmios em questão. Chama a atenção, também, que os processos ‘econômico-financeiros’ só estão mencionados no PNQ.

Da análise do quadro acima, pode-se inferir que Resultados não são contemplados no PD, mas são abordados quase que na totalidade no PNQ e no MBNQA. E, por fim, a EFQM aborda “um critério designado como ‘Resultados chave do Desempenho’ e para tanto, considera estes como sendo os resultados relevantes em relação aos elementos chave da política e estratégia da organização” (VILAS BOAS E COSTA, 2011).

Importante destacar que cada proposta de modelo segue orientações e características próprias e divergem com relação ao agrupamento dos fatores que compõem os critérios de avaliação.

2.4 O PROGRAMA GESPÚBLICA E O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Na administração pública, a preocupação com a qualidade está relacionada à cidadania. A função da administração pública é prover à sociedade os bens e serviços de que necessita, e a partir do pagamento de impostos, taxas e contribuições os cidadãos mantêm a máquina pública, no intuito de receber, como contrapartida, serviços públicos de qualidade que sejam equivalentes à contribuição realizada.

O fortalecimento da cidadania tem conduzido os cidadãos a exigir maior eficiência e eficácia da administração pública, clamando por mais e melhores serviços públicos e cobrando melhor gestão dos recursos e do patrimônio públicos. Para que isso ocorra, é necessário que se adotem programas governamentais voltados para a melhoria dos órgãos que prestam esses serviços (CARVALHO e TONET, 1994).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública foi instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, sendo responsável pela sua coordenação a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O programa constituiu importante iniciativa do Governo Federal, tendo em vista o objetivo de apoiar organizações públicas, que tenham seu foco voltado para a entrega de resultados para o cidadão, através da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP e das tecnologias de gestão que são desenvolvidas pelo Programa.

O uso do MEGP permite que as instituições públicas possam identificar e atuar na tarefa de implementação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, trazendo a oportunidade de conhecimento das práticas, dos resultados atuais e também de seu alinhamento aos requisitos do modelo. Espera-se que com a manutenção cíclica do processo de avaliação seja possível assegurar que os resultados da gestão possam ser mantidos ao longo do tempo e possam, também, se tornarem efetivos.

Para entender as origens do Programa Gespública, será apresentada a seguir uma retrospectiva das iniciativas do Governo Federal no sentido de modernizar a administração pública. Com base nessa retrospectiva, será possível notar uma constante preocupação do Governo Federal em buscar meios de aprimorar o desempenho da máquina pública e contornar os atrasos decorrentes da burocratização no serviço público.

2.4.1 Retrospectiva sobre as origens do Programa Gespública

As primeiras demonstrações de insatisfação com a burocratização do Estado remontam ao período do Imperialismo no Brasil. Pioneiro em várias áreas da economia do Brasil, o Visconde de Mauá, reclamava que no Brasil tudo dependia de autorização do governo, abrindo poucas possibilidades para a iniciativa individual. O “alvará régio”, ou seja, a autorização do rei para qualquer empreendimento de caráter empresarial, é um símbolo disso. Embora o “régio” não exista mais, o termo “alvará” continua presente em nosso cotidiano, demonstrando que a iniciativa individual depende de uma concessão unilateral do Estado.

Após a constituição da República, uma iniciativa marcante pela busca do aprimoramento na atuação do Estado foi a criação do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público - no governo do Presidente Getúlio Vargas.

Segundo Rabelo (2011), O DASP foi um departamento fundamental no alcance dos objetivos do governo, organizando os orçamentos, classificando cargos do funcionalismo, introduzindo novos métodos e novas técnicas para os serviços burocráticos (universalizando procedimentos), organizando processos seletivos de funcionários por meio de concurso (meritocráticos) e criando cursos de aperfeiçoamento em administração pública, os primeiros no Brasil, além de realizar o intercâmbio de técnicos e funcionários administrativos federais brasileiros para aperfeiçoamento no exterior.

Em 1956, no governo do Presidente Juscelino Kubitschek, uma nova iniciativa do Estado de desburocratização do aparelho governamental se deu através da publicação do Decreto nº 39.510, que dispunha sobre o funcionamento de uma Comissão de Simplificação Burocrática (COSB).

Dando seguimento na busca por reformas no Estado brasileiro, o Presidente João Goulart nomeou em 1963 o deputado Amaral Peixoto para o cargo de Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa, com a incumbência de dirigir diversos grupos de estudos encarregados da formulação de projetos de reforma dos serviços públicos federais. (BRESSER-PEREIRA, 1998)

A preocupação com reformas administrativas que buscassem o aprimoramento dos serviços públicos também esteve presente na Ditadura Militar. Nos últimos anos do Regime Militar foi publicado o Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979, que instituiu o Programa

Nacional de Desburocratização, destinado a dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal.

Em 1986, foi criado pelo Governo Federal o Programa de Qualidade e Produtividade (ProQP), com o objetivo de promover a qualidade, aumentar a produtividade, reduzir custos e incrementar a competitividade de produtos e serviços brasileiros, convocando todos os segmentos da sociedade para um esforço conjunto em prol da melhoria da qualidade (FERNANDES, 2011).

Em 1990, esse Programa foi alterado pelo então Presidente Fernando Affonso Collor de Mello para Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, com o objetivo semelhante de promover a qualidade e produtividade com vistas a aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no país (DARÓS, 1997).

Com a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – (PBQP) em 1990, o Governo Federal estabeleceu um marco de investimento sistemático na qualidade dos processos e atividades do setor público brasileiro. Com esse programa, buscou-se estimular a utilização de novas técnicas de produção, gestão e mudanças organizacionais no setor empresarial brasileiro, dando condições de concorrência às empresas diante do cenário de abertura dos mercados nacionais promovido pelo Governo Collor. Dentre outras iniciativas do PBQP, foi criado o Subcomitê Setorial da Administração Pública, que se tratava de um subcomitê específico destinado a promover a implementação de programas de qualidade e produtividade na administração pública federal (BRASIL, 2013).

Esse subcomitê atuou essencialmente na adoção dos conceitos e técnicas da Gestão pela Qualidade Total, sendo realizadas diversas missões ao exterior para que os conceitos de Deming e de outros especialistas na área pudessem ser internalizados.

Dando continuidade aos esforços do Governo Federal de desenvolvimento da Administração Pública, em 1995, com a reformulação do PBQP, o Subcomitê Setorial da Administração Pública foi transformado no Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – (QPAP), competindo ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – (MARE) a responsabilidade por implementar as ações do novo programa. Seu objetivo era introduzir novos conceitos e técnicas de gestão pública, que tivessem como base o desempenho, a redução de erros ao mínimo, e a participação dos servidores públicos na definição dos processos de trabalho.

Graças a essa reformulação advinda da criação do QPAP, sua abordagem evoluiu para a promoção da qualidade no sistema de gestão institucional, a qual seria buscada por intermédio da adoção dos critérios de excelência da gestão pública, preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), mediante as devidas adaptações necessárias para aplicação na realidade pública (BRASIL, 2013).

Nesse mesmo entendimento, Ferreira (2009) argumenta que, no que tange à adoção de um modelo de excelência, um grande avanço foi possível graças ao encontro do programa do setor público com as experiências já existentes no setor privado. Em 1997, a aproximação do então QPAP com a FPNQ possibilitou um primeiro contato com os Critérios de Excelência em Gestão e os primeiros estágios de adaptação da metodologia para o setor público.

Mais tarde, em 1998, foi criado o Prêmio Qualidade do Governo Federal – (PQGF), também conhecido à época como Prêmio Nacional de Gestão Pública, com a finalidade de reconhecer publicamente e premiar órgãos públicos com comprovado alto desempenho institucional por intermédio da qualidade da gestão, tratando-se de uma das ações estratégicas previstas no Programa da Qualidade no Serviço Público, que mais tarde viria a ser denominado como Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Em seu regimento eram utilizados parâmetros avaliativos semelhantes aos adotados na iniciativa privada e em prêmios internacionais, como o Prêmio Europeu de Qualidade, o Prêmio Ibero-Americano de Qualidade e o Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos (BRASILEIRO, 2005).

Segundo Ribeiro (2003), o Prêmio Qualidade do Governo Federal tinha como objetivo principal reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovassem possuir um alto desempenho institucional, além de buscar:

- Promover o reconhecimento formal dos resultados alcançados pelas organizações graças à implementação da Gestão Pública pela Qualidade;
- estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações que fossem voltadas à melhoria da gestão e do desempenho institucional; e
- Tornar disponíveis à todas as organizações práticas bem-sucedidas de gestão pública empreendedora.

Finalmente, em 2005, por meio do Decreto nº 5.378, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), agregando o Programa da Qualidade ao Programa Nacional de Desburocratização, voltando seu foco essencialmente na contribuição para

uma melhor qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país por intermédio de uma melhoria contínua na gestão pública (FILARDI *et. al.*, 2016).

Para Souza *et al.* (2013), governos de diversos países começaram a implementar um conjunto de ideias, a partir dos anos 80, que ficou conhecido como a ‘nova administração pública’ (NPM), do inglês, *New Public Management*, com o objetivo de modernizar a administração pública de modo a propiciar mais benefícios aos cidadãos. A partir de então, cada vez mais o serviço público caminhou em uma busca por modernizar suas práticas de gestão, sendo que os prêmios da qualidade públicos têm sido utilizados como estratégia gerencial para execução dessa tarefa, uma vez que a gestão da qualidade proporciona uma melhor utilização de recursos além de auxiliar na consecução de objetivos.

Embora com nomes diferentes e seus seguintes redirecionamentos, o programa Gespública consolida-se como um programa estratégico, sendo capaz de gerar valor público para a Administração e para a Sociedade, graças à promoção e à articulação do conhecimento em gestão, ao mesmo tempo em que incentiva o contínuo investimento na capacidade de governança das organizações, assim como na entrega de serviços de qualidade aos cidadãos e ao mercado (BRASIL, 2013).

2.4.2 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública

O Gespública é um programa que preza pela melhoria e inovação administrativa, que, ao longo do tempo, conseguiu consolidar todo o seu conhecimento sobre gestão pública, utilizando como referência modelos nacionais e internacionais de avaliação da gestão e em conjunto com os fundamentos constitucionais e legais que norteiam a atuação da Administração Pública Brasileira. Dessa forma, obteve êxito ao desenvolver e aperfeiçoar diversas tecnologias de gestão, adaptadas ao contexto e à identidade dos órgãos e entidades públicos, as quais são disponibilizadas à sua rede de entidades adesas ao programa (BRASIL, 2013).

De acordo com Correa (2009), o Gespública auxiliou inúmeras organizações da Administração Pública na avaliação e no planejamento de melhorias de suas práticas de gestão, por intermédio de seu modelo de excelência da gestão já experimentado, validado e refinado ao longo de vários anos. Devido à sua abrangência nacional, à credibilidade consolidada graças aos

seus anos de existência, e também em função de seu caráter de rede de cooperação, aprendizado e voluntariado, o que envolve centenas de colaboradores e organizações das mais diferentes áreas da administração, o Gespública provê importantes pontos de referência para a modernização do serviço público.

O autor afirma ainda, que ao longo dos anos, os clientes-cidadãos dos serviços públicos se tornaram mais exigentes quanto à eficiência apresentada pelas instituições públicas, fato que motivou a adaptação de ferramentas de gestão que até então eram apenas utilizadas e desenvolvidas no âmbito do setor privado e que poderiam contribuir para a melhoria dos processos das instituições públicas.

A atuação do programa se dá em várias frentes, especialmente através da publicação de documentos referenciais de apoio que podem ser utilizados pelos órgãos e entidades públicas que tenham interesse em aplicar os conceitos de excelência e desburocratização em suas atividades.

Para isso, a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), na condição de coordenadora oficial do programa Gespública, elaborou um conjunto de guias de Excelência de Gestão Pública, dos quais os mais relevantes serão abordados a seguir. Além do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, o qual se encontra mais bem detalhado em outra seção deste trabalho, podemos mencionar as seguintes ferramentas cuja utilização é incentivada pelo Gespública.

2.4.2.1 Carta de Serviços ao Cidadão

Conforme Guia Metodológico disponibilizado pelo Gespública para elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão (2014), trata-se do documento no qual o órgão ou a entidade pública define, diante de seu público-alvo e da sociedade em geral, o seu compromisso de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços. A carta permite que todos os interessados possam acompanhar e avaliar o real desempenho institucional frente aos compromissos assumidos pelo órgão ou entidade.

Entre os benefícios proporcionados aos cidadãos, espera-se que a adoção da Carta de Serviços proporcione clareza sobre a atividade e sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, além de permitir que os cidadãos tenham maiores informações e condições de exigir e defender seus direitos.

Já como benefícios para o órgão público com a adoção da Carta de Serviços, espera-se alcançar o direcionamento do órgão/entidade para a gestão por resultados, sua aproximação com seus públicos alvos e um estímulo à gestão participativa (BRASIL, 2014).

2.4.2.2. Gestão de Processos

De acordo com o guia do Gespública para Gestão de Processos de Governo (2011), a gestão de processos orientada à obtenção de resultados possui forte correlação com a estratégia de implementação de Cartas de Serviços ao Cidadão. Sendo assim, os compromissos de qualidade firmados nas Cartas de Serviços representam um sinônimo da descrição dos resultados a serem atingidos pelos processos.

Dessa forma, o “foco no cidadão”, que é uma premissa básica da Carta de Serviços, faz com que o setor público oriente seus processos visando o atendimento das necessidades dos cidadãos, e, de forma complementar, é necessário que os prestadores de serviços públicos tenham seus processos modelados, automatizados e geridos, de modo a prover maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas.

O guia em questão divide-se em duas partes. A primeira tem o objetivo de trazer orientações metodológicas de suporte à gestão de processos, apresentando uma série de conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio que servem de referência para as atividades de construção e melhoria de modelos de processos.

Na segunda parte encontramos orientações para a realização bem sucedida da contratação de serviços de modelagem de processos, de forma que a contratação realizada esteja alinhada aos conceitos do próprio guia (BRASIL, 2011).

2.4.2.3 Indicadores de Desempenho

Para incentivar a utilização de indicadores de desempenho, o programa Gespública disponibilizou às entidades e órgãos públicos o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009), documento que se constitui de um referencial metodológico e permite às organizações públicas definirem e mensurarem seu desempenho, possibilitando sua pactuação, avaliação e divulgação em momentos posteriores.

Ao longo desse guia podemos encontrar uma explanação conceitual e contextual, a qual busca situar a medição de desempenho na gestão para resultados. Na sequência do documento é

apresentado um metamodelo proposto para mensuração do desempenho, seguido de orientações para a construção de indicadores. Por fim, é realizada uma rápida avaliação da aplicação da metodologia e são discutidos os resultados esperados.

2.4.2.4. Pesquisa de Satisfação

O guia metodológico do programa Gespública para pesquisa de satisfação (2013) busca sensibilizar o administrador público sobre a utilidade da pesquisa de satisfação, apresentando uma discussão sobre a construção de uma cultura empírica que privilegie o uso de dados como base para a tomada de decisões. Seu principal objetivo é apresentar, discutir e analisar possibilidades de pesquisa orientadas para o cidadão-usuário de serviços públicos, de modo que se possam analisar e até mesmo antecipar as crescentes demandas da sociedade.

Segundo o mesmo guia, além das pesquisas de satisfação gerarem insumos para construção da Carta de Serviços ao Cidadão, elas permitem:

- a) ter um dimensionamento dos públicos alvo potenciais e elaborar estratégias de universalização e acesso aos serviços prestados;
- b) ter uma percepção mais segura se o serviço prestado está de acordo com as necessidades dos cidadãos;
- c) inovar, alcançando uma maior compreensão das necessidades dos cidadãos-usuários;
- d) prospectar e priorizar demandas de cidadãos-usuários; e
- e) aumentar a participação social (BRASIL, 2013).

2.4.3 O Modelo de Excelência em Gestão Pública

Segundo o Documento de Referência do Gespública (2007), na década de 90, a partir da compreensão de que o maior desafio do setor público estava ligado ao aspecto gerencial, foi iniciada uma busca por um novo modelo de gestão pública que estivesse focado em resultados e que fosse orientado para atender às demandas dos cidadãos.

Por intermédio desse novo modelo de gestão pública, buscava-se proporcionar orientações às organizações para que pudessem passar por essa etapa de transformação gerencial. Ao mesmo tempo, buscava-se permitir que fossem realizadas avaliações comparativas de desempenho entre as organizações públicas brasileiras e as estrangeiras, não excluindo a possibilidade de realizar comparações também com empresas e demais organizações em operação no setor privado.

Em 1997, em uma tentativa por adotar critérios de excelência internacionais, detectou-se que somente seria adequada a utilização de modelos de gestão mediante adaptações para aplicação nos órgãos e entidades públicos, pois deveria ser considerada a natureza essencialmente pública dessas organizações. A partir disso, o Gespública utilizou como estratégia a criação de um modelo de gestão pública com base em padrões internacionais de excelência, mas, ao mesmo tempo, respeitando os fundamentos que definem a natureza pública das organizações, o qual se denominou como Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. Trata-se de uma representação de um sistema gerencial constituído de elementos integrados, que se destinam a orientar todos os entes públicos na adoção de práticas de excelência em gestão que permitam o alcance de elevados padrões de desempenho e de qualidade em gestão (BRASIL, 2007).

Em consonância com esse entendimento, Ferreira (2003) afirma que é imperativo levar em conta as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública na adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da Qualidade como instrumentos de transformação gerencial da Administração Pública, sendo desaconselhada a simples reprodução dos conceitos e princípios da Qualidade da forma como são aplicados no setor privado.

Há características próprias da Administração Pública que precisam ser levadas em consideração para que se possa compreender a construção do modelo de excelência. Um exemplo é o fato de que enquanto as organizações privadas gozam de maior autonomia em seus processos decisórios, as entidades públicas, por sua vez, são regidas pela supremacia do interesse público, em que se deve tratar a todos com igualdade e qualidade, além de prezar pela continuidade da prestação do serviço público. Outra questão que se deve considerar é que a atividade pública se sustenta por intermédio de recursos públicos, oriundos de contribuições de cidadãos e empresas, que devem ser aplicados na prestação de serviços públicos e do bem comum, enquanto que a atividade privada obtém seus recursos de particulares para atendimento de legítimos interesses capitalistas (BRASIL, 2014).

Segundo Almeida *et al.* (2009), o Modelo de Excelência em Gestão Pública apresenta o diferencial de ser público e, dessa forma, se constitui de uma política para a melhoria da gestão pública, com a vantagem de estar atualizado de acordo com o estado da arte em excelência de gestão, tendo em vista que esse modelo possui alinhamento com o administrado pela Fundação Nacional da Qualidade, porém, com as particularidades da Administração Pública.

Segundo Ferreira (2009), o Modelo de Excelência em Gestão Pública é fruto de evoluções resultantes do *feedback* das instituições aderentes, dos contínuos ciclos de análise e melhoria realizados pelo comitê gestor ao longo de seus anos de aplicação e das experiências positivas de outros modelos de referência, especialmente do modelo pelo qual a Fundação Nacional da Qualidade é responsável.

Bezzera *et al.* (2018) defendem que a avaliação realizada pelo MEGP, ao identificar não só os efeitos da gestão (resultados), mas também as causas responsáveis pelos efeitos mensuráveis (práticas gerenciais), estimula um comportamento proativo, fazendo crer que melhorias realizadas de forma contínua nas práticas gerenciais poderão trazer ganhos para todos: gestores, técnicos, usuários e sociedade. Contribui para posturas criativas e empoderamento da equipe, que passa a controlar suas ações por meio de ferramentas apropriadas à gestão.

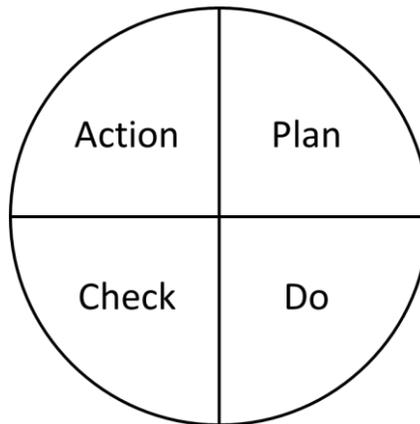
Na visão de Rocha *et al.* (2009), no campo da estratégia empresarial, os estudos têm demonstrado grande interesse no desempenho organizacional, já que todo o esforço dispendido pelas organizações deve contribuir para a melhoria do desempenho. Entretanto, são escassas as contribuições e experiências de avaliação no setor público, tornando ainda mais difícil e complexa a gestão dessas organizações.

Diante dessa situação, os autores acima citados relatam a existência de um esforço que tem sido feito para realização de uma avaliação da gestão pública. No Brasil, isso foi possível graças à aplicação, com adaptações importantes, dos princípios da excelência e da fundamentação do Programa Nacional de Qualidade para o Setor Privado (PNQ). Dessa forma, foi criado o Modelo de Excelência da Gestão Pública, desenvolvido no âmbito da Gespública, que proporcionou um sistema de avaliação destinado à aplicação em organizações públicas de todo o país, atuantes em todos os setores.

2.4.3.1 Representação gráfica e dimensões do Modelo de Excelência em Gestão Pública

Segundo Moen e Norman (2009), o ciclo P.D.C.A. (*plan-do-check-act*), criado a partir do trabalho de Edwards Deming, é composto por quatro etapas para a resolução de problemas, incluindo: planejar (definição de um problema e uma hipótese sobre possíveis causas e soluções), fazer (implementar), verificar (avaliar os resultados) e agir (voltar ao plano se os resultados forem insatisfatórios ou adotar a padronização se os resultados são satisfatórios).

Figura 6 - Ciclo P.D.C.A.



Fonte: MOEN e CLIFFORD, 2009

De acordo com Brasil (2016), ao visualizar a representação gráfica do MEGP (Figura 7) deve-se entender que o modelo reproduz o Ciclo P.D.C.A., método que indica a necessidade de que a organização, no processo de controle da qualidade, realize as seguintes etapas:

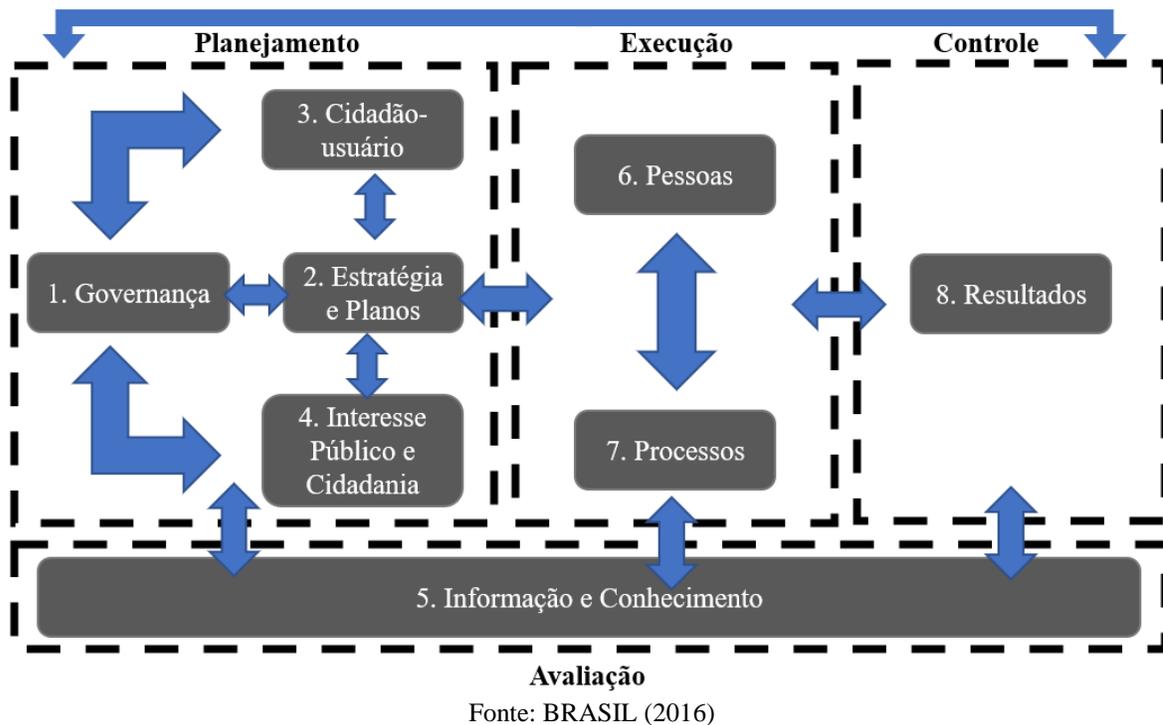
i) Planejar (*Plan*) – A etapa de Planejamento é constituída pelos quatro primeiros critérios do modelo: 1. Governança, 2. Estratégia e planos, 3. Cidadão-usuário, 4. Interesse público e Cidadania. Tais critérios são responsáveis por impulsionar a organização e por lhe conferir direcionalidade estratégica;

ii) Fazer (*Do*) – O 2º bloco do programa, que trata da etapa de Execução, é constituído das partes 6. Pessoas e 7. Processos. Esses dois critérios representam o centro prático da ação organizacional e cumprem a função de transformara finalidade e os objetivos da organização em resultados;

iii) Checar ou Verificar (*Check*) – O bloco seguinte do programa, Resultados, representa o controle, momento em que se devem ser analisados os resultados produzidos pela organização para que se possa dimensionar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho alcançado; e

iv) Agir (*Act*) – O 4º e último bloco do programa, Informação e conhecimento, representa a inteligência da organização. Este bloco proporciona ao órgão ou entidade a capacidade de agir para corrigir, melhorar ou inovar em suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Figura 7 - Representação gráfica do MEGP



O MEGP tem como foco organizar a gestão buscando um alto desempenho institucional, assim como a excelência gerencial, estando estruturado em oito dimensões, que serão apresentadas a seguir (BRASIL, 2014).

- **Dimensão Governança**

Esta dimensão está associada à capacidade institucional de orientar-se rumo ao cumprimento de sua finalidade e de suas competências, de modo que seja possível gerar valor para a sociedade e, ao mesmo tempo, atuar de acordo com os parâmetros constitucionais e legais que são impostos à Administração Pública.

A qualidade da governança está relacionada à capacidade de atuar de forma conexa e orientada para o atingimento dos objetivos organizacionais, envolvendo e motivando todos os colaboradores do quadro de pessoal. Cabe aos líderes orientar e direcionar a entidade pública no cumprimento de suas finalidades, garantindo o seu desempenho dentro de sua área de competência.

Para isso é fundamental a utilização de métodos de coordenação, articulação e supervisão de modo que: sejam internalizados os valores e princípios da administração pública; exista uma unidade de objetivos e uma ação integrada; seja realizada a gestão dos principais riscos existentes

na área de atuação institucional; exista uma atuação transparente; ocorram a participação e o controle social e, especialmente, seja alcançada a eficiência administrativa do órgão ou entidade (BRASIL, 2014).

- **Dimensão Estratégia e Planos**

A estratégia deve estar voltada para o alcance dos objetivos e dispor de metas e planos articulados para as unidades internas. Para que seja formulada, a estratégia deve ter como base os resultados institucionais que se espera alcançar, levando em consideração os recursos internos e externos, assim como os fatores que podem representar riscos ou oportunidades ao desempenho organizacional (BRASIL, 2014).

- **Dimensão Cidadão-usuário**

Esta dimensão está relacionada às práticas gerenciais que são direcionadas ao relacionamento da instituição com a sociedade, o que abrange a imagem institucional, o conhecimento que os cidadãos têm a respeito da instituição e a forma como esta se relaciona com a sociedade e também como induz sua participação. A proposta ao analisar esta dimensão é democratizar a administração pública, valorizando a participação da sociedade e as consultas aos cidadãos-usuários. (BRASIL, 2014).

- **Dimensão Interesse Público e Cidadania**

Esta dimensão diz respeito à observância do interesse público, ao regime administrativo e, além disso, à participação e ao controle social (BRASIL, 2014).

- **Dimensão Informação e Conhecimento**

Esta dimensão se relaciona à capacidade da instituição em gerir informações e conhecimento, especialmente no que se refere à implementação de processos gerenciais que possam contribuir na seleção, coleta, armazenamento, utilização, atualização e disponibilização sistemática de informações que sejam atualizadas, precisas e seguras, tanto para os usuários internos e quanto externos, contando com o apoio da área de tecnologia da informação.

Também é importante que haja esforços na implementação de processos gerenciais que tenham por objetivo identificar, desenvolver, gerar, proteger e compartilhar o conhecimento (BRASIL, 2014).

- **Dimensão Pessoas**

Para alcançar a excelência da gestão pública se fazem necessários sistemas de trabalho estruturados, que devem considerar as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e

logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de modo que se possa cumprir as finalidades da instituição. Para isso, deve-se dispensar atenção para uma adequada estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão, para a gestão das competências institucionais e profissionais e, além disso, para a estruturação do sistema de remuneração e de gestão do desempenho.

Da mesma forma, é necessária atenção aos processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores e à garantia de um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem-estar, da satisfação e da motivação dos colaboradores (BRASIL, 2014).

- **Dimensão Processos**

Para alcançar a gestão pública de excelência são exigidos processos finalísticos e de apoio que se encontrem adequadamente estruturados, com base na estratégia institucional, nos recursos disponíveis, nos requisitos do público-alvo e nas possibilidades e limitações jurídico-legais.

O monitoramento e o controle dos processos devem ser conduzidos de forma que sejam produzidos mecanismos de tratamento de não conformidades e uma correspondente implantação de ações corretivas, visando à melhoria dos processos e incorporação de inovações, de modo que possa ser assegurado o constante alto desempenho institucional (BRASIL, 2014).

- **Dimensão Resultados**

Esta dimensão está relacionada à avaliação do investimento realizado nas sete primeiras dimensões, aferindo os resultados gerados para a sociedade, o mercado e o próprio setor público.

A avaliação dos resultados obtidos nas ações governamentais, respeitadas as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, possibilita estabelecer correções nos rumos dos processos de trabalho e, da mesma forma, propicia oportunidades de desenvolver aos cidadãos estratégias de acompanhamento (BRASIL, 2014).

2.4.4 O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública

Em sua última revisão, ocorrida no ano de 2016, o Instrumento para Avaliação de Gestão Pública (IAGP) do programa Gespública contemplava um total de 72 alíneas, distribuídas entre oito critérios. Por intermédio do Guia Prático para a Avaliação da Gestão Pública (GAGP 250 pontos) o Gespública disponibilizou um conjunto de informações, conceitos, fundamentos, métodos e técnicas destinadas a orientar os avaliadores internos das organizações públicas

brasileiras, com vistas a subsidiar os processos de avaliação e melhoria da gestão, assim como na elaboração e implementação de planos de melhoria da gestão (BRASIL, 2016).

A construção do IAGP se apoia nos fundamentos do Modelo Referencial da Gestão Pública, o qual foi desenvolvido a partir do entendimento de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fazendo com que se buscasse um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Segundo o Programa Gespública, o modelo escolhido está fundamentado em padrões internacionais e representa o estado da arte da gestão contemporânea, de modo que o sistema de gestão público continue como efetivo instrumento de transformação gerencial rumo à excelência.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Gespública.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa, portanto, verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado por este Programa.

O Gespública desdobrou o Modelo de Excelência em Gestão Pública em três instrumentos de avaliação, com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão, sugerindo um caminho progressivo do processo de autoavaliação, conforme mostra Figura 8.

Figura 8 - Instrumentos para avaliação da gestão pública



Fonte: BRASIL (2016)

Tendo em vista o desejo de adaptar o modelo de avaliação proposto pelo Gespública para unidades operacionais ainda em estágios iniciais de desenvolvimento gerencial, optou-se pelo enfoque no instrumento de 250 pontos.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP 250 Pontos se encontra estruturado em oito Critérios e 71 Alíneas.

Cada Critério é composto por seus respectivos requisitos, os quais se encontram expressos pelas alíneas que o compõem.

No quadro que segue anexo a esta dissertação consta como se encontram configurados os Critérios e Alíneas do instrumento de 250 pontos, sendo possível verificar qual a pontuação máxima que pode ser obtida pela organização em cada Critério e Alínea ao realizar sua autoavaliação.

Cada requisito (ou alínea) que consta no quadro de pontuação é utilizado para definir o estágio de maturidade atingido pela organização, sendo que a pontuação obtida pela organização diante da avaliação será definida em função do grau de atendimento de cada um dos requisitos.

A avaliação da gestão da organização é realizada ao se analisar duas dimensões: processos gerenciais (Critérios de 1 a 7) e resultados (Critério 8).

Para se realizar a avaliação dos processos gerenciais é preciso descrever as práticas de gestão empregadas pela organização conforme cada requisito do instrumento de avaliação, informando a extensão e a constância com que tais práticas são aplicadas nas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas respectivas partes interessadas.

Além de informar as práticas de gestão que atendem aos requisitos, o modelo de avaliação proposto pelo Gespública requer que sejam analisados os métodos que a organização utiliza para verificar se os padrões de trabalho estão sendo cumpridos (Ciclo de Controle).

O instrumento de avaliação também abrange a necessidade de explicitar quais os métodos específicos utilizados para avaliar as práticas de gestão atuais e os respectivos padrões de trabalho, assim como os principais refinamentos ou inovações implementadas em decorrência dos mesmos, com impactos no desempenho global da organização (Ciclo de Aprendizado).

Em resumo, as Alíneas são compostas por sentenças que requerem a descrição das práticas de gestão e os seus respectivos padrões de trabalho.

A autoavaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria organização, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

A equipe interna da organização é indicada para conduzir o processo de autoavaliação da gestão, além de planejá-lo. Deve realizar o levantamento das informações solicitadas no IAGP respectivo e elaborar o Plano de Melhoria da Gestão (PMG).

2.4.5 Autoavaliação

Para Kalfa e Yetim (2020), dada a importância cada vez maior da necessidade de melhoria do desempenho e dos resultados dos serviços públicos, a avaliação do desempenho é uma medida cada vez mais utilizada na administração pública, posto que o desenvolvimento e implementação de um sistema de medição de desempenho é o primeiro condicionante para o desenvolvimento e sucesso de uma organização. Observou-se que problemas crônicos de administrações públicas improdutivas, como mais impostos, desperdício de recursos, déficits orçamentários, alta inflação e desemprego, não podiam ser resolvidos pela estrutura e processos burocráticos tradicionais.

Nesse sentido, as organizações públicas precisam de ferramentas de autoavaliação para se aprimorar e corrigir seus pontos fracos. A autoavaliação é um método da TQM que as organizações públicas podem aplicar por conta própria ou com o auxílio de agentes externos. Este método considera processos de liderança, recursos humanos, planejamento, impacto social e satisfação do cidadão, possibilitando às organizações que se aprimorem em função dos resultados verificados.

A medição, avaliação e gestão do desempenho ocupam um lugar importante para as organizações públicas e gestores públicos na produção de um serviço melhor e de qualidade e na satisfação dos cidadãos na prestação dos serviços.

Ahmed *et al.* (2003) afirmam que a autoavaliação se trata de uma revisão abrangente, sistemática e regular das atividades de uma organização, em que os gerentes precisam seguir uma metodologia estruturada e regular para aplicá-la. A autoavaliação fornece uma ferramenta útil para medir o desempenho organizacional e identificar áreas de melhoria, facilita o processo de benchmarking interna e externamente, fornece uma linguagem comum entre as empresas que empregam a autoavaliação e prepara a organização para o mercado. O processo de autoavaliação

exige que gestores e funcionários assimilem um alto nível de conhecimento, que em certa medida deve ser manipulado para se adequar ao ambiente operacional.

Segundo Corte (2009), a avaliação da gestão institucional, se realizada de forma sistemática, serve de aprendizado para a própria organização, além de funcionar como um instrumento que permite internalizar os princípios, valores e práticas da gestão pela excelência. Tal avaliação proporciona que os aspectos menos desenvolvidos em relação a referências de excelência sejam identificados, passando a ser entendidos como oportunidades de melhoria para a organização. Em outras palavras, por intermédio da avaliação da gestão institucional, é possível identificar aspectos que devem ser priorizados, tornando-se objeto de ações de melhoria dentro das estratégias e processos desenvolvidos pela administração.

A função da avaliação não é transformar nem produzir qualidade, mas, sim, em caso de comparação, sinalizar para a melhoria da gestão. Melhorar um sistema de gestão é continuamente aprimorar um conjunto de práticas de forma a produzir aprendizado e mudança de hábito. É um processo complexo, lento e não se limita a recursos burocráticos relativos às normas e, sim, a recursos mais simples de métodos e ferramentas, mudança de organograma, entre outros. A avaliação também implica refletir sobre como as práticas são realizadas. (FILARDI *et al.*, 2016)

A autoavaliação é um diagnóstico interno, feito por equipe da própria organização, e possui como objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, dando ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais (BRASIL, 2016).

Para que a autoavaliação seja bem-sucedida é importante que a alta administração patrocine e participe do processo, a começar pela indicação de uma equipe, cujos componentes ficarão responsáveis por atuar como facilitadores e relatores da autoavaliação.

Após designada, a equipe interna de avaliação ficará responsável por conduzir o processo de autoavaliação da gestão, iniciando pelo seu planejamento. Além disso, deve realizar o levantamento das informações solicitadas no IAGP e elaborar o Plano de Melhoria da Gestão (PMG).

Para que sejam iniciados os trabalhos, a equipe designada deverá elaborar previamente o Perfil da organização a ser avaliada, o qual irá proporcionar uma visão sistêmica da organização. Em síntese, sua utilização permite uma rápida identificação do papel da organização, o que faz, qual a sua estrutura, como ocorre seu relacionamento com o ambiente no qual atua e quem são os cidadãos-usuários de seus produtos e serviços.

Na sequência, será o momento de realizar a descrição das práticas de gestão e de identificar quais as Oportunidades de Melhoria, utilizando como roteiro de avaliação os requisitos relacionados nas alíneas dos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Por fim, será o momento de aferir a pontuação atingida pela organização utilizando a escala proposta pelo instrumento de avaliação.

Na próxima seção serão apresentados em maiores detalhes os procedimentos para realização da autoavaliação da organização conforme propõe o Gespública.

2.4.5.1 A autoavaliação com a utilização do IAGP

Conforme o Guia Prático de Aplicação do IAGP 250 pontos, após definida a equipe de avaliadores internos e realizado o planejamento da avaliação, deve-se iniciar os trabalhos com o preenchimento do Perfil da Organização.

O Perfil de Organização é o documento inicial que deve ser preenchido antes de iniciar a avaliação, devendo apresentar, entre outras, as seguintes informações: nome da organização, órgão superior ao qual a organização está subordinada/vinculada, natureza jurídica, competências básicas, principais cidadãos-usuários ou clientes, principais produtos e serviços, processos finalísticos, principais processos de apoio e gerenciais, perfil do quadro de pessoal e organograma.

A seguir serão registradas as práticas de gestão, utilizando as alíneas contidas nos Critérios de 1 a 7 para nortear esse processo. Para descrever as práticas de gestão deverão ser relacionadas as seguintes informações:

- Prática de gestão - O que é feito;
- Padrões de trabalho - Principais diretrizes organizacionais que orientam a prática;
- Grau de disseminação - Onde é feito (setores e pessoas envolvidas);
- Continuidade - Há quanto tempo e com que periodicidade é feito;
- Integração - Coerência entre prática e as estratégias e objetivos; cooperação entre as áreas demais partes interessadas;
- Sistemática de controle - Quais métodos são utilizados para se verificar o cumprimento dos padrões de trabalho;
- Os mecanismos de aprendizado utilizados.

2.4.5.1.1 Avaliação dos Critérios de 1 a 7 – Processos Gerenciais

Concluído o registro das práticas de gestão, deve-se proceder à análise das assertivas dos Critérios de 1 a 7, realizando a aplicação de uma escala de pontuação de zero a 100% (0%, 20%, 40%, 60%, 80% e 100%), conforme pode ser visualizado no Quadro 7. A escala se encontra estruturada com base na premissa de que cada assertiva deve ser avaliada pelo grau em que os requisitos das práticas de gestão existentes atendem ao seguinte conjunto de fatores:

- **Enfoque** - Grau em que as práticas de gestão organizacionais apresentam:

Adequação: Atendimento aos requisitos do critério, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização.

Proatividade: Capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas.

- **Aplicação** - Grau em que as práticas de gestão organizacionais apresentam:

Disseminação: Implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, conforme pertinente ao critério, considerando-se o perfil da organização.

Continuidade: Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão considerando pelo menos, um ciclo completo realizado.

- **Aprendizado** - Grau em que as práticas de gestão organizacionais apresentam:

Refinamento: Aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura, demonstrando que as práticas têm sido avaliadas e melhoradas nos últimos anos;

- **Integração** - Grau em que as práticas de gestão organizacionais apresentam:

Coerência: Relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização, demonstrando que as práticas têm coerência com a estratégia e princípios da administração pública.

Inter-relacionamento: Implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado.

Cooperação: Colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e suas partes interessadas, quando pertinentes na implementação das práticas de gestão.

Quadro 7 - Descrição dos fatores para cada percentual (critérios de 1 a 7)

PERCENTUAL	FATORES			
	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração
Não se aplica	Este campo deverá ser assinalado quando os requisitos da alínea não forem da alçada ou da competência da organização, o que implica na computação total dos pontos da alínea.			
0%	- A prática de gestão é inadequada aos requisitos da alínea, não é apropriada ao perfil da organização ou não está relatada.	- A prática de gestão não está disseminada. - Uso não relatado.	Não há mecanismos de avaliação da prática de gestão adequada.	- A prática de gestão adequada não é coerente com as estratégias e os objetivos da organização.
20%	- A prática de gestão apresentada é adequada para alguns dos requisitos da alínea e é apropriada ao perfil. - Não apresenta características de proatividade.	- A prática de gestão adequada está disseminada em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes. - Uso continuado da prática para alguns dos requisitos.	Não há melhorias sendo implantadas.	- A prática de gestão demonstra coerência com quase todas as estratégias e objetivos organização. - Não apresenta característica de interrelação nem de cooperação.
40%	- A prática de gestão apresentada é adequada para muitos dos requisitos da alínea, e é apropriada ao perfil. - Não apresenta características de proatividade.	- A prática de gestão adequada está disseminada em muitas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado da prática para muitos dos requisitos.	Não há melhorias sendo implantadas.	- A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização. - Não apresenta característica de interrelação nem de cooperação.

Quadro 7 - Descrição dos fatores para cada percentual (critérios de 1 a 7) (continuação)

60%	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão apresentada é adequada para a maioria dos requisitos da alínea, é apropriada ao perfil; - O atendimento a alguns dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão, está disseminada em maioria áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado da prática para a maioria requisitos. 	<p>A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para alguns dos requisitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização. - Apresenta característica de interrelação com a maioria das outras práticas de gestão - Não apresenta característica de cooperação.
80%	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão apresentada é adequada para a quase todos dos requisitos da alínea, é apropriada ao perfil; - O atendimento a muitos dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão, está disseminada em quase todas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado da prática para a quase todos requisitos. 	<p>A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para muitas os requisitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos. - Apresenta característica de interrelação com quase todas as outras práticas de gestão, havendo cooperação entre maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.
100%	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão apresentada é adequada para todos os requisitos da alínea, é apropriada ao perfil - O atendimento a maioria dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão, está disseminada em todas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado da prática para todos requisitos. 	<p>A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para a maioria os requisitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos. - Apresenta característica de interrelação com todas as outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.

Fonte: BRASIL (2016)

Para exemplificar a avaliação dos Critérios de 1 a 7, utilizemos o Quadro 8 abaixo. Após diagnosticar e realizar a “Descrição da prática”, os avaliadores deverão preencher os campos de

“Pontuação da prática” escolhendo qual o percentual mais adequado para atendimento dos requisitos da alínea, para cada fator, utilizando como referência o Quadro 7 – Descrição dos Fatores para cada percentual.

Quadro 8 - Preenchimento da avaliação (critérios de 1 a 7)

AVALIAÇÃO - CRITÉRIOS DE 1 a 7								
Órgão/Entidade								
Critério								Pontos
Critério 1 – Governança								22
Alínea								
a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.								4
Descrição da prática								
Todo mês de setembro, no âmbito da elaboração da proposta orçamentária para o ano seguinte, a alta direção avalia o que está sendo realizado e discutir sobre as ações prioritárias possíveis de serem praticadas no próximo ano, além das atividades rotineiras.								
Pontuação da prática								
Fatores de Avaliação	Enfoque		Aplicação		Aprendizado		Integração	
Não se aplica								
0%		0,00		0,00	X	0,00		0,00
20%	X	0,24		0,24		0,20		0,12
40%		0,48	X	0,48		0,40		0,24
60%		0,72		0,72		0,60		0,36
80%		0,96		0,96		0,80	X	0,48
100%		1,20		1,20		1,00		0,60
Subtotal		0,24		0,48		0,00		0,48
Total de pontos	1,20							
Oportunidades de melhoria para os requisitos								
1 - Não está relatado quais são os resultados esperados decorrentes das ações prioritárias a serem executadas no próximo ano.								
2 - Nada é mencionado sobre reflexão com vistas a identificar riscos e superar desafios para que as atividades rotineiras continuem sendo consideradas importantes dentro da estrutura da Administração Pública.								

Fonte: BRASIL (2016)

A pontuação obtida corresponde ao grau de atendimento dos requisitos da alínea, isto é, os avaliadores deverão identificar qual é a porcentagem mais apropriada à quantidade de requisitos atendidos pela prática descrita.

Conforme se observa no exemplo acima, a prática apresentada foi avaliada em 20% no que se refere ao Fator Enfoque, demonstrando que só alguns (> 0 e $\leq 1/4$) dos requisitos da alínea foram atendidos nesse Fator. No que se refere ao fator Aplicação, encontramos uma sinalização de 40%, o que demonstra que muitos ($> 1/4$ e $\leq 1/2$) dos requisitos da alínea foram atendidos. Já, para o Fator Aprendizado percebemos que foi atribuído o valor 0%, o que significa que não foram encontrados indícios de refinamento para os requisitos da alínea. Por fim, verifica-se que no Fator Integração foi assinalado o valor de 80%, indicando que quase todos ($> 3/4$ e < 1) dos requisitos da alínea foram atendidos pela prática descrita.

Para calcular a pontuação de cada alínea será necessário utilizar o somatório dos percentuais atribuídos a cada fator, considerados os seguintes pesos:

Enfoque - 30% dos pontos da alínea;

Aplicação - 30% dos pontos da alínea;

Aprendizado - 25% dos pontos da alínea;

Integração - 15% dos pontos da alínea.

Para calcular a pontuação do Critério deve-se utilizar o somatório dos pontos das alíneas.

Finalmente, para completar a avaliação da Alínea, será preciso descrever as Oportunidades de Melhoria identificadas, no intuito de alcançar o atendimento pleno dos requisitos da alínea.

2.4.5.1.2 Avaliação do Critério 8 – Resultados

Uma vez avaliados os Critérios de 1 a 7, é o momento de tratar dos Resultados da organização, os quais devem ser ponderados com base nas alíneas contidas no Critério 8 do IAGP.

A apresentação dos resultados consiste em mostrar, utilizando como referência o requisito de cada alínea, o desempenho da organização. É preciso entender que a excelência da gestão não está relacionada exclusivamente às práticas em si, mas o quanto essas práticas permitem ou impedem a organização de ter o desempenho esperado.

As alíneas do Critério 8 são avaliadas com base em uma escala constituída por dois fatores de avaliação: relevância e tendência, que possuem, respectivamente, pesos de 45% e 55% no cálculo de cada alínea.

A escala parte do princípio de que cada resultado de ser avaliado pelo grau em que atendem conjuntamente os dois fatores. Assim podem ser descritos os fatores da escala:

- **Relevância**, que leva em consideração a importância do resultado - Importância dos resultados para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

- **Tendência**, que está relacionada à evolução nos últimos dois anos - Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto, para o Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública, será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada dos dois últimos períodos de tempo para o nível de 250 pontos. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada de ações corretivas e de melhoria.

Quadro 9 - Descrição dos fatores para cada percentual (critério 8 – Resultados)

PERCENTUAL	FATORES	
	Relevância	Tendência
Não se aplica	- Este campo deverá ser assinalado quando os requisitos da alínea não forem da alçada ou da competência da organização, o que implica na computação total dos pontos da alínea.	
0%	- Não foram apresentados resultados relevantes e nem informações comparativas.	- Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendência.
20%	- Alguns resultados relevantes foram apresentados. - Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	- Tendência favorável em um dos resultados relevantes apresentados.
40%	- Muitos resultados relevantes foram apresentados. - Foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	- Tendências favoráveis em alguns dos resultados relevantes apresentados.

Quadro 9 - Descrição dos fatores para cada percentual (critério 8 – Resultados) (continuação)

60%	<ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. - O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes; ou os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendências favoráveis na muitos dos resultados relevantes apresentados.
80%	<ul style="list-style-type: none"> - Quase todos resultados relevantes foram apresentados. - O nível atual de muitos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.
100%	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os resultados relevantes foram apresentados. - O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.

Fonte: BRASIL (2016)

Para mais fácil compreensão, será exemplificado o preenchimento de uma alínea relacionada aos Resultados da Organização.

Assim como na avaliação dos Critérios de 1 a 7, para que sejam dimensionados os resultados obtidos caberá aos examinadores escolher o percentual mais apropriado para cada fator, tomando por base os percentuais citados no Quadro 9.

A partir disso será calculada conforme Quadro 10 a pontuação de cada alínea, que corresponde ao somatório dos percentuais atribuídos a cada fator (Relevância e Tendência).

2.4.5.1.3 Plano de Melhoria da Gestão - PMG

Concluída a autoavaliação dos processos gerenciais e dos resultados da organização, é chegado o momento de a organização selecionar alguns requisitos que, na sua interpretação, precisam ter suas práticas melhoradas.

Quadro 10 - Preenchimento da avaliação (critério 8 - Resultados)

AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO - CRITÉRIO RESULTADOS					Pontos
Critério 8 - Resultados					96
Alínea					
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.					10
Descrição dos Indicadores	Meta/Unidade de Medida	Resultados por Ciclos de Avaliação			Referencial Comparativo
A organização deverá apresentar no mínimo três indicadores para pontuação de cada alínea.		1º	2º	3º	
Indicador 1: nº atendimentos a usuários por funcionário no ano	1200	960	1080	1096	1200
Indicador 2: nº reclamações dos usuários por ano	24	52	48	44	12
Indicador 3: % de reclamações dos usuários resolvidas	70%	39%	63%	80%	100%
Pontuação do Resultado					
FATORES DE AVALIAÇÃO	Relevância (45%)	Tendência (55%)			
Não se aplica					
0%		0,00		0,00	
20%		0,90		1,10	
40%	X	1,80		2,20	
60%		2,70		3,30	
80%		3,60		4,40	
100%		4,50	X	5,50	
Subtotal		1,80		5,50	
Total de pontos na alínea	7,30				
Oportunidades de melhoria para o requisito					
1 – Algumas metas estando muito aquém dos referenciais comparativos não são suficientemente desafiadoras para o alcance da excelência na relação com usuários.					
2 – A falta de mais resultados de indicadores impede conhecer melhor o desempenho da organização na relação com usuários.					

Fonte: BRASIL (2016)

Os requisitos selecionados irão compor o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) da organização, que se trata de um instrumento de gestão composto por um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de autoavaliação da gestão da organização. Por

intermédio do PMG a organização deve buscar a transformação de sua ação gerencial e uma melhora no seu desempenho institucional.

Por fim, segundo o IAGP 250 pontos, ao realizar a autoavaliação da gestão, as organizações conseguem obter uma visão panorâmica sobre seus sistemas e práticas de gestão. No momento em que se determinam quais aspectos da avaliação serão trabalhados no PMG, as áreas ou funções da instituição que serão afetadas pelo Plano necessitarão passar por estudos mais aprofundados, de forma que a ação proposta seja consistente e adequada à organização.

2.4.5.1.4 Pontuação Global

Ao término da avaliação proposta pelo IAGP, a soma da pontuação obtida em cada um dos requisitos dos critérios será utilizada para calcular a pontuação global da organização. O quadro abaixo apresenta seis faixas de pontuação que são possíveis de serem atingidas, com seus respectivos diagnósticos do estágio da organização.

Quadro 11 - Faixas de pontuação global

Nº	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
2	ALTA	217-250	A organização encontra-se em estágio mais consistente, em partes de sua estrutura, em relação à reflexão, sistematização e implementação de boas práticas de gestão, com consolidação inicial de uma cultura de excelência. Muitos resultados apresentam tendências favoráveis e o nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas.
	MÉDIA	184-216	A organização apresenta maior coerência entre as práticas de gestão e as estratégias, com maior continuidade, proatividade e disseminação. Muitos resultados apresentam tendências favoráveis e o nível atual de alguns dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas.
	BAIXA	151-183	A organização já apresenta alguns padrões de trabalho alinhados aos fundamentos da excelência, com estágios iniciais de disseminação. O aprendizado organizacional ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis e algumas informações comparativas foram apresentadas, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.

Quadro 11 - Faixas de pontuação global (continuação)

1	ALTA	101-150	A organização já incorpora alguns aspectos da dimensão estratégica da gestão aos seus processos gerenciais, mas a aplicação é localizada e ainda é baixo o grau de continuidade e proatividade. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas gerenciais, das avaliações e das melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.
	MÉDIA	51-100	A organização está em estágios iniciais de adoção de boas práticas, mas ainda não há uma cultura de planejamento. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de práticas gerenciais implementados.
	BAIXA	0-50	A organização não integrou as práticas de gestão aos seus processos gerenciais. Não há acompanhamento sistemático da gestão e priorização de ações estratégicas. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de práticas gerenciais implementadas.

Fonte: BRASIL (2016)

3 PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO ADAPTADO

Por intermédio da apresentação realizada no capítulo anterior sobre o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) proposto pelo programa Gespública foi possível conhecer a estrutura e a forma de utilização do Instrumento. A partir de tal apresentação pode-se observar que a instituição pública que tiver interesse em utilizar o Instrumento para avaliar sua gestão deverá imprimir significativos esforços para entender a metodologia da avaliação e, posteriormente, coletar, processar e analisar os resultados da avaliação.

Resgatando as considerações de Fowler (2008) sobre a interferência de fatores inibidores na taxa de adesão das Instituições Federais de Ensino Superior na utilização do Programa Gespública, verifica-se nas IFES que, além da dificuldade de compreensão do modelo de referência preconizado pelo programa, há uma resistência frente à necessidade de serem empregados significativos esforços na implementação de um programa de qualidade *versus* a incerteza do apoio da alta administração da instituição de ensino.

Ao observar esse cenário, deve-se pesar que o modelo de excelência do Gespública é um importante instrumento para as organizações públicas que desejam qualificar seus serviços e que o alinhamento total com o modelo não é um pré-requisito, pois as organizações podem se adaptar de acordo com seu escopo e especificidades, tendo, no entanto, como principal desafio a adequação das métricas do Gespública à cultura organizacional (FILARDI *et al.*, 2016).

Nesse mesmo sentido, Raharjo e Eriksson (2017) esclarecem que são necessários modelos de excelência empresarial mais personalizados para aplicação em setores específicos.

Diante disso, em consonância com os objetivos deste trabalho, foi estudada a viabilidade de adaptação do IAGP para aplicação no ambiente de almoxarifado de uma IFES. Conforme já demonstrado previamente, o próprio MEGP é fruto de adaptações decorrentes da necessidade de utilização de um modelo que considere a natureza e a forma de atuação dos órgãos e entidades públicos. Portanto, nessa mesma linha de raciocínio, apresenta-se neste capítulo a proposição de um instrumento que avalie aspectos que se encontram sob controle do gestor da unidade, eliminando itens de avaliação que estão sob influência exclusiva de instâncias superiores.

Essa proposta permite uma perspectiva avançada e ampla de avaliação, não se limitando às operações rotineiras de recebimento, guarda, conservação e distribuição de materiais. De modo

complementar, a proposta tem o intuito de promover a internalização dos conceitos e princípios da administração pública, priorizar a transparência, garantir atendimento igualitário a todos, estimular a conservação do patrimônio e a prestação de contas responsável.

Por intermédio da apresentação de um modelo de avaliação adaptado deseja-se que órgãos e entidades públicas se sintam motivados a aplicá-lo e evoluir, aprimorando sua gestão e alcançando melhores resultados, o que irá impactar positivamente na prestação de serviços à sociedade. Além disso, o instrumento proposto tem o intuito de ser tornar um ponto de partida para que os almoxarifados públicos, através de sua utilização, possam ter um diagnóstico de seu nível de gestão.

No processo de adaptação do instrumento de avaliação, objetivou-se disponibilizar um instrumento simplificado, objetivo, prático, de fácil compreensão e efetivo. Para isso, a primeira ação tomada foi reduzir o número de requisitos de avaliação contidos no IAGP original. Como resultado dessa ação, o número total de alíneas foi reduzido de 71 para 37. Para ajustar o peso da avaliação de cada alínea dentro da avaliação global, a pontuação de cada uma foi definida proporcionalmente à do instrumento original. Com isso, a pontuação total foi alterada de 250 para 100 pontos no instrumento adaptado. Além da preocupação em reduzir o número de alíneas, foi tomado o cuidado para que cada uma das remanescentes utilize uma linguagem de fácil interpretação e que, ao mesmo tempo, estejam adaptadas para as características de um almoxarifado.

Os quadros a seguir apresentam as alíneas que compõem o IAGP 250 pontos e a respectiva proposta de adaptação. Após a apresentação de cada quadro se encontram relacionadas as justificativas para exclusão de determinados itens do instrumento original do IAGP.

3.1 CRITÉRIO 1 – GOVERNANÇA

Quadro 12 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Governança

Alíneas do IAGP 250 pontos	Proposta
a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.	Há definição sobre quais são as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados do almoxarifado?

Quadro 12 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Governança (continuação)

b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	Item excluído
c) A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.	O gestor do almoxarifado estimula a força de trabalho buscando melhorar a eficiência da unidade e o alcance dos resultados esperados?
d) A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	Item excluído
e) A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.	A delegação de poderes e competências é realizada com base em critérios objetivos?
f) A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.	Item excluído
g) A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.	O gestor realiza sua autoavaliação?
h) A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.	O gestor avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas?
i) A alta direção promove o comportamento ético.	O gestor estimula o comportamento dentro dos princípios da Administração Pública?

Fonte: elaboração própria

Alínea b: Devido à relativa baixa complexidade da unidade e considerando que as decisões estratégicas são tomadas em unidades superiores, entende-se desnecessária uma análise neste instrumento sobre o processo decisório.

Alínea d: A Carta de Serviços ao Cidadão será explorada no critério CIDADÃO-USUÁRIO.

Alínea f: Considerando o objetivo de simplificar o instrumento de avaliação e que é possível avaliar o monitoramento dos itens solicitados em outras alíneas, justifica-se a exclusão deste item.

3.2 CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIA E PLANOS

Quadro 13 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Estratégia e Planos

Alíneas do IAGP 250 pontos	Proposta
a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.	A missão, a visão, os objetivos e os resultados esperados estão definidos?
b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades das partes interessadas.	Item excluído
c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.	Item excluído
d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.	O setor de almoxarifado trabalha com metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços?
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.	Item excluído
f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	Os servidores do almoxarifado têm conhecimento sobre quais são os indicadores e os resultados esperados?
g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.	Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto à capacitação dos servidores?
h) As metas e os planos são desdobrados para as unidades, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.	Item excluído

Quadro 13 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Estratégia e Planos (continuação)

i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras organizações.	Item excluído
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

Fonte: elaboração própria

Alínea b: Considerando o caráter operacional da unidade, sugere-se atribuir a elaboração do planejamento estratégico a instâncias superiores dentro da organização.

Alínea c: Considerando o caráter operacional da unidade, sugere-se atribuir a formulação e a revisão da estratégia a instâncias superiores dentro da organização.

Alínea e: Como a unidade é reativa, ficando responsável por receber, armazenar e distribuir os insumos de outros setores da organização, verifica-se que a unidade não possui competência de realizar a programação orçamentária.

Alínea h: Mais uma vez, tendo em vista a proposta de que instâncias superiores cuidem da estratégia da unidade, justifica-se atribuir a tais instâncias a tarefa de definir os desdobramentos das metas e planos para a unidade.

Alínea i: Devido ao esforço que seria dispensado para buscar informações em outras instituições com estruturas e padrões de trabalho diferentes frente ao retorno que seria alcançado com esse *benchmarking*, sugere-se a exclusão deste item.

3.3 CRITÉRIO 3 – CIDADÃO-USUÁRIO

Quadro 14 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Cidadão-usuário

Alíneas do IAGP 250 pontos	Proposta
a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.	As necessidades e expectativas do cidadão-usuário encontram-se identificadas e classificadas?
b) A imagem institucional é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.	Item excluído

Quadro 14 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Cidadão-usuário (continuação)

c) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.	A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados?
d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.	Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários?
e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.	Item excluído
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados às unidades da organização.	As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados?
g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.	Item excluído
h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.	Os processos são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário?

Fonte: elaboração própria

Alínea b: Entende-se não se justificar uma alínea específica para avaliar a imagem institucional, já que tal informação pode ser obtida indiretamente em outras alíneas que estimulam a interação do cidadão com a organização.

Alínea e: Item removido com vistas a reduzir o número de alíneas do instrumento de avaliação e por estar relacionada à análise existente em alínea do critério RESULTADOS.

Alínea g: Item removido com vistas a reduzir o número de alíneas do instrumento de avaliação e em função da alínea "h" deste critério trabalhar com o aprimoramento da qualidade do atendimento.

3.4 CRITÉRIO 4 – INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA

Quadro 15 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Interesse Público e Cidadania

Alíneas do IAGP 250 pontos	Proposta
a) Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.	Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados?
b) A entidade promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.	O setor de almoxarifado promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados?
c) A entidade atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime administrativo da administração pública.	Item excluído
d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.	Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio?
e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.	Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados do almoxarifado, com linguagem e conteúdo apropriados?
f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	Item excluído
g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.	Item excluído
h) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis.	É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis?

Fonte: elaboração própria

Alínea c: Devido ao baixo número de normativos que regulamentem as atividades do setor, cujo foco é direcionado a atividades rotineiras de recebimento, guarda e distribuição de insumos, entende-se desnecessária a análise proposta nesta alínea.

Alínea f: A unidade não comporta um setor de ouvidoria, sendo suficientes os demais canais de atendimento utilizados no setor (canais sugeridos na alínea “e” deste critério).

Alínea g: Tendo em vista que não se justifica a existência de uma ouvidoria na unidade, não cabe realizar uma análise do desempenho da ouvidoria.

3.5 CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Quadro 16 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Informação e Conhecimento

Alíneas do IAGP 250 pontos	Proposta
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.	As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão do almoxarifado são produzidas?
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade)?
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.	As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários?
d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.	Item excluído
e) Existem ações de preservação da memória institucional.	Item excluído

Quadro 16 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Informação e Conhecimento (continuação)

f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).	São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade)?
g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.	São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores do almoxarifado?
h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.	Item excluído

Fonte: elaboração própria

Alínea d: Alínea excluída visando a simplificação do questionário, já que o grande volume de informações está armazenado e é tramitado por um Sistema Integrado de Gestão sob responsabilidade de um setor de Tecnologia da Informação da entidade, que adota as práticas de segurança.

Alínea e: Com o objetivo de reduzir o número de alíneas no instrumento de avaliação proposto, sugere-se a exclusão deste item para que possa ser incorporado na análise existente na alínea "f" deste critério.

Alínea h: Devido à similaridade deste item com a alínea "g", entende-se que se os sistemas de trabalho estiverem projetados de modo a permitir a gestão do conhecimento institucional, deverão também permitir a difusão e compartilhamento do conhecimento entre os servidores.

3.6 CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Quadro 17 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Pessoas

Alíneas do IAGP 250 pontos	Proposta
a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.	Item excluído
b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional.	Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados aos processos?
c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.	Item excluído
d) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.	As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho?
e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.	São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação?
f) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.	Item excluído
g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.	Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho?
h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.	Os servidores do almoxarifado são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções?
i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.	São identificados e informados à unidade de saúde os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos?

Fonte: elaboração própria

Alínea a: Alínea mesclada com a alínea seguinte.

Alínea c: Em função da baixa complexidade da estrutura da unidade e do processo de tomada de decisão, optou-se pela exclusão deste item.

Alínea f: Item removido por tratar de assunto relacionado à alínea "c" do critério Governança, esta que foi adaptada na proposta.

3.7 CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Quadro 18 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Processos

Alíneas do IAGP 250 pontos	Proposta
a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão institucional.	Os processos estão desenhados levando em consideração a missão, a visão, os objetivos e os resultados esperados?
b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos.	Item excluído
c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas.	Item excluído
d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.	Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados?
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento leva em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas.	Item excluído
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.	Item excluído

Quadro 18 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Processos (continuação)

g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.	Item excluído
h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.	São fornecidas informações aos solicitantes a respeito dos fornecedores de bens recebidos e armazenados no almoxarifado, de forma a subsidiar futuras contratações?
i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis.	São adotadas práticas que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis?
j) São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.	São adotados métodos e instrumentos para a avaliação da conservação dos bens móveis?

Fonte: elaboração própria

Alínea b: Alínea excluída devido à similaridade deste item com a alínea "h" do critério 3 - CIDADÃO-USUÁRIO: "Os processos são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário?".

Alínea c: Alínea excluída visando a simplificação do questionário, uma vez que a análise do desempenho dos processos avaliada na alínea "h" do critério 3 - CIDADÃO-USUÁRIO permite também avaliar o controle dos processos para atender os requisitos dos interessados.

Alínea e: Como a unidade não atua na contratação ou solicitação dos insumos, mas sim no seu tratamento e destinação, sugere-se a exclusão desta alínea.

Alínea f: Como a unidade não atua na contratação ou solicitação dos insumos, não há como interferir no acompanhamento e avaliação da execução financeira ou avaliar o correspondente atendimento das necessidades da organização.

Alínea g: Como a unidade não atua na contratação ou solicitação dos insumos, mas sim no seu tratamento e destinação, sugere-se a exclusão desta alínea.

3.8 CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

Quadro 19 - Proposta de alteração para as alíneas do critério Resultados

Alíneas do IAGP 250 pontos	Proposta
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	Item excluído
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística.	Item excluído
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio.	Item excluído
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.
g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	Item excluído
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	Item excluído
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	Item excluído
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade.	Item excluído

Fonte: elaboração própria

Alíneas “b”, “c”, “d”, “g”, “h”, “i” e “j”: Embora o Critério 8 - RESULTADOS corresponda ao critério com a maior pontuação (96 pontos frente 22 pontos dos demais critérios), o formulário de avaliação aqui proposto visa simplificar o processo de autoavaliação. Por isso, os usuários do questionário ficarão dispensados de elaborar índices para todas as dimensões. Com isso, serão solicitadas apenas as informações referentes aos resultados de atendimento ao cidadão-usuário, à gestão de pessoas e à gestão orçamentária e financeira. Para os demais indicadores servirão de avaliação as respostas registradas para os critérios de 1 a 7.

3.9 PROPOSTA DE CÁLCULO DA PONTUAÇÃO

Além da revisão das alíneas, outra alteração proposta se refere ao cálculo da pontuação obtida na avaliação de cada alínea. Considerando a forma como é realizado o cálculo da pontuação no IAGP original e com o objetivo de apresentar uma forma menos complexa e menos extenuante para avaliar cada requisito, foi utilizada uma escala com 3 respostas esperadas “Atende” (100%), “Atende parcialmente” (50%) e “Não atende” (0%).

O exemplo a seguir demonstra a forma proposta neste instrumento para pontuar as alíneas dos critérios de 1 a 7.

Quadro 20 - Proposta para pontuação de alíneas dos critérios de 1 a 7

Critério 7 - Processos	Pontos da alínea	Atende	Atende parcialmente	Não atende
Os processos estão desenhados levando em consideração a missão, a visão, os objetivos e os resultados esperados?	3	3	1,5	0

Fonte: elaboração própria

Para a avaliação dos resultados do almoxarifado, a proposta é que sejam utilizados os mesmos fatores (relevância e tendência) do IAGP com a proporção de 50% de peso para cada um. Ao investigar a relevância dos resultados, é preciso analisar as práticas de gestão do almoxarifado em termos de sua importância e impacto no alcance dos objetivos do almoxarifado. Por sua vez, a tendência dos resultados irá se ater à evolução (ou não) das práticas de gestão ao longo do tempo, fazendo um comparativo com o resultado identificado no ciclo de avaliação anterior.

No instrumento proposto, seguindo a preocupação de deixar a pontuação de cada item avaliado proporcional à que está definida no IAGP 250 pontos, ficou estabelecido que cada alínea do critério Resultados corresponderia a 10 pontos, resultando num total de 30 pontos distribuídos neste critério.

Com isso, a forma proposta de cálculo da pontuação no critério Resultados se daria conforme o exemplo que segue:

Quadro 21 - Proposta para pontuação de alíneas do critério 8

Critério 8 - Resultados	Fatores	Pontuação para cada fator		
		Alta	Baixa	Irrelevante
Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas (Total = 10 pontos)	Relevância	Alta	Baixa	Irrelevante
	5	5	2,5	0
	Tendência	Crescente	Estável	Decrescente
	5	5	2,5	0

Fonte: elaboração própria

3.10 PROPOSTA DE INSTRUMENTO ADAPTADO A PARTIR DO MEGP PARA AVALIAÇÃO DE ALMOXARIFADOS

A partir das considerações e justificativas relacionadas foi elaborada uma versão final do instrumento adaptado para avaliação de almoxarifados de instituições públicas de ensino superior, conforme consta no Quadro 22.

Quadro 22 - Proposta de instrumento adaptado a partir do MEGP para avaliação de almoxarifados

CRITÉRIOS E ALÍNEAS A SEREM AVALIADOS	PONTOS	Pontuação para cada resposta		
		Atende	Atende parcialmente	Não atende
TOTAL DE PONTOS:	100			
Critério 1 – Governança	10			
a) Há definição sobre quais são as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados do almoxarifado?	3	3	1,5	0
b) O gestor do almoxarifado estimula a força de trabalho buscando melhorar a eficiência da unidade e o alcance dos resultados esperados?	2	2	1	0
c) O gestor realiza sua autoavaliação?	2	2	1	0
d) A delegação de poderes e competências é realizada com base em critérios objetivos?	1	1	0,5	0
e) O gestor avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas?	1	1	0,5	0
f) O gestor estimula o comportamento dentro dos princípios da Administração Pública?	1	1	0,5	0
Critério 2 - Estratégia e Planos	10			
a) A missão, a visão, os objetivos e os resultados esperados estão definidos?	3	3	1,5	0
b) O setor de almoxarifado trabalha com metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços?	2	2	1	0
c) Os servidores do almoxarifado têm conhecimento sobre quais são os indicadores e os resultados esperados?	3	3	1,5	0
d) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto à capacitação dos servidores?	2	2	1	0

Quadro 22 - Proposta de instrumento adaptado a partir do MEGP para avaliação de almoxarifados (continuação)

Critério 3 - Cidadão-usuário	10			
a) As necessidades e expectativas do cidadão-usuário encontram-se identificadas e classificadas?	2	2	1	0
b) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados?	2	2	1	0
c) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários?	2	2	1	0
d) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados?	2	2	1	0
e) Os processos são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário?	2	2	1	0
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	10			
a) O setor de almoxarifado promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados?	2	2	1	0
b) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados do almoxarifado, com linguagem e conteúdo apropriados?	2	2	1	0
c) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis?	2	2	1	0
d) Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados?	2	2	1	0
e) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio?	2	2	1	0

Quadro 22 - Proposta de instrumento adaptado a partir do MEGP para avaliação de almoxarifados (continuação)

Critério 5 - Informação e Conhecimento		10		
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão no almoxarifado são produzidas?	2	2	1	0
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade)?	2	2	1	0
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários?	2	2	1	0
d) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade)?	2	2	1	0
e) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores do almoxarifado?	2	2	1	0
Critério 6 - Pessoas		10		
a) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados aos processos?	2	2	1	0
b) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho?	2	2	1	0
c) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação?	2	2	1	0
d) Os servidores do almoxarifado são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções?	2	2	1	0
e) São identificados e informados à unidade de saúde os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos?	1	1	0,5	0
f) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho?	1	1	0,5	0

Quadro 22 - Proposta de instrumento adaptado a partir do MEGP para avaliação de almoxarifados (continuação)

Critério 7 - Processos		10		
a) Os processos estão desenhados levando em consideração a missão, a visão, os objetivos e os resultados esperados?	3	3	1,5	0
b) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados?	3	3	1,5	0
c) São fornecidas informações aos solicitantes a respeito dos fornecedores de bens recebidos e armazenados no almoxarifado, de forma a subsidiar futuras contratações?	2	2	1	0
d) São adotadas práticas que visam à conservação geral e à segurança do patrimônio?	2	2	1	0

Critério 8 - Resultados		30		
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	Relevância	Alta	Baixa	Irrelevante
	5	5	2,5	0
	Tendência	Crescente	Estável	Decrescente
	5	5	2,5	0
b) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	Relevância	Alta	Baixa	Irrelevante
	5	5	2,5	0
	Tendência	Crescente	Estável	Decrescente
	5	5	2,5	0
c) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	Relevância	Alta	Baixa	Irrelevante
	5	5	2,5	0
	Tendência	Crescente	Estável	Decrescente
	5	5	2,5	0

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta as considerações para adoção do estudo de caso na condução do processo de avaliação e análise do sistema de gestão do almoxarifado, além de apresentar a caracterização do objeto de estudo, o protocolo de pesquisa e os procedimentos para a coleta de dados que foram utilizados na elaboração do relatório que segue no próximo capítulo.

4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Nesta pesquisa foi adotada uma abordagem qualitativa, que é voltada para a exploração e entendimento do significado atribuído a um problema. Essa abordagem envolve a utilização de perguntas e procedimentos, a coleta de dados que geralmente ocorre no ambiente do participante, a análise indutiva desses dados e as interpretações do pesquisador acerca do significado dos dados, sendo finalizada com um relatório de estrutura flexível (CRESWELL e CRESWELL, 2021).

Quanto aos objetivos, a pesquisa realizada possui cunho descritivo, tendo em vista que o estudo descritivo busca especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, processos, objetos ou outro fenômeno, sendo indicado quando o intuito é unicamente medir ou coletar informações, ou seja, seu objetivo não é indicar como estas se relacionam (SAMPIERI *et al.*, 2013).

Com relação à utilização do estudo de caso para conduzir o trabalho, este procedimento foi adotado considerando que, em resumo, um estudo de caso permite que o pesquisador foque um “caso” e retenha uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos ou a maturação das indústrias. Na comparação com outros métodos de pesquisa, o estudo de caso é o método preferencial quando (1) as principais questões da pesquisa são “como?” ou “por quê?”; (2) há pouco ou nenhum controle do pesquisador sobre eventos comportamentais; e (3) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico) (YIN, 2013).

Gil (2002) define as seguintes etapas para a condução de um estudo de caso:

- Formulação do problema: Etapa inicial da pesquisa, que depende de um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas adequadas;

- Definição da unidade-caso: Pode ser um indivíduo, uma família, uma organização, um conjunto de relações, uma nação ou mesmo toda uma cultura dentro de um contexto definido;
- Determinação do número de casos: Os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos. A utilização de um único caso costuma ocorrer quando é difícil o acesso a múltiplos casos e o pesquisador tem a oportunidade de investigar um deles;
- Elaboração do protocolo: Documento que contém o instrumento de coleta de dados e a conduta a ser adotada para sua aplicação, se constituindo como uma das melhores formas para aumentar a confiabilidade do estudo de caso;
- Coleta de dados: No estudo de caso o processo de coleta de dados é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa, pois utiliza-se sempre mais de uma técnica para a obtenção de dados, buscando assim garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os dados podem ser obtidos através da análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos;
- Avaliação e análise dos dados: No estudo de caso, o item de natureza metodológica que apresenta a maior carência de sistematização é a análise e interpretação de dados em função dos variados procedimentos utilizados na etapa de coleta de dados. Naturalmente, a análise dos dados é predominantemente qualitativa; e
- Preparação do relatório: Devido ao delineamento mais flexível do estudo de caso, a elaboração do relatório possui um grau de formalidade menor que o requerido em relação a outras pesquisas. Tradicionalmente os relatórios que se referem a estudos de caso único são elaborados sob a forma de uma narrativa.

4.2 OBJETO DE ESTUDO

Antes de abordar o objeto de estudo e em atenção às etapas sugeridas por Gil (2002) para a condução de um estudo de caso, cabe mencionar que na formulação do problema a ser investigado foi de suma importância o levantamento bibliográfico acerca dos modelos de excelência e sua utilização para avaliação da gestão do almoxarifado. A partir da imersão em fontes bibliográficas proposta pelo autor foi possível tomar conhecimento do funcionamento dos modelos de excelência, em especial do MEGP, visando sua aplicação.

Como a definição da unidade-caso já se encontra detalhada nas justificativas do Capítulo 1, passa-se à determinação do número de casos. Considerando a extensão de critérios que

precisam ser analisados de acordo com os modelos de excelência em gestão, para que se tenha uma adequada avaliação do desempenho de um almoxarifado foi necessário adotar apenas uma unidade para investigação.

O objeto de estudo é o almoxarifado central de uma IFES que é responsável pelo recebimento dos mais variados tipos de bens, como equipamentos para laboratórios, produtos químicos, livros didáticos, itens de mobiliário, materiais para manutenção, equipamentos de informática, itens de consumo, entre outros. Os materiais que não são distribuídos aos interessados logo após o recebimento ficam armazenados no almoxarifado para consumo conforme requisições dos setores demandantes.

Em termos de legislação, o principal normativo que orienta as atividades do almoxarifado é a Instrução Normativa nº 205/88, da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República – SEDAP. Esta instrução normativa, inalterada desde a sua publicação no ano de 1988, tem por objetivo racionalizar o uso de material, através de técnicas consideradas até então modernas e que permitissem atualizar e enriquecer a gestão com as desejáveis condições de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades.

Apesar de decorridas mais de três décadas de sua elaboração, a IN SEDAP nº 205/88 ainda é utilizada como referencial pelo setor de almoxarifado por ainda se encontrar vigente e devido à inexistência de normativo posterior. Elaborada considerando as especificidades inerentes ao serviço público, a instrução normativa apresenta um leque de procedimentos que devem ser adotados.

A fim de permitir uma melhor percepção de seu conteúdo e o seu alcance dentro da regulamentação das atividades do almoxarifado, segue um extrato dos tópicos abordados na IN: Aquisição e racionalização; Recebimento e aceitação; Armazenagem; Requisição e distribuição; Carga e descarga de material; Saneamento de material; Tipos de controles; Renovação de estoque; Movimentação e controle; Inventários físicos; Conservação e recuperação; Responsabilidade e indenização; Cessão e alienação.

Em complemento, nos pontos em que a entidade julgou necessário, foram editadas instruções administrativas internas complementares para organização das atividades do almoxarifado, as quais tratam de (1) procedimentos para a correta liberação e movimentação de cargas e/ou materiais, (2) autorização para a entrada/saída de materiais, cargas ou equipamentos

na entidade e também (3) os procedimentos necessários à conferência e aceite dos materiais de consumo e permanentes.

A coordenação administrativa responsável pelo almoxarifado possui uma página eletrônica dedicada dentro do site institucional da IFES, na qual se encontram divulgadas a equipe de trabalho, a descrição individualizada das atividades para cada membro da equipe e atividades que são compartilhadas por todos os trabalhadores do almoxarifado.

O setor utiliza um sistema informatizado que permite realizar o controle de estoques, emitir relatórios, cadastrar materiais e gerenciar as requisições. Este sistema é o mesmo utilizado pelos usuários da IFES para registrar as requisições de material.

4.3 ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO

No que se refere à elaboração do protocolo de pesquisa, o procedimento detalhado se encontra disponível no Capítulo 3. Como uma observação no que se refere à adaptação do instrumento de avaliação, destaque-se que este foi submetido à apreciação de especialistas (das áreas de gestão administrativa e gestão da qualidade), dos quais as contribuições foram relacionadas e incorporadas na versão final.

4.4 COLETA DE DADOS

O preenchimento do instrumento de avaliação adaptado foi realizado principalmente com informações coletadas em entrevista com a coordenadora do setor e com o almoxarife encarregado pela unidade, mas também foram utilizadas consultas documentais e observação das atividades do setor. Durante toda a coleta de dados com os servidores entrevistados o pesquisador esteve presente para esclarecimento de dúvidas e auxílio na interpretação dos itens de avaliação, quando necessário.

Em essência, o levantamento das informações focou em identificar as práticas de gestão do almoxarifado em estudo. Tais práticas, por sua vez, foram confrontadas com as alíneas do instrumento de avaliação para, na sequência, se tomar conhecimento do diagnóstico do estágio em que se encontra a gestão do almoxarifado.

Finalmente, na sequência da dissertação, segue o relatório que apresenta a avaliação e a análise dos dados coletados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como demonstrado anteriormente, o objetivo deste estudo de caso é avaliar e analisar o sistema de gestão pública de um almoxarifado utilizando como protocolo um instrumento de avaliação adaptado a partir do MEGP. Dando continuidade às etapas para condução de um estudo de caso definidas por Gil (2002), este capítulo irá apresentar o relatório resultante da investigação realizada.

Como o protocolo de pesquisa se encontra estruturado em 8 critérios, a discussão que se segue estará estruturada em função desses mesmos critérios. Para cada seção desse relato será apresentado o extrato do protocolo de pesquisa e sua correspondente pontuação de acordo com o instrumento proposto. Acompanhando cada extrato serão relacionadas as práticas de gestão adotadas pelo almoxarifado para atendimento de cada alínea, assim como as justificativas para penalização da avaliação nas situações em que a alínea não for atendida ou for apenas parcialmente atendida. Em resumo, o levantamento das práticas de gestão se deu através de respostas objetivas sobre “como” o almoxarifado atende aos requisitos de cada alínea.

5.1 GOVERNANÇA

O primeiro item avaliado foi o critério Governança. Ao iniciar a atividade de responder ao questionário, a primeira preocupação dos entrevistados foi definir quem seria o gestor a ser considerado para aferição da pontuação desse primeiro critério.

De acordo com a estrutura organizacional da entidade, há um servidor responsável pelo almoxarifado que responde à Coordenadora de Materiais e Patrimônio que, por sua vez, está abaixo de um Diretor. Após breve diálogo, concluiu-se que o gestor a ser considerado nesse critério seria o Diretor da unidade. Definido o gestor, procedeu-se à avaliação do critério com base nas perguntas (alíneas) correspondentes apresentadas no instrumento.

Das 6 alíneas que compõem este critério, 5 delas são atendidas pelas atuais práticas de gestão do setor de almoxarifado, sendo que apenas a alínea “a” é atendida parcialmente. O atendimento parcial da alínea “a” se deve ao fato de que, quando solicitado informar se há definição sobre quais são as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados da unidade, foi verificado que essa definição, embora exista de uma forma superficial, não se encontra registrada em um documento com os resultados esperados, em um plano de ação ou em

um plano de gerenciamento de riscos. Dessa forma, devido à ausência de registros, o atendimento desta alínea foi considerado parcial.

Quadro 23 - Pontuação do almoxarifado no critério Governança

Critério avaliado	Pontos da alínea	Respostas	Pontos
Critério 1 - Governança - 10 pontos	Subtotal:		8,5
a) Há definição sobre quais são as prioridades, os desafios, os riscos e os resultados esperados do almoxarifado?	3	Atende parcial	1,5
b) O gestor do almoxarifado estimula a força de trabalho buscando melhorar a eficiência da unidade e o alcance dos resultados esperados?	2	Atende	2
c) O gestor realiza sua autoavaliação?	2	Atende	2
d) A delegação de poderes e competências é realizada com base em critérios objetivos?	1	Atende	1
e) O gestor avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas?	1	Atende	1
f) O gestor estimula o comportamento dentro dos princípios da Administração Pública?	1	Atende	1

Fonte: elaboração própria

Para justificar o atendimento das demais alíneas foram relatadas as seguintes práticas de gestão:

(b) Sobre o estímulo por parte do gestor do almoxarifado para que a força de trabalho busque melhorar a eficiência da unidade e alcance os resultados esperados, foi relatado o comprometimento do gestor em questão, que está constantemente presente e inteirado sobre o andamento das atividades do setor, e, nas situações em que se faz necessário, se empenha em buscar meios para solucionar as ocorrências do setor;

(c) Quanto à autoavaliação do gestor, foi verificado que a IFES da qual o almoxarifado faz parte possui um programa de autoavaliação das chefias;

(d) Quando analisado se a delegação de poderes e competências é realizada com base em critérios objetivos, foi verificado que a mencionada delegação é realizada com base no perfil profissional, no conhecimento técnico e na experiência de cada funcionário;

(e) No que se refere à avaliação das melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas, foi apontado que as sugestões apresentadas,

quando viáveis e positivas, são implementadas no setor. Então, a partir do andamento das atividades e dos resultados alcançados, é possível realizar a avaliação indicada na alínea.

(f) Na última alínea do critério Governança, foi observado que o estímulo do gestor para que todos atuem em conformidade com os princípios da Administração Pública se dá constantemente, destacadamente através do diálogo com os trabalhadores do setor de almoxarifado que ocorre de modo concomitante à realização das atividades do setor.

5.2 ESTRATÉGIA E PLANOS

Analisando o próximo critério do instrumento, Estratégia e Planos, pode se constatar a partir do levantamento realizado que todas as alíneas são atendidas de modo parcial. A discussão que segue apresenta as justificativas para esse entendimento.

Quadro 24 - Pontuação do almoxarifado no critério Estratégia e Planos

Critério avaliado	Pontos da alínea	Respostas	Pontos
Critério 2 - Estratégia e Planos - 10 pontos	Subtotal:		5
a) A missão, a visão, os objetivos e os resultados esperados estão definidos?	3	Atende parcial	1,5
b) O setor de almoxarifado trabalha com metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços?	2	Atende parcial	1
c) Os servidores do almoxarifado têm conhecimento sobre quais são os indicadores e os resultados esperados?	3	Atende parcial	1,5
d) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto à capacitação dos servidores?	2	Atende parcial	1

Fonte: elaboração própria

No que se refere à alínea “a”, que trata da definição da missão, da visão, dos objetivos e dos resultados esperados, percebe-se que, embora o setor possua entendimento sobre os pontos citados, não existe registro documental que relacione tais tópicos. Isto é, não há um documento referencial que possa nortear os profissionais que atuam no almoxarifado sobre o que se espera do seu trabalho.

Quando avaliado se o setor de almoxarifado trabalha com metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços, verificou-se que, apesar de o setor estar constantemente trabalhando com a intenção de prestar um serviço cada vez melhor, não há metas correspondentes

definidas. Convém mencionar que no presente momento não se aplica a investigação relacionada à redução de custos, tendo em vista que a instituição da qual o almoxarifado estudado faz parte ainda não finalizou a definição de seu sistema de custos, fato este que compromete a avaliação integral proposta na alínea.

Como consequência da situação verificada na avaliação da alínea “a” deste critério, há um comprometimento do atendimento da alínea “c”, esta que avalia se os servidores do almoxarifado têm conhecimento sobre quais são os indicadores e os resultados esperados. Sendo assim, com a ausência de uma definição em registro documental, conforme apontado anteriormente, o conhecimento dos servidores a respeito dos indicadores e resultados esperados acarreta no atendimento parcial da alínea “c”.

Concluindo a avaliação desse critério, a alínea “d”, que trata da alocação de recursos, também foi considerada como parcialmente atendida. Mais uma vez a falta de uma definição dos planos e metas compromete a forma como os recursos (financeiros, força de trabalho, recursos físicos e materiais) são distribuídos.

5.3 CIDADÃO-USUÁRIO

No que se refere ao critério de número 3, Cidadão-usuário, foram respondidas 5 questões relacionadas à interação do almoxarifado com seu público-alvo.

Quadro 25 - Pontuação do almoxarifado no critério Cidadão-usuário

Critério avaliado	Pontos da alínea	Respostas	Pontos
Critério 3 - Cidadão-usuário - 10 pontos	Subtotal:		8
a) As necessidades e expectativas do cidadão-usuário encontram-se identificadas e classificadas?	2	Atende	2
b) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados?	2	Não atende	0
c) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários?	2	Atende	2
d) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados?	2	Atende	2
e) Os processos são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário?	2	Atende	2

Fonte: elaboração própria

Ao avaliar este critério os servidores precisaram inicialmente realizar uma delimitação sobre os usuários dos serviços do almoxarifado, restringindo sua avaliação ao público que faz retirada de itens por intermédio de requisições e desconsiderando eventuais usuários de outros perfis.

Entre todas as alíneas avaliadas neste critério, apenas a que trata sobre a Carta de Serviços ao Cidadão não foi atendida. Para fins de esclarecimento, a Carta de Serviços ao Cidadão se constitui de um documento que tem por objetivo informar o cidadão dos serviços prestados e os compromissos de atendimento ao público. Com esse entendimento, foi constatado que tal documento inexistia no almoxarifado estudado.

Tratando das demais alíneas, as quais foram consideradas atendidas de acordo com a avaliação realizada, verifica-se que a tarefa de identificar e classificar as necessidades e expectativas dos usuários é realizada pelo almoxarifado, assim como a definição dos processos de atendimento em função dos requisitos dos usuários e dos recursos necessários (pontos avaliados nas alíneas “a” e “c”).

Com relação ao atendimento da alínea “d”, que envolve o tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, foi apontado que todos os pedidos que chegam ao almoxarifado são tratados e o seu resultado é levado ao conhecimento dos solicitantes. No que se refere às reclamações e sugestões, as quais apresentam um baixo volume, são, da mesma forma, tratadas e o remetente é informado sobre as providências cabíveis.

Tratando da última alínea do critério, que está relacionada ao aprimoramento dos processos a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário, foram considerados os aprimoramentos realizados a partir dos processos de inventário e das necessidades dos usuários do almoxarifado, comprovando assim o atendimento desse quesito.

5.4 INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA

Na sequência da avaliação foi analisado o critério Interesse Público e Cidadania, item relacionado ao controle social cujas alíneas foram atendidas com exceção de uma, que foi parcialmente atendida.

A primeira alínea desse critério está focada na sustentabilidade ambiental, avaliando a sua promoção através da conscientização das partes envolvidas na operação do almoxarifado. Da verificação realizada foi constatado que a iniciativa de maior destaque é o trabalho realizado de

reciclagem de embalagens e outros materiais gerados no almoxarifado que, na medida do possível, se estende aos fornecedores. Como o almoxarifado não é responsável pela elaboração de políticas ou campanhas nesse tema, ele se limita ao que lhe cabe, ou seja, seguir e incentivar a aplicação do Plano de Logística Sustentável da IFES, este que possui ações em eixos como uso racional dos recursos naturais, gestão adequada de resíduos sólidos e sensibilização e capacitação dos servidores públicos.

Quadro 26 - Pontuação do almoxarifado no critério Interesse Público e Cidadania

Critério avaliado	Pontos da alínea	Respostas	Pontos
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania - 10 pontos		Subtotal:	9
a) O almoxarifado promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, fornecedores e demais interessados?	2	Atende	2
b) Existem meios para a divulgação da prestação de contas dos resultados do almoxarifado, com linguagem e conteúdo apropriados?	2	Atende parcial	1
c) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis?	2	Atende	2
d) Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados?	2	Atende	2
e) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio?	2	Atende	2

Fonte: elaboração própria

Quando avaliada a existência de canais e de instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados do almoxarifado, verifica-se que essa alínea é atendida parcialmente. Apesar de o almoxarifado possuir espaço na página eletrônica da instituição e embora consiga gerar relatórios para prestação de contas a partir de seu sistema informatizado, estes relatórios não se encontram divulgados.

No que se refere à acessibilidade dos imóveis, o único ponto de atendimento físico é o balcão para retirada dos materiais requisitados. Eventualmente, a depender do item recebido, pode ser necessário que o material ou equipamento fique armazenado provisoriamente no almoxarifado aguardando avaliação qualitativa de um profissional especializado para seu aceite em definitivo. Para esses cenários, que representam a maioria dos atendimentos, a acessibilidade é assegurada, visto que existe rampa de acesso ao local tanto o espaço destinado para a guarda quanto para o recebimento e retirada dos materiais possui rampa de acesso.

Sobre a questão do impacto da atuação da unidade, esta alínea é atendida não só com a identificação e avaliação dos riscos, mas também com o seu tratamento. Como exemplo, para os bens considerados inservíveis é realizado o seu desfazimento para que possa ser aproveitado por outras instituições; outro exemplo é o cuidado dispensado no tratamento dos materiais químicos recebidos, que são logo processados para armazenamento no almoxarifado de produtos químicos, tendo em vista que o almoxarifado central não possui estrutura adequada para o seu correto e seguro acondicionamento.

O atendimento da última alínea deste critério se dá à medida em que as solicitações, reclamações e sugestões são recebidas pelo setor. Embora sejam escassas, tais interações do público e também dos próprios funcionários do almoxarifado são avaliadas visando sua implementação, sendo pesadas sua pertinência, viabilidade e aplicabilidade aos processos.

5.5 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para avaliar o critério 5, Informação e Conhecimento, foram utilizadas 5 questões de pesquisa, das quais 4 foram consideradas atendidas plenamente. A única alínea do instrumento que foi atendida parcialmente neste critério foi a que trata da identificação e registro dos conhecimentos institucionais internos e externos.

Quadro 27 - Pontuação do almoxarifado no critério Informação e Conhecimento

Critério avaliado	Pontos da alínea	Respostas	Pontos
Critério 5 - Informação e Conhecimento - 10 pontos	Subtotal:		9
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão no almoxarifado são produzidas?	2	Atende	2
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade)?	2	Atende	2
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários?	2	Atende	2
d) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade)?	2	Atende parcial	1
e) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores do almoxarifado?	2	Atende	2

Fonte: elaboração própria

Antes de relatar as práticas de gestão do almoxarifado para este critério, cabe fazer menção ao sistema informatizado utilizado pelo almoxarifado em estudo para gerir suas operações e que muito vem a contribuir para o desempenho neste critério.

Trata-se do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC, que possui um módulo destinado a dar suporte ao almoxarifado no controle de seus estoques e às requisições por ele atendidas. O atendimento de uma requisição provoca baixa no estoque, disponibilizando uma informação atualizada tanto para o almoxarifado quanto para o usuário que desejar realizar uma nova solicitação. Através desse módulo é possível emitir relatórios, cadastrar materiais, gerenciar as requisições e estoques.

O sistema é utilizado tanto pelos servidores que trabalham no almoxarifado quanto pelos servidores de outros setores da universidade, os quais o utilizam para consultar o saldo disponível no almoxarifado do material de seu interesse e para fazer requisições.

Com a utilização do SIPAC o almoxarifado consegue atender as 3 primeiras das 5 alíneas que compõem o critério Informação e Conhecimento, que tratam (1) das informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão, (2) dos sistemas de informação e de sua interoperabilidade e (3) da confiabilidade e acessibilidade das informações.

Com relação à avaliação da utilização de mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores (alínea e), cita-se a publicação disponível na página eletrônica do setor com as instruções administrativas que estabelecem procedimentos e orientações complementares às relacionadas na IN SEDAP nº 205/88, além da própria IN.

Por fim, tratando do único item de avaliação deste critério que não foi atendido plenamente, nota-se que a utilização de referenciais comparativos externos é limitada diante da dificuldade de comparação com outros órgãos com estruturas, número de funcionários, volume de trabalho e realidades diferentes. No que se relaciona aos conhecimentos internos relevantes o almoxarifado atende à alínea.

5.6 PESSOAS

Da avaliação do critério Pessoas verifica-se que todos os critérios são atendidos pelo almoxarifado em estudo.

Quadro 28 - Pontuação do almoxarifado no critério Pessoas

Critério avaliado	Pontos da alínea	Respostas	Pontos
Critério 6 - Pessoas - 10 pontos		Subtotal:	10
a) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados aos processos?	2	Atende	2
b) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho?	2	Atende	2
c) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação?	2	Atende	2
d) Os servidores do almoxarifado são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções?	2	Atende	2
e) São identificados e informados à unidade de saúde os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos?	1	Atende	1
f) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho?	1	Atende	1

Fonte: elaboração própria

Os dois primeiros itens de avaliação desse critério são atestados através da página eletrônica da unidade, a qual disponibiliza a relação de servidores que atuam no almoxarifado e suas respectivas atividades, e onde se pode verificar seu alinhamento com os processos e sistemas de trabalho.

Para os dois itens de avaliação seguintes, que tratam do desenvolvimento e da avaliação dos servidores, deve-se mencionar que as práticas de gestão utilizadas no almoxarifado são aplicadas a partir daquelas coordenadas pelo setor de gestão de pessoas da IFES.

A IFES da qual o almoxarifado faz parte possui uma política de gestão de pessoas que estabelece diretrizes para os seguintes temas: recrutamento e seleção, capacitação e qualificação de servidores, gestão do desempenho, gestão de benefícios, qualidade de vida e promoção da saúde, sucessão e, por fim, planejamento da força de trabalho. A citada política tem como objetivo estimular o desenvolvimento de competências profissionais (comportamentais, técnicas e de liderança), a motivação dos servidores no exercício de suas responsabilidades, bem como o seu comprometimento, de forma a obter melhoria contínua nos resultados organizacionais e da gestão pública.

No que se refere à capacitação e ao desenvolvimento de pessoas, em função de um decreto federal, a IFES realiza anualmente um levantamento de necessidades de capacitação para

a elaboração de um plano de desenvolvimento de pessoas que é executado ao longo do ano posterior ao levantamento (BRASIL, 2019).

Com relação à avaliação de desempenho dos servidores, esta é realizada com base em um programa próprio que é aplicado em todos os setores da universidade. Nessa avaliação são avaliados os seguintes fatores: assiduidade, pontualidade, qualidade e produtividade, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, ética, administração das condições de trabalho, habilidade técnica e atualização, comportamento e informações.

Para atestar o atendimento alínea relacionada à saúde ocupacional e à segurança do trabalho foi considerado que a IFES dispõe de profissionais especializados que atuam preventivamente na avaliação de fatores riscos nas áreas de saúde e segurança do trabalho, o que garante sua identificação. Quando se faz necessário, tais profissionais são informados de riscos identificados pelos servidores do almoxarifado para providências.

Por último, sobre as ações e programas de qualidade de vida no trabalho, mais uma vez foi considerada a atuação de profissionais especializados que pertencem ao quadro de pessoal da IFES, os quais são responsáveis pelas ações nessa área. Da parte do almoxarifado fica o incentivo para participação dos servidores nas atividades desenvolvidas pelo setor de qualidade de vida no trabalho.

5.7 PROCESSOS

Ao realizar a avaliação do critério Processos, verifica-se que o almoxarifado não atende à alínea “a”, tendo em vista que, ao mesmo tempo em que não existe um estudo do fluxo dos processos, não foi encontrado registro documental da missão, da visão, dos objetivos ou dos resultados esperados. As demais alíneas deste critério são atendidas conforme práticas de gestão descritas a seguir.

Na alínea “b”, que trata do aprimoramento dos processos visando ampliar sua capacidade de gerar resultados, foi identificado que, apesar de não existir um fluxo estruturado para análise de possíveis melhorias nos processos, as oportunidades de aperfeiçoamento detectadas no dia-a-dia do almoxarifado são logo implementadas nos processos do setor.

No que diz respeito às informações repassadas aos solicitantes sobre o desempenho dos fornecedores, em decorrência de procedimento documento em instrução administrativa, quando o material a ser recebido não corresponder com exatidão ao que foi pedido, ou ainda, apresentar

faltas ou defeitos, o solicitante do material é comunicado a fim de providenciar, junto ao fornecedor, a regularização da entrega para que o material seja aceito.

Quadro 29 - Pontuação do almoxarifado no critério Processos

Critério avaliado	Pontos da alínea	Respostas	Pontos
Critério 7 - Processos - 10 pontos		Subtotal:	
			7
a) Os processos estão desenhados levando em consideração a missão, a visão, os objetivos e os resultados esperados?	3	Não atende	0
b) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados?	3	Atende	3
c) São fornecidas informações aos solicitantes a respeito dos fornecedores de bens recebidos e armazenados no almoxarifado, de forma a subsidiar futuras contratações?	2	Atende	2
d) São adotadas práticas que visam à conservação geral e à segurança do patrimônio?	2	Atende	2

Fonte: elaboração própria

Com relação à conservação dos bens móveis e imóveis, o almoxarifado vem adotando as práticas recomendadas para que tais bens se mantenham íntegros e, em caso de necessidade de manutenção, há procedimentos definidos para notificação dos responsáveis pelos reparos.

5.8 RESULTADOS

Para finalizar a avaliação do sistema de gestão do almoxarifado com o instrumento proposto foram analisados os resultados alcançados com as práticas de gestão anteriormente relacionadas. Para definir o nível de excelência da gestão é necessário, além de identificar as boas práticas adotadas, pesar em que grau e de que forma influenciam o desempenho do setor.

Os primeiros indicadores de resultados analisados foram os relacionados à alínea “a”, ou seja, de atendimento ao cidadão-usuário. Da investigação realizada se obteve a informação de que o almoxarifado possui a seu dispor uma série de informações de apoio e de relatórios com o número de requisições atendidas por mês, quantidades de itens em estoque, relação e quantidades de itens solicitados, consumo de material por mês e por setor, valor em reais do estoque, entre outros. Segundo relatos, esses números têm apresentado uma evolução, fruto de melhorias que o almoxarifado vem implementando em suas atividades ao longo dos últimos anos.

Quadro 30 - Pontuação do almoxarifado no critério Resultados

Critério avaliado	Pontos da alínea	Respostas	Pontos
Critério 8 - Resultados - 30 pontos	Subtotal:		20
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	10	Atende	10
b) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	10	Não atende	0
c) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	10	Não se aplica	10

Fonte: elaboração própria

Ao tratar dos indicadores da área de gestão de pessoas, foi investigado se o almoxarifado possui controle de números como, por exemplo, taxa de absenteísmo, taxa de produtividade, índice de satisfação da força de trabalho, comparativo do investimento em treinamentos com a eficiência de aprendizagem, quantidade de reclamações trabalhistas. Entretanto, segundo informações coletadas, o almoxarifado estudado não possui indicadores para atendimento dessa alínea.

O último item avaliado foi o resultado dos indicadores que são relacionados à gestão orçamentária e financeira. Como não se encontram entre as competências do almoxarifado estudado gerir o seu orçamento ou suas finanças, a última alínea do instrumento de avaliação foi considerada como não aplicável ao objeto de estudo, o que corresponde a atribuição de uma nota máxima neste critério conforme metodologia do IAGP original, do qual o instrumento foi adaptado.

5.9 DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

A avaliação do sistema de gestão público no almoxarifado objeto deste estudo de caso através do levantamento de suas práticas de gestão permitiu um entendimento abrangente da unidade, despertando a atenção para critérios que geralmente não são avaliados em processos de auditoria interna e que podem ser trabalhados visando um melhor desempenho da unidade avaliada.

A Tabela 3 apresenta um compilado da pontuação alcançada pelo almoxarifado em cada critério avaliado de acordo com o instrumento adaptado. De acordo com o protocolo utilizado na

avaliação, a pontuação total alcançada pela unidade foi de 76,5 pontos em um total de 100 pontos possíveis. Dos oito itens, o mais bem pontuado foi o que avaliou as práticas de gestão de pessoas, enquanto que o critério Estratégia e Planos apresentou o menor desempenho.

Tabela 3 - Pontuação obtida na avaliação de acordo com o instrumento adaptado

Critério	Pontuação obtida	Total
Governança	8,5	10
Estratégia e Planos	5	10
Cidadão-usuário	8	10
Interesse Público e Cidadania	9	10
Informação e Conhecimento	9	10
Pessoas	10	10
Processos	7	10
Resultados	20	30
TOTAL	76,5	100

Fonte: elaboração própria

Analisando cada critério, a começar pelo primeiro, Governança, o que se pode depreender é que há uma oportunidade de melhoria no que se relaciona à documentação do almoxarifado no que tange suas prioridades, desafios, riscos e resultados esperados. Como relatado, esses conceitos se encontram definidos superficialmente, sem o rigor, o amadurecimento e o detalhamento que um registro documental poderia proporcionar, além do risco que existe de se perder tais informações.

Quanto ao critério Estratégia e Planos, observa-se novamente uma oportunidade de melhoria na gestão documental do almoxarifado, que mais uma vez comprometeu a avaliação nos termos do modelo adaptado a partir do MEGP. De modo geral, além da questão documental, o desempenho neste critério foi comprometido pela ausência de uma definição de sua visão, seus resultados esperados, planos e metas.

Para o critério Cidadão-usuário, o único ponto que comprometeu a avaliação se relaciona a Carta de Serviços ao cidadão. Conforme esclarecimento realizado anteriormente sobre este documento, a sua implementação proporcionará benefícios não somente aos cidadãos, que terão acesso à carta de serviços prestados e as formas de acesso a esses serviços, mas também ao

próprio almoxarifado, que terá a oportunidade de avaliar e documentar seu padrão de qualidade no atendimento.

No que se refere ao critério Interesse Público e Cidadania, o almoxarifado alcançou um bom resultado e que não está longe de ser maximizado neste tema. Como mencionado, o almoxarifado possui um sistema informatizado que pode gerar relatórios para prestação de contas e possui espaço de divulgação na página eletrônica da IFES. Resta, portanto, disponibilizar os mencionados relatórios na página em questão.

O critério Informação e Conhecimento, assim como o anterior, também teve um bom desempenho de acordo com as métricas do instrumento de avaliação utilizado. O único ponto que penalizou a avaliação se relaciona ao *benchmarking* com órgãos da administração pública ou privada. Apesar do fato de que outras entidades possuem estruturas, processos e realidades diferentes, há sempre a possibilidade de que boas ideias possam ser aplicadas no almoxarifado mediante adaptações.

Analisando o critério seguinte, Pessoas, o que se verifica é que há práticas de gestão capazes de atender a todos os requisitos da alínea. Portanto, embora não tenham sido identificadas oportunidades de melhoria nessa área no levantamento realizado, é indiscutível que as práticas atuais devem ser mantidas para que o bom desempenho se sustente.

Quando se analisa o resultado da avaliação do critério Processos é possível perceber que na nota obtida pesou o não-atendimento da alínea “a”, que está relacionada ao desenho dos processos alinhado à missão, à visão, aos objetivos e aos resultados esperados. Mais uma vez vem à tona essa questão da falta de definição clara a respeito de tais conceitos e o seu impacto na avaliação adaptada a partir do MEGP.

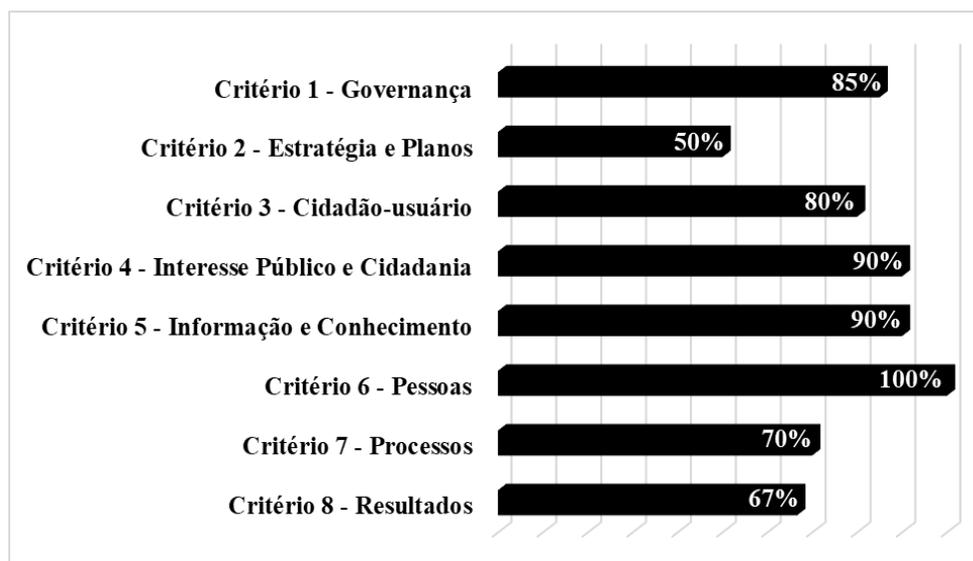
Refletindo sobre a pontuação alcançada no critério Resultados, é interessante notar que embora o critério Pessoas tenha atingido a pontuação total, o almoxarifado não possui indicadores estabelecidos para avaliar os resultados relativos à gestão de pessoas. Isso quer dizer que o almoxarifado estudado está trabalhando em ações nessa área, mas, por outro lado, não tem parâmetros para avaliar o impacto dessas ações nos seus resultados.

Em observação aos outros dois elementos de avaliação do critério, ou seja, os indicadores de atendimento ao cidadão-usuário e os indicadores de gestão orçamentária e financeira, constata-se que foram os responsáveis pelos 20 pontos alcançados nesse critério. Enquanto os primeiros

são bem desenvolvidos, os últimos (gestão orçamentária e financeira) foram desconsiderados da avaliação por serem controlados por outra unidade administrativa da IFES.

Com o objetivo de possibilitar uma visão comparativa do desempenho de cada critério ao término da avaliação do sistema de gestão pública do almoxarifado, foi elaborado o gráfico que segue.

Gráfico 1 - Distribuição da pontuação para cada critério do instrumento adaptado



Fonte: elaboração própria

6 CONCLUSÕES

A presente dissertação teve por objetivo avaliar e analisar o sistema de gestão pública do almoxarifado de uma IFES.

Ao longo do desenvolvimento deste estudo foi possível apresentar os modelos de excelência em gestão e sua contribuição para o desenvolvimento de organizações ao redor do mundo. Após demonstrar a origem do MEGP a partir da adaptação dos modelos de excelência apresentados, o seu respectivo Instrumento de Avaliação da Gestão Pública foi analisado em detalhes para proposição de um instrumento de avaliação adaptado para aplicação em almoxarifados de instituições públicas de ensino superior.

Por fim, cumprindo o objetivo do estudo, a partir do instrumento de avaliação adaptado foi apresentado um extenso diagnóstico do nível da gestão do almoxarifado selecionado como objeto de estudo.

Tratando do instrumento de avaliação adaptado a partir do MEGP para aplicação em almoxarifados pode-se concluir que se comprovou como uma ferramenta prática, objetiva, de fácil utilização e efetiva, alcançando, assim, os objetivos desejados quando da sua adaptação.

As alíneas que foram mantidas/adaptadas a partir do IAGP 250 pontos se demonstraram adequadas para avaliação dos 8 critérios do MEGP, sendo muito proveitosa a eliminação de itens de investigação do instrumento original que não competem ao almoxarifado.

Talvez o maior benefício trazido pelo instrumento adaptado na comparação com o IAGP seja o procedimento adotado para pontuar cada alínea. Dispensando o refinamento utilizado pelo IAGP – que utiliza faixas percentuais, pesos, fatores e uma série extensa de conceitos atrelados – para trabalhar com conceitos mais óbvios demonstrou-se como um grande incentivo para utilização da proposta adaptada.

Considerando os fatores inibidores citados por Fowler (2008) e o fato de que o almoxarifado estudado não tinha experiência prévia com a utilização de programas de qualidade ou modelos de avaliação fundamentados em modelos de excelência, a existência de um instrumento simplificado e adaptado para a realidade do setor facilitou consideravelmente romper as barreiras iniciais para sua aceitação e aplicação.

Quanto à avaliação do almoxarifado, a partir dos resultados analisados no Capítulo 5 e tendo como base a pontuação geral obtida pelo instrumento de avaliação adaptado que foi

aplicado nesse trabalho, conclui-se que o almoxarifado objeto de estudo possui uma boa gestão, com padrões de trabalho que em sua maioria estão alinhados aos fundamentos de excelência.

Ao iniciar esta dissertação, foi mencionado nas justificativas de escolha da unidade o fato de que em seu último processo de auditoria não houveram apontamentos de irregularidades ou impropriedades relevantes. Com a aplicação do instrumento a unidade foi submetida a uma avaliação complementar e mais abrangente de suas atividades, em que foi possível analisar o seu desempenho e abordar aspectos não avaliados em processos de auditoria interna.

Diante do desempenho alcançado pelo almoxarifado estudado é importante observar que o bom resultado nessa avaliação corrobora o diagnóstico da auditoria. Ou seja, em ambos os procedimentos de avaliação do almoxarifado foi constatada uma boa condução das atividades. O diferencial que a avaliação fundamentada no MEGP trouxe foi a percepção de que ainda há oportunidades de melhoria que poderiam ser implementadas para prestar um serviço ainda melhor aos usuários.

De toda forma, é necessário destacar e reconhecer o fato de que, apesar de possuir uma equipe pequena e de estar submetido a decisões de outras instâncias dentro da IFES, o almoxarifado (1) alcançou um resultado muito positivo na avaliação realizada e (2) não está longe de conseguir implementar as oportunidades de melhoria detectadas com a aplicação do instrumento de avaliação, consolidando assim uma cultura de excelência na unidade.

Concluída a avaliação do almoxarifado, cabe destacar que este é apenas um primeiro passo para se alcançar melhores resultados e proporcionar um melhor nível de serviço. Uma vez definida a pontuação geral, será então o momento de elaborar um plano de melhoria da gestão, a ser implementado visando elevar o desempenho e os resultados da unidade.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

O desenvolvimento do estudo de caso apresentado neste trabalho faz crer que a utilização da autoavaliação, especialmente quando embasada em modelos de excelência, pode proporcionar às organizações um ganho em eficiência e um avanço no envolvimento e na satisfação de seus servidores e usuários, agregando valor público positivo junto à sociedade.

Em se tratando de almoxarifados de instituições públicas de ensino superior, uma contribuição importante que este trabalho traz é a apresentação de um instrumento de avaliação adaptado especificamente para esse setor.

Com a utilização do instrumento como complemento à avaliação realizada nos trabalhos de auditoria interna é possível realizar uma avaliação ampla, contemplando itens que não seriam investigados pela auditoria e que ultrapassam as operações rotineiras do almoxarifado, como recebimento, guarda e distribuição de materiais.

Outra contribuição importante deste trabalho é sugerir uma ferramenta uniformizada de avaliação de almoxarifados públicos, composta por um conjunto de indicadores que permitam avaliar o desempenho das atividades do setor, o que significaria uma resposta ao trabalho de Trilha e Nunes (2017) citado nas justificativas desta dissertação.

Finalmente, o relato apresentado da aplicação da sistemática de avaliação adaptada em um almoxarifado pode servir como um estímulo às demais instituições públicas de ensino superior para que possam superar seus fatores inibidores e avaliar seu nível de excelência em gestão.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como primeira sugestão desta pesquisa para trabalhos futuros, sugerem-se novas adaptações do IAGP visando sua aplicação em outros setores, para, dessa forma, estimular a utilização do MEGP em outras unidades de órgãos públicos.

Outra questão que merece o desenvolvimento de novas pesquisas está relacionada ao instrumento de avaliação adaptado. Propõe-se que seja considerada a replicação deste protocolo de pesquisa em outras instituições públicas de ensino superior com o intuito de agregar novas experiências para uma generalização e aperfeiçoamento do instrumento.

Uma última proposta que este estudo sugere para novas pesquisas é avaliar em outras entidades o impacto que instrumentos de avaliação adaptados têm na superação de fatores apontados na literatura como inibidores à implementação de programas de qualidade em órgãos públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, A. M.; YANG, J. B.; DALE, B. G. Self-Assessment Methodology: The Route to Business Excellence, **Quality Management Journal**, 10:1, 2003. pp. 43-57. DOI: 10.1080/10686967.2003.11919052

ALMEIDA, Haley Maria de Sousa; CUNHA, Irene Mergener; ROSENBERG, Gerson. **A aplicação estratégica do Modelo de Excelência em Gestão Pública na Agência Nacional de Vigilância Sanitária**. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador, 2009.

ALZAWATI, Ola Khalid; BASHIR, Hamdi; ALSYOUF, Imad. Modelling and analyzing of critical success factors for implementing UAE's Government Excellence Model in the public sector: an ISM and Fuzzy-MICMAC approach. **International Journal of System Assurance Engineering and Management**. v. 11, pp. 1107–1132. 2020.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Universidades federais** – patrimônio da sociedade brasileira. Brasília, 2017. Disponível em <http://www.ufpr.br/portalfupr/wp-content/uploads/2017/11/livreto-Andifes-FINAL-para-Universidades-v24112017_baixa2.pdf>. Acesso em 07 Out. 2020.

BASSAN, Heder; MARTINS, Roberto Antonio. Geração de riqueza em empresas vencedoras do PNQ: uma análise usando EVA. **Produção**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 203-217, 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132016000100203&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 09 Out. 2020.

BESSANT, J.; GILBERT, S. Caffyn, J.; HARDING, R.; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. In: **Technovation**. v. 14, n. 1, 1994. pp. 17-29.

BEZERRA, Giannina Cysneiros; CARVALHO, Renata Maria Caminha Mendes de Oliveira; LYRA, Marília Regina Costa Castro. **Modelo de Excelência em Gestão Pública: o caso da estação ecológica de caetés**. São Paulo, v. 21, 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2018000100325&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 Ago. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Serviço Federal de Processamento de Dados. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. 2011.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**; Cadernos GESPÚBLICA – Documento de Referência. Brasília; MP, SEGEP, 2007.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA** - Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores; Brasília; MP, SEGEP, 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA** - Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília, 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA**, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos, Brasília, 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA**; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos; Brasília, 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA** – Pesquisa de Satisfação: Guia Metodológico; Brasília, 2013.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA** - Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico; Brasília, 2014.

BRASILEIRO, Marcone Câmara. **O TCU a caminho da excelência em gestão**. Revista do Tribunal de Contas da União. 2005. n. 103, ano 35.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília, ENAP, 1998. 368 p.

BRUDEKI, Nelson M. **Gestão de Serviços Públicos Municipais**. Curitiba: IBPEX, 2007. 290 p.

CAMPOS, L. M. S. Lean manufacturing and Six Sigma based on Brazilian model “PNQ”: An integrated management tool. In: **International Journal of Lean SixSigma** v. 4, n. 4, 2013. pp. 355-369.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de; TONET, Helena Correa. **Qualidade na administração pública**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 28(2). pp. 137-S2. 1994.

CORTE, M. B. **Modelo de Excelência na Gestão Pública de Sorocaba**. In: XIV Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado Y de la Administración Pública. Salvador. 2009.

CORREA, João Luiz Damasceno. **A aplicação do Modelo de Excelência da Gestão Pública no setor saneamento brasileiro**. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador, 2009.

COSTA, M. C. A.; **Guia completo para implementação do MEG na gestão**. Cidade Monções: Editora FNQ. 2019. 28p.

CRESWELL, John W. e CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5ª ed. Editora: Penso, 2021. 398 p.

DA SILVA, Jackson André; PASTOR TEJEDOR, Ana Clara; PASTOR TEJEDOR, Jesús. El Uso del Cuadro de Mando Integral Como Instrumento de Medición para Comparar los Modelos de Excelencia en Gestión. São Paulo: Revista Ibero Americana de Estrategia. v. 13, n. 4, 2014, pp. 18-32.

DAHLGAARD-PARK, Su Mi; REYES, Lidia; CHEN, Chi-Kuang. The evolution and convergence of total quality management and management theories. In: **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 29, pp. 1108-1128. 2018. DOI: 10.1080/14783363.2018.1486556.

DARÓS, Márcia da Mota. **O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade: uma análise de política**. Orientador: Prof. Dr. Renato Peixoto Dagnino. 1997. 167 p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1997.

DEMING PRIZE. **Deming Prize Committee**. Disponível em: <http://www.juse.or.jp/upload/files/DP_Introduction_of_the_Deming_Prize_v202007.pdf>. Acesso em: 25 Out. 2020.

EBERHART, Mara Elizete; PASCUCI, Lucilaine. **O Processo Decisório e suas Implicações na Cooperação Universidade, Empresa e Governo: um estudo de caso**. Florianópolis: GUAL, v. 7, n. 2, p. 221-242. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n2p221>>. Acesso em: 05 Jun. 2021.

EFQM. **Modelo EFQM**. Disponível em: <<https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/download-your-free-short-copy-of-the-efqm-model/>>. Acesso em: 28 Out. 2020.

FERNANDES, Djair Roberto. **O Modelo de Excelência em Gestão Pública: Uma Ferramenta do Privado para bem Administrar o Público**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, 2009.

FERNANDES, Waldir Algarte. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. Essential Idea Publishing, São Paulo. 2011. 161 p. ISBN: 978-85-64543-00-3

FERREIRA, André Ribeiro. **Análise comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. Dissertação de mestrado - Fundação Getúlio Vargas. 2003,

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador, 2009. pp.27-30.

FILARDI, Fernando; FREITAS, Angilberto Sabino de; IRIGARAY, Helio Arthur; AYRES, Ana Beatriz. **(Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, 2016. 50(1) pp. 81-106.

FOWLER, Eliane D'Martin. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello. 2008. 163 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relatório anual – 2018**. Disponível em <<https://fnq.org.br/>>. Acesso em 30 Set. 2020.

_____. **Conceitos fundamentais da excelência da gestão**. 3. ed. São Paulo, 2015. 28p.

GHOBIAN, A. WOO, H. S. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. In: **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 13, n. 2, 1996, pp. 10-44.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo - Editora Atlas, 2002. 176 p.

JÚNIOR. R. M. A.; RODRIGUES, S. M.; BALDEZ, B. H. F.; NETO, L. M. **Prêmio Nacional da Qualidade: Excelência ou controle**. Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus Ponta Grossa. 2014. v. 10, n. 02. pp. 326-346. D.O.I: 10.3895/gi.v10i2.1657.

KALFA, Murat; YETIM, A. Azmi. Organizational self-assessment based on common assessment framework to improve the organizational quality in public administration, **Total Quality Management & Business Excellence**, v.31:11-12, 2020. pp. 1307-1324.

LEE, DonHee, LEE, Dong Hyun. A comparative study of quality awards: evolving criteria and research. Serv Bus vol. 7, pp. 347–362. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11628-012-0172-8>>. Acesso em: 10 Jul. 2021.

MACLEOD, Alasdair; BAXTER, Lynne. The Contribution of Business Excellence Models in Restoring Failed Improvement Initiatives. In: **European Management Journal**. v. 19, n. 4, pp. 392-403, 2001.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – Caderno 4**. Brasil. 1997.

MARÇAL, Carlos Alberto Meireles. A Avaliação de desempenho empresarial: o passo seguinte à implantação do sistema de gestão. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. 136p.

MEIRELES, M. **Sistemas administrativos Clicentristas** – Organizações como foco no cliente. Editora: Arte & Ciência Villipress. São Paulo. 2001. 160p.

MIGUEL, P. A. C. A Comparison of Quality and Business Excellence Programs in the World - **Revista de Ciência & Tecnologia**. 2005. v. 13, n. 25/26. pp. 35-46.

MOEN, Ronald D. e NORMAN, Clifford L. The History of the PDCA Cycle. Proceedings from the **Seventh Asian Network for Quality Congress**, Tokyo, Sept. 17, 2009.

MORENO, José Alexandre. **O modelo de excelência de gestão do prêmio nacional da qualidade - PNQ**: análise da evolução dos critérios de excelência. Orientador: Prof. Dr. Vagner Cavenaghi. 2008. 155 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Baldrige Excellence Framework Business**. Disponível em: <<https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/businessnonprofit>>. Acesso em: 28 Out. 2020.

OLIVEIRA, Rosana Augusta de; KAMIMURA, Quesia Postigo; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Limites Encontrados na Gestão de uma Universidade Pública Federal: o caso do campus universitário de Gurupi - UFT. **VII Congresso Nacional de Economia em Gestão**. Rio de Janeiro, 2011.

RABELO, Fernanda Lima. **O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos**: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*. v. 3 n. 6, 2011, pp. 1937-1945.

RAHARJO, Hendry; ERIKSSON, Henrik. Exploring differences between private and public organizations in business excellence models. In: **International Journal of Operations & Production Management**. v. 37 n. 12. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0593>>. Acesso em: 05 Jun. 2021.

RIBEIRO, Flávio Salema Garção. **Contribuição para melhoria da gestão do serviço público**. Estudo de caso: Análise da evolução do desempenho do Inmetro. Orientador: Profª D.Sc Stella Regina Reis da Costa. 2003. 155 p. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P. MONTEIRO, A. A comparison and usage overview of business excellence models. **TQM Journal**. v. 24, n. 2, 2012, pp. 181-200.

_____; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; GONÇALVES, Márcio Augusto; CAMILO, Ronaldo Darwich. Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies. In: **Total Quality Management & Business Excellence**, 2016. DOI: 10.1080/14783363.2016.1188656.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5º. ed. Editora: Penso, 2013. 624 p.

SCHAUFF, C. A.; GÊNIA, E. M.; PORTO, A.; SILVA, I. M. R.; BIASE, J. R.; GRANDIZOLI, S. L. H.; LIMA, S. L. M.; BEZERRA, M. I. P.; LIMA, M. R. P.; FERNANDES, R. B. R. R.; RIBEIRO, S. S. T.; VENEZIAN, W. L. D. **Crítérios Compromisso com a Excelência**. São Paulo: Editora FNQ. 6. ed. 2011. 82p.

SHARMA, A. K.; TALWAR, B. Evolution of “Universal Business Excellence Model” incorporating Vedic Philosophy. In: **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 3, p. 4-20, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13683040710820719>>. Acesso em: 11 Dez. 2020.

SILVA, J. C. T. **Gestor da Qualidade: líder ou chefe**. 3. ed. Editora: São Paulo. 2015. 257p.

SOUZA, Henrique Mandagará de; DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. **Crítérios de excelência em modelos de gestão da qualidade em serviços públicos: uma análise comparativa**. Revista Espacios. v. 34. n. 1. 2013.

TALWAR, Balvir. Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], v. 13, n. 4, pp. 34-46, 2009. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13683040911006774/full/html>>. Acesso em: 07 Set. 2021.

_____. Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. In: **Measuring Business Excellence**, v. 15, n. 1, 2011, pp. 49-65.

TAN, Kay C.; WONG, Mei F.; MEHTA, Teena; KHOO, Hsien H. (2003). Factors affecting the development of national quality awards. In: **Measuring Business Excellence**. v. 7 n. 3. pp. 37 – 45.

TOMA, S.G.; MARINESCU, P. (2018). Business excellence models: a comparison. In: **12th Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, pp. 966–974. Disponível em: <<https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0086>>. Acesso em: 14 Fev. 2021.

TRILHA, Carla Cristina da Silveira e NUNES, Rogério da Silva. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. **Almoxarifados de Universidades Públicas: uma Discussão sobre a Avaliação de suas Atividades**. Mar del Plata - Argentina. 23, 23 e 24 de novembro de 2017

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais: conflito em tempos de mudança**. Maringá: Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 8, n. 2. pp. 181-200. 2004.

VILAS BOAS, G. A. R. V; COSTA, H. G. Análise comparativa de prêmios de excelência em gestão. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2011. 18p.

_____. **Modelo de autoavaliação para suporte à gestão organizacional:** experimentação em indústria do segmento de malharia. *Revista Produção*, 2013. 15p. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/DMgwPLtYv537Tf5zNmV8fHD/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 07 Mar. 2021.

WOO, Abby Ghobadian Hong Seng. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. In: **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 13, n. 2 pp. 10 – 44. 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

ZANCA, José Francisco Ramos; QUELHA, Osvaldo Luiz Gonçalves; COSTA, Helder Gomes. **Fundamentos da Medição do Desempenho na Gestão para a Sustentabilidade:** uma contribuição metodológica. III Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, 2006. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/9843>>. Acesso em: 07 Mar. 2021.

ANEXO

Instrumento de Avaliação da Gestão Pública - IAGP 250 pontos

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - IAGP 250	PON-TOS
Critério 1 – Governança	22
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.	
a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.	4
b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	3
c) A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.	3
d) A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	3
e) A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.	3
f) A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.	2
g) A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.	2
h) A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.	1
i) A alta direção promove o comportamento ético.	1
Critério 2 - Estratégia e Planos	22
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.	
a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.	3
b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades das partes interessadas.	3
c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.	2
d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.	2
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.	2
f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	3
g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.	2
h) As metas e os planos são desdobrados para as unidades, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.	2
i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras organizações.	3

Instrumento de Avaliação da Gestão Pública - IAGP 250 pontos (continuação)

Critério 3 - Cidadão-usuário	22
Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários.	
a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.	4
b) A imagem institucional é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.	3
c) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.	3
d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.	2
e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.	2
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados às unidades da organização.	3
g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.	3
h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.	2
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22
Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.	
a) Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.	4
b) A entidade promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.	3
c) A entidade atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime administrativo da administração pública.	2
d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.	3
e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.	4
f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	2
g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.	2
h) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis.	2

Instrumento de Avaliação da Gestão Pública - IAGP 250 pontos (continuação)

Critério 5 - Informação e Conhecimento	22
Este critério aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários.	
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.	4
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	3
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.	3
d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (<i>backups</i>), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.	2
e) Existem ações de preservação da memória institucional.	2
f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).	4
g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.	2
h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.	2
Critério 6 – Pessoas	22
Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.	
a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.	4
b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional.	2
c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.	2
d) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.	2
e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.	2
f) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.	4
g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.	2
h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.	2
i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.	2

Instrumento de Avaliação da Gestão Pública - IAGP 250 pontos (continuação)

Critério 7 - Processos	22
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.	
a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão institucional.	3
b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos.	2
c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos- usuários e partes interessadas.	2
d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.	3
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas.	2
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.	2
g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.	2
h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.	2
i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis.	2
j) São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.	2
Critério 8 – Resultados	96
Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.	
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	10
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	10
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística.	10
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio.	10
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	10
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	8
g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	10
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	8
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	10
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade.	10

Fonte: BRASIL (2016)