

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**Curso de Graduação em Administração**

**Daniel Dourado Ramos**

Gestão de Pessoas e Qualidade, segundo os critérios preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA: um estudo de caso no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Sul – CREA-RS.

**Porto Alegre**

**2008**

## **Daniel Dourado Ramos**

Gestão de Pessoas e Qualidade, segundo os critérios preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA: um estudo de caso no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Sul – CREA-RS.

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva**

Porto Alegre

2008

**Daniel Dourado Ramos**

Gestão de Pessoas e Qualidade, segundo os critérios preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA: um estudo de caso no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Sul – CREA-RS.

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em .....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Luis Roque Klering

---

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

## RESUMO

O presente estudo de caso tem como temática geral a qualidade da gestão no setor público brasileiro. O objeto de estudo foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, do Governo Federal, como instrumento de avaliação da gestão no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Sul – CREA-RS. Neste estudo procurou-se dar maior ênfase à gestão de pessoas, considerada pelo autor, o ponto central para uma gestão excelente no setor de serviços, como é o caso da maioria das organizações do setor público brasileiro. O trabalho inicialmente apresenta o contexto atual em que está inserida a organização - foco da análise da qualidade da gestão – bem como a sua caracterização. Em seguida é feita a revisão da literatura, sob forma de conceitos fundamentais em administração, no capítulo 3 apresenta-se a metodologia utilizada no estudo e, por fim, a análise e as conclusões. Na certeza de que este estudo foi de grande valia para o crescimento intelectual do autor, espera-se que o texto seja de alguma utilidade para os leitores.

**Palavras-chave:** qualidade na gestão pública e gestão de pessoas.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Geral.....	10
1.3.2 Específicos .....	10
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
1.5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	12
1.3.1 Natureza Jurídica dos Conselhos de Fiscalização Profissional .....	12
1.3.2 O Sistema CONFEA/CREAs .....	12
1.5.3 O CREA-RS.....	13
1.5.4 Estrutura Organizacional .....	14
2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS EM ADMINISTRAÇÃO.....	19
2.1 PLANEJAMENTO .....	19
2.2 ORGANIZAÇÃO.....	20
2.3 DIREÇÃO.....	21
2.4 CONTROLE .....	21
2.5 MOTIVAÇÃO.....	22
2.6 LIDERANÇA.....	23
2.7 COMUNICAÇÃO.....	24
2.8 GESTÃO DE PESSOAS .....	25
2.8.1 Recrutamento e seleção .....	27
2.8.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D).....	28
2.8.3 Planejamento de Carreira .....	30
2.8.4 Avaliação de Desempenho .....	32

2.8.5 Cargos e Salários .....	33
2.9 GESTÃO PÚBLICA.....	35
2.9.1 Princípios da Administração Pública.....	36
2.9.2 Diferenças entre o setor público e o setor privado.....	37
2.9.3 Órgãos da Administração Pública.....	39
2.10 QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE.....	40
3. METODOLOGIA.....	44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	44
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	44
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	46
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	49
4.1 O PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO .....	49
4.2 O NÚCLEO DO GESPÚBLICA NO RS.....	52
4.3 O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	55
4.3.1 Como funciona o processo de auto-avaliação .....	55
4.3.2 O processo de auto-avaliação no CREA-RS .....	57
4.4 OPINIÃO DOS MEMBROS VOLUNTÁRIOS DO NÚCLEO NO RS.....	63
5. CONCLUSÕES .....	81
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	85
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS .....	92

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu pai Alceu, minha mãe Donatela, minhas irmãs Michelle e Graziela, à amada Camila e seus familiares, sem o apoio dos quais eu não teria condições de realizar este trabalho.

Aos queridos avós, tios, tias, primos, primas e os amigos do coração pelo incentivo e carinho.

Aos professores e servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que, desde o ensino fundamental no Colégio de Aplicação, com especial passagem pela Escola Técnica no curso de Contabilidade, e agora com a conclusão do curso de graduação em Administração contribuíram com seu conhecimento e paciência para a minha formação.

Aos colegas do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do RS, em especial aos da Seção de Apoio à Diretoria e Colegiado.

Aos colegas do Núcleo Estadual do GESPÚBLICA no RS que colaboraram com a minha pesquisa.

À professora Dra. Tania Nunes da Silva pela competente orientação no trabalho de conclusão de curso.

A todos o meu carinho e gratidão.

## 1. INTRODUÇÃO

A República Federativa do Brasil, organizada pela Constituição de 5 de Outubro de 1988, tem como fundamentos: *“I – a soberania; II – a cidadania; III – a dignidade da pessoa humana; IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; e V – o pluralismo político”* (MORAES, 2004, p.17). Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária; II – garantir o desenvolvimento nacional; III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (MORAES, 2004, p.18).

Atender às condições dispostas pela Constituição Federal (CF-1988) não é tarefa simples. Apesar do desafio, qualquer cidadão brasileiro preocupado com o bem-comum da nação deve estar atento às lacunas sociais existentes no país e esforçar-se para dar a sua contribuição no sentido de amenizá-las. Um dos caminhos para enfrentar este desafio é por meio da utilização de técnicas de planejamento, organização, direção e controle do esforço humano para o alcance da evolução almejada e necessária a nossa sociedade.

Neste sentido, as instituições brasileiras de caráter privado/particular, em sua maioria, mostram-se eficientes e ágeis no alcance de seus objetivos organizacionais, pois empregam técnicas gerenciais adequadas para a consecução dos resultados planejados. Já as organizações públicas brasileiras apresentam uma complexidade um pouco maior em sua estrutura administrativa, pois além de envolverem anseios diversos, muitas vezes não têm o devido investimento para o aperfeiçoamento de seus processos de gestão, fazendo com que o alcance de suas propostas institucionais seja mais lento.

Desta forma, a implantação de técnicas administrativas adequadas nas organizações públicas nacionais é imprescindível para que este importante setor da sociedade possa cumprir com sua missão e contribuir para o atendimento das necessidades sociais existentes no país, ainda muito distantes do preconizado pela CF-1988.

Sabe-se que os inúmeros fatos demonstrativos de má administração pública, em âmbito municipal, estadual e nacional podem decorrer da falta de moralidade dos gestores e da falta de métodos eficazes de controle das suas atividades. Diante deste quadro um novo modelo de gestão pública parece ser necessário. Uma gestão voltada para resultados efetivos e orientada para o cidadão é o que preconiza o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal.

O GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e para o aumento da competitividade do país.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste contexto, o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Sul – CREA-RS, órgão de fiscalização e de orientação das profissões que compõem o nome da entidade, preocupado em qualificar os serviços prestados, tem-se alinhado a programas de qualidade e de produtividade que disseminam conceitos de gestão. Deste modo, o CREA-RS aderiu em 2007 ao Programa GESPÚBLICA, por orientação do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CONFEA, por meio do Núcleo Estadual do GESPÚBLICA no Rio Grande do Sul.

Os programas de qualidade e de produtividade auxiliam no desenvolvimento e na disseminação de conhecimentos sobre técnicas gerenciais, cujo objetivo é a melhoria na execução das atividades organizacionais. A adesão a programas de qualidade e de produtividade também é uma forma de manter a organização atualizada nos conceitos de gestão, uma vez que existe a troca de experiência entre os participantes dos programas, bem como é uma oportunidade para reflexão sobre as práticas administrativas e a elaboração de planos para melhoria da gestão, por meio de avaliações internas e externas das atividades institucionais.

Há muitos anos o cenário econômico nacional não apresentava indicadores tão positivos. Este aquecimento na economia nacional se reflete no Estado. No RS,

o nível de atividade da construção civil - uma das áreas abarcadas pela fiscalização do CREA-RS – deverá fechar o ano de 2008 com uma expansão de 6,2% em relação a 2007 com a tendência de que o crescimento prossiga em 2009 (Fonte: Sindicato da Indústria da Construção Civil no Rio Grande do Sul – SINDUSCON/RS). Este aquecimento, recentemente reduzido em virtude da crise de “confiança” que assolou muitos bancos, especialmente nos Estados Unidos, tem reflexos diretos sobre a atividade do CREA-RS.

Para tanto se faz necessário atentar à boa administração para que não se perca a qualidade dos serviços prestados. A qualidade dos serviços está intimamente ligada aos fluxos de trabalho, aos relacionamentos interpessoais e à capacitação dos funcionários que trabalham na organização.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, no CREA-RS algumas práticas administrativas necessitam de aperfeiçoamento, pois dificuldades são encontradas para o bom andamento dos trabalhos devido a: rotatividade de pessoal, excessiva quantidade de documentos em decorrência das normas legais e das normas de procedimentos, falta de pessoal em algumas áreas, como, por exemplo, para o trabalho fiscalizatório - devido à extensa área territorial e diversidade de atividades fiscalizadas - falta de clareza em alguns fluxos administrativos, acarretando morosidade na tramitação de processos, incipiente plano de treinamento e de desenvolvimento dos funcionários e estrutura física inadequada para a atual demanda de trabalho da instituição. Tais dificuldades muitas vezes ocasionam o descontentamento dos profissionais, pouca cobertura para o trabalho fiscalizatório e por vezes a desmotivação do quadro funcional diante dos empecilhos.

### Questão de Pesquisa

Diante deste problema apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Como os critérios de excelência em gestão preconizados pelo GESPÚBLICA podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão no CREA-RS?

## 1.3 OBJETIVOS

### **1.3.1 Geral:**

Avaliar como os critérios de excelência em gestão preconizados pelo “Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA” podem contribuir com a melhoria da gestão do CREA-RS.

### **1.3.2 Específicos:**

- a) Verificar como ocorre o processo de auto-avaliação das práticas de gestão, segundo os critérios de excelência em gestão preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal;
- b) Relatar sobre o processo de auto-avaliação da Gestão do CREA-RS, conforme Instrumento de Auto-Avaliação 250 pontos - Ciclo 2007 do GESPÚBLICA, que ocorreu concomitantemente a realização deste trabalho de conclusão; e
- c) Identificar a opinião dos membros voluntários do GESPÚBLICA no Rio Grande do Sul sobre o Programa, como forma de subsídio para a análise proposta no presente trabalho.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento do presente estudo de caso tem relevância, na medida em que as dificuldades apresentadas pela instituição demonstram a necessidade de aperfeiçoamento contínuo da gestão, com foco em resultados e voltada para os usuários, ou seja, os profissionais cujas áreas estão ligadas às atividades do CREA-RS e à sociedade em geral, cujos cidadãos se utilizam dos serviços prestados pelo Conselho Regional.

Conforme já foi mencionado, o CREA-RS preocupado em qualificar os serviços prestados aderiu ao GESPÚBLICA, sendo também um fato motivador para o desenvolvimento do presente trabalho, o meu envolvimento com o processo de auto-avaliação, que ocorreu concomitantemente com a realização deste trabalho de conclusão.

A partir de minha experiência como funcionário administrativo do CREA-RS - desde 2006 - e membro voluntário do Núcleo Estadual do GESPÚBLICA no RS, desde 2007, minha expectativa é contribuir com a melhoria da gestão do CREA-RS, tendo como base os critérios utilizados pelo GESPÚBLICA.

Portanto, é nesse contexto que foi realizado este trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.



## 1.5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção será caracterizada a organização que constituiu o campo de estudo do presente trabalho, bem como, o macro sistema no qual ela está inserida.

### 1.3.1 Natureza Jurídica dos Conselhos de Fiscalização Profissional

Os conselhos de fiscalização profissional são pessoas jurídicas de direito público, na espécie de autarquias. Para Di Pietro (2007), autarquia é a pessoa jurídica, criada por lei, com patrimônio e receita própria, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram para o seu funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada. Os conselhos de fiscalização profissional exercem uma atividade privativa da União que é a organização, a manutenção e a inspeção do trabalho (MORAES, 2004). Constituem-se em atividade de polícia, praticada com base no poder de polícia da Administração Pública, que não pode ser delegada a particulares, em razão da coercibilidade e auto-executoriedade que lhe são pertinentes (BALANÇO SOCIAL CREA-RS, 2007). Assim, a organização aqui estudada primeiramente está inserida no sistema de conselhos de fiscalização profissional existente no país e, mais especificamente, é parte integrante do Sistema em que participam o Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CONFEA) e os Conselhos Regionais de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREAs), denominado de Sistema CONFEA/CREAs.

### 1.3.2 O Sistema CONFEA/CREAs

Na década de 1930, o número de cursos superiores cresceu em todo o país. Em 11/12/1933, o Presidente Getúlio Vargas, regulamentou as profissões de Engenharia, Arquitetura e Agrimensura e instituiu o Conselho Federal de Engenharia e Arquitetura – CONFEA e os Conselhos Regionais – CREAs. Em 24/12/1966, foi publicada a lei nº 5.194, que incluiu a profissão de Engenheiro Agrônomo (BALANÇO SOCIAL CREA-RS, 2007).

O Sistema CONFEA/CREAs é formado pelo CONFEA e pelos 27 CREAs, um em cada Estado da Federação. O CONFEA – autarquia federal com sede e foro em Brasília-DF, com jurisdição em todo o território nacional – exerce o papel de instância superior do Sistema CONFEA/CREAs, normatizando e julgando em terceira e última instância questões a ele submetidas. Os CREAs – autarquias federais com sede e foro nas capitais dos Estados da Federação, com jurisdição em seus respectivos territórios - exercem o papel institucional de primeira e segunda instância do Sistema CONFEA/CREAs. São órgãos de fiscalização, de controle, de orientação e de aprimoramento do exercício das atividades profissionais da Engenharia, da Arquitetura, da Agronomia, da Geologia, da Geografia e da Meteorologia, em seus níveis técnicos e superiores. Devido à diversidade de profissões abrangidas, os CREAs organizaram-se por modalidades em Câmaras Especializadas. Também foi permitida a criação de inspetorias no interior de cada Estado, onde houvesse a necessidade de uma fiscalização mais atuante (BALANÇO SOCIAL CREA-RS, 2007).

Atualmente, o Sistema CONFEA/CREAs contabiliza em seus cadastros cerca de 900 mil profissionais, distribuídos em centenas de títulos profissionais (Fonte: CONFEA)

### **1.5.3 O CREA-RS**

Em 30 de maio de 1934, foram escolhidos, em votação secreta, seis representantes da Sociedade de Engenharia e indicados três representantes pela Congregação da Escola de Engenharia da Universidade Técnica. Assim, foi instalado o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agrimensura da 8ª Região, que abrangia os Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Em 1977 foi alterada a designação das regiões que passaram a ter o nome das unidades da Federação (BALANÇO SOCIAL CREA-RS, 2007).

Hoje, o CREA-RS conta com aproximadamente 55 mil profissionais, 9 mil empresas e 135 entidades de classe registradas (BALANÇO SOCIAL CREA-RS, 2007).

#### 1.5.4 Estrutura Organizacional

O CREA-RS possui sede própria na Rua Guilherme Alves, 1010, no bairro Partenon, em Porto Alegre - RS, ocupando cerca de 2.870 m<sup>2</sup>, divididos em cinco andares. Além da sede, o CREA-RS possui uma Inspeção em Porto Alegre e mais 42 inspeções, 4 postos de atendimento e 22 representações, no interior do Estado (BALANÇO SOCIAL CREA-RS, 2007).

O CREA-RS está organizado internamente, da seguinte forma:

1. Estrutura Básica
2. Estrutura de Suporte
3. Estrutura Auxiliar

Conforme disposto no Balanço Social do CREA-RS (2007), a Estrutura Básica é a responsável pela criação de condições para o desempenho integrado e sistemático das finalidades do Conselho Regional. É composta por órgãos de caráter decisório/executivo, compreendendo:

- I – Plenário
- II – Câmaras Especializadas
- III – Presidência
- IV – Diretoria
- V – Coordenadoria das Inspeções
- VI – Inspeções

I – O Plenário é o órgão máximo do CREA-RS. É composto pelo Presidente e por todos os Conselheiros Regionais, brasileiros, diplomados nas áreas da engenharia, da arquitetura, da agronomia, da geologia, da geografia e da meteorologia, integrantes das Câmaras Especializadas. É a segunda instância de julgamento no âmbito de sua jurisdição, dentro do Sistema CONFEA/CREAs;

II – As Câmaras Especializadas são compostas pelos Conselheiros das respectivas modalidades (divisão dos grupos de profissões pertinentes ao Sistema, conforme as características das atividades desenvolvidas por essas profissões, tendo como finalidade apreciar e decidir os assuntos relacionados à fiscalização do exercício profissional e sugerir medidas para o aperfeiçoamento do Conselho Regional (exemplo: normas orientadoras para fiscalização), constituindo a primeira instância de julgamento no âmbito de sua jurisdição.

Os conselheiros, que compõem as Câmaras Especializadas, são profissionais legalmente habilitados, de nível médio e superior, representantes das entidades de classe, sindicatos ou instituições de ensino, pertencentes à respectiva modalidade. Cada conselheiro tem um suplente da mesma modalidade profissional para substituí-lo em seus impedimentos/faltas e ambos são eleitos ou indicados pelas entidades de classe e instituições de ensino, para cumprir mandato de três anos, podendo ser renovado por mais três anos;

III – A Presidência é o órgão executivo máximo da estrutura básica do Conselho e é exercida pelo Presidente e, no seu impedimento, pelos 1º e 2º Vice-Presidentes. O Presidente é eleito de forma direta pela comunidade profissional, para exercer mandato de três anos, podendo ser reeleito por mais um período. Os Vice-Presidentes são eleitos por maioria simples do Plenário, para o mandato de um ano;

IV – A Diretoria é o órgão executivo da estrutura básica do Conselho, que tem por finalidade auxiliar a Presidência no desempenho de suas funções, sendo composta pelo Presidente e por seis conselheiros regionais efetivos. Com exceção do 1º e 2º Vice-Presidentes, os demais membros da Diretoria são de livre escolha e substituição do Presidente. Atualmente, compõem ainda a Diretoria do órgão a Superintendência e a Assessoria da Presidência;

V – A Coordenadoria das Inspetorias obedece ao Regimento Interno próprio e às diretrizes do CREA-RS. É constituída por um representante de cada uma das Câmaras Especializadas, um representante de cada uma das zonais no Estado, um coordenador e um coordenador-adjunto; e

VI – As inspetorias são órgãos de apoio que representam o CREA-RS no município ou na região onde for instituída, tendo também a finalidade de fiscalizar o exercício das profissões abrangidas pelo Sistema CONFEA/CREAs. São instituídas por ato administrativo, e sua diretoria é composta conforme disposto no regimento interno das inspetorias.

A Estrutura de Suporte é a responsável pelo apoio aos órgãos da estrutura básica nos limites de sua competência específica, sendo composta por órgãos de caráter permanente, especial ou temporário. Exemplo: Comissões e Grupos de Trabalho (BALANÇO SOCIAL CREA-RS, 2007).

A Estrutura Auxiliar é a responsável pela parte operacional do Conselho Regional, executando os serviços administrativos, financeiros, jurídicos e técnicos (BALANÇO SOCIAL CREA-RS, 2007).

Esta estrutura está composta pelos seguintes departamentos:

- Administrativo
- Executivo das Câmaras
- Comunicação e Marketing
- Registro
- Fiscalização
- Coordenadoria das Inspetorias
- Jurídico
- Financeiro
- Informática
- Contabilidade

As estruturas da instituição podem ser visualizadas nos organogramas a seguir:

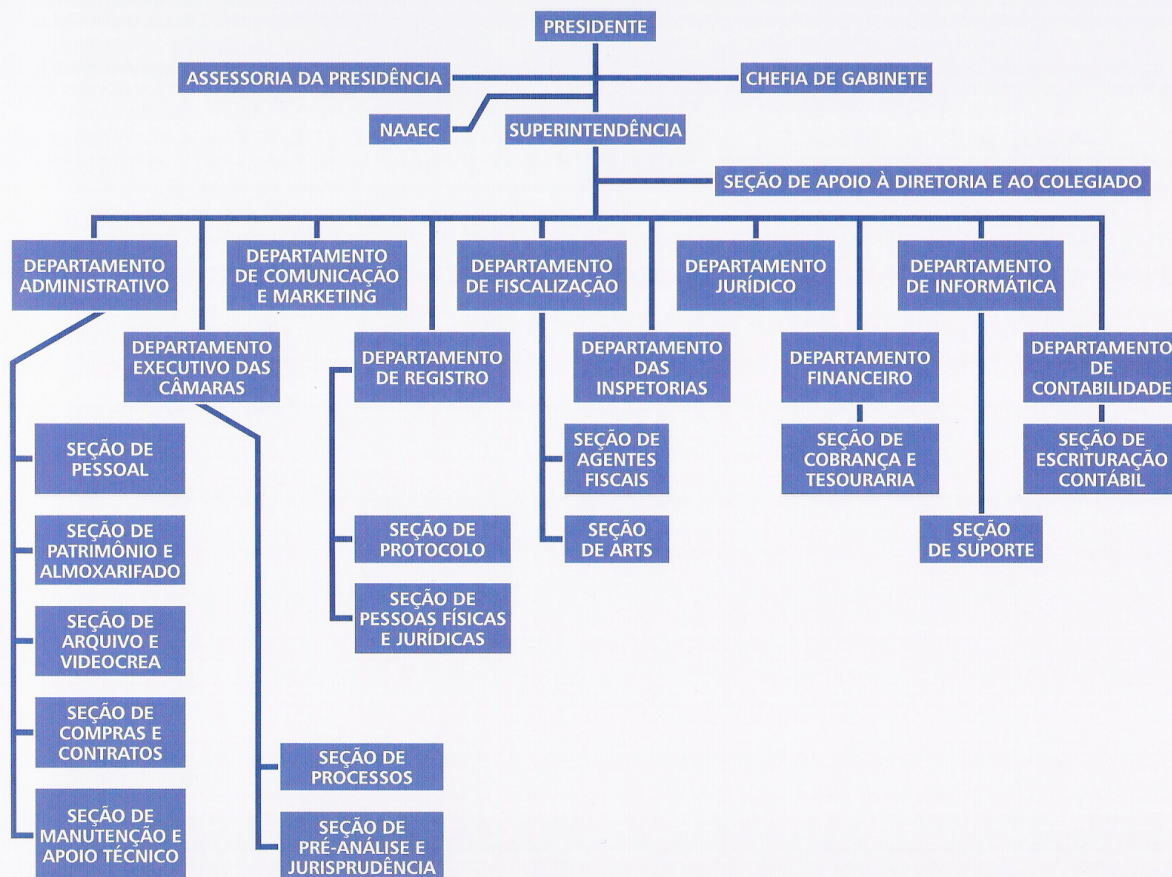
## Estrutura Básica e de Suporte



**Figura 1 – Organograma da Estrutura Básica e de Suporte**

Fonte: Balanço Social do CREA-RS (2007, p. 10).

## Estrutura Auxiliar



**Figura 2 – Organograma da Estrutura Auxiliar**

Fonte: Balanço Social do CREA-RS (2007, p. 11).

Portanto, estas são as características da organização campo de estudo, do macro sistema no qual ela está inserida, ou seja, o Sistema CONFEA/CREAs - sistema com o maior número de profissionais e empresas registradas no país – o qual, por sua vez, é parte do sistema de conselhos de fiscalização das profissões regulamentadas, do qual fazem parte também a Ordem dos Advogados do Brasil - OAB, o Sistema Conselho Federal de Administração/Conselhos Regionais de Administração, o Sistema Conselho Federal de Contabilidade/Conselhos Regionais de Contabilidade, etc.

A seguir será realizada a revisão da literatura sobre conceitos importantes para a compreensão do presente estudo de caso.

## 2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS EM ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2000), a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de um grupo de pessoas, bem como os recursos materiais necessários, para se atingir a um objetivo específico.

O Administrador é o profissional que emprega técnicas de planejamento, organização, direção e controle para atingir objetivos. Neste sentido é importante o domínio das técnicas, bem como a sensibilidade para identificar os objetivos e as necessidades que realmente devem ser atendidas. Desse modo, o profissional da administração necessita se utilizar de diversas áreas do conhecimento humano a fim de desempenhar o seu papel.

Portanto, nesta seção serão apresentados os conceitos mais relevantes, na visão do autor, para a compreensão deste estudo de caso.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Uma vez compreendidos/definidos a missão, a visão e os valores, as organizações precisam pensar antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los, no intuito de cumprir com a sua missão institucional. De acordo com Chiavenato (2000, p.126) “[...] planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência”. Os tipos de planejamento mais utilizados pelas organizações são o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

#### **a) Planejamento Estratégico**

É o planejamento que envolve a organização como um todo para atingir os objetivos institucionais. É projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e conseqüências estendidos por muitos anos. Geralmente é definido pela cúpula da organização, mas algumas já estão oportunizando a participação das áreas operacionais na formulação desse nível de planejamento.



**b) Planejamento Tático**

É o planejamento que envolve cada departamento ou unidade da organização preocupando-se em atingir os objetivos departamentais. É projetado para o médio prazo, geralmente para o período de um ano.

**c) Planejamento Operacional**

É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. É projetado para o dia-a-dia (curto prazo).

**2.2 ORGANIZAÇÃO**

A organização como uma função administrativa significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos da administração. Para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica de forma a evitar conflitos e confusões (CHIAVENATO, 2000).

Organizar consiste em:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados;
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica;
3. Designar as atividades às pessoas específicas.

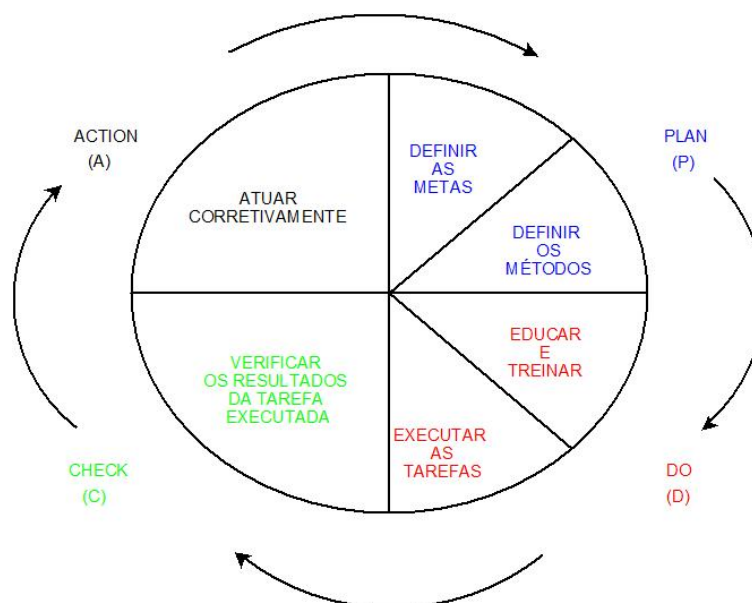
## 2.3 DIREÇÃO

É a função administrativa responsável pela execução das atividades definidas no planejamento e estabelecidas pela organização. A direção está relacionada com a ação e refere-se às relações interpessoais dos administradores que, por meio de uma adequada comunicação, habilidade de liderança e de motivação, procuram influenciar as pessoas para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

## 2.4 CONTROLE

O controle como função administrativa tem como finalidade assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos estabelecidos. Consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados planejados.

Segundo Falconi (1992), o ciclo de controle de processos pode ser visualizado no quadro abaixo, denominado de “Ciclo PDCA” (P - *Plan* = planejar; D - *Do* = executar; C - *Check* = verificar e A - *Action* = agir corretivamente):



**Figura 3 – “Ciclo PDCA”**

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Falconi (1992, p. 30)

## 2.5 MOTIVAÇÃO

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades internas do indivíduo e que é lançado em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. No sentido organizacional, motivar é estimular as pessoas a agirem da maneira desejada (CHIAVENATO, 2000).

Abraham Maslow, pesquisador americano considerado o “pai da psicologia humanística”, no verão de 1962 realizou estudo com os trabalhadores de uma fábrica no sul da Califórnia (EUA), no qual concluiu que as necessidades humanas estão ordenadas segundo uma lógica que vai das necessidades básicas até as necessidades de auto-realização, conforme segue:

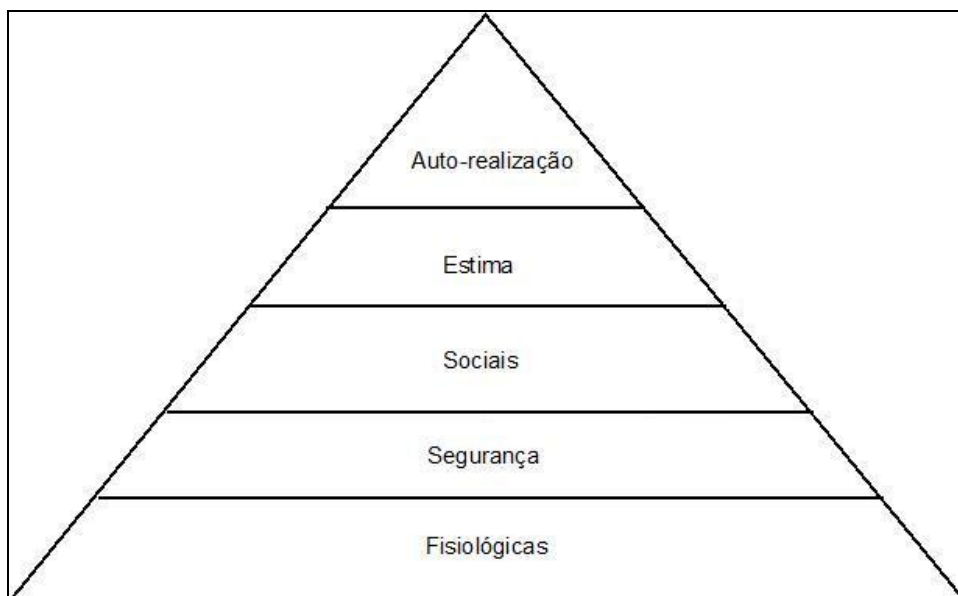
Necessidades fisiológicas: são as necessidades primárias ou vitais, relacionadas com a sobrevivência. Exigem satisfação periódica e cíclica. As principais necessidades deste grupo são as de alimentação, sono, atividade física e satisfação sexual.

Necessidade de segurança: desejo de estar livre de perigos e da frustração das necessidades fisiológicas básicas.

Necessidades sociais: desejo de pertencer a um grupo de amizade e de ser aceito pelos outros.

Necessidades de estima: auto-estima, auto-respeito e um senso de valor interno. Necessidade de reconhecimento pelos outros, de respeito e de admiração.

Auto-realização: estar em contínuo autodesenvolvimento e utilização plena de suas capacidades.



**Figura 4 – “Pirâmide das Necessidades Humanas”**

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Maslow (2001).

Abraham Maslow afirmou que as cinco necessidades têm de ser satisfeitas na ordem dada. À medida que o indivíduo alcança cada nível sucessivo da hierarquia dirige-se ao nível superior seguinte. No entanto, não é necessário que um nível esteja completamente satisfeito para que o próximo seja perseguido. O pesquisador reconheceu que as necessidades mudam segundo as circunstâncias (idade, estágio profissional, problemas pessoais) e que diferentes necessidades podem estar operando concomitantemente na mesma pessoa (SALDANHA, 2006).

## 2.6 LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2000), é o processo de exercer influência sobre pessoas nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação. Conforme o autor, a liderança depende de variáveis no líder, nos subordinados e na situação. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características.

As teorias que estudam os possíveis estilos de comportamento do líder são chamadas de *teorias sobre estilos de liderança* e não se preocupam com o que o líder é, mas com o que o líder faz. Existem três estilos clássicos sobre essa teoria: a liderança autocrática, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática.

Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.

Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum.

Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação das pessoas.

Segundo Chiavenato (2000), estudos realizados por *White* e *Lippitt* demonstraram que os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram melhores índices de qualidade e de quantidade no trabalho, em relação aos outros dois estilos. O autor ressalta que “[...] o desafio da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades” (CHIAVENATO, 2000, p. 92).

## 2.7 COMUNICAÇÃO

É o processo de transmissão de informações entre indivíduos (CHIAVENATO, 2000, p. 93). O processo de comunicação envolve os seguintes elementos:

- emissor: agente que transmite a mensagem.
- canal/rede: meio pelo qual a mensagem é transmitida (ex: ar, telefone, internet).
- ruído: falha no envio e/ou no recebimento da mensagem.
- receptor: agente ao qual a mensagem é destinada.
- feedback: atitude que demonstra que a mensagem foi corretamente recebida e compreendida.

A comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e no ambiente profissional tem dois propósitos básicos: 1º) Os subordinados precisam de orientações claras para que possam conduzir suas tarefas e os superiores precisam ter uma idéia adequada do que está acontecendo. 2º) Proporcionar atitudes

positivas que promovam motivação, cooperação e satisfação no desempenho das tarefas (CHIAVENATO, 2000).

Este estudo irá apresentar um enfoque especial à área de Gestão de Pessoas, por ser considerada pelo autor a área que melhor se aplica tanto para a compreensão da realidade da entidade campo de estudo, quanto para a proposição de melhorias. Desse modo o referido tema será abordado a seguir.

## 2.8 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Saldanha (2006), a função administrativa “recursos humanos” surgiu nos Estados Unidos sob o nome de Administração de Pessoal, em 1883, com a criação da Comissão do Serviço Público. Esta Comissão tinha como objetivo principal proteger a meritocracia (sistema que valoriza o merecimento para o ingresso e para a ascensão profissional), contra intromissões políticas. A Administração de Pessoal no serviço público norte-americano, até a década de 1960, caracterizou-se pelas seguintes diretrizes: proteção contra intromissões políticas, defesa do critério da eficiência e a influência das relações humanas.

No Brasil, a Administração de Pessoal - como ficou conhecida após 1930 - tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoal. A década de 1930 marcou definitivamente o início sistematizado e regular da documentação legal na Administração de Pessoal, ou seja, passa a existir uma legislação trabalhista. Nesta época foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (atualmente denominado de Ministério do Trabalho e Emprego), órgão regulamentador e fiscalizador das relações de trabalho no país. Segundo Araújo (2006), diversas medidas foram tomadas no país para regular a relação capital/emprego até os anos 1940. Em 1º de maio de 1943, foi assinado o Decreto-lei nº 5.452, que resultou na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

A Administração de Pessoal no setor público brasileiro organizou-se a partir de 28 de outubro de 1936, com a chamada de “Lei do Reajustamento”, que instituiu o plano de classificação de cargos e o concurso público, como também o Conselho Federal do Serviço Público, mais tarde transformado no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). A partir do DASP e da centralização do

poder, em 1939 surgiu o primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Este Estatuto incorporava o plano de classificação definido pela “Lei do Reajustamento”, de 1936. A partir da deposição do presidente Getúlio Vargas, em 1945 até 1967, o sistema de pessoal e os serviços públicos deterioraram-se muito (SALDANHA, 2006).

A valorização das pessoas nas organizações brasileiras sofreu influência significativa do sindicalismo do conhecido ABC paulista, no final dos anos 1970, sob a liderança de Luís Inácio “Lula” da Silva, atual Presidente da República. Durante todo o ano de 1980, a sociedade brasileira conheceu o novo sindicalismo que mobilizava os trabalhadores e exigia a presença dos presidentes das empresas nas mesas de negociação (ARAÚJO, 2006).

Em meados da década de 1980, a administração de pessoal começou a ser substituída pela Administração de Recursos Humanos - RH. Na gestão pública, a Administração de RH tem as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à execução dos serviços da organização pública. Neste contexto, no início da década de 1980 os regimes jurídicos de pessoal do setor público federal foram reformulados e transformados em um só, o que ocorreu em 11 de dezembro de 1990, com a aprovação da Lei nº 8.112, sob o nome de “Regime Jurídico Único”, o novo estatuto dos servidores públicos federais (SALDANHA, 2006).

Mais recentemente a designação que vem sendo dada à área responsável pelo gerenciamento das pessoas nas organizações é o termo “Gestão de Pessoas”, pelo fato de que as pessoas não podem ser consideradas como meros “recursos” que representam custos ou alguma coisa que o valha, pois todos devem ser tratados com ética e respeito.

A seguir serão apresentados conceitos importantes na área de Gestão de Pessoas.

### 2.8.1 Recrutamento e seleção

Segundo Marras (2000), o recrutamento de pessoal é uma atividade que tem por finalidade a captação de pessoas, tanto interna quanto externamente à organização, objetivando prover o subsistema de seleção de pessoal. Para Milkovich e Boudreau (2006), o recrutamento é o processo de identificação e de atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados.

O processo de seleção deve escolher quem mais se adequar à realidade e à demanda da organização. Sobre o conceito de seleção Milkovich e Boudreau (2006) elucidam que é o processo de coletar e utilizar as informações sobre os candidatos recrutados para a decisão de quais serão contratados.

Segundo Saldanha (2006), na gestão pública, o recrutamento e a seleção ocorrem sob a denominação provimento de cargo público. O cargo público é a unidade de competência, indivisível, com previsão em número certo, com denominação própria e colocado à disposição por pessoas jurídicas de direito público. Os cargos são classificados em três tipos: comissão, efetivo e vitalício.

São requisitos para investidura em cargo público:

- Ter nacionalidade brasileira;
- Estar em pleno gozo dos direitos políticos;
- Estar quite com as obrigações militares e eleitorais;
- Possuir nível de escolaridade exigido;
- Ter idade mínima de 18 anos;
- Possuir aptidão física e mental.

As formas de provimento em cargo público são por meio de:

- Nomeação;



- Promoção;
- Readaptação (retorno à atividade após limitação que tenha sofrido em sua capacidade física);
- Reversão (retorno do servidor aposentado por invalidez à atividade, quando cessada a invalidez).
- Reintegração (retorno do servidor à atividade, quando invalidada sua demissão);
- Recondução (retorno à atividade, caso o servidor sucessor da vaga não tenha passado no estágio probatório);
- Disponibilidade e aproveitamento (desde que o servidor entre em prazo legal).

A posse ocorrerá mediante assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, os quais não poderão ser alterados unilateralmente (SALDANHA, 2006).

Uma vez recrutados e selecionados os candidatos mais aptos, necessário se faz realizar o treinamento e desenvolvimento dos novos contratados.

### **2.8.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**

Para Marras (2000, p.144), “o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O autor entende ainda que o treinamento e o desenvolvimento são processos distintos, muito embora ambos possam utilizar técnicas em comum.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 338) consideram o treinamento como sendo “[...] um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Os autores

ressaltam que o treinamento deve promover ganhos para ambos: organização e profissional.

Araújo (2006, p. 92) afirma que “[...] treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização”. Entende ainda que o aprendizado para ser eficaz, é necessariamente uma consequência do treinamento.

Marras (2000) apresenta os seguintes objetivos para o treinamento:

Objetivos específicos:

- Formação profissional: repassar conhecimentos e práticas necessárias ao desenvolvimento de uma função;
- Especialização: repassar conhecimentos e práticas específicas para uma área de trabalho visando a otimização dos resultados;
- Reciclagem: rever conceitos, conhecimento e práticas de trabalho, renovando-as de acordo com as necessidades.

Objetivos gerais:

- Aumento direto da produtividade: o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, portanto promovendo melhorias na produtividade.
- Aumento direto da qualidade: a qualidade tende a ser melhorada à medida que o trabalhador tem conhecimento sobre as melhores formas de executar o seu trabalho e sobre o seu grau de responsabilidade no processo produtivo.
- Incentivo motivacional: oferecer a possibilidade de treinamento a um trabalhador permite a ele executar o seu trabalho de forma mais eficiente e eficaz aumentando a sua satisfação com o seu trabalho.
- Otimização pessoal e organizacional: Por meio do treinamento é que o ser humano se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados, transformam positivamente o ambiente organizacional.

- Atendimento de exigências das mudanças: as organizações de ponta fazem uso do treinamento como forma de se adaptar às constantes mudanças que influenciam diariamente os membros da estrutura organizacional, são elas: tecnológicas, de processos, comportamentais, etc.

O conceito de desenvolvimento, conforme exemplificado por Marras (2000), se utiliza de um provérbio chinês que diz o seguinte:

Se queres colher em três anos, planta trigo;

Se queres colher em dez anos, planta uma árvore,

Mas, se queres colher para sempre, desenvolve o Homem.

Provérbio Chinês.

O desenvolvimento é um processo contínuo voltado ao crescimento da pessoa em seus níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes (ARAÚJO, 2006). Tem como objetivo principal despertar as potencialidades das pessoas a médio e longo prazos.

No setor público, a noção de desenvolvimento está associada à questão da formação dos servidores. A formação refere-se ao desenvolvimento de aptidões múltiplas como as competências técnicas, administrativas e interpessoais. A formação deve ser um pré-requisito para a investidura de qualquer servidor em seu cargo (SALDANHA, 2006).

Ao longo do desenvolvimento do seu trabalho na organização, o funcionário precisa visualizar as oportunidades de crescimento profissional. Para tanto um estruturado plano de carreiras é fundamental para dinamizar as atividades e motivar os empregados a buscarem o aperfeiçoamento em suas atividades, de forma que, paralelamente à execução conscienciosa de seus deveres, possam também almejar o crescimento profissional.

### **2.8.3 Planejamento de Carreira**

Para Lucena (1991) o plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais e com as aspirações pessoais dos indivíduos. Sob este enfoque, a autora considera que o planejamento de carreira é definido a partir de uma formação

profissional básica, geralmente identificada como “vocação”, por meio da qual o profissional procurará realizá-la através de seu trabalho. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 197), “[...] o planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização que visa atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

Um aspecto fundamental para o planejamento de carreira é considerar a identidade entre o profissional e a organização. Ter identidade é gostar da missão, dos valores e da visão da organização. Havendo esta sintonia o processo de administração da carreira tende a ser melhor sucedido. Quando se trata de sintonia o aspecto “remuneração” fica em um plano secundário (ARAÚJO, 2006).

De acordo com Araújo (2006), um estruturado plano de carreira, por parte das organizações, tem como finalidades:

- facilitar a tomada de decisão tanto pelos gestores quanto pelos demais profissionais, pois simplifica o processo de remanejamento e promoção das pessoas certas para os lugares certos, bem como facilita a visualização das oportunidades pelos profissionais;

- auxiliar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas dentro da organização, pois quando as pessoas visualizam as perspectivas sentem-se motivadas a atender às expectativas da empresa e com isso a organização ganha em produtividade;

- servir como alicerce para as atividades de Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento, visto que as empresas com um sistema de administração de carreiras, bem estruturado, tendem a conhecer melhor as suas necessidades nos processos externos de seleção de pessoal e as carências internas para os programas de T&D; e

- assegurar a transparência nos processos de promoção, visto que o planejamento de carreira serve tanto para nortear a organização quanto ao profissional sobre quais são os passos que devem ser dados para se atingir um novo patamar.

As vantagens da utilização de planos de carreiras nas organizações:

- reter talentos, na medida em que o profissional visualiza as perspectivas dentro da organização e sente-se motivado a permanecer nela, diminuindo assim o processo conhecido como rotatividade (*turnover*); e

- movimentar pessoal de forma eficiente/eficaz, pois um sistema estruturado de administração de carreiras auxilia a tomada de decisão dos gestores no momento de promover as pessoas. A existência de um banco de dados evita a promoção de pessoas despreparadas para o novo cargo.

Conforme Araújo (2006), o objetivo do planejamento de carreiras é assegurar o dinamismo e a transparência, além de servir como apoio às demais áreas da gestão de pessoas.

Para a ascensão de profissionais dentro das organizações o instrumento adequado a ser analisado no momento da tomada de decisão é a avaliação de desempenho.

#### **2.8.4 Avaliação de Desempenho**

Avaliar significa medir, mensurar. Segundo Dutra (2002), o desempenho consiste nas entregas e resultados de uma pessoa para a sua empresa.

Para Lucena (1994), a avaliação de desempenho consiste na verificação formal e permanente dos resultados alcançados pela atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho pré-estabelecidos.

Para Araújo (2006), algumas razões importantes levam à utilização de avaliação de desempenho pelas organizações:

1) Apoiar a ação do gestor: na medida em que as informações da avaliação de desempenho servem para promover, remanejar e até demitir pessoas;

2) Nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento: a partir dos resultados das avaliações de desempenho é possível planejar um programa de treinamento e desenvolvimento mais adequado às necessidades da organização;

3) Facilitar o processo de feedback às pessoas: manter as pessoas constantemente informadas sobre os seus desempenhos e eventualmente sugerir mudanças em suas performances; e

4) Facilitar o progresso das organizações: à medida que a empresa está constantemente avaliando os resultados de seus empregados, este fato serve para facilitar a elaboração de estratégias organizacionais de forma a permitir o crescimento e a manutenção de suas atividades.

Assim, a avaliação de desempenho é útil para subsidiar decisões com relação à movimentação das pessoas, bem como com relação ao processo de remuneração. A remuneração deve estar atrelada tanto ao bom desempenho quanto ao tempo de serviço dedicado à organização. Portanto, a seguir será apresentado o conceito de remuneração.

### **2.8.5 Cargos e Salários**

O cargo pode ser compreendido como sendo o conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante (LACOMBE, 2004 *apud* ARAÚJO, 2006). A descrição de um cargo contém um conjunto de funções que mantém coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidade do seu ocupante. Um conjunto de cargos, dispostos em seqüência crescente, define uma carreira em um plano de uma organização, conforme foi visto.

Desse modo, a instituição deve ter bem definidos os critérios de remuneração para os cargos, procurando por meios apropriados de estabelecê-la (tabelas, escalas, pontuação), bem como deixar transparentes as eventuais diferenças existentes e os motivos que as determinaram. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.180), “[...] a remuneração é o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço”. A remuneração total

é constituída pelas remunerações direta e indireta. A remuneração direta é formada pela remuneração básica, ou seja, os salários e pela remuneração variável como participação nos lucros e resultados. A remuneração indireta é constituída pelos benefícios sociais (assistência médica, alimentação, creche, previdência complementar, etc).

Os seguintes fatores influenciam na remuneração:

- Porte da instituição (grande/médio/pequeno);
- Situação financeira da instituição;
- Localização geográfica (ligado ao índice de desenvolvimento da região);
- Natureza do negócio;
- Compreensão da administração sobre o tema;
- Tempo de casa do funcionário; e
- Desempenho pessoal.

Uma política de remuneração criteriosa, com base em análise e descrição dos cargos, pesquisa salarial e avaliação de desempenho é fundamental. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), tal política deve atingir os seguintes objetivos para contribuir com o sucesso organizacional:

- Justiça salarial;
- Equilíbrio salarial interno e externo;
- Atração e retenção de talentos;
- Satisfação dos empregados;
- Redução do volume de reclamações trabalhistas;
- Oportunidade de progresso para os empregados;
- Aprimoramento das relações trabalhistas.

O pagamento de salários compatíveis com o mercado de trabalho é importante para a organização atrair e manter pessoal capacitado a exercer as tarefas em seus diversos cargos. Vale ressaltar que o salário é fundamental para os empregados uma vez que é por meio dele que o trabalhador adquire bens e serviços para o seu sustento e o de sua família. Problemas ligados a esta área refletem diretamente na motivação e na produtividade dos funcionários.

Muitas organizações estão deixando de encarar a remuneração como um custo e visualizando-a sob um prisma estratégico, que se bem gerenciado, pode alavancar os resultados organizacionais.

O enfoque almejado nesta revisão de literatura é apresentar os conceitos fundamentais em Administração, como forma de subsidiar a análise de como os critérios de excelência em gestão preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização podem contribuir para a melhoria da gestão do CREA-RS. Para tanto se faz necessário apresentar o conceito de Gestão Pública.

## 2.9 GESTÃO PÚBLICA

Sendo o campo de estudo um ente da Administração Pública, autarquia do poder executivo federal, para melhor caracterização apresentaremos alguns conceitos importantes para fundamentar o presente estudo de caso.

Segundo Meirelles (1982), administrar é gerir interesses de acordo com a lei, com a moral e com a finalidade dos bens entregues à guarda e à conservação alheias. O autor esclarece que, se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são coletivos, realiza-se, então, administração pública.

Para Di Pietro (2007), a administração pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas. O conceito de serviço público, para a autora, está relacionado a toda atividade que a Administração Pública executa, direta ou indiretamente, para satisfazer à necessidade coletiva, sob regime predominantemente público.



Saldanha (2006) elucida que o termo gestão está associado a uma determinada fase de mandato. Gestão, portanto, teria as mesmas características da administração, porém válida por um período de tempo determinado. O autor afirma que “os fins da gestão pública resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada” (Saldanha, 2006, p. 13). Ele ressalta que toda atividade do gestor público deve ser orientada para esse objetivo. E, conclui esclarecendo que se deste objetivo o gestor se afasta ou se desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não instituiu a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social.

Como orientação para a conduta do gestor público, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu alguns princípios, válidos para todas as esferas de governo e todos os órgãos da Administração Pública, os quais serão apresentados a seguir.

### **2.9.1 Princípios da Administração Pública**

A CF-1988, em seu artigo 37, dispõe que a administração pública obedecerá aos seguintes princípios:

Legalidade: refere-se ao cumprimento da lei, não podendo dela o administrador público se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização (SALDANHA, 2006);

Impessoalidade: as atividades da gestão pública devem ser dirigidas a todos os cidadãos, sem discriminações de qualquer natureza (SALDANHA, 2006);

Moralidade: conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos, como por exemplo, não roubar (FERREIRA, 2007);

Publicidade: obrigatoriedade de divulgação dos atos, contratos e outros documentos da Administração Pública para conhecimento dos seus feitos. O instrumento oficial é o Diário Oficial, mas também são utilizados jornais privados (SALDANHA, 2006); e

Eficiência: refere-se à melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (máquinas, matérias-primas) sejam

aplicados da melhor forma possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados, que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios (CHIAVENATO, 2000).

Conforme pode se compreender dos conceitos apresentados existem diferenças entre a administração pública e a administração particular, tendo em vista as diferenças existentes entre o setor público e o setor privado.

### **2.9.2 Diferenças entre o setor público e o setor privado**

As atividades básicas dos gestores públicos e dos privados são as mesmas, no entanto, enquanto na administração particular as ordens e instruções são recebidas dos donos da empresa, na administração pública as ordens e instruções são concretizadas nas leis, regulamentos e atos especiais. “Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza” (MEIRELLES, 1985 *apud* SALDANHA 2006, p. 20).

O quadro a seguir representa a síntese das principais diferenças entre administração pública e particular.

Aspecto	Administração Pública	Administração Particular
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bons ou maus resultados têm forte impacto político.</li> <li>Processo decisório sofre forte ingerência política.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto político dos resultados é menor.</li> <li>Há autonomia decisória</li> </ul>
<b>Econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta-se para o bem-estar social.</li> <li>Organizações não competitivas no mercado.</li> <li>Rentabilidade dispensável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A maior parte das organizações orienta-se para o lucro.</li> <li>Organizações competitivas no mercado.</li> <li>Rentabilidade vital para o crescimento e para a sobrevivência.</li> </ul>
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos econômicos e sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos predominantemente econômicos.</li> </ul>

**Quadro 1 – Diferenças entre o Setor Público e o Setor Privado**

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Freitas, 1980 (*apud* Saldanha, 2006, p. 19).

As empresas privadas podem ser abertas a qualquer momento, dentro dos dispositivos legais vigentes, pelos que aceitam os desafios de serem empresários no país. Já as organizações do setor público devem ter as suas necessidades de existência bem fundamentadas, pois são criadas a partir de leis (ou similares) que estabelecem as suas condições gerais de funcionamento.

Os órgãos da Administração Pública brasileira têm um ordenamento jurídico característico e condições peculiares de funcionamento para cada caso autorizado a funcionar no país. A seguir serão apresentadas as espécies de organização mais comuns na Administração Pública brasileira.

### 2.9.3 Órgãos da Administração Pública

Nesta seção serão apresentadas as características dos órgãos mais encontrados na organização da Administração Pública brasileira. A Administração Pública brasileira está organizada em Administração Direta e Administração Indireta.

A Administração Direta pode ser definida como sendo a classificação organizacional adotada para os serviços integrados na estrutura administrativa dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A Administração Indireta é o conjunto dos entes (entidades com personalidade jurídica) que vinculados a um órgão da Administração Direta, prestam serviço público ou de interesse público. A Administração Indireta possui basicamente as seguintes entidades: autarquias, fundações, sociedades de economia mista, empresas públicas e consórcios públicos.

Segundo Di Pietro (2007), autarquia é a pessoa jurídica, criada por lei, com patrimônio e receita própria, para executar atividades da Administração Pública, que requeiram para seu o seu funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (exemplo: CREA-RS).

Uma fundação é a pessoa jurídica de direito público ou privado, criada por lei, com patrimônio total ou parcialmente público, para a consecução de fins públicos (exemplo: Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul – CIENTEC) (DI PIETRO, 2007).

A sociedade de economia mista é a pessoa jurídica de direito privado, em que há conjugação de capital público e privado e participação do poder público na gestão sob forma de Sociedade Anônima. Tem como finalidade executar atividades econômicas, algumas delas próprias da iniciativa privada e outras assumidas pelo Estado como serviços públicos (exemplo: Banco do Brasil) (DI PIETRO, 2007).

A empresa pública é a pessoa jurídica de direito privado com capital inteiramente público. Sua organização societária permite qualquer uma das formas admitidas em Direito (exemplo: Caixa Econômica Federal) (DI PIETRO, 2007).

O consórcio público é a pessoa jurídica de direito público ou privado criado por dois ou mais entes federativos (União, Estados, Distrito Federal ou Municípios) para gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços, previsto no artigo 241 da CF-1988 (exemplo: dois municípios criam um consórcio para efetuar a coleta de lixo ou o transporte escolar) (DI PIETRO, 2007).

Todas as organizações - independentemente de sua natureza jurídica - têm uma finalidade para existir, pois caso contrário não seria necessário a sua manutenção. Cada organização do setor público é criada para atender a necessidades coletivas específicas. Dessa forma, essas organizações também são mantidas pela coletividade, ou seja, por meio dos tributos arrecadados junto à população brasileira é que são financiadas. Portanto, ao desempenharem o seu papel na sociedade precisam prestar os seus serviços com qualidade, de forma sustentável, para assim atingirem o fim para o qual foram criadas e contribuírem para o bem estar da população brasileira.

## 2.10 QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE

O conceito de serviços é importante para situar qualidade no setor público. Serviços são “[...] atos, ações, desempenho” (RATHMELL, 1966 *apud* LAS CASAS, 1977, p. 14). Las Casas (1997) apresenta as seguintes características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade. A intangibilidade significa que os serviços são abstratos, ou seja, não podem produzir estoques como ocorre com os bens. O aspecto da inseparabilidade quer dizer que o prestador e o tomador do serviço geralmente estão frente a frente. A heterogeneidade refere-se à dificuldade de se manter a qualidade do serviço constante, uma vez que os serviços são produzidos por seres humanos, que é de natureza instável. A simultaneidade dos serviços quer dizer que a produção e o consumo geralmente ocorrem ao mesmo tempo. Finalmente, afirma que para uma organização mantenha a prestação de serviços com qualidade é necessário que haja certa padronização.

Las Casas (1997) diz que a qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Barros (1993) afirma que o entendimento do conceito de qualidade passa pela compreensão de que sempre estarão envolvidos dois personagens principais no processo: o produtor da qualidade (responsável por gerar produtos ou serviços) e o cliente da qualidade (aquele que se utiliza desses produtos ou serviços).

Segundo Neto (1993) qualidade representa uma propriedade, um atributo ou uma condição das coisas ou das pessoas. Em uma escala de valores a qualidade permite avaliar e conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa. O sentido que se quer dar é a busca da satisfação do usuário dos serviços a quem os esforços se dirigem.

Para que o usuário fique satisfeito é necessário atingir às suas expectativas. O serviço deve ser operado sem quaisquer problemas, por tempo relativamente longo, com plena confiabilidade. Deve, também, ser acessível sempre que o usuário dele necessitar. Em caso de eventual defeito/dano, o reparo ou conserto deve ser efetuado no menor tempo possível (NETO, 1993).

Conforme Neto (1993) os seguintes fatores afetam a qualidade:

Tecnológicos: equipamentos, materiais e métodos; e

Humanos: todas as pessoas da instituição.

A qualidade nos serviços está intrinsecamente ligada às pessoas. “Qualidade se obtém por meio das pessoas, e não unicamente pela via tecnológica” – disse certa vez o Dr. Kaoru Ishikawa, japonês, engenheiro de controle de qualidade. Inúmeros subfatores são responsáveis na influência da qualidade, como por exemplo: a motivação, o estado de espírito, o comprometimento, etc.

Las Casas (1993), apresenta o conceito de qualidade total em serviços como sendo uma situação na qual uma organização fornece serviços excelentes e qualidade a seus clientes, proprietários e funcionários. Pela afirmação, o conceito não se limita aos clientes externos, mas engloba funcionários e administradores. Considerando que os serviços são atos, desempenhos, ações, tal fato pressupõe

que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um “cliente”. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, fornecedores, funcionários, etc (LAS CASAS, 1997).

Seguindo esta lógica, a organização tende a perdurar ao longo do tempo, pois estabelecerá relações sustentáveis com os usuários internos e externos, assim como com o meio com o qual interage.

Qualquer organização busca, *a priori*, a manutenção de suas atividades. Aqui se faz necessário identificar o conceito de sustentabilidade. Segundo Guillen (2004, p. 61), algo sustentável é “tudo o que perdura ao longo do tempo”. Para tanto, as organizações precisam compreender com urgência o sentido do desenvolvimento sustentável, ou seja, o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender as suas próprias necessidades (Fonte: Rede WWF).

A sustentabilidade, atualmente, é entendida sob múltiplas dimensões, tendo em vista que estudiosos passaram a incorporar outros aspectos das relações sociais e dos indivíduos com a natureza. Conforme Teixeira e Morato 2004 (*apud* NASCIMENTO, 2005). As novas dimensões consideradas da sustentabilidade são:

1. Sustentabilidade Ambiental: aquela que se refere à manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas, a qual implica a capacidade de absorção e recomposição dos ecossistemas devido às interferências humanas;

2. Sustentabilidade Social: relativa ao desenvolvimento e à melhoria da qualidade de vida da população, promovendo a redução das desigualdades com a adoção de políticas distributivas e/ou redistributivas e a universalização do atendimento na área social, principalmente na saúde, educação, habitação e seguridade social; e

3. Sustentabilidade Política: trata do processo de construção da cidadania, visando garantir a plena incorporação dos indivíduos ao processo de desenvolvimento da sustentabilidade econômica, implicando assim uma gestão eficiente dos recursos em geral e a regularidade de fluxos de investimentos público e privado.

Assim, finaliza-se esta revisão de literatura na qual procurou-se abordar os conceitos importantes para a compreensão do presente estudo de caso. A seguir será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo.



### 3. METODOLOGIA

Para se atingir aos objetivos específicos do trabalho, mencionados na introdução, foram utilizados os métodos descritos a seguir.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho consiste em um estudo de caso. Segundo Roesch (1999), alguns aspectos importantes caracterizam o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, são eles: a possibilidade de estudar fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, a adequação ao estudo de processos e a exploração de fenômenos em vários ângulos.

“O estudo de caso pode trabalhar tanto com a abordagem qualitativa ou quantitativa, no entanto é mais apropriado classificá-lo como evidência qualitativa” (YIN, 1981 *apud* ROESCH, 1999, p. 155). Neste estudo foi utilizada predominantemente a abordagem qualitativa, embora, em um determinado momento, tenha-se utilizado abordagem quanti-qualitativa.

Segundo Roesch (1999), a pesquisa qualitativa no estudo da Administração é apropriada quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou no caso da proposição de planos. Já a pesquisa quantitativa é apropriada para medir relações entre variáveis (relação causa-efeito), orientada para encontrar associações e explicações e menos orientada para a descrição.

A seguir serão apresentadas as técnicas de coleta de dados.

#### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados são utilizadas para colher subsídios para a análise do pesquisador. As principais técnicas de coleta de dados são as entrevistas, os questionários, os testes, as observações e a análise de documentos. As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo de caso foram a observação

participante (método qualitativo), a análise documental (método qualitativo) e a aplicação de questionários (método quanti-qualitativo).

#### **a) Observação participante do ambiente de trabalho**

A técnica de observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada com a finalidade de realizar uma investigação científica. O observador ao mesmo tempo modifica e é modificado pelo contexto (SCHWARTZ & SCHWARTZ, 1955 *apud* MINAYO, 1992).

Em especial por participar na atividade de facilitador do processo de auto-avaliação, por meio de minha experiência cotidiana, e pelo envolvimento com a implantação do GESPÚBLICA no CREA-RS tenho tido a possibilidade de conhecer mais profundamente as formas de gestão da organização, bem como procurado contribuir para a sua melhoria. A troca de experiências com os colegas e superiores também foi muito importante para o processo.

#### **b) Documentos**

Os documentos têm um valor muito importante para as organizações, pois registram fatos que representam os sistemas e as estruturas da organização. Sua análise permite conclusões e inferências com base em uma visão de dentro da organização (FOSTER, 1994 *apud* ROESCH, 1999).

#### **c) Aplicação de questionários**

Foram aplicados 16 questionários aos membros do Núcleo do GESPÚBLICA no RS, enviados por email, no intuito de identificar as suas percepções sobre o Programa, de forma a subsidiar a análise do presente estudo de caso. Antes do envio dos questionários, foi mencionado em uma reunião do Núcleo, sobre a realização do presente trabalho de conclusão de curso com o tema voltado ao GESPÚBLICA, bem como, informado ao Coordenador Executivo do Núcleo no RS sobre a aplicação de questionário aos membros. A recepção foi positiva inclusive foi solicitado, uma vez concluído o trabalho, o envio dos resultados.

O questionário continha 18 questões, em sua maioria questões fechadas do tipo escala *Likert* (1º nível correspondente ao “discordo totalmente” e o 5º nível, ao “concordo totalmente”), com algumas questões mistas (aberta e fechada) e uma totalmente aberta (sobre sugestões de aprimoramento ao Programa). As questões estavam divididas em três partes: *I Parte – Identificação*; *II Parte – GESPÚBLICA*; e *III – Núcleo Estadual no RS*. O período de aplicação do questionário foi de 13/10/08 a 31/10/08.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Roesch (1999), as técnicas de análise de dados têm o propósito de interpretar os dados coletados. As técnicas utilizadas neste estudo foram análise de documentos, o relato da observação, a análise estatística e de conteúdo dos questionários.

#### **a) Análise de Documentos**

Os principais documentos utilizados foram o Instrumento 250 pontos – Ciclo 2007 do GESPÚBLICA e o Balanço Social do CREA-RS - 2007.

- **Instrumento de Auto-avaliação 250 pontos – Ciclo 2007 do GESPÚBLICA**

O Instrumento é um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. O Instrumento é utilizado para a avaliação e melhoria da gestão das organizações adesas ao GESPÚBLICA e a partir dos resultados dessas avaliações é possível verificar os distanciamentos do preconizado pelo Programa e melhorar o sistema de gestão da organização.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de proximidade de suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência utilizado como modelo pelo Programa. O Modelo de Excelência em Gestão Pública utilizado pelo Programa baseia-se nos “Critérios de Excelência”, conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas de gestão encontradas em organizações líderes em seus segmentos, em nível mundial.



**Quadro 2 – Modelo de Excelência em Gestão Pública**

Fonte: Instrumento de Auto-avaliação 250 pontos - GESPÚBLICA, 2007.

Atualmente, existem três instrumentos que sugerem um caminho progressivo para a auto-avaliação da gestão, quais sejam:

1º) Instrumento 250 pontos: para organizações que estão iniciando a implementação da auto-avaliação continuada;

2º) Instrumento 500 pontos: para organizações que atingiram pontuação igual ou superior a 200 pontos; e

3º) Instrumento de 1000 pontos: para organizações que atingiram pontuação igual ou superior a 350 pontos.

Ao decidir iniciar a auto-avaliação da gestão, a organização deve seguir os seguintes passos:

1º) realizar a auto-avaliação;

2º) solicitar a validação externa dos resultados;

3º) elaborar um plano de melhoria da gestão das práticas que destoam do preconizado; e

4º) implementar e monitorar o plano de melhoria da gestão.

- **Balço Social do CREA-RS – 2007**

É o documento que contém as informações mais relevantes sobre as ações efetuadas no ano de 2007, pela organização, como por exemplo: atividades sociais, indicadores de gestão de pessoas, relacionamento com a sociedade, estrutura organizacional e principais resultados financeiros consolidados. A utilização deste material foi de valia especialmente para o desenvolvimento da seção “Caracterização da Organização”.

- **Solicitação de informações à Coordenação Executiva do Núcleo Estadual do GesPública no RS**

Realizou-se contato em 26/9/08, via e-mail, com Coordenador Executivo do Núcleo Estadual do GESPÚBLICA no RS, oportunidade na qual foram solicitadas informações, a respeito do histórico recente do Núcleo no RS, bem como, sobre os indicadores do Núcleo. Prontamente, as informações foram repassadas.

**b) Relato da observação**

O processo de auto-avaliação da gestão do CREA-RS foi descrito no item 4.3.2, conforme a experiência vivenciada pelo autor, no qual se buscou relatar os fatos da forma mais fiel possível.

**c) Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo permite ao pesquisador conhecer a perspectiva do respondente sobre o assunto perguntado e fazer inferências sobre as respostas (ROESCH, 1999). Esta técnica foi utilizada para analisar as respostas fornecidas às perguntas abertas do questionário, bem como para analisar o processo de auto-avaliação da gestão do CREA-RS.

**d) Análise estatística**

A análise estatística dos dados permite o cálculo de médias, de porcentagens e outras de medidas que possibilitam a extração de sentido dos dados (ROESCH, 1999).

A análise estatística do material coletado, junto aos questionários, se deu por meio do *software* de análise e coleta de dados *Sphinx - versão 5*.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção será dedicada à apresentação dos resultados do estudo de caso. Inicialmente, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA será descrito com maior detalhamento, em seguida será apresentado o Núcleo Estadual do GESPÚBLICA no RS, após será feito o relato de como se deu o processo de auto-avaliação da gestão no CREA-RS, segundo os critérios do Programa e, por fim, a apresentação dos resultados sobre a opinião dos membros voluntários do GESPÚBLICA no RS, sobre esta política do Governo Federal.

### 4.1 O PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO

O GESPÚBLICA é a fusão dos Programas da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e o do Programa Nacional de Desburocratização (PND). O Programa Nacional de Desburocratização foi criado pelo decreto nº 83.740, de 18/7/1979, na época em que se iniciou o processo de extinção do regime militar. Esse momento foi propício para se realizar uma reforma administrativa, buscando uma descentralização que estava focada no interesse do cidadão como usuário dos serviços públicos. Por meio do Programa, o Governo Federal tratou a questão da reforma como condição essencial para o processo de redemocratização. Em 1999, o Programa passou por uma reestruturação e integrou o Programa Avança Brasil (Programa Nacional da Desburocratização, 2002).

Em 11/01/2000, o Programa foi reabilitado por meio do decreto nº 3.335, com a criação do Comitê Interministerial de Desburocratização e dos Comitês Executivos Setoriais de Desburocratização, que tiveram como atribuição a redução da interferência do Governo na vida do cidadão e nas atividades produtivas. O Programa se propôs a reduzir custos e contribuir para a melhoria do atendimento ao público nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal, por meio do estímulo ao processo de revisão de procedimentos, fluxos, e instrumentos legais que interferiam na qualidade e na agilidade dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente aos cidadãos, às empresas e outras

entidades. O foco das ações do Programa foi sempre voltado para o beneficiário final – o cidadão – e o objetivo, a busca de resultados concretos. Para tanto, foram estabelecidas metas, segundo uma escala de prioridades, determinadas por ocasião do Planejamento Estratégico do Programa (Programa Nacional da Desburocratização, 2002).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA - foi instituído pelo decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de:

Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, formulando e implementando medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (GESPÚBLICA, 2007).

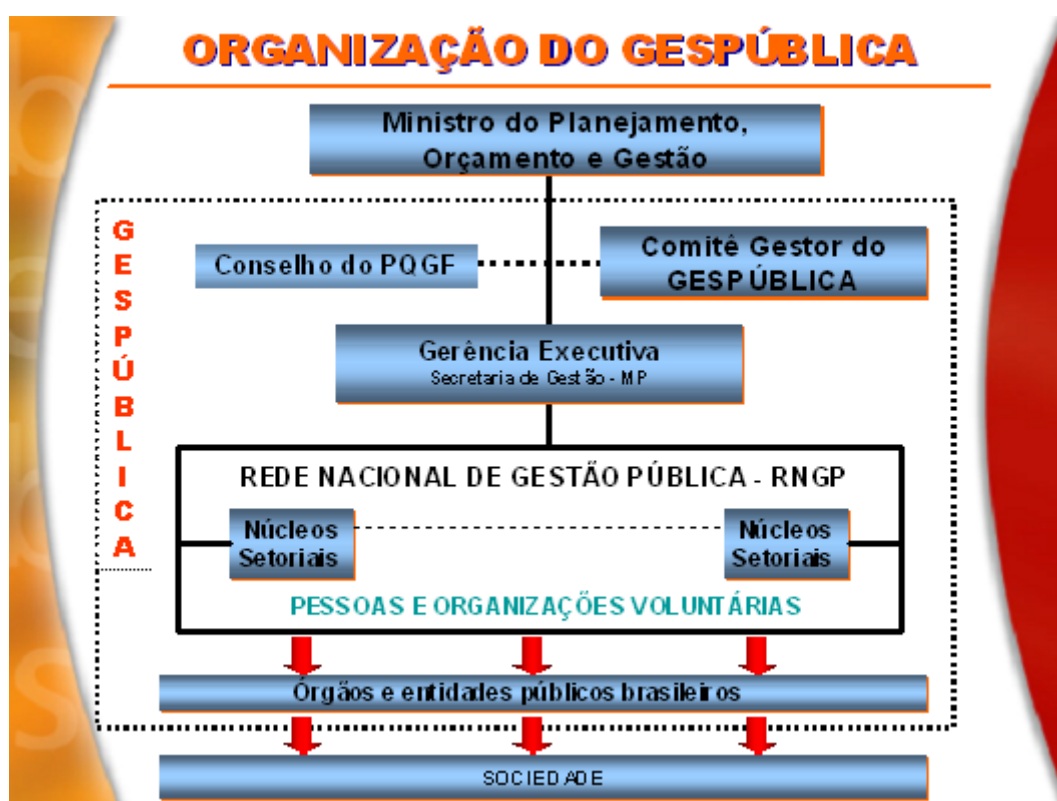
O GESPÚBLICA é uma política pública formulada para o aperfeiçoamento da gestão e está baseada em três características principais:

1. É essencialmente pública: segundo a coordenação do Programa, o GESPÚBLICA é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública. A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (GESPÚBLICA, 2007);

2. É focada em resultados: focar os resultados dos serviços aos cidadãos. De acordo com o Programa, entende-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade, traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto à capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida); e

3. É federativa: os instrumentos do GESPÚBLICA não estão limitados a uma área específica (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação,

fiscalização, etc). Os conceitos aplicam-se a toda a administração pública em todos os poderes e esferas de governo. Essa generalidade na aplicação e a estratégia do Programa de formar uma rede de organizações e pessoas voluntárias – a Rede Nacional de Gestão Pública – faz com que o GESPÚBLICA seja procurado por órgãos e entidades públicos não pertencentes ao Poder Executivo Federal. Essa dimensão federativa viabilizou, inclusive, que órgãos de outros poderes e esferas de governo assumissem a coordenação regional do Programa, como é o caso do Rio Grande do Sul atualmente, que será comentado a seguir.



**Quadro 3 – Organização do GESPÚBLICA**

Fonte: GESPÚBLICA, 2007.



## 4.2 O NÚCLEO DO GESPÚBLICA NO RS

Segundo informações repassadas pelo Coordenador Executivo do Núcleo Estadual do GESPÚBLICA no RS, o Núcleo foi reestruturado em outubro de 2007, pois naquela ocasião estava inativo. Na época a Gerente Nacional da Gestão Pública, vinculada à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento convidou o senhor coordenador para assumir a condução dos trabalhos no Estado. O atual coordenador aceitou o desafio e inicialmente convidou algumas organizações públicas com as quais mantinha contato e que, no seu entendimento, possuíam experiência em qualidade da gestão, pois assim se poderiam ter pessoas capacitadas para multiplicar os conceitos da qualidade na gestão pública pelo Estado.

As atividades do Núcleo reiniciaram com a realização de um curso promovido pelo Ministério do Planejamento. O objetivo do curso foi apresentar aos novos voluntários o Programa e capacitá-los a disseminar o processo de auto-avaliação da gestão para outras organizações e realizá-lo nas suas.

Após a realização desse curso, o Núcleo começou a estruturar-se sob a coordenação da organização responsável pelo Programa no Estado, e na reunião realizada em dezembro de 2007, definiu-se o Planejamento Estratégico e o calendário de reuniões para o ano de 2008, ocasião na qual foram previstas as seguintes estratégias:

1º) Realizar um curso do Instrumento de auto-avaliação 500 pontos para os membros do Núcleo;

2º) Certificar as entidades participantes do Núcleo (Perfil, Auto-avaliação, descrição das práticas, Resultados, Pontuação e Plano de Melhoria); e

3º) Ministras 1 curso por trimestre por dupla.

E as seguintes metas:

1º) Certificar as organizações presentes no Núcleo até 30 de Junho de 2008;

2°) Realizar 12 cursos/ano nas organizações públicas; e

3°) Certificar 6 organizações no ano, segundo os instrumentos 250 ou 500 pontos.

Na reunião de maio de 2008, a estratégia de ministrar um curso por trimestre por dupla foi redefinida para dois cursos por integrante no ano. Tendo em vista a inexperiência de alguns membros, também foi definido que seriam realizados treinamentos internos no grupo para possibilitar a prática da exposição oral e o domínio dos conteúdos a serem apresentados nos cursos.

Aos poucos, novas organizações foram se interessando pelo Programa e aderindo ao Núcleo. Os indicadores do Núcleo são os seguintes (dados de setembro/2008):

- 1) N° de cursos realizados em 2008 = 5
- 2) N° de organizações treinadas em 2008 = 10
- 3) N° de organizações adesas ao Núcleo = 8
- 4) N° de pessoas treinadas pelo Núcleo em 2008 = 86
- 5) N° de certificações efetivadas às organizações adesas ao Núcleo e que efetuaram a auto-avaliação = 2
- 6) N° de certificações pendentes de serem realizadas = 6
- 7) Índice geral de satisfação dos treinamentos = 8,97/10
- 8) N° de multiplicadores atuantes nos treinamentos = 3
- 9) N° de voluntários (multiplicadores): 16

(Fonte: Coordenação Executiva do GESPÚBLICA no RS)

O Núcleo do GESPÚBLICA no RS está composto, atualmente, pelos seguintes órgãos:

1. Serviço Municipal de Água e Esgoto de São Leopoldo – SEMAE (organização responsável pela coordenação do programa no Estado – chamada de “organização-âncora”);

2. Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Sul – CREA-RS;

3. Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN;

4. Departamento Municipal de Água e Esgoto de Porto Alegre – DMAE;

5. Prefeitura Municipal de Panambi;

6. Gerência Regional de Administração do Ministério da Fazenda no Rio Grande do Sul;

7. Caixa Econômica Federal – CEF; e

8. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Como se pode verificar uma das metas do Núcleo para o corrente ano é a de certificar as organizações adesas. Portanto, a seguir será descrito como se dá o processo de auto-avaliação das práticas de gestão, segundo os critérios do GESPÚBLICA e após será descrito como ocorreu o processo no CREA-RS.

### 4.3 O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Nesta seção será apresentada a sistemática para a auto-avaliação da gestão das organizações públicas e, após, será relatado como se deu o processo no CREA-RS.

#### 4.3.1 Como funciona o processo de auto-avaliação

Segundo Ferreira (2004), avaliar é determinar a valia ou o valor de algo. Nesta lógica, a auto-avaliação é a determinação de valia de si próprio, portanto este processo necessita ser realizado da forma mais honesta possível, pois consiste em uma oportunidade de aprendizado. Mesmo assim é muito difícil evitar o viés presente na auto-avaliação, pois a tendência natural dos seres humanos é perceber mais as suas virtudes do que as suas limitações. Este viés não impede a realização da auto-avaliação, que é um processo relevante para a identificação e realização de melhorias, no entanto é preciso ter cuidado, solicitando sempre que possível a opinião de outras pessoas para validarem e auxiliarem nos resultados.

Com relação à auto-avaliação da gestão sugerida pelo Programa Nacional de Gestão Pública, o processo organiza-se da forma descrita a seguir.

Toda organização pública interessada em participar do Programa deve entrar em contato com o Núcleo Estadual do Programa de sua região e solicitar que seja ministrado o treinamento para a realização da auto-avaliação da gestão. Os membros voluntários do GESPÚBLICA estão à disposição das organizações interessadas para prestar este assessoramento gratuito.

Neste curso é apresentado o programa, os conceitos básicos em gestão pública, a forma pela qual deverá ser realizada a auto-avaliação (preenchimento do Perfil da organização, realização da Auto-avaliação, descrição das práticas de gestão, descrição dos resultados econômico-financeiros do órgão, apuração da Pontuação e elaboração do Plano de Melhoria) e, finalmente, é realizada uma simulação da auto-avaliação com os participantes do curso. A auto-avaliação

consiste basicamente em analisar cada um dos critérios e estabelecer uma pontuação.

Após esse treinamento, os representantes da organização estarão capacitados a realizarem o trabalho e, caso sintam necessidade, podem solicitar apoio aos membros voluntários do GESPÚBLICA. No processo de auto-avaliação é importante que a alta-administração participe e apoie o processo. A participação se dá pela indicação da equipe de servidores que atuará como facilitadora e relatora do processo de auto-avaliação. O Programa orienta que a equipe seja formada por seis pessoas e que tenham um bom conhecimento da organização e facilidade de relacionamento com os demais servidores. O ideal é que o processo de auto-avaliação seja participativo e represente um consenso da organização sobre a qualidade da gestão, naquele momento.

Após esta fase deve ser solicitada a validação externa dos resultados, oportunidade na qual um dos integrantes voluntários do Núcleo irá confirmar se a avaliação das práticas de gestão, por parte da organização, está de acordo com a realidade institucional.

Com base nos resultados da auto-avaliação, a organização seleciona alguns itens que na sua interpretação podem ser aperfeiçoados e elabora o Plano de Melhoria da Gestão – PMG.

Elaborado o Plano de Melhoria da Gestão, a organização passa a monitorar e implementar as ações de melhoria. É importante que a alta-administração cobre a implementação do PMG. Após a implementação do PMG, pode ser iniciado um novo ciclo de auto-avaliação. O GESPÚBLICA emitirá um certificado de nível de gestão em nome da organização, com validade de um ano e três meses, prazo este suficiente para a organização implementar algumas melhorias e iniciar um novo ciclo de auto-avaliação.

### 4.3.2 O processo de auto-avaliação no CREA-RS

O processo de auto-avaliação da gestão no CREA-RS se deu em virtude da definição pela Coordenação Executiva do Núcleo do RS de que as organizações adesas ao Programa no Estado deveriam realizar a auto-avaliação, como forma de “dar o exemplo”, uma vez que são responsáveis por disseminar o processo a outras organizações. Dessa forma, o processo no CREA-RS iniciou-se em julho de 2008, momento no qual foi definida uma equipe de servidores com algum conhecimento na área de qualidade para realizar o processo de auto-avaliação. A equipe inicialmente definida já havia participado do curso sobre o Instrumento de Auto-avaliação de 500 pontos, realizado nos dias 7 e 8 de abril de 2008 no próprio CREA-RS. A instrução dada pela coordenação interna deste projeto era de que cada um realizaria a auto-avaliação, individualmente, segundo o seu conhecimento da organização e a sua percepção sobre as práticas de gestão do CREA-RS e, após, seria realizada uma reunião de consenso para compilar os resultados. Finalmente, foi estabelecido um prazo para entrega dos Instrumentos preenchidos.

Dessa forma, este autor, como integrante da equipe designada, realizou a sua auto-avaliação com base em diálogos com os colegas de seu departamento, com sua chefia, com base em análises de documentos fornecidos pela Diretoria e a partir do conhecimento tácito das práticas de gestão, por meio da experiência adquirida nos dois anos de trabalho no CREA-RS.

Cabe comentar a dificuldade encontrada em posicionar-se como pesquisador, buscando tentar visualizar a situação a ser investigada de uma perspectiva externa, uma vez estando imerso no ambiente da pesquisa, como funcionário do órgão.

Este estudo propiciou ao autor desenvolver a habilidade de propor sugestões de mudanças, ao invés de apontar críticas contundentes, situação esta mais favorável de ser executada quando se está de fora do ambiente da pesquisa.

Uma vez concluído o processo de auto-avaliação foi realizada a reunião na qual foram analisados um a um os critérios, segundo a percepção de cada relator,

oportunidade na qual foram discutidos os motivos para as pontuações dadas e, à medida que se chegava a um entendimento sobre os resultados, foram sendo pontuados em uma versão final. Ao final da reunião foi realizado um novo documento que representou o consenso dos autores sobre as práticas de gestão da instituição naquele momento, cujas cópias seguem nos anexos A e B.

Nesta reunião de consolidação dos resultados foi verificado que, da equipe inicialmente designada (5 membros), apenas dois apresentaram a auto-avaliação preenchida. A informação obtida foi que os demais membros justificaram previamente à coordenação do projeto de que estavam sobrecarregados e não teriam condições de realizar o trabalho.

Após a reunião de consenso, ao final do mês de agosto de 2008, foi agendada a validação externa dos resultados. No dia agendado para a validação dos resultados, em 03/09/08, às 10 horas, a integrante do Núcleo designada para validar os resultados estava presente no CREA-RS. Por sua solicitação lhe foi encaminhada cópia do material, previamente, para estudo. Na reunião de validação representou oficialmente o CREA-RS, o senhor Assessor da Presidência, bem como este autor, como um dos servidores designados para realizar a auto-avaliação e para prestar os esclarecimentos necessários sobre o processo.

Objetivamente a validadora informou que havia estudado o material e que decidiu manter a mesma pontuação dos avaliadores internos. Ressaltou alguns aspectos interessantes sobre as práticas de gestão do CREA-RS, como por exemplo, o Planejamento Estratégico e também salientou alguns pequenos pontos que mereciam complementação no material, antes de sua completa finalização, nada que afetasse os resultados, e sim levasse à correta interpretação. As alterações foram prontamente efetuadas.

Após a validação externa dos resultados a documentação foi encaminhada, no mês de outubro de 2008, à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, em Brasília-DF, para certificação das práticas de gestão do órgão.

Decidiu-se realizar esta auto-avaliação como processo inicial do ciclo, segundo os critérios preconizados pelo GESPÚBLICA. Vale ressaltar que este Instrumento de 250 pontos, segundo o Programa, é o ponto de partida para a

avaliação contínua da gestão das organizações públicas. O que se pode inferir dos resultados é que o CREA-RS tem algumas práticas de gestão bem maduras para o Instrumento de Auto-Avaliação 250 pontos, já que a pontuação final foi de 247 pontos. Portanto, para esta primeira etapa de auto-avaliação, o número de pontos foi altamente satisfatório, embora não perfeito, podendo o órgão melhorar em três aspectos, onde não alcançou a pontuação plena.

Os critérios de avaliação são constituídos pelos seguintes itens e pontuações:

<b>Critério de Avaliação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>1. Liderança</b>	25
<b>2. Estratégias e Planos</b>	25
<b>3. Cidadãos e Sociedade</b>	25
<b>4. Informação e Conhecimento</b>	25
<b>5. Pessoas</b>	25
<b>6. Processos</b>	25
<b>7. Resultados</b>	100
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>

**Quadro 4 – Critérios de Avaliação**

Fonte: Adaptado pelo autor. Fonte: Instrumento de Auto-Avaliação da Gestão 250 pontos Ciclo 2007.

O critério “*Liderança*” visa identificar práticas exercidas pela alta administração do órgão e pelas demais gerências e chefias intermediárias, no sentido de influenciar as pessoas para o alcance dos objetivos traçados (CHIAVENATO, 2000).

Os requisitos deste critério buscam identificar se a atuação da liderança é exercida de forma a contemplar as necessidades de todas as partes interessadas, aqui se relacionando ao conceito de qualidade total, que segundo Las Casas (1993) engloba não somente benefícios aos clientes externos, mas também aos funcionários e administradores; se os princípios da administração pública



(legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência) são aplicados e disseminados; se os líderes possuem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de suas funções; se a alta administração controla o desempenho global da organização; e se as principais decisões são comunicadas à força de trabalho.

O critério “*Estratégias e Planos*” pretende identificar se a organização possui um processo de formulação de estratégias, aqui se percebe a necessidade do planejamento para que não se trabalhe no imprevisto (CHIAVENATO, 2000); se as estratégias e planos levam em conta as necessidades internas e externas da organização; se as estratégias são desdobradas em planos de ação específicos para cada departamento ou unidade, preocupando-se com os planejamentos táticos e operacionais; se as estratégias e planos de ação são monitorados, sendo tomadas medidas de melhoria quando necessário relacionando-se a aplicação do conceito do “Ciclo do PDCA” de Falconi (1992); e se os indicadores e outras formas de monitoramento são definidos de forma negociada com as partes interessadas.

O critério 3, do Instrumento de Auto-Avaliação 250 pontos, denomina-se “*Cidadãos e Sociedade*”. Neste critério, os requisitos, basicamente, buscam identificar se existem práticas que analisam e gerenciam as necessidades dos cidadãos-usuários; se os padrões de qualidade de atendimento são divulgados aos usuários dos serviços; se as sugestões, reclamações são tratadas e utilizadas para promover ações de melhoria; e se a interação com a sociedade é estimulada.

Neste critério, dois requisitos não obtiveram pontuação máxima pela avaliação. O primeiro requisito que não obteve pontuação máxima foi o requisito nº 2 que procura saber se os padrões de qualidade de atendimento são divulgados aos cidadãos-usuários dos serviços da organização. Os auto-avaliadores entenderam que deveriam existir mais informativos aos profissionais como, por exemplo, em relação ao tempo médio para atendimento de suas principais necessidades junto ao CREA-RS (tempo médio para emissão de carteira de registro profissional, por exemplo).

Com relação ao requisito nº 4 do critério “*Cidadãos e Sociedade*”, que busca identificar se a organização avalia formalmente a satisfação e a insatisfação dos seus usuários, bem como se as informações obtidas são utilizadas para implementar ações de melhoria. Esta prática de gestão foi considerada em início de uso, tendo

em vista que o projeto de implantação da Ouvidoria Geral foi concebido em 2007, e suas operações tiveram início no corrente ano. A Ouvidoria Geral é o principal organismo interno responsável por avaliar os fatores de satisfação e de insatisfação dos usuários dos serviços e, por conseguinte, em trabalho conjunto com os departamentos, propor alternativas de resolução das necessidades.

O critério 4 refere-se a *“Informação e conhecimento”*. Aqui se busca identificar, basicamente, se a organização identifica, utiliza e mantém atualizadas as informações necessárias à tomada de decisão. Neste ponto, o CREA-RS tem uma excelente memória administrativa.

O critério 5 refere-se às *“Pessoas”*. Os requisitos buscam identificar se a organização do trabalho/estrutura de cargos é implementada de forma a estimular a iniciativa, a criatividade, a agilidade e o desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho. Neste ponto vale ressaltar que o desenvolvimento é um processo contínuo, voltado ao crescimento da pessoa em seus níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes (ARAÚJO, 2006). Busca identificar também se o recrutamento e a seleção das pessoas levam em conta as características e habilidades necessárias à função, pois é preciso “[...] escolher e classificar os candidatos adequados” (ZOUAIN, 2003 *apud* ARAÚJO, 2006, p. 17). Pretende avaliar se o desempenho e o reconhecimento das pessoas são utilizados de forma a estimulá-las, aqui ressaltando a importância da utilização da técnica de avaliação de desempenho e do plano de cargos e salários, como forma de estimular as pessoas a buscarem resultados cada vez melhores. Este critério visa captar se as necessidades de treinamento e de desenvolvimento são identificadas, pois conforme Marras (2000), o treinamento e o desenvolvimento podem afetar diretamente a produtividade e a qualidade. E, por fim, se os fatores que afetam a saúde, o bem estar e a segurança da força de trabalho são identificados e satisfeitos de forma a atender às necessidades humanas, conforme ensinado por Abraham H. Maslow.

O requisito nº 1, do critério *“Pessoas”* trata da organização do trabalho/estrutura de cargos questionando se esta é implementada de forma a estimular a iniciativa, a criatividade, a resposta rápida e o desenvolvimento do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho. Este requisito não obteve pontuação máxima, pois existe a necessidade de aperfeiçoar o processo de

admissão de novos servidores, no sentido de que seja sempre realizada análise criteriosa no momento da admissão na tentativa de aliar o interesse/vontade do profissional admitido e a necessidade do órgão. Nessa lógica, busca-se a satisfação profissional/pessoal do funcionário, para que, dessa forma, se possa obter o melhor desempenho das pessoas. O requisito foi considerado em início de implementação, pois em 2007 foi planejada a reestruturação do Departamento de Recursos Humanos, na qual foi prevista a contratação de um analista de RH. O setor iniciou efetivamente as suas atividades em 2008 e aparenta estar proporcionando satisfação aos funcionários que estão participando dos processos de T&D.

O critério 6 refere-se a “*Processos*”. Os requisitos deste critério buscam identificar se as necessidades dos usuários são incorporadas nos processos relativos à atividade-fim da organização; se o desempenho dos processos é acompanhado por meio de indicadores; se os processos finalísticos são realizados segundo padrões definidos possibilitando que sejam executados sob condições controladas; se a gestão de suprimentos define seus requisitos para aquisição de bens e serviços; e se a gestão orçamentária/financeira está alinhada com as estratégias e planos mais importantes.

O último critério a ser avaliado é relativo aos “*Resultados*”. Os requisitos deste critério buscam avaliar a existência e relevância de resultados em relação à cidadãos-usuários e sociedade; orçamentários e financeiros; pessoas; gestão de suprimentos; e processos finalísticos.

Uma vez concluída a auto-avaliação foi realizado um plano de melhoria da gestão que prevê a criação e a divulgação de cartazes a serem disponibilizados nos principais locais de atendimento (sede e inspetorias) os quais conterão: 1. Tempo máximo de espera de atendimento nos guichês; 2. Prazo médio para Registro de Pessoas Físicas; 3. Prazo médio para Registro de Pessoas Jurídicas; e 4. Prazo médio para registro de atestados técnicos, no intuito de divulgar os procedimentos e padrões de atendimento aos usuários.

A pontuação de 247 pontos no Instrumento de auto-avaliação 250 pontos do GESPÚBLICA é considerada como integrante dos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação das práticas de gestão em uma organização pública existindo necessidade de avanço e consolidação das práticas para que

sejam apresentados resultados cada vez mais significativos. Foi prevista uma nova auto-avaliação para o mês de junho de 2009, já com base no instrumento de auto-avaliação de 500 pontos.

No início do mês de novembro de 2008, o CREA-RS recebeu o certificado de suas práticas de gestão pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com validade de um ano e três meses, prazo este suficiente para serem realizadas algumas melhorias e realizar-se uma nova auto-avaliação. A certificação é um estímulo para a continuidade de aperfeiçoamento das práticas de gestão do órgão que está em permanente busca pela excelência em seus serviços prestados.

#### 4.4 OPINIÃO DOS MEMBROS VOLUNTÁRIOS DO NÚCLEO NO RS

Como forma de subsidiar o presente estudo realizou-se uma pesquisa com os membros voluntários do GESPÚBLICA, por meio de questionário (ANEXO C) para conhecer a sua opinião sobre o Programa. Foram enviados 16 questionários, por e-mail, a cada um dos integrantes voluntários do GESPÚBLICA no RS, no período de 13/10/08 a 31/10/08 e os resultados foram os seguintes :

Dos 16 questionários, 8 foram respondidos. Deste fato depreende-se que os membros que responderam à pesquisa são os que efetivamente participam das reuniões do Núcleo.

Na primeira pergunta (resposta opcional) foi solicitada a identificação dos participantes. Por questões éticas os participantes serão identificados por *Respondente 1 (R1), Respondente 2 (R2), etc.*

Solicitada a identificação do cargo ou função (resposta opcional), as respostas foram as seguintes :

***Pergunta n° 2 - Cargo ou função (opcional)***

*Respondente 1 - Gerente da Qualidade*

*Respondente 2 – Gerente de Serviço*

*Respondente 3 - Engenheiro Civil*

*Respondente 4 - Gerente de Serviço Chefe da Divisão de Planejamento e Contabilidade*

*Respondente 5 – Não identificou o cargo*

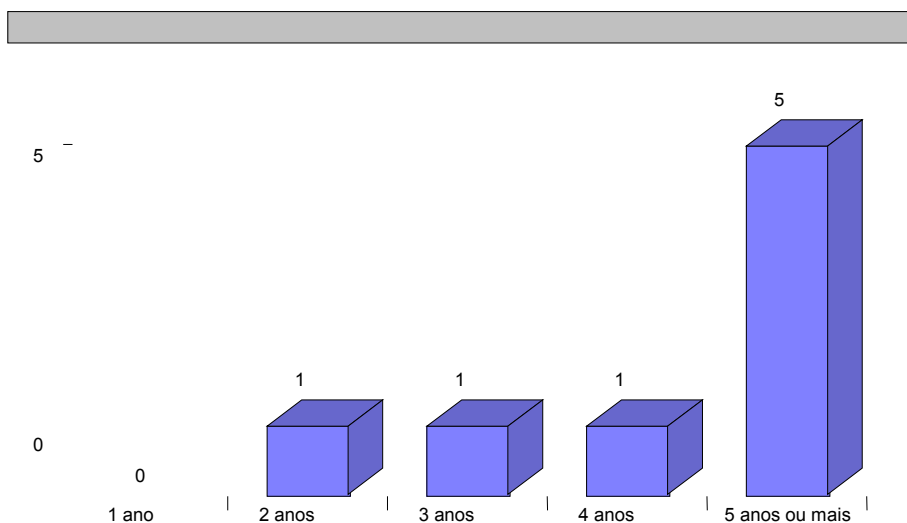
*Respondente 6 - Assistente Administrativo (Comissão de Licitações do Órgão)*

*Respondente 7 : Assistente Administrativo (Secretária)*

*Respondente 8 - Chefe do Programa de Melhoria da Gestão*

Foi solicitado apontar o tempo de experiência no cargo ou função (opcional), sendo que a questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (1 ano) a 5 (5 anos ou mais).

**Pergunta n° 3 - Tempo de experiência no cargo ou função (opcional)**



**Gráfico 1 – Experiência Profissional**

Percebe-se que a maioria dos participantes já possui razoável experiência em seus cargos, o que é positivo para a avaliação das respostas.

Solicitado que fosse apresentado o nome da organização, as respostas foram as seguintes:

**Pergunta n° 4 - Nome da organização que representa**

*R1 - Prefeitura Municipal de Panambi*

*R2 - Caixa Econômica Federal (CEF)*

*R3 e R5 - Serviço Municipal de Água e Esgotos de São Leopoldo (SEMAE)*

*R4 - Gerência Regional de Administração/RS – Ministério da Fazenda (GRA/RS)*

*R6 e R7 - Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE)*

*R8 - Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN)*

Neste ponto é interessante a apresentação das organizações, cujos representantes responderam ao questionário.

Uma respondente é a representante da Prefeitura Municipal de Panambi, cidade do planalto médio gaúcho, localizada a 380 km da capital Porto Alegre, com uma população de 34.300 habitantes. A Prefeitura mantém representante ativa nas reuniões do Núcleo, apesar da distância, pois as reuniões geralmente são realizadas em São Leopoldo ou em Porto Alegre. A cidade mantém o Comitê da Qualidade cujo objetivo é disseminar os conceitos da qualidade para bem atender à população da cidade (Fonte: Prefeitura Municipal de Panambi).

Um respondente é representante da Caixa Econômica Federal na cidade de Porto Alegre, que é a agente do Governo Federal responsável pelo gerenciamento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, Programa de Integração Social - PIS, seguro-desemprego e outros benefícios sociais do Governo Federal (Fonte: CEF).

Dois respondentes são representantes do Serviço Municipal de Água e Esgotos (SEMAE), da cidade de São Leopoldo, órgão responsável por realizar a captação e o tratamento das águas para o abastecimento e o consumo da cidade de São Leopoldo, bem como o tratamento às águas pluviais e aos esgotos da cidade (Fonte: SEMAE).

Uma respondente é representante da Gerência Regional de Administração (GRA/RS), órgão integrante da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA) do Ministério da Fazenda, no RS. O Ministério da Fazenda é o órgão que cuida da formulação e da execução da política econômica no país (Fonte: Ministério da Fazenda).

Dois respondentes são do Departamento Municipal de Água e Esgotos de Porto Alegre (DMAE). O DMAE faz a captação, o tratamento, a armazenagem e a distribuição da água na cidade. Realiza também a coleta, o tratamento e a manutenção do esgoto (Fonte: DMAE).

Um respondente é representante da Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN), companhia responsável pelo abastecimento de dois terços da população do Estado do Rio Grande do Sul, o que corresponde a responsabilidade pela água tratada de 7 (sete) milhões de gaúchos (Fonte: CORSAN).

Com estas informações é possível verificar que as organizações cujos representantes responderam ao questionário têm uma grande inserção na sociedade gaúcha. Destaca-se a participação de três organizações da área de saneamento básico.

Foi solicitado identificar a espécie das suas organizações de acordo com a tipologia das organizações públicas mais encontradas na Administração Pública brasileira, conforme Di Pietro (2007). A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Autarquia) a 5 (Órgão da Administração Direta).

**Pergunta n°5 - Espécie da organização**

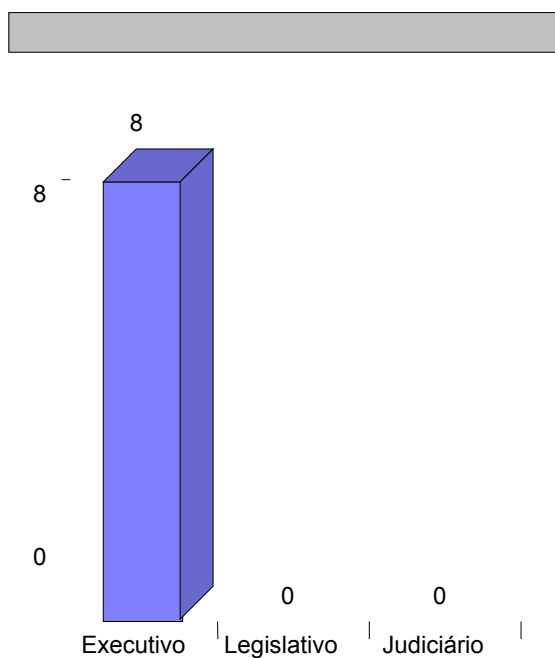
<b>Identificação da organização<sup>1</sup></b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Autarquia	4	50,0%
Soc. de Econ. Mista	1	12,5%
Emp. Pública	1	12,5%
Fundação	0	0,0%
Órgão da Administração Direta	2	25,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Média = 2,38 Desvio-padrão = 1,77**

**Quadro 5 – Espécie da Organização**

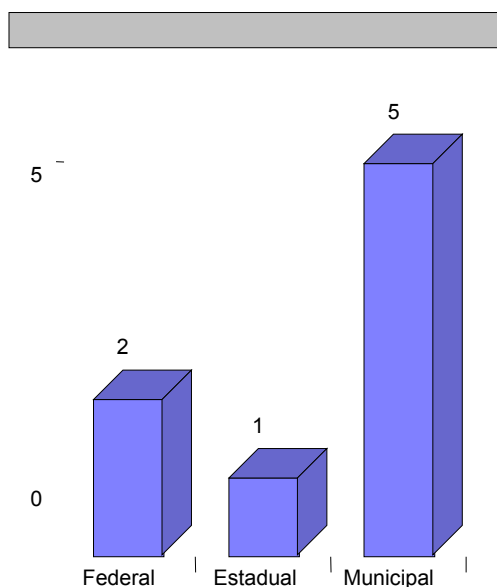
Foi questionado sobre o nível de poder ao qual a organização pertence. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de: 1 (Executivo) a 3 (Judiciário).



**Pergunta n° 6 - Nível de Poder****Gráfico 2 – Nível de Poder**

Foi solicitado identificar a esfera de governo a qual a organização pertence. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Federal) a 3 (Municipal).

**Pergunta n° 7 - Esfera de governo**



**Gráfico 3 – Esfera de Governo**

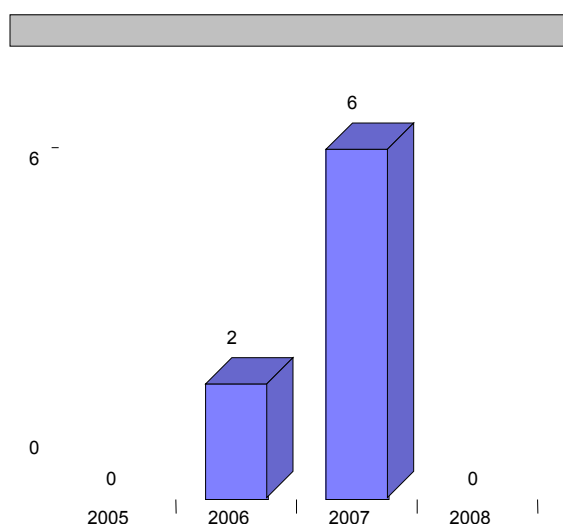
A análise das respostas às perguntas n°s 5 (cinco), 6 (seis) e 7 (sete) será realizada em conjunto pela pertinência. Inicialmente percebe-se que a maioria dos respondentes representa autarquias, do nível de poder executivo, e da esfera de governo municipal. Verifica-se que há uma boa distribuição entre os tipos mais comuns de organizações do setor público e das três esferas de governo. A exceção se verifica no nível de poder, pois não há nenhum representante do poder legislativo nem do poder judiciário.

Dois respondentes representam o DMAE, autarquia, do poder executivo da esfera municipal (Prefeitura Municipal de Porto Alegre), outros dois representam uma espécie semelhante de organização, o SEMAE, idêntico no nível de poder, na esfera de governo e na atividade-fim, porém localizado na cidade de São Leopoldo-RS. A Sociedade de Economia Mista é representada na pesquisa pela CORSAN, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que detém 60, 72% (sessenta vírgula setenta e dois por cento) do capital total (Fonte: CORSAN). A empresa pública representada na pesquisa é a Caixa

Econômica Federal, cujo capital é integralmente pertencente à União (Fonte: CEF). A Prefeitura Municipal de Panambi e a GRA/RS são órgãos da administração direta, sendo que a primeira é da esfera de governo municipal e a segunda da esfera federal.

Foi questionado sobre quando as suas organizações aderiram ao GESPÚBLICA. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (2005) a 4 (2008). As respostas foram as seguintes:

***Pergunta nº 8 - A sua organização aderiu ao GESPÚBLICA no ano de:***

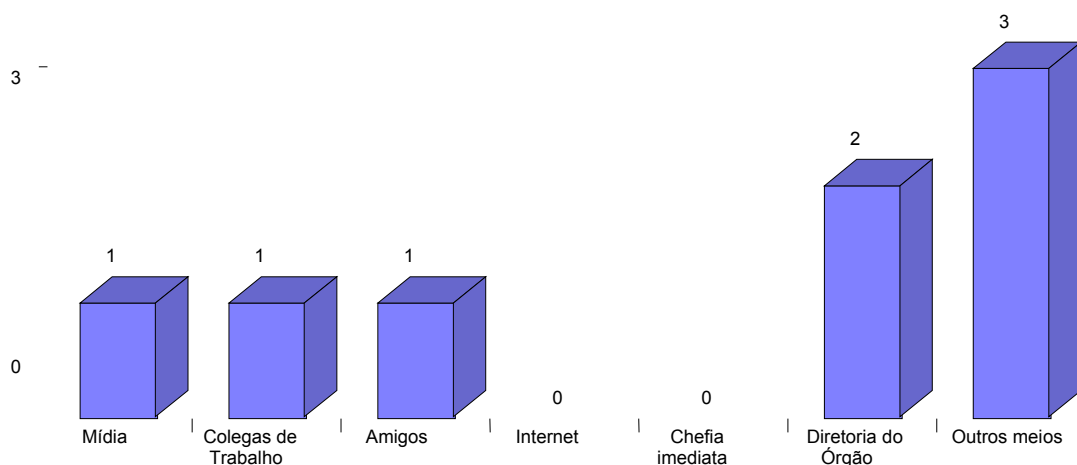


**Gráfico 4 – Ano de adesão ao Programa**

O GESPÚBLICA como política pública surgiu no ano de 2005 em nível nacional. O Núcleo do Rio Grande do Sul, conforme informações do atual Coordenador Executivo, esteve inativo por um período e reestruturou-se em outubro de 2007. Nesta resposta percebe-se que dois respondentes apontaram que suas organizações aderiram ao programa anteriormente à reestruturação do Núcleo. As possíveis causas podem ser: 1º) a adesão das organizações ao Programa antes da inatividade; ou 2º) os respondentes terem considerado a adesão de sua organização em nível nacional. A maioria das organizações aderiu ao Núcleo, após a sua reestruturação, em 2007.

Foi perguntado sobre como ficaram sabendo da existência do GESPÚBLICA, as respostas foram as seguintes:

**Pergunta n° 9 - Como você ficou sabendo da existência do GESPÚBLICA?**



**Gráfico 5 – Conhecimento do GESPÚBLICA**

Percebe-se uma variedade de respostas a esta pergunta. As categorias “Mídia”, “Colegas de Trabalho” e “Amigos” obtiveram uma resposta cada. “Diretoria do Órgão” obteve duas respostas. “Outros meios”, três respostas. Quem respondeu que ficou conhecendo o GESPÚBLICA por outros meios respondeu assim:

*R1: “Através do próprio Núcleo!”*

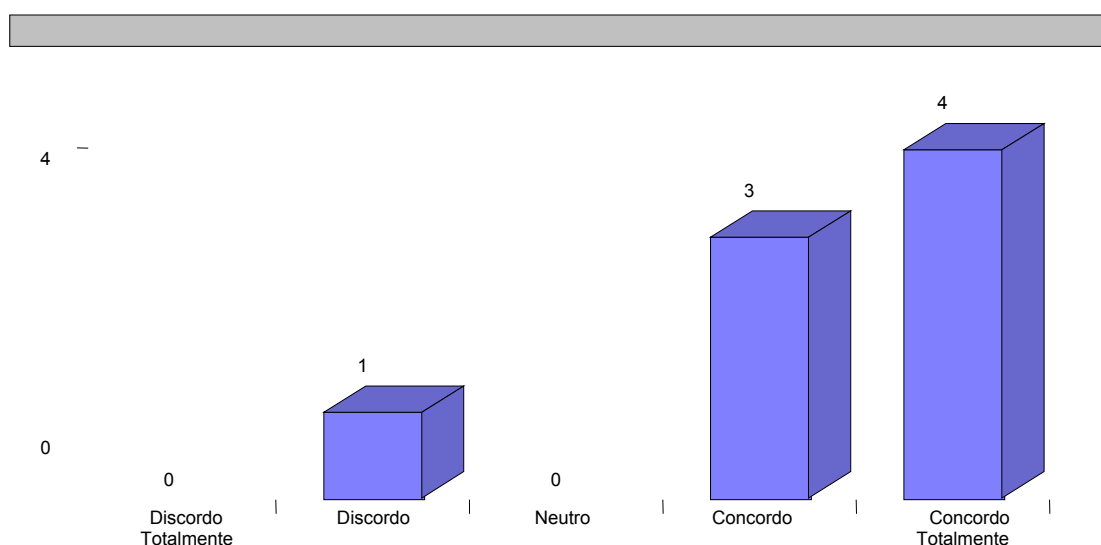
*R4: “Através de consultas ao site do Ministério do Planejamento”*

*R6: “Escritório da qualidade da empresa”*

A variedade de respostas a esta pergunta representa um aspecto positivo para o Programa: a sua divulgação por vários meios.

Com relação ao entendimento sobre a contribuição do GESPÚBLICA para a gestão dos seus órgãos. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

**Pergunta n° 10 - Você acredita que o GESPÚBLICA já contribuiu ou pode efetivamente contribuir para a melhoria da gestão do seu órgão?**

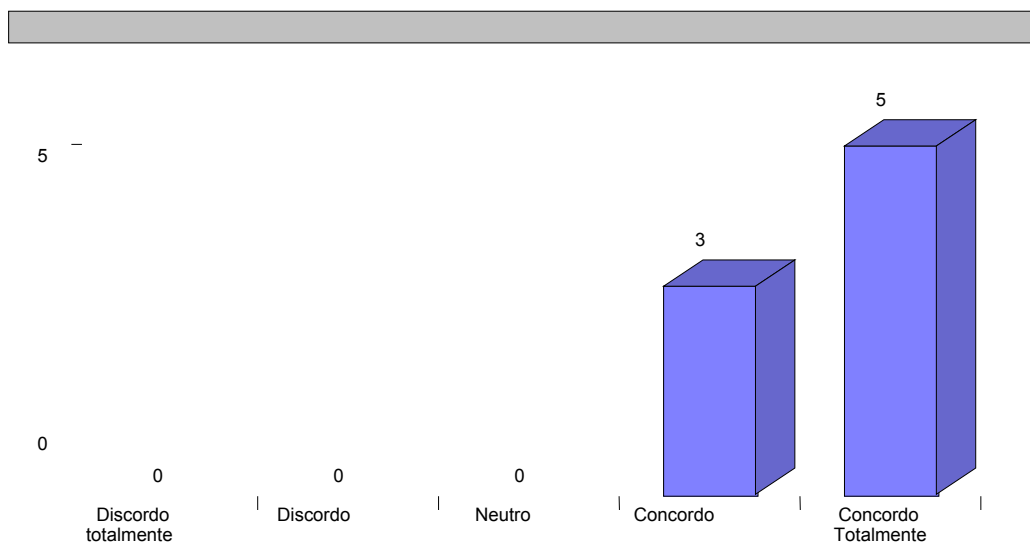


**Gráfico 6 – Contribuição do GESPÚBLICA para a gestão do órgão**

Verifica-se que 87,5 % dos entrevistados acreditam que o GESPÚBLICA já contribuiu ou pode efetivamente contribuir para a melhoria da gestão do seu órgão. Percebe-se uma expectativa positiva com relação à utilidade do Programa que se propõe a disseminar conhecimentos em qualidade da gestão de forma a contribuir, tanto com outras organizações, quanto na resolução de problemas internos relacionados à gestão.

Foi questionado sobre a possível contribuição do GESPÚBLICA para a qualidade de vida da população brasileira. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

**Pergunta n° 11 - Você acredita que o GESPÚBLICA pode contribuir com a melhoria da qualidade de vida da população brasileira?**

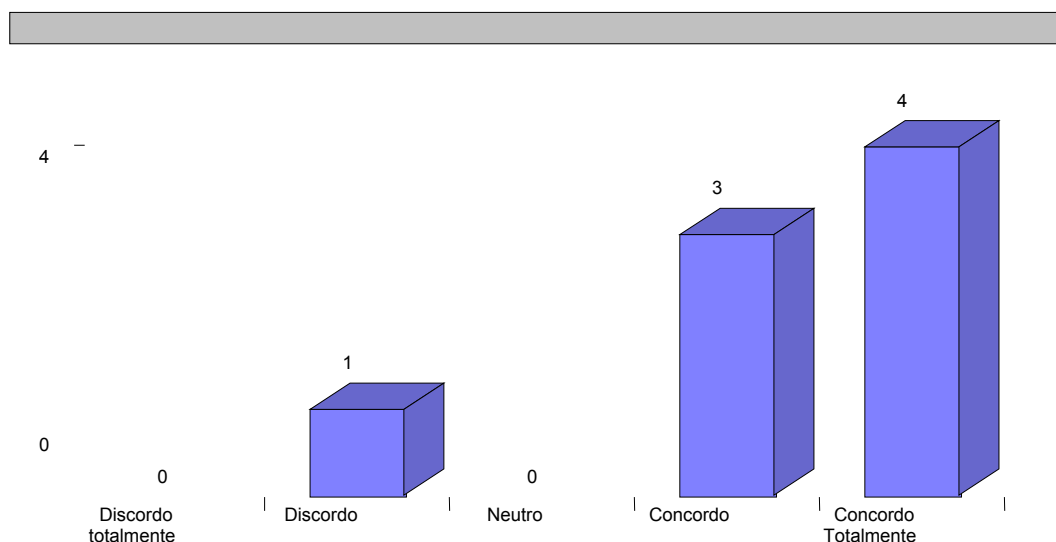


**Gráfico 7 – Contribuição do GESPÚBLICA para a Qualidade de Vida**

Todos os respondentes acreditam na possibilidade do GESPÚBLICA, como política, capaz de contribuir com melhoria da qualidade de vida da população brasileira, sendo que cinco são mais otimistas em relação a esta possibilidade.

Com relação à contribuição do GESPÚBLICA para a competitividade país. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

**Pergunta n° 12 - Você acredita que o GESPÚBLICA pode contribuir com a melhoria da competitividade do país no mercado internacional?**

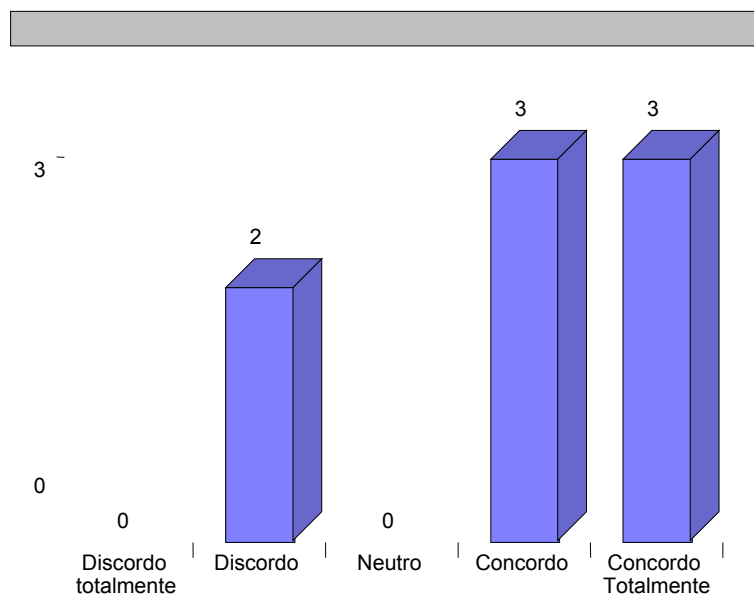


**Gráfico 8 – Contribuição do GESPÚBLICA para a Competitividade do País**

A maioria dos respondentes acredita na possibilidade de o GESPÚBLICA ser uma política capaz de contribuir com a competitividade do país no mercado internacional, na medida em que por meio da otimização da gestão dos órgãos públicos - responsáveis pela execução das orientações legais/políticas que disciplinam as atividades comerciais, industriais e agrícolas – e da atuação harmônica com as instituições privadas, o país possa cada vez mais obter uma posição de destaque no cenário mundial.

Foi solicitado apontar a opinião quanto o suporte adequado para a participação dos voluntários no Programa. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

**Pergunta n° 13 - A sua organização lhe dá o suporte adequado para participar do GESPÚBLICA?**

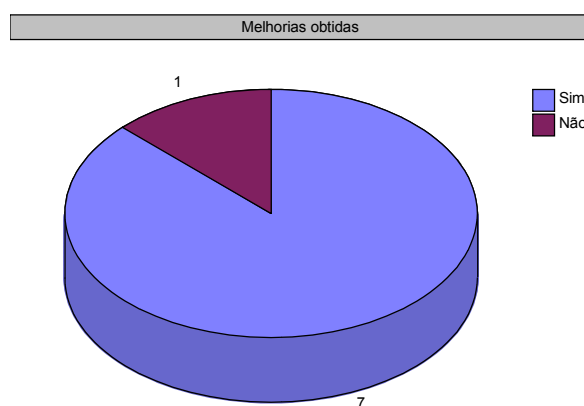


**Gráfico 9 – Suporte para participar do GESPÚBLICA**

Dois integrantes voluntários acreditam que suas organizações não lhe dão o suporte necessário para participar do GESPÚBLICA. Já 75% consideram o suporte adequado. O suporte adequado compreende a possibilidade de participação com assiduidade das reuniões e do apoio logístico para os deslocamentos necessários. O apoio adequado por parte da organização, neste sentido, pode refletir o grau de interesse e confiança no Programa.

Com relação ao conhecimento de melhorias obtidas por outras organizações:

**Pergunta n° 14 - Você conhece melhorias obtidas por outras organizações que participam do GESPÚBLICA?**



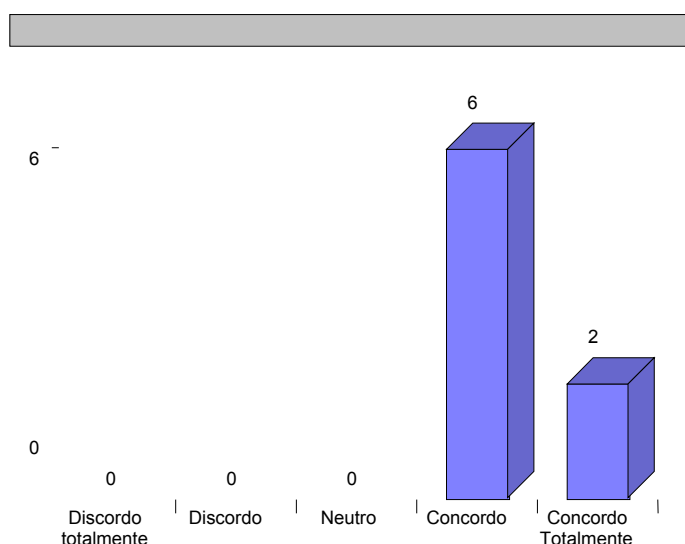
**Gráfico 10 – Melhorias obtidas por outras organizações**



Verifica-se que sete pessoas conhecem melhorias na gestão de outras organizações. Este fato reflete que as melhorias podem ser concretas e visíveis a pessoas externas à organização, podendo, portanto - além de melhorar a qualidade da gestão (intuito principal) - ajudar na imagem institucional perante a sociedade.

Com relação ao atingimento dos objetivos do Núcleo Estadual. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

***Pergunta n° 15 - Você acredita que o trabalho desenvolvido pelo Núcleo do RS tem atingido os objetivos propostos?***

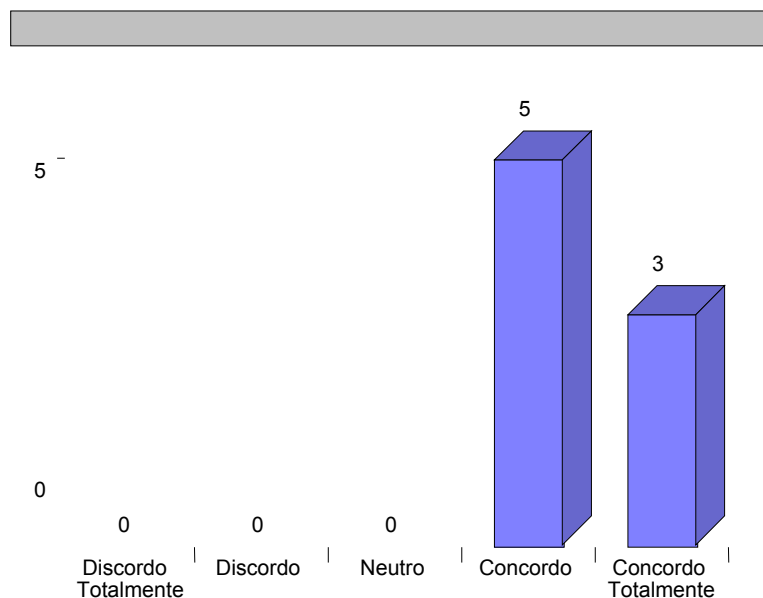


**Gráfico 11 – Atingimento dos objetivos do Núcleo**

Todos acreditam que o Núcleo Estadual no RS tem atingido os objetivos a que se propôs, desde o final do ano de 2007 e ao longo do ano de 2008. Este fato demonstra uma confiança no trabalho realizado, embora apenas dois respondentes estejam plenamente satisfeitos com os resultados.

Com relação à contribuição do RS para o programa em nível nacional. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

**Pergunta n° 16 - Você acredita que o Núcleo do RS contribui para o Programa em nível nacional?**

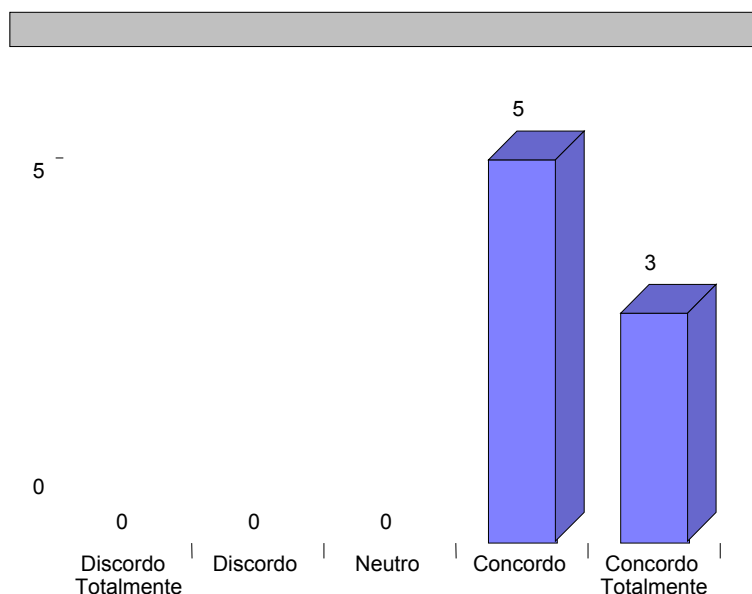


**Gráfico 12 – Contribuição para o Programa em Nível Nacional**

Todos estão de acordo que Núcleo Estadual contribui com o Programa em nível nacional. Contribuição, aqui, refere-se à realização das atividades de forma alinhada aos objetivos estratégicos do Programa em nível nacional, bem como a apresentação de sugestões de melhoria quando necessário.

Sobre o Núcleo do RS e a Missão do GESPÚBLICA. A questão era de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros foram estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

***Pergunta n° 17 - Você acredita que o trabalho desenvolvido pelo Núcleo do RS contruibui para a "melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país, formulando e implantando medidas integradas de transformações da gestão, necessárias à promoção de resultados e à consolidação da administração pública profissional, voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais"?***



**Gráfico 13 – O Núcleo do RS e a finalidade do GESPÚBLICA**

Todos os respondentes estão de acordo que o RS está alinhado à finalidade do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e desta forma acreditam que o Núcleo contribui para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

A última questão foi solicitação de sugestões para o Programa.

**Pergunta nº 18 - Dê sugestões para o aprimoramento do trabalho do Núcleo no RS (opcional):**

Para melhorar os resultados do Programa Nacional da Gestão Pública é necessário considerá-lo estratégico nos planos de governo, ampliando desta forma as ações implantadas, abrangendo todas as organizações públicas do país. Desta forma poderão ser disseminados os fundamentos de excelência da gestão de forma eficaz e, a partir de legislação específica, serem desenvolvidos programas de incentivo ao cumprimento de metas aos servidores públicos, assim como políticas de promoção do controle social.

O respondente afirma que o GESPÚBLICA deveria ser considerado estratégico nos planos de governos, para que dessa forma se pudesse obter uma maior cobertura de suas ações. Sugere o desenvolvimento de programa de metas aos servidores públicos e políticas de controle social, implantados a partir de legislações específicas.

A sugestão do desenvolvimento de programa de metas é interessante uma vez que as organizações que trabalham desta forma tendem a ser mais produtivas.

É fundamental o envolvimento e participação da liderança. Todo e qualquer administrador público responsável pelo cargo mais elevado da instituição, assim como os ocupantes de cargos de primeiro escalão, para assumirem seus cargos, deveriam ter um mínimo de horas de cursos sobre gestão classe mundial, englobando Programa Nacional da Qualidade - PNQ e o GESPÚBLICA.

O respondente ressalta a importância da participação das principais lideranças da organização nos programas de qualidade, especificamente no GESPÚBLICA, e sugere que todo o ocupante de cargo elevado deveria ter conhecimento sobre os conceitos de excelência em gestão preconizados pelo Programa Nacional da Qualidade e pelo GESPÚBLICA. O entendimento e a aplicação dos conceitos de excelência em gestão são essenciais aos gestores.

O [...] está totalmente inserido em programas de qualidade, Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), International Standardization for Organization (ISO), mas, em relação ao GESPÚBLICA, não adotou o seu programa (pelo menos até o final do atual exercício), mantendo apenas representante junto ao Núcleo.

Nesta primeira parte de sua resposta o respondente afirma que a sua organização não adotou efetivamente o preconizado pelo GESPÚBLICA, mantendo apenas representante no Núcleo Estadual. Segue afirmando que:

Os programas de qualidade não são um fim em si mesmos, pois os resultados de sua aplicação devem ser sentidos na ponta do processo de qualquer empresa, ou seja, a implementação desses programas deve gerar resultados efetivos junto ao usuário final. O que percebo é que empresas acabam usando os prêmios adquiridos como marketing ou discurso político, dando-se por satisfeitas em adquiri-los. Acredito ser imprescindível avaliar periodicamente se o usuário de determinado processo, que foi submetido a programa de qualidade, está sentindo a melhoria preconizada.

A seguir faz interessante comentário de que os programas de qualidade devem efetivamente trazer melhorias aos usuários finais dos processos e, por fim, sugere a avaliação periódica da eficácia dos programas de qualidade.

Comprometer as organizações que participam do GESPÚBLICA a dar suporte técnico/operacional para os participantes.

O que se percebe é a preocupação do respondente no sentido de que o Programa exija o comprometimento das organizações adesas ao GESPÚBLICA, para possibilitarem a participação dos membros voluntários, de forma tranqüila, fornecendo o apoio técnico/operacional, como por exemplo, transporte, material, liberação do expediente para participação das reuniões e eventos do Núcleo.

Na minha opinião, existe um discurso de apoio ao Gespública nos órgãos do Governo Federal responsáveis (principalmente no Ministério do Planejamento) que não se reflete em ações práticas para a evolução do programa. Isso acaba sendo sentido nos Núcleos Regionais, que não tem o apoio mínimo necessário para a execução das suas atividades. Com isso, as ações desenvolvidas só persistem por meio do voluntariado. O que não é suficiente para o alcance das metas traçadas pela Coordenação Nacional para o alcance que se pretende do Gespública.

Aqui o respondente sente que não há sintonia entre discurso e prática, principalmente por parte do Ministério do Planejamento (responsável pela coordenação nacional do GESPÚBLICA). Desta forma afirma que os Núcleos Regionais ficam sem o apoio necessário para a execução de suas atividades. Acredita, por fim, que o voluntariado não é suficiente para o alcance das metas que pretende o GESPÚBLICA.

Com a realização desta pesquisa foi possível perceber que o Programa, apesar de alguns problemas, parece ter credibilidade entre os membros voluntários. Neste sentido, a participação do CREA-RS em programas de qualidade favorece a troca de experiências, com outras organizações preocupadas em qualificar os seus serviços. Vale ressaltar que a qualidade dos serviços deve ser sentida pelos usuários para que as melhorias preconizadas pelo programa de qualidade sejam efetivas.

Desta forma, os membros do GESPÚBLICA no RS parecem deixar ao CREA-RS a mensagem de que os programas de qualidade, especialmente o GESPÚBLICA, são um bom norte para a gestão e por isso devem ser encarados sempre com seriedade.

A seguir serão apresentadas as conclusões deste estudo de caso.

## 5. CONCLUSÕES

Os critérios preconizados pelo GESPÚBLICA são um bom norte para a gestão do CREA-RS, pois estão em consonância com critérios de excelência em gestão utilizados no Brasil (Fundação Nacional da Qualidade) e em diversos países. O programa parece ter credibilidade entre representantes de órgãos públicos que o conhecem e o vem implementando, conforme identificado na presente pesquisa.

A participação do CREA-RS no Núcleo Estadual do GESPÚBLICA favorece o desenvolvimento contínuo da auto-avaliação do processo de gestão do órgão. O processo iniciado neste ano de 2008, pelo Instrumento de auto-avaliação 250 pontos, referente ao ciclo 2007, obteve a pontuação de 247 pontos. O órgão já programou a continuidade do ciclo para junho de 2009, oportunidade na qual será proposta a utilização do Instrumento de 500 pontos. Vale ressaltar que apesar da ótima pontuação neste instrumento, existem, ainda, algumas melhorias a serem realizadas nas práticas de gestão, onde a pontuação alcançada na auto-avaliação não foi plena.

Os critérios norteadores para a gestão excelente, segundo o GESPÚBLICA, bem como na avaliação do autor, que devem pautar o cotidiano do trabalho no CREA-RS são os seguintes.

### **a) Com relação à Liderança:**

A liderança deve ser exercida procurando o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas (ligado ao conceito de qualidade total no qual todos devem ser beneficiados, ou seja, usuários externos, internos e administradores).

Os princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência), assim como os específicos da organização, devem ser disseminados e a alta administração assegurar o seu entendimento e aplicação. A legalidade se refere ao cumprimento da lei, pois sendo o CREA-RS uma autarquia federal, suas atividades são disciplinadas por lei. A impessoalidade diz respeito à necessidade das atividades serem dirigidas a todos, sem discriminação de qualquer natureza. A moralidade refere-se à conduta e aos hábitos dos gestores e dos

servidores para que sejam aqueles julgados válidos perante a sociedade. A publicidade é a necessidade de divulgar os atos e as decisões da administração para conhecimento dos seus feitos. Finalmente, a eficiência se refere à utilização dos recursos e dos meios, da melhor forma possível, para o alcance dos resultados.

Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao desempenho dos gestores devem ser identificados pelos demais servidores e serem desenvolvidas naqueles pontos que merecem maior atenção. Este requisito está relacionado ao treinamento e ao desenvolvimento, que não deve ser compreendido somente como passível de aplicação aos funcionários operacionais e às gerências intermediárias, mas também aos altos gestores que podem e devem participar destes processos quando necessário, pois conforme Milkovich e Boudreau (2006) sendo o treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, conceitos e atitudes deve-se ter com relação a ele atenção permanente.

A alta administração deverá manter indicadores para monitorar e analisar o desempenho global da organização, sendo definidas ações corretivas quando necessário, aqui se aplica o conceito de controle que consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados planejados. O conceito pode ser compreendido e executado de acordo com o “Ciclo PDCA”, de Falconi (1992).

As principais decisões tomadas por ocasião da análise crítica do desempenho global devem ser comunicadas às partes interessadas. Como foi visto a comunicação é fundamental para o bom andamento das atividades e para a motivação da força de trabalho.

#### **b) Com relação às Estratégias e Planos:**

A organização deve possuir um processo de formulação de estratégias e considerar na definição destas as necessidades de todas as partes interessadas. O planejamento é essencial para que não se trabalhe no improvisado. Neste sentido, conforme o porte de cada organização pode-se escolher os níveis mais adequados de planejamento. Os níveis de planejamento mais encontrados nas organizações são: o planejamento estratégico, o tático e o operacional. Para que os planos sejam

concretizados é preciso organização, direção e monitoramento dos resultados intermediários.

**c) Com relação aos Cidadãos e à Sociedade:**

As necessidades dos grupos de usuários devem ser analisadas e gerenciadas. O CREA-RS existe para servir aos profissionais e à sociedade, portanto é preciso estar atento às principais necessidades dos usuários dos serviços. Os padrões de qualidade de atendimento precisam ser os melhores possíveis, bem como devem ser divulgados aos usuários. As sugestões, as solicitações e as reclamações dos usuários precisam ser tratadas e consideradas como oportunidades para promover melhorias. Finalmente, a interação com a sociedade deve ser estimulada visando o atendimento dos resultados sociais que o órgão se propõe. É necessária uma relação de respeito com os cidadãos e com a sociedade para que se possa haver crescimento mútuo, de forma sustentável social, política e ambientalmente.

**d) Com relação à Informação e Conhecimento:**

A organização precisa identificar e manter atualizadas as principais necessidades de informações e conhecimentos para o seu processo de tomada de decisão e à melhoria do desempenho. As informações precisam estar disponíveis no formato e no tempo necessário ao usuário. É preciso estimular a criatividade e a inovação nos métodos de trabalho a fim de que melhores resultados sejam alcançados.

**e) Com relação às pessoas:**

As pessoas são o ponto central em uma organização do setor público. Este tipo de organização humana é criada essencialmente para a prestação de serviços, conforme definido por Rathmell, 1966 (*apud* Las Casas, 1997, p. 14) como sendo “[...] atos, ações, desempenho”.

Desta forma, o recrutamento e a seleção das pessoas mais adequadas para a instituição precisam ser planejados e organizados de molde a permitir que as pessoas identificadas com os propósitos da instituição e preparadas para o cargo



almejado venham a ser admitidas. Assim procedendo se estará contribuindo para a qualidade da gestão.

A estrutura de cargos, por meio do plano de cargos, deve ser implementada visando a estimular a iniciativa, a criatividade, a agilidade nas respostas e especialmente o desenvolvimento do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho.

Uma adequada avaliação de desempenho é fundamental para a mobilidade das pessoas, um estruturado plano de carreira e uma atrativa remuneração motivam as pessoas. Nesta lógica a tendência é o alcance de resultados cada vez melhores para a organização. Neste ponto, vale frisar que, conforme Freitas, 1980 (*apud* Saldanha, 2006, p. 19), as organizações públicas, em sua maioria, não visam o lucro, pois não competem no mercado, e sim buscam o atendimento adequado das demandas sociais para as quais foram definidas em legislação específica.

As necessidades básicas das pessoas devem ser atendidas, tanto por meio de um salário adequado, quanto pela promoção de um ambiente de trabalho saudável, pois com a satisfação no trabalho os resultados, conseqüentemente, tendem a ser melhores. A motivação do quadro de pessoal vai se refletir na qualidade dos serviços prestados e na imagem institucional.

#### **f) Com relação aos Processos:**

As necessidades dos usuários devem ser incorporadas nos processos relativos à atividade-fim da organização de forma a agregar valor às partes interessadas. No caso da entidade campo de estudo a sua atividade-fim é a fiscalização do exercício profissional, portanto as necessidades dos usuários devem estar previstas nos processos finalísticos para que seja aperfeiçoada esta atividade de fiscalização.

A organização precisa criar indicadores para acompanhar os processos de trabalho e atuar sobre os resultados indesejados. Os processos e métodos de trabalho devem ser adequados às necessidades dos funcionários para que o trabalho possa ser realizado de forma eficiente/eficaz, que não se perca tempo, energia física e mental e recursos materiais desnecessariamente.

Os recursos materiais, que representam os insumos (material de expediente, computadores, etc.) devem possuir condições adequadas de funcionamento para permitir que o processo de trabalho seja corretamente desenvolvido e que se possa obter um resultado (serviço) de qualidade.

Finalmente, os processos da instituição precisam ser conduzidos sob o lema do desenvolvimento sustentável, ou seja, precisam ser racionalizados para que não sejam consumidos recursos desnecessários, contribuindo assim com o equilíbrio do meio ambiente. Desta forma estará colaborando para que as gerações futuras possam satisfazer as suas necessidades também.

## 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atendimento a estes critérios de excelência em gestão preconizados pelo GESPÚBLICA são um norte para a adequada gestão do CREA-RS. A participação do CREA-RS no GESPÚBLICA, por si só, não produzirá qualidade no CREA-RS. Os conceitos preconizados são uma referência sobre “o que fazer”. O “como fazer” é um problema complexo que a própria organização precisa estudar, cuja solução deverá ser planejada e executada com seus próprios recursos, adaptados a sua realidade.

O fato de se buscar a realização de uma auto-avaliação é um indicativo de que a organização está procurando identificar e aprimorar as suas práticas de gestão. É preciso também atentar para a administração, segundo critérios da administração pública, que em muitos aspectos difere da administração particular, como foi visto.

Percebe-se um esforço do atual Governo Federal, de reestruturação do setor público brasileiro, que por longos anos ficou sem os devidos investimentos, especialmente na área de pessoal, para a qual vem sendo abertas muitas vagas. Este fato é extremamente positivo, mas para a organização estudada a rotatividade de pessoal, em decorrência da saída dos funcionários para empregos com melhor remuneração, causa transtornos. Dessa forma sugere-se ao CREA-RS que invista cada vez mais em seu quadro de funcionários, estimulando a capacitação, desenvolvimento e valorização de seu pessoal, pois as pessoas são o fator essencial para a qualidade da prestação dos serviços.

É preciso ter a consciência de que os profissionais e a sociedade, usuários dos serviços do CREA-RS, são os mantenedores de suas atividades, portanto precisam ser sempre atendidos com qualidade.

Finalmente, a qualidade da gestão está intimamente relacionada com a atenção aos aspectos ambientais, sociais e políticos. A promoção de práticas de gestão que estimulem a conservação do meio ambiente, a redução das desigualdades e a construção da cidadania estarão caminhando rumo à gestão excelente.

Sugere-se que a universidade estimule o desenvolvimento de trabalhos na área de gestão de pessoas no setor público brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Atlas, 2006.

BALANÇO SOCIAL DO CREA-RS, 2007.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Sensibilizando para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1992.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <[www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br)>. Acesso em 15/11/08.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COMPANHIA RIOGRANDENSE DE SANEAMENTO. Disponível em: <[www.corsan.com.br](http://www.corsan.com.br)>. Acesso em 15/11/08.

CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA - CONFEA. Disponível em: <[www.confea.org.br](http://www.confea.org.br)>. Acesso em 12/11/08.

DEPARTAMENTO DE ÁGUA E ESGOTOS DE PORTO ALEGRE. Disponível em: <[www.dmae.rs.gov.br](http://www.dmae.rs.gov.br)>. Acesso em 15/11/08.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FALCONI, Vicente. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 3ª ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A., 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 6ª ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FOSTER, N. **The analysis of company documentation**. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (eds). *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage, 1994.

FREITAS, Leci Silva de. **Programa de serviços penitenciários**: um estudo de caso sobre o sistema estadual de planejamento. Dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1980.

GONÇALVES, Luiz Eduardo Dilli. **Análise do sistema de avaliação do programa de qualidade de uma organização do setor público**: o caso da Brigada Militar. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2000.

GUILLEN, Ramon Folch i. **Desenvolvimento sustentável e gestão ambiental nas cidades**: estratégias a partir de Porto Alegre/organizado por Rualdo Menegat e Gerson Almeida; David Satterthwaite...[et al]. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, ABRAHAM H. **Maslow no Gerenciamento**/Tradução Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

MEIRELLES, HELY LOPES. **Direito Administrativo Brasileiro**. 9º ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1982.

MEIRELLES, HELY LOPES. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde**. São Paulo: Hucitec Ltda., 1992.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Disponível em: <[www.fazenda.gov.br](http://www.fazenda.gov.br)>. Acesso em 15/11/08.

MORAES, Alexandre de (Org). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2004

NASCIMENTO, Luis Felipe Machado. *et al.* **Desenvolvimento Sustentável: Análise das Efetivas Conquistas**. Disponível em: <[http://www.portalsa.ea.ufrgs.br/acervo/ds\\_art\\_12.pdf](http://www.portalsa.ea.ufrgs.br/acervo/ds_art_12.pdf)>. Acesso em 22 de junho de 2008.

NETO, Edgar Pedreira de Cerqueira. **Gestão da Qualidade: princípios e métodos**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PANAMBI. Disponível em: <[www.panambi.rs.gov.br](http://www.panambi.rs.gov.br)>. Acesso em 15/11/08.

PROGRAMA NACIONAL DA DESBUROCRATIZAÇÃO. **Livro da Desburocratização**. Brasília: Ministério do Planejamento, 2002.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA. **Instrumento para avaliação da Gestão Pública 250 pontos - Ciclo 2007** – Brasília: Ministério do Planejamento. Versão 1/2007.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA. Disponível em: <[www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br)>. Acesso em 15/11/08.

RATHMELL, John. **What is meant by service?** Journal of Marketing, v. 30, p. 32-36, Oct. 1966. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Serviços. São Paulo: Atlas, 1991, p. 15.

REDE WWF. Disponível em: <[www.wwf.org.br](http://www.wwf.org.br)>. Acesso em 16/11/08.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHWARTZ, M.; SCHWARTZ, C.G. **Problems in Participant Observation**. American Journal of Sociology 60, 1955.

SERVIÇO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTOS DE SÃO LEOPOLDO. Disponível em: <[www.semae.rs.gov.br](http://www.semae.rs.gov.br)>. Acesso em 15/11/08.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO RIO GRANDE DO SUL - SINDUSCON-RS. Disponível em: <[www.sinduscon-rs.com.br](http://www.sinduscon-rs.com.br)>. Acesso em 16/11/08.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradedá; e FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

YIN, R. K. **The case study crisis**: some answers. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 26, Mar. 1981.

ZOUAIN, Deborah Moraes. **Notas de Aulas**. Rio de Janeiro: Universidade Santa Úrsula, 2003.



## **ANEXOS**

ANEXO A – INSTRUMENTO DE AUTO-AVALIAÇÃO 250 PONTOS



**Programa Nacional de  
Gestão Pública e Desburocratização  
GESPÚBLICA – Ciclo 2007**

**CREA-RS**

**Porto Alegre, agosto de 2008.**

## PERFIL

### 1. Nome do órgão ou entidade:

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA, ARQUITECTURA E AGRONOMIA DO RIO GRANDE DO SUL – CREA-RS.

### 2. Vinculação:

CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITECTURA E AGRONOMIA - CONFEA.

### 3. Poder e esfera de governo:

Poder Executivo do Governo Federal

### 4. Natureza jurídica:

Os conselhos de fiscalização profissional são pessoas jurídicas de direito público, na espécie autarquias, não se confundem com a empresa pública, economia mista ou sociedade civil. No conceito expresso no inciso 1º do art. 5º do Decreto-lei nº 200, de 1967, autarquia é “o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita própria, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”. Portanto Autarquia Federal.

### 5. Composição da alta administração:

Presidência – É o órgão executivo máximo da estrutura básica do Conselho e é exercida pelo presidente, e nos seus impedimentos, pelo 1º e 2º vice-presidente. O presidente é eleito pelo voto livre, direto e secreto, por profissionais registrados e legalmente habilitados, para mandato de três anos. Os vice-presidentes são eleitos por maioria simples do Plenário, para um mandato de um ano.

Diretoria – É o órgão executivo da estrutura básica do Conselho, que tem por finalidade auxiliar a Presidência no desempenho de suas funções composta pelo presidente do Crea e mais seis conselheiros regionais, efetivos, exercendo as seguintes funções:

- 1º vice-presidente;
- 2º vice-presidente;
- 1º diretor-administrativo;
- 2º diretor-administrativo;
- 1º diretor-financeiro;
- 2º diretor-financeiro.

Com exceção do 1º e 2º vice-presidentes os demais membros da Diretoria são de livre escolha e substituição do presidente.

Também faz parte da alta administração o Superintendente, que possui vínculo empregatício com o Conselho, responsável pela gestão operacional.

Com exceção do Superintendente, os demais membros exercem função honorífica.

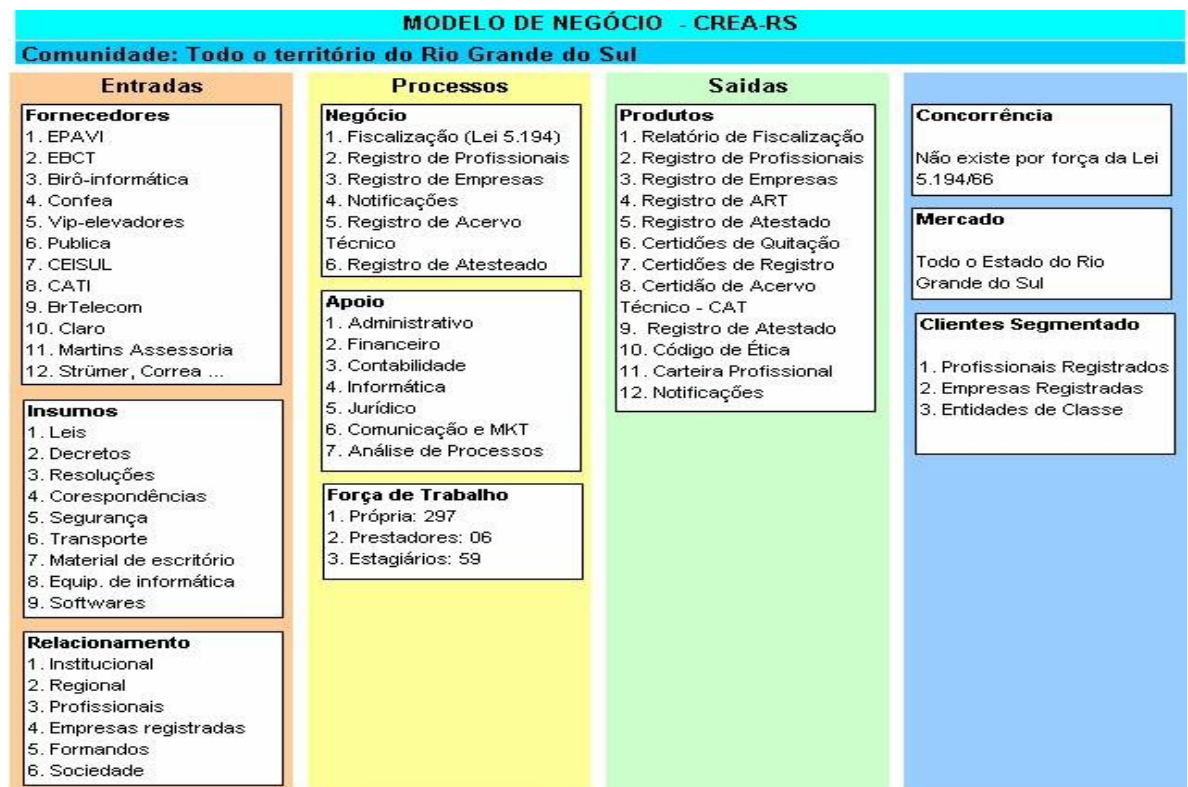
## 6. Número de servidores:

Composição da Força de Trabalho:

- Funcionários: 297
- Estagiários: 59
- Prestadores de Serviço: 6

## 7. O que a organização faz (missão):

- Modelo de Negócio:



- Negócio:

**“Registro e Fiscalização do Exercício Profissional nas áreas da Engenharia, da Arquitetura, da Agronomia e afins, no RS.”**

- Missão:

**“Assegurar que a Engenharia, a Arquitetura, a Agronomia e afins sejam exercidas por profissionais e empresas legalmente habilitados, no RS, em benefício da sociedade.”**

☐ Princípios e Valores:

- Lealdade
- Comprometimento
- Credibilidade
- Equidade
- Eficácia
- Busca da Excelência
- Valorização das Pessoas
- Pró-atividade
- Ética
- Inovação
- Integração

☐ Visão:

*“Ser referência nos serviços prestados, conquistando o reconhecimento da sociedade.”*

**8. Principais processos:**

<b>Principais Processos de Negócio</b>	
<b>Processo</b>	<b>Indicador (IC++)</b>
Registro de Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais Registrados</li> <li>• Satisfação de Clientes</li> <li>• Atendimento à Clientes</li> </ul>
Registro de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Registradas;</li> </ul>
Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalização p/Colaborador;</li> <li>• Quantidade de Anotações de Responsabilidade Técnicas - ARTS emitidas;</li> <li>• Certidões de Acervo Técnico;</li> <li>• Registro de Atestado Técnico;</li> <li>• Notificações.</li> <li>• Disque Segurança</li> </ul>

## 9. Principais usuários:

USUÁRIOS	QUANTIDADE
Empresas Registradas	8.641
Profissionais Registrados	54.552
Entidades de Classe	135
Sociedade	População do RS

## Principais necessidades dos usuários

Produtos	Usuário	Expectativas dos Usuários
Fiscalização do exercício Profissional	Profissionais e Sociedade	Fiscalização eficaz
Emissão de ART	Profissionais	Fácil emissão com disponibilidade on line
Registro de Profissionais	Profissionais	Facilitar a emissão da Certidão de seu registro
Registro de Empresas	Empresas	Facilitar a emissão da Certidão de seu registro
Certidão de Acervo	Profissionais	Dados confiáveis na Certidão e facilidade na sua emissão.
Atestado Técnico	Profissionais	Dados confiáveis no Atestado e facilidade na sua emissão.
Notificações	Profissionais	Fiscalização com ênfase nos Leigos
Repasso de recursos financeiros provenientes das ARTs	Entidades de Classe	Agilidade na celebração do convênio que proporcionará o repasse de recursos financeiros.

## 10. Histórico da busca da Excelência:

Ano	Eventos
2000	Implantação do programa 5S
2000	Implantação Programa de Qualidade
2001	Treinamento sobre PDCA
2001	Implantação dos ICs e gerenciamento
2001	Plano de ação anual para todos os departamentos
2001	Treinamento Qualidade Total
2002	Adesão ao PGQP
2002	Treinamento tratamento de falhas
2002	Curso de avaliador pelo PGQP
2002	Recebimento da avaliação externa
2003	Reunião do Planejamento Estratégico
2003	Encontro de qualidade para funcionários das inspetorias
2003	Treinamento análise e melhoria dos processos de trabalho
2003	Treinamento de avaliador PGQP
2003	Recebimento da avaliação externa
2004	II Seminário da Diretoria e Gerências
2004	Treinamento de Qualidade para funcionários das inspetorias
2004	Treinamento de avaliador PGQP
2004	Recebimento da avaliação externa
2005	Reunião do Planejamento Estratégico
2005	Treinamento de avaliador PGQP
2005	Recebimento da avaliação externa
2006	Curso de Introdução Gerenciamento pela Qualidade
2006	Reunião do Planejamento Estratégico
2006	Treinamento de avaliador
2006	Recebimento da avaliação externa
2007	Elaboração do Relatório de Gestão para o PGQP
2007	Recebimento da avaliação externa do PGQP
2007	Treinamento de avaliador PGQP
2007	Recebimento da avaliação externa
2007	Curso de orientação sobre o relatório de gestão
2007	Curso de Interpretação de critérios para as Entidades de Classe – Prêmio Qualidade CREA-RS
2007	Treinamento de Examinador do Prêmio do PGQP
2007	Elaboração do Relatório de Gestão para o PGQP
2007	Curso de Interpretação de Critério do PGQP
2007	Adesão do GESPUBLICA
2007	Participação na elaboração do Planejamento Estratégico do Confea
2007	Elaboração do Planejamento Estratégico alinhado aos Critérios de Excelência - PNQ
2007	Seminário de Alinhamento do Planejamento Estratégico
2008	Elaboração do Relatório de Gestão para o PGQP
2008	Recebimento da avaliação externa
2008	<b>Recebimento da Medalha Prêmio Bronze PGQP</b>

## **CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO**



**CRITÉRIO 1. LIDERANÇA - 25 pontos**

Requisitos	Práticas inadequadas ou inexistentes	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas. Uso continuado
Percentual	0%	5%	10%	15%	19%
1. A liderança é exercida visando ao atendimento às necessidades de todas as partes interessadas.					<b>X</b>
2. Os valores e diretrizes da administração pública e da organização são disseminados e a alta direção assegura o seu entendimento e aplicação na organização.					<b>X</b>
3. As competências necessárias aos líderes são identificadas e desenvolvidas.					<b>X</b>
4. A alta administração analisa criticamente o desempenho global, por meio de indicadores ou outras formas de monitoramento, sendo definidas ações corretivas e de melhoria, quando necessário.					<b>X</b>
5. As principais decisões tomadas por ocasião da análise crítica do desempenho global são comunicadas à força de trabalho.					<b>X</b>
Percentual	0%				5%
6. Existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério.					<b>X</b>
TOTAL (soma)					<b>100%</b>
<b>PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 1</b>					<b>25</b>

## CRITÉRIO 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS - 25 pontos

Requisitos	Práticas inadequadas ou inexistentes	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas. Uso continuado
Percentual	0%	5%	10%	15%	19%
1. A organização possui um processo de formulação de estratégias que considera as necessidades de todas as partes interessadas.					<b>X</b>
2. As estratégias consideram informações sobre as demandas da sociedade para o setor de atuação da organização, as demandas do governo e as informações internas					<b>X</b>
3. As estratégias estão desdobradas em planos de ação para as diversas áreas / unidades e estão previstos os recursos necessários para a realização desses planos					<b>X</b>
4. As estratégias e planos de ação são monitorados quanto a sua implementação, sendo tomadas ações de correção ou melhoria, quando necessário.					<b>X</b>
5. Os indicadores e outras formas de monitoramento, utilizados na análise crítica do desempenho global são definidos em função dos processos, das necessidades das partes interessadas e das estratégias /planos					<b>X</b>
Percentual	0%				5%
6. Existe <b>por pelo menos um</b> exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a <b>um dos requisitos</b> deste critério.					<b>X</b>
<b>TOTAL (soma)</b>					<b>100%</b>
					<b>25</b>

### CRITÉRIO 3. CIDADÃO E SOCIEDADE - 25 pontos

Requisitos	Práticas inadequadas ou inexistentes	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas. Uso continuado
Percentual	0%	5%	10%	15%	19%
1. As necessidades dos grupos de usuários são analisadas e gerenciadas.					<b>X</b>
2. Os padrões de qualidade de atendimento são divulgados aos cidadãos-usuários dos serviços da organização.				<b>X</b>	
3. As sugestões, solicitações e reclamações dos usuários são tratadas e utilizadas para promover ações de melhoria.					<b>X</b>
4. A organização avalia formalmente a satisfação dos seus usuários e analisa criticamente os fatores de insatisfação. As informações obtidas são utilizadas para implementar ações de melhoria.				<b>X</b>	
5. a interação com a sociedade é estimulada visando ao controle social dos resultados institucionais.					<b>X</b>
Percentual	0%				5%
6. Existe <b>por pelo menos um</b> exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a <b>um dos requisitos</b> deste critério.					<b>X</b>
<b>TOTAL (soma)</b>					<b>92%</b>
<b>PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 3</b>					<b>23</b>

### CRITÉRIO 4. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO - 25 pontos

Requisitos	Práticas inadequadas ou inexistentes	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas. Uso continuado
Percentual	0%	5%	10%	15%	19%
1. A organização identifica, utiliza e mantém atualizadas as informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho.					<b>X</b>
2. As principais informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho estão disponíveis para os seus usuários, no tempo e de forma confiável, atendendo às suas necessidades.					<b>X</b>
3. A organização mantém e atualiza a memória Administrativa.					<b>X</b>
4. A organização incentiva o pensamento criativo e inovador.					<b>X</b>
5. As habilidades e conhecimentos que compõem o capital intelectual são compartilhados internamente, protegidos e preservados.					<b>X</b>
Percentual	0%				5%
6. Existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério.					<b>100%</b>
<b>TOTAL (soma)</b>					<b>25</b>
<b>PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 4</b>					<b>25</b>

**CRITÉRIO 5. PESSOAS - 25 pontos**

Requisitos	Práticas inadequadas ou inexistentes	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, em início de implementação	Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas. Uso continuado
Percentual	0%	5%	10%	15%	19%
1. A organização do trabalho / estrutura de cargos é implementada de forma a estimular a iniciativa, a criatividade, a resposta rápida e o desenvolvimento do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho.				<b>X</b>	
2. A seleção e a contratação de pessoas levam em conta as características e habilidades necessárias à função e ao atendimento dos processos, das estratégias, dos planos e das metas da organização.					<b>X</b>
3. O desempenho e o reconhecimento das pessoas são gerenciados de forma a estimular a obtenção de metas de desempenho.					<b>X</b>
4. As necessidades de capacitação são identificadas e tratadas, considerando as competências exigidas para cada atividade, as estratégias, planos da organização e as necessidades das pessoas.					<b>X</b>
5. Os fatores que afetam a saúde, a segurança e o bem-estar da força de trabalho são identificados e a sua satisfação é avaliada, sendo que as informações obtidas são utilizadas para promover ações de melhoria.					<b>X</b>
Percentual	0%				5%
6. Existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério.					<b>X</b>
<b>TOTAL (soma)</b>					<b>96%</b>
<b>PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 5</b>					<b>24</b>

**CRITÉRIO 6. PROCESSOS - 25 pontos**

<b>Requisitos</b>	<b>Práticas inadequadas ou inexistentes</b>	<b>Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico</b>	<b>Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação</b>	<b>Práticas adequadas, em início de implementação</b>	<b>Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas. Uso continuado</b>
Percentual	0%	5%	10%	15%	19%
<b>1.</b> As necessidades dos usuários são incorporadas nos processos relativos à atividade-fim da organização, de forma a criar valor às partes interessadas.					<b>X</b>
<b>2.</b> O desempenho dos processos finalísticos e dos principais processos de apoio é acompanhado por meio de indicadores e outras formas de monitoramento. A organização atua sobre os resultados indesejáveis.					<b>X</b>
<b>3.</b> Os processos finalísticos e os principais processos de apoio são realizados segundo padrões definidos, possibilitando que sejam executados sob condições controladas.					<b>X</b>
<b>4.</b> A gestão de suprimentos define seus requisitos para aquisição de bens e serviços e avalia, por indicadores, o grau de atendimento a esses requisitos.					<b>X</b>
<b>5.</b> A gestão orçamentária e financeira está alinhada com as estratégias e planos mais importantes, sendo o orçamento gerenciado de modo a assegurar eficácia na utilização de recursos e efetividade nos resultados.					<b>X</b>
Percentual	0%				5%
<b>6.</b> Existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério.					<b>X</b>
<b>TOTAL (soma)</b>					<b>100%</b>
<b>PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 6</b>					<b>25</b>

<b>Registro-memória da auto-avaliação</b>				
<b>Nome da Prática</b>	<b>Critério/requisito</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>C</b>
Reunião de Diretoria	1/Liderança	X	X	X
Reunião de Gerentes	1/Liderança	X	X	X
Apresentação de Itens de Controle	1/Liderança	x	x	X
Formulação das Estratégias	2/Estratégias	X	X	X
Elaboração do Planejamento Estratégico	2/Estratégias	X	X	X
Pesquisa de Satisfação dos Clientes	3/Cidadão/Sociedade	X	X	X
Suporte Técnico ART	3/Cidadão/Sociedade	X	X	X
Disque Segurança	3/Cidadão/Sociedade	X	X	X
Palestra nas Instituições de Ensino	3/Cidadão/Sociedade	X	X	X
Coleta Seletiva de Lixo	3/Cidadão/Sociedade	X	X	X
Jornal Eletrônico – “EmDia”	4/Inf. e Conhecimento	X	X	X
Sistema Corporativo – “Apolo”	4/Inf. e Conhecimento	X	X	X
Pesquisa de Clima Organizacional	5/Pessoas	X	X	X
Plano de Cargos e Salário	5/Pessoas	X	X	X
Avaliação de Desempenho	5/Pessoas	X	X	X
Saúde Ocupacional	5/Pessoas	X	X	X
Levantamento das Necessidades de Treinamento	5/Pessoas	X	X	X
Plano de Treinamento Operacional	5/Pessoas	X	X	X
Promoções	5/Pessoas	X	X	X
Registro de Empresas	6/Processos	X	X	X
Registro de Profissionais	6/Processos	X	X	X
Fiscalização do Exercício Profissional	6/Processos	X	X	X
Registro de Atestado Técnico	6/Processos	X	X	X
Registro de Certidões	6/Processos	X	X	X

**A**=adequabilidade, **D**=disseminação; **C**=continuidade.

**CRITÉRIO 7. RESULTADOS - 100 pontos**

<b>7.1 - 30 PONTOS</b>				
<b>Requisitos</b>	<b>Resultados irrelevantes ou inexistentes</b>	<b>Há, pelo menos, um resultado relevante</b>	<b>Alguns resultados relevantes. Apenas um com tendência positiva</b>	<b>Alguns resultados relevantes com tendência</b>
<b>Percentual</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>1. Resultados relativos aos cidadãos-usuários e à sociedade.</b>				<b>X</b>
<b>PONTUAÇÃO DO REQUISITO 7.1</b>				<b>30</b>

<b>7.2 - 15 PONTOS</b>				
<b>Requisitos</b>	<b>Resultados irrelevantes ou inexistentes</b>	<b>Há, pelo menos, um resultado relevante</b>	<b>Alguns resultados relevantes. Apenas um com tendência positiva</b>	<b>Alguns resultados relevantes com tendência</b>
<b>Percentual</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>2. Resultados Orçamentários e Financeiros.</b>				<b>X</b>
<b>PONTUAÇÃO DO REQUISITO 7.2</b>				<b>15</b>

<b>7.3 - 15 PONTOS</b>				
<b>Requisitos</b>	<b>Resultados irrelevantes ou inexistentes</b>	<b>Há, pelo menos, um resultado relevante</b>	<b>Alguns resultados relevantes. Apenas um com tendência positiva</b>	<b>Alguns resultados relevantes com tendência</b>
<b>Percentual</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>3. Resultados relativos às pessoas.</b>				<b>X</b>
<b>PONTUAÇÃO DO REQUISITO 7.3</b>				<b>15</b>



<b>7.4 - 10 PONTOS</b>				
<b>Requisitos</b>	<b>Resultados irrelevantes ou inexistentes</b>	<b>Há, pelo menos, um resultado relevante</b>	<b>Alguns resultados relevantes. Apenas um com tendência positiva</b>	<b>Alguns resultados relevantes com tendência</b>
<b>Percentual</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>4. Resultados relativos à gestão de suprimentos.</b>				<b>X</b>
<b>PONTUAÇÃO DO REQUISITO 7.4</b>				<b>10</b>

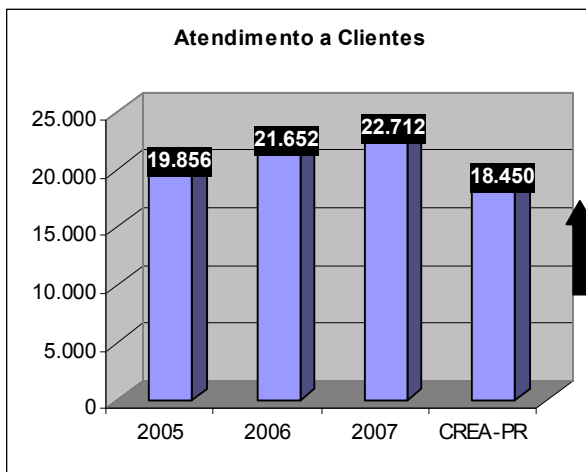
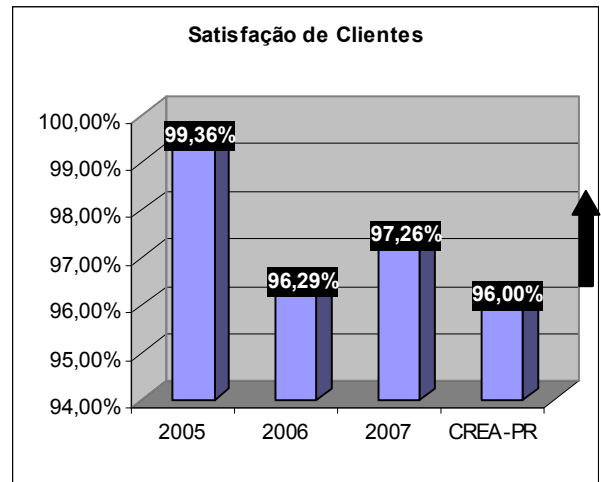
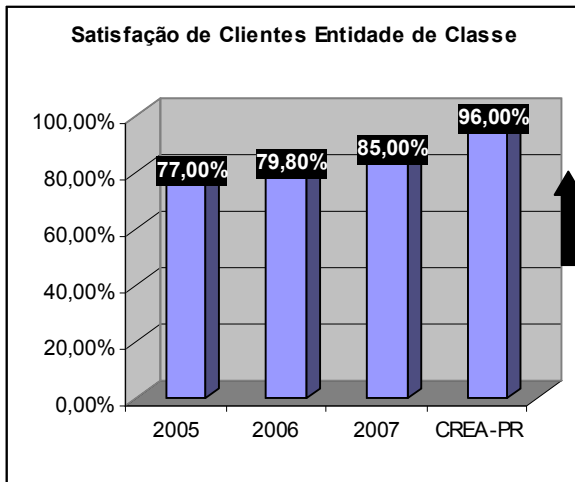
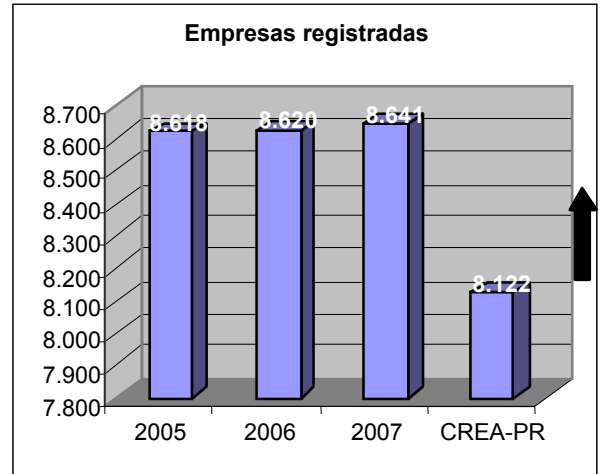
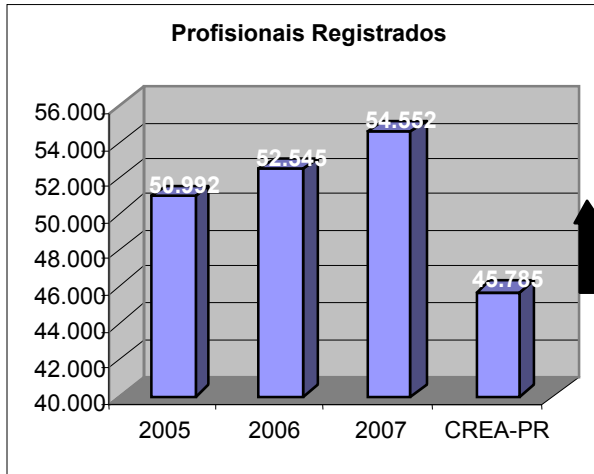
<b>7.5 - 30 PONTOS</b>				
<b>Requisitos</b>	<b>Resultados irrelevantes ou inexistentes</b>	<b>Há, pelo menos, um resultado relevante</b>	<b>Alguns resultados relevantes. Apenas um com tendência positiva</b>	<b>Alguns resultados relevantes com tendência</b>
<b>Percentual</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>5. Resultados dos processos Finalísticos.</b>				<b>X</b>
<b>PONTUAÇÃO DO REQUISITO 7.5</b>				<b>30</b>

<b>PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO 7</b>				<b>100</b>
--------------------------------	--	--	--	------------

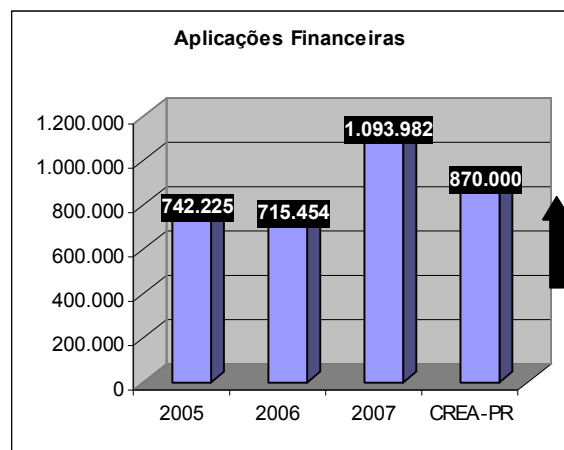
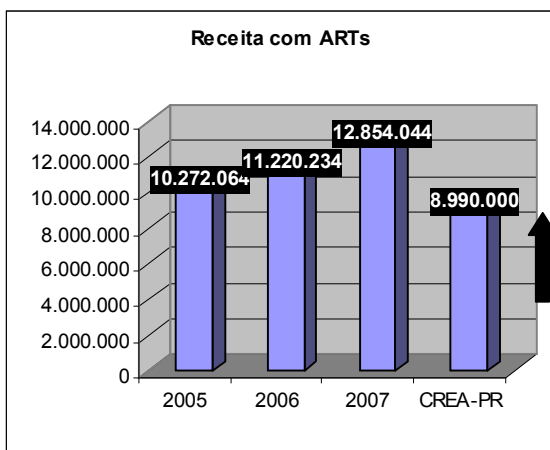
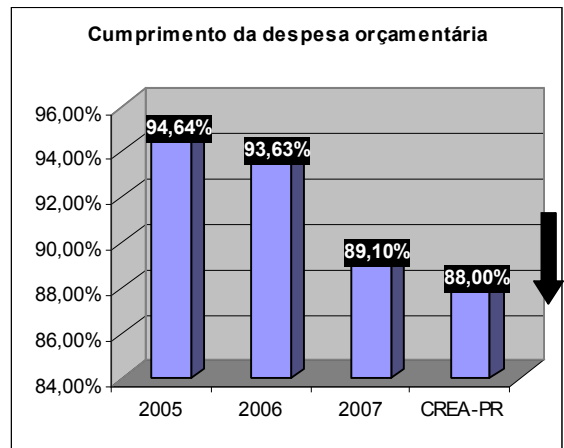
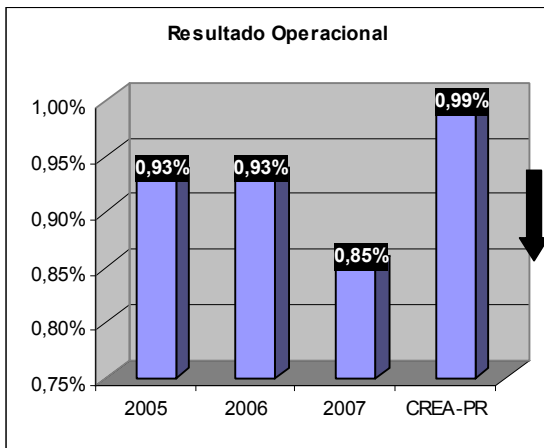
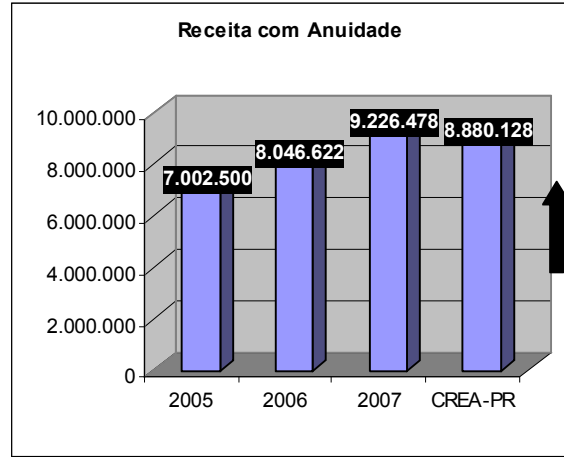
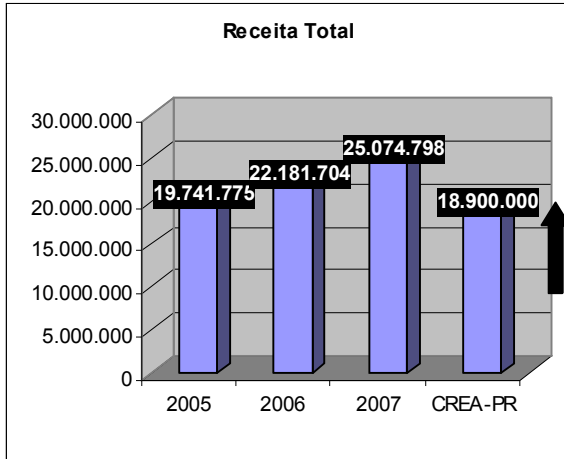
<b>Identificação do resultado</b>	<b>Requisito</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
Profissionais Registrados	7.1.	X	X
Empresas Registradas	7.1.	X	X
Satisfação de Clientes	7.1.	x	
Satisfação de Clientes Entidades de Classe	7.1.	X	X
Atendimento à Clientes	7.1.	X	X
Receita com anuidade	7.2.	X	X
Aplicações Financeiras	7.2.	X	X
Receita com ARTs	7.2.	X	X
Receita Total	7.2.	X	X
Resultado Operacional	7.2.	X	X
Cumprimento das despesas orçamentárias	7.2.	X	X
Pesquisa de Clima	7.3.	X	
Desempenho de Colaboradores	7.3.	X	X
Recursos aplicados em seguro	7.3.	X	X
Investimento total em treinamento	7.3.	X	X
Campanha de vacinação	7.3.	X	
Percentual de escolaridade	7.3.	X	X
Atendimento de suporte em microcomputador	7.4.	X	X
Atendimento de suporte em impressoras	7.4.	X	X
Desempenho de Fornecedores	7.4.	X	X
Prazo dos Fornecedores	7.4.	X	X
Fiscalização por Agente Fiscal	7.5.	X	X
Quantidade de ARTs emitidas	7.5.	X	X
Certidões de Acervo Técnico	7.5.	X	X
Registro de Atestado Técnico	7.5.	X	X
Notificações	7.5.	X	
Pareceres exarados	7.5.	X	
Processos Éticos	7.5.	X	X
Processos trabalhados nas Câmaras	7.5.	X	
Falha de processualística	7.5.	X	X

R=relevância; T=tendência

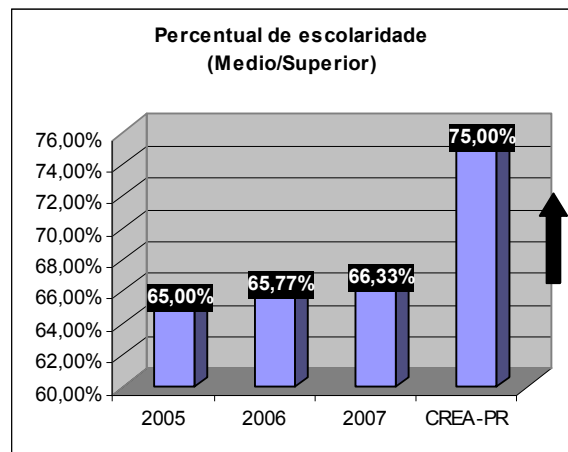
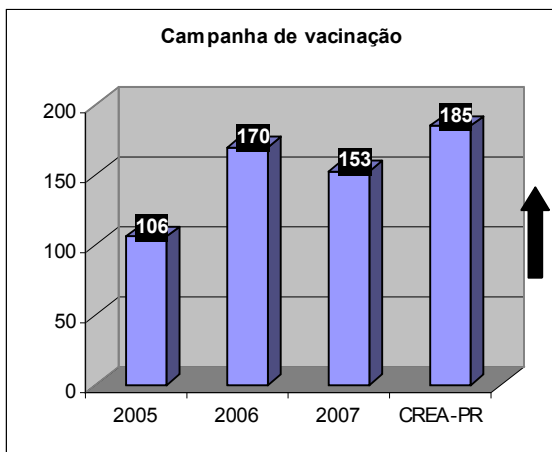
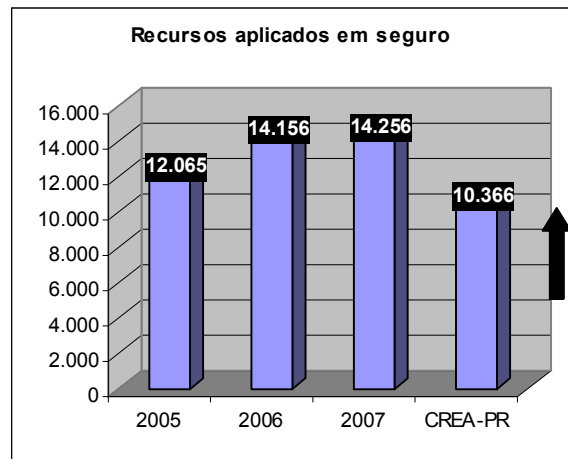
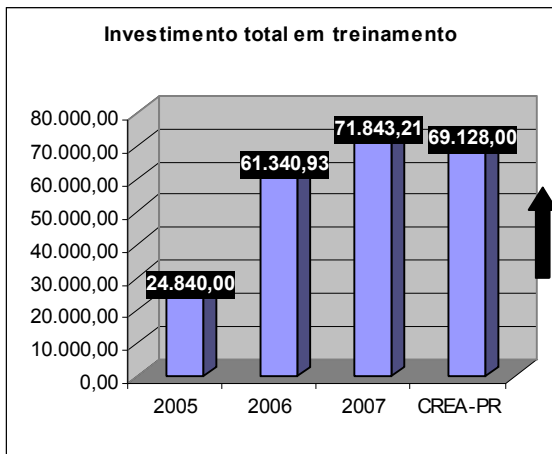
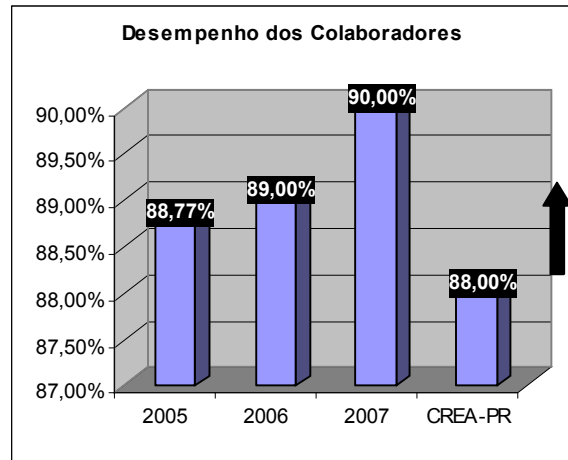
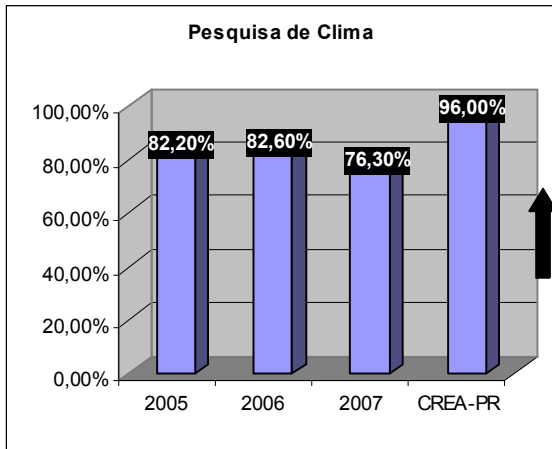
**7.1. Resultados relativos aos cidadãos-usuários e à sociedade.**



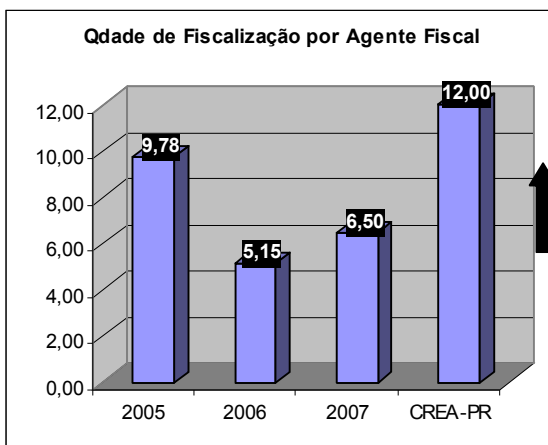
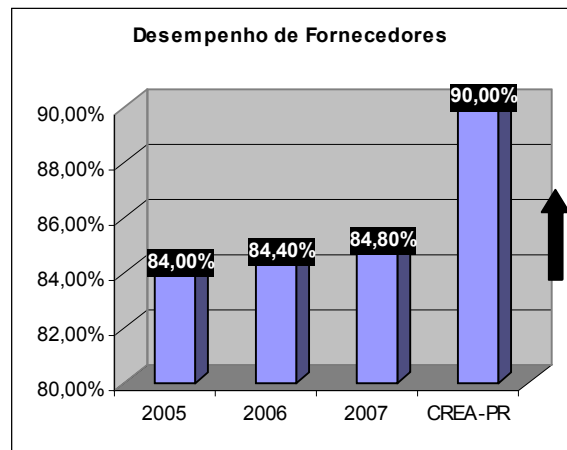
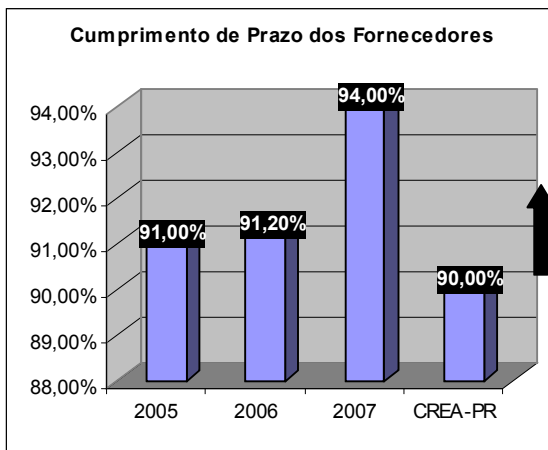
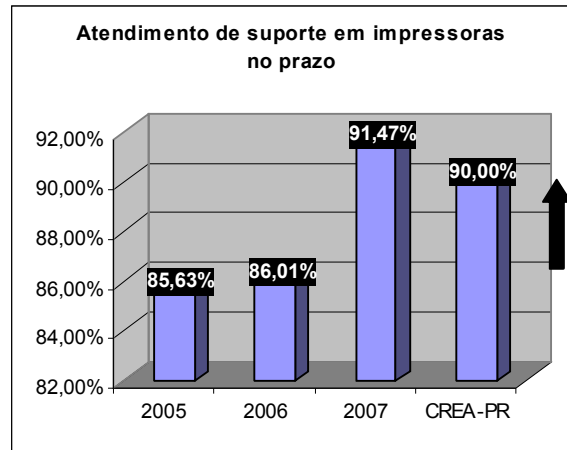
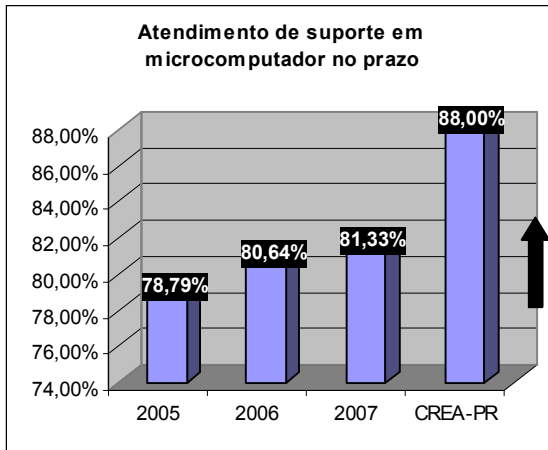
## 7.2. Resultados Orçamentários e Financeiros.



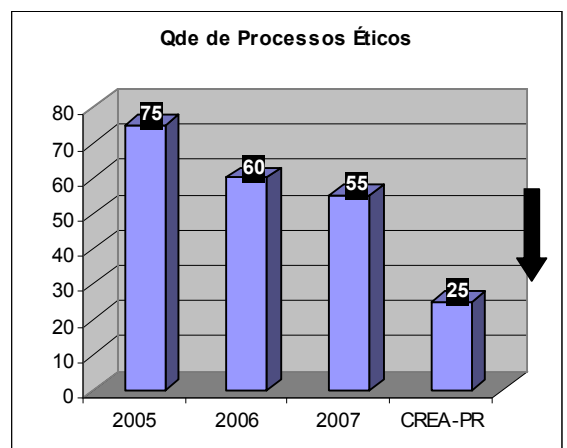
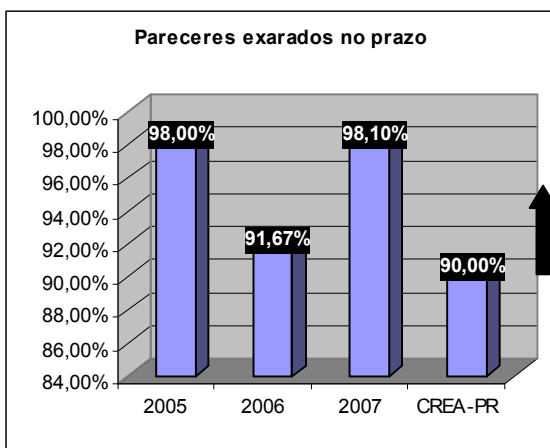
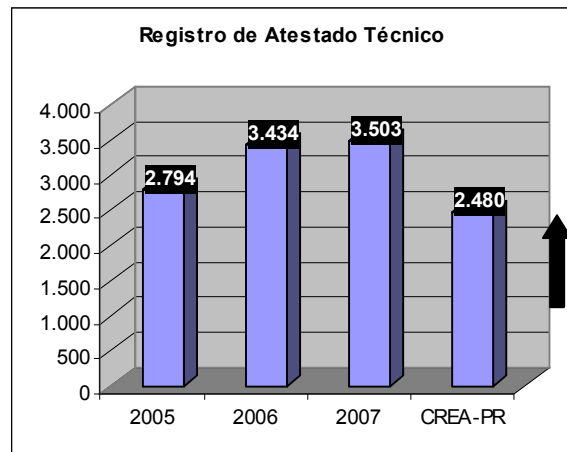
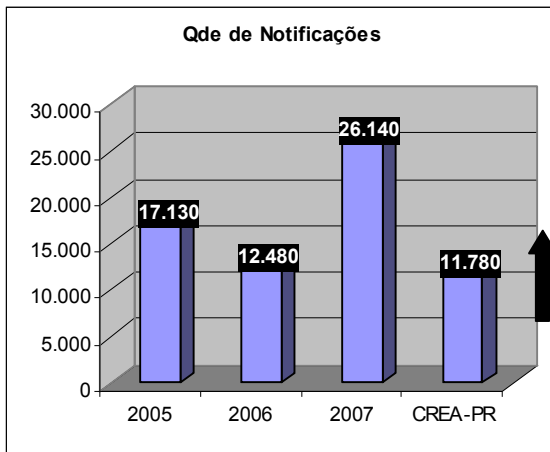
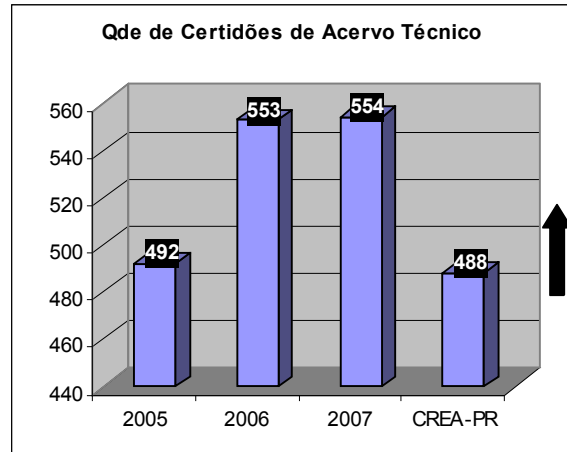
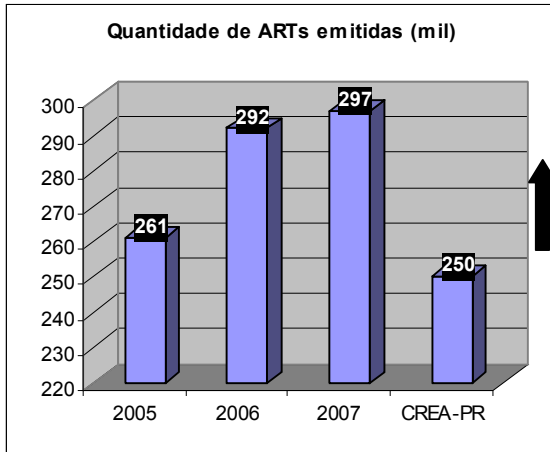
### 7.3. Resultados relativos às pessoas.



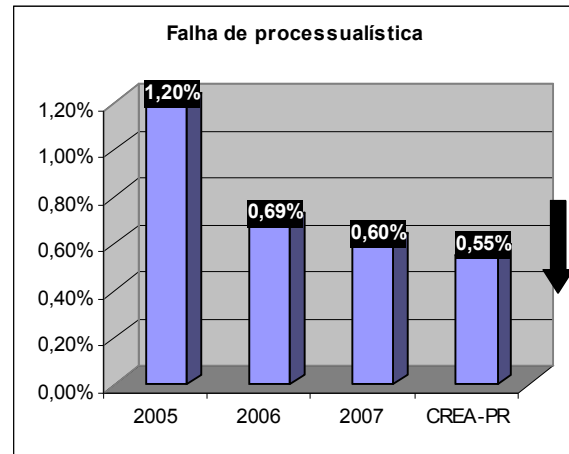
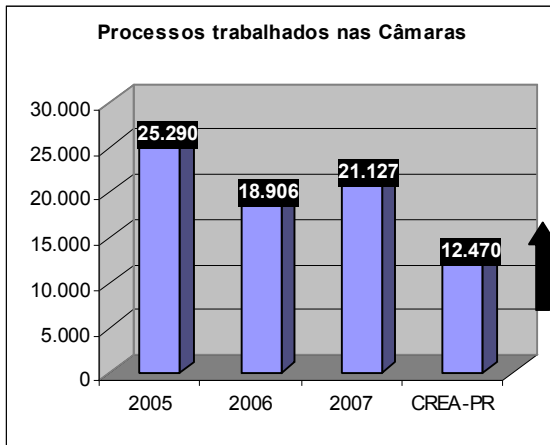
#### 7.4. Resultados relativos à gestão de suprimentos.



## 7.5. Resultados dos processos Finalísticos.



### 7.5. Resultados dos processos Finalísticos (continuação).





**Síntese da Avaliação da Gestão:**

Período da Auto-avaliação →		De: julho/2008	A: ago/2008
Critério	Pontuação máxima	Auto-avaliação	Validação externa
		pontuação	Pontuação
1	25	25	25
2	25	25	25
3	25	23	23
4	25	25	25
5	25	24	24
6	25	25	25
7.1	30	30	30
7.2	15	15	15
7.3	15	15	15
7.4	10	10	10
7.5	30	30	30
<b>Total de pontos:</b>		<b>247</b>	<b>247</b>

Pontuação obtida	Estágio de organização (assinale o estágio correspondente à pontuação obtida)
0 a 150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram de práticas implementadas.
151 a 250	Práticas nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria delas. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.

<b>Próxima Auto-avaliação prevista para →</b>	Junho/2009
---	------------

**VALIDAÇÃO EXTERNA:**

Data: 03/09/2008.

Nome dos Consultores do GESPÚBLICA (legível): Assinatura:

1 Carla Beatriz Pacheco de Oliveira \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

Nome dos avaliadores internos (legível): Assinatura:

1 Luiz Carlos Dias Garcia \_\_\_\_\_

2 Daniel Dourado Ramos \_\_\_\_\_

ANEXO B – PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO



**Programa Nacional de  
Gestão Pública e Desburocratização  
GESPÚBLICA – Ciclo 2007  
Plano de Melhoria da Gestão  
CREA-RS**

**Porto Alegre, agosto de 2008.**

## PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO DO CREA-RS

### CRITÉRIO 3 – CIDADÃOS E SOCIEDADE

**REQUISITO 2** – “Os padrões de qualidade de atendimento são divulgados aos cidadãos-usuários dos serviços da organização”.

Percentual: 15% - Práticas adequadas, em início de implementação.

O que	Quem	Como	Quando	Onde	Por Que
Oportunidade de Melhoria: Criar e divulgar um folder a ser disponibilizado em locais de atendimento e no Site do CREA-RS.	Superintendência, Seção de Apoio à Diretoria e Colegiado e Depto. de Comunicação e MKT.	<u>Divulgar:</u> 1. Tempo máximo de espera de atendimento nos guichês; 2. Prazo médio para Registro de Pessoas Físicas; 3. Prazo médio para Registro de Pessoas Jurídicas; 4. Prazo médio para registro de atestados técnicos.	Até outubro de 2008.	Nos locais de atendimento e no Site do CREA-RS.	Para divulgar os procedimentos e padrões de atendimento aos Usuários.

**REQUISITO 4** – “A organização avalia formalmente a satisfação dos seus usuários e analisa criticamente os fatores de insatisfação. As informações obtidas são utilizadas para implementar ações de melhoria.”

Percentual: 15% - Práticas adequadas, em início de implementação.

O que	Quem	Como	Quando	Onde	Por Que
Gerenciar as satisfações e as insatisfações dos usuários.	Ouvidoria do CREA-RS	Gerenciar as críticas, elogios e sugestões aos serviços prestados pelo CREA-RS.	Projeto de criação do Departamento concebido em 2007 e execução em abril de 2008. (prática em início de implementação).	Sede do CREA-RS	Pela necessidade de gerenciamento das satisfações e insatisfações dos usuários.

### CRITÉRIO 5 – PESSOAS

**REQUISITO 1** – “A organização do trabalho/estrutura de cargos é implementada de forma a estimular a iniciativa, a criatividade, a resposta rápida e o desenvolvimento do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho”.

Percentual: 15% - Práticas adequadas, em início de implementação.

O que	Quem	Como	Quando	Onde	Por Que
Organizar o trabalho e a estrutura de cargos de forma a estimular a iniciativa, a resposta rápida e o desenvolvimento das pessoas.	Projeto de reestruturação do Departamento de Recursos Humanos concebido em 2007 e início das atividades do setor em 2008. (prática em início de implementação).	Analisar criteriosamente, no momento da contratação e da admissão, o interesse/vontade profissional do funcionário e a necessidade do órgão.	Processos seletivos e admissões.	CREA-RS	Para buscar satisfação profissional/ pessoal e obter o melhor desempenho das pessoas.

Porto Alegre, 20 de agosto de 2008.

Auto-Avaliadores:

Luiz Carlos Dias Garcia,  
Superintendente.

Daniel Dourado Ramos,  
Assistente Administrativo

**ANEXO C - PESQUISA GESPÚBLICA – NÚCLEO ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Prezados colegas do Núcleo Estadual do GESPÚBLICA no RS:

A presente pesquisa tem o objetivo de conhecer a sua percepção sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, especialmente no que se refere ao Núcleo Estadual no Rio Grande do Sul.

Este questionário é parte integrante do trabalho de conclusão de curso denominado “*Qualidade da Gestão, segundo os Critérios preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA: um estudo de caso no CREA-RS*”, de minha autoria, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Agradeço a sua valiosa participação, na medida em que os resultados da pesquisa poderão contribuir para o aprimoramento do trabalho do Núcleo e, conseqüentemente, para o Programa em nível nacional.

Daniel Dourado Ramos.

*I Parte – Identificação*

**1. Nome (opcional):**

**2. Cargo ou função (opcional):**

**3. Tempo de experiência no cargo ou função (opcional):**

1 ano     2 anos     3 anos     4 anos     5 anos ou mais

**4. Nome da organização que representa:**

**5. Espécie da organização:**

Autarquia     Soc. de Econ. Mista     Emp. Pública     Fundação     Órgão da Adm. Direta

**6. Nível de poder:**

Executivo       Legislativo       Judiciário

**7. Esfera de Governo:**

Federal       Estadual       Municipal

**II Parte – GESPÚBLICA****8. A sua organização aderiu ao GESPÚBLICA no ano de:**

2005       2006       2007       2008

**9. Como você ficou sabendo da existência do GESPÚBLICA?**

Mídia       Colegas de Trabalho       Amigos       Chefia imediata  
 Diretoria do Órgão       Outros meios      Quais? \_\_\_\_\_

**10. Você acredita que o GESPÚBLICA já contribuiu ou pode efetivamente contribuir para a melhoria da gestão do seu órgão?**

Discordo totalmente     Discordo     Neutro     Concordo     Concordo Totalmente

**11. Você acredita que o GESPÚBLICA pode contribuir com a melhoria da qualidade de vida da população brasileira?**

Discordo totalmente     Discordo     Neutro     Concordo     Concordo Totalmente.

**12. Você acredita que o GESPÚBLICA pode contribuir com a melhoria da competitividade do país no mercado internacional?**

Discordo totalmente     Discordo     Neutro     Concordo     Concordo Totalmente.

**13. A sua organização lhe dá o suporte adequado para participar do GESPÚBLICA?**

Discordo totalmente     Discordo     Neutro     Concordo     Concordo Totalmente.

**14. Você conhece melhorias obtidas por outras organizações que participam do GESPÚBLICA?**

Sim                     Não

III Parte - Núcleo Estadual no RS:

**15. Você acredita que, nos dois últimos anos, o trabalho desenvolvido pelo Núcleo do RS tem atingido os objetivos propostos?**

Discordo totalmente    Discordo    Neutro    Concordo    Concordo Totalmente.

**16. Você acredita que o Núcleo do RS contribui para o Programa em nível nacional?**

Discordo totalmente    Discordo    Neutro    Concordo    Concordo Totalmente.

**17. Você acredita que o trabalho desenvolvido pelo Núcleo do RS contruibui para a *"melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país, formulando e implantando medidas integradas de transformações da gestão, necessárias à promoção de resultados e à consolidação da administração pública profissional, voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais"*?**

Discordo totalmente    Discordo    Neutro    Concordo    Concordo Totalmente.

**18. Dê sugestões para o aprimoramento do trabalho do Núcleo no RS (opcional):**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_