

Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira

Paulo Daniel Barreto Lima

1. Introdução

O presente trabalho trata da avaliação da gestão organizacional no âmbito da administração pública brasileira, com base em quarenta instituições públicas de ensino superior – IPES, que se submeteram ao processo de avaliação das suas práticas de gestão a partir dos requisitos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, do Governo Federal do Brasil.

O GESPÚBLICA mais do que um programa, é uma filosofia de gestão que tem na qualidade a sua essência e o seu foco.

Falar de qualidade é falar de essência positiva. Referir-se à baixa qualidade, por exemplo, é negá-la. Assim, quando se fala de qualidade da gestão, fala-se necessariamente de um valor positivo que a organização pública pode ou não ter. Uma gestão com qualidade tem capacidade para fazer bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito.

A capacidade de fazer bem feito o que precisa ser feito vai além da competência técnica específica para cumprir a missão da organização ou a sua atividade-fim. É uma capacidade que pressupõe planejar, organizar, conduzir, coordenar e controlar¹, para que a simples capacidade de fazer agregue valor ao que é feito, em outras palavras, seja bem feito, não só para a organização pública, para seus servidores e para o governo, mas, principalmente, para o destinatário de seus serviços: o cidadão, seja na condição de usuário, seja na condição de mantenedor.

Não é por acaso que existem tantas organizações públicas de baixo desempenho, apesar de seus quadros profissionais altamente capacitados para suas atividades finalísticas. À capacidade de saber fazer faltou a capacidade de saber fazer de modo certo (eficiência), a coisa certa (eficácia) gerando valor para o cidadão e para a sociedade (efetividade).

A gestão de qualidade é a busca permanente da melhor combinação entre recurso, ação e resultado. O padrão de avaliação apresentado neste Painel leva em conta a qualidade e a integração das práticas de gestão de cada organização avaliada.

A experiência de avaliação dos sistemas de gestão das IPES foi realizada no período 2007 a 2008. Não estão contempladas neste estudo as avaliações dos sistemas de gestão de setores administrativos e de apoio.

Neste trabalho, definiu-se como IPES cada unidade de ensino, pesquisa e extensão responsável por um campo determinado do conhecimento – saúde, comunicação, direito, engenharia, filosofia, etc.

O resultado do estudo aponta para a fragilidade de algumas práticas de gestão que representam, em maior ou menor grau, desafios de melhoria para todas as instituições avaliadas.

1 Funções clássicas da Administração.

2 A base da avaliação: o modelo de excelência em gestão pública

A partir de 1995, no âmbito do setor público brasileiro, principalmente nas esferas federa e estadual do Poder Executivo, vem-se desenvolvendo uma tecnologia de gestão pública alicerçada em dois pontos:

- tornar a gestão pública mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia, em outras palavras, colocar a burocracia a serviço do cidadão, tirando dela todas as exigências desnecessárias,
- dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem contudo ferir sua essência pública.

Com este propósito, foi apresentado ao setor público brasileiro, em janeiro de 1998, o Modelo de Excelência em Gestão Pública. Este modelo atualmente conhecido e aplicado em centenas de órgãos e entidades públicos do País tem a preocupação de construir sistemas de gestão públicos que sejam excelentes sem deixarem de ser públicos.

Para tornar isso possível, o Modelo de Excelência em Gestão Pública está orientado pelos princípios constitucionais da administração pública e, conseqüentemente, o papel do Estado. Toda a gestão pública pode e deve ser excelente de acordo com os critérios e fundamentos internacionais contemporâneos, sem contudo, deixar de orientar-se por tais princípios.

Há um princípio geral da gestão pública que diz respeito à geração do bem comum. A administração pública constitucionalmente existe para gerar valor para o cidadão e para a sociedade.

Não se pode falar, portanto, em excelência em gestão pública sem falarmos necessariamente, e pelo mesmo motivo em excelência dirigida ao cidadão.

Além desse princípio que perpassa todo o texto constitucional, no Artigo trinta e sete o texto constitucional define cinco princípios que regem a administração pública brasileira:

1. **Legalidade:** estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
2. **Impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento e a confiabilidade são requisitos dos serviços públicos e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários devem ser pessoas muito importantes.
3. **Moralidade:** pautar a gestão pública por um código moral.
4. **Publicidade:** ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.
5. **Eficiência:** fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Atualmente, em centenas de países e milhares de empresas, a gestão chamada de classe mundial ou de excelência se define a partir de um modelo de gestão e de alguns fundamentos que na medida em que são institucionalizados garantem empresas de alto desempenho com sustentabilidade.

Neste trabalho, utilizaremos os fundamentos preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ incluindo algumas adaptações feitas pelo GESPÚBLICA, com o objetivo de tornar tais princípios aplicáveis aos órgãos e entidades públicos. Os fundamentos da gestão de excelência são os seguintes:

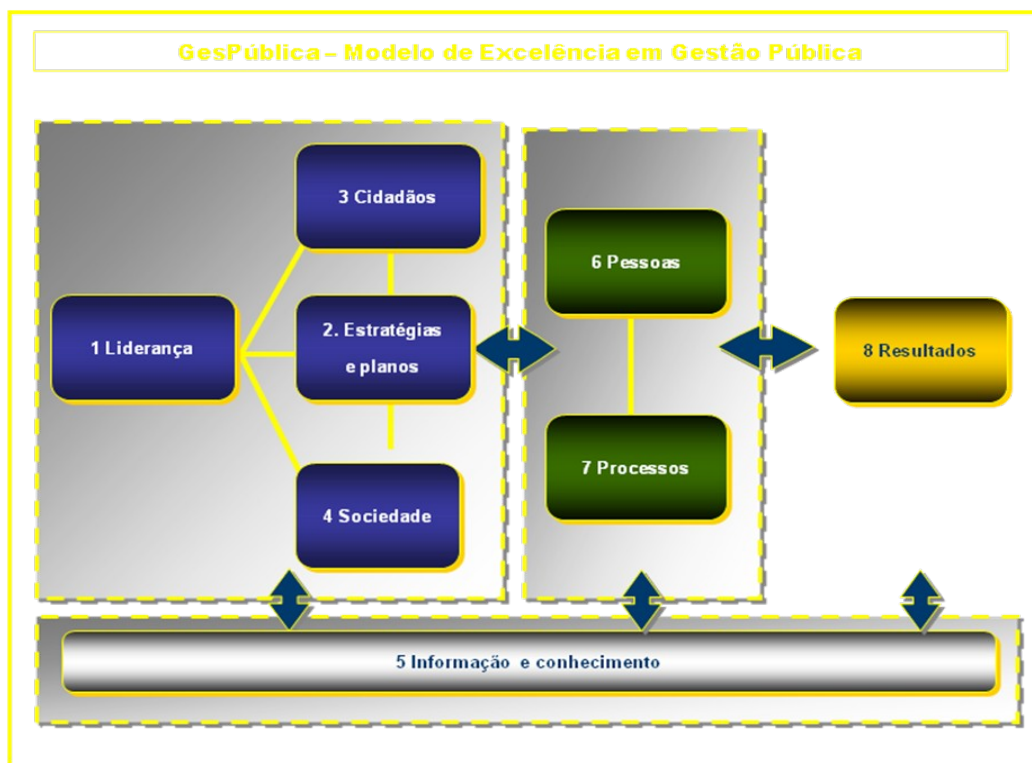
- **Pensamento sistêmico** - entendimento das relações de interdependência entre os processos da organização, e entre a organização e o ambiente.
- **Aprendizado organizacional** - busca contínua de conhecimento, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
- **Cultura da inovação** - promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a organização.
- **Liderança e constância de propósitos** - a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance dos resultados organizacionais. É exercida pela alta administração; a constância de propósito diz respeito à manutenção das ações para a consecução dos resultados.
- **Orientação por processos e informações** - segmentação do conjunto das atividades da organização que agreguem valor para as partes interessadas; as decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho.
- **Visão de futuro** - indica o rumo da organização. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas da sociedade.
- **Geração de valor** - alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- **Comprometimento com as pessoas** - estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente.
- **Foco no cidadão e na sociedade**² - direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
- **Desenvolvimentos de parcerias** - desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
- **Responsabilidade social** - atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.
- **Controle social** - atuação que se define pela indução da participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.
- **Gestão participativa** - Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

2 Este fundamento, segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ trata do Foco no Cliente e no Mercado.

Com base nesses princípios e nos fundamentos da gestão contemporânea, foi definido o Modelo de Excelência em Gestão Pública que representa um sistema geral de gestão constituído de oito partes integradas e interatuantes que concorrem para a construção e condução de organizações pública de alto desempenho.

Neste Modelo é importante observar que a excelência só pode ocorrer no sistema de gestão. As oito partes que integram o sistema são avaliadas em termos de contribuição para a qualidade do sistema. Interessa neste Modelo o conjunto da obra e não esta ou aquela parte dela. De que adianta um planejamento bem elaborado se não gerou os resultados a que se propôs? De que adianta um clima organizacional ótimo, se os servidores não fazem o que precisa ser feito, nem têm qualidade no atendimento às pessoas que demandam sua atenção?

A figura a seguir representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes.



3 O processo de avaliação

As quarenta IPES foram avaliadas de acordo com o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 pontos³. Este Instrumento transforma cada uma das partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública em critérios de avaliação e cada um desses critérios em requisitos.

A avaliação foi feita por pessoas da própria instituição, portanto, tratou-se de uma auto-avaliação, posteriormente validada por um especialista indicado pelo GESPÚBLICA.

³ Àquela época o Instrumento continha sete critérios, devido ao desenho do Modelo conter sete e não oito partes.

Os critérios sob os quais as instituições se avaliaram foram: (1) Liderança; (2) Estratégias e planos; (3) Cidadãos e sociedade; (4) Informação conhecimento; (5) pessoas; (6) Processos; (7) Resultados.

Cada requisito de cada critério de prática de gestão (critérios 1; 2; 3; 4; 5; e 6) solicitava que cada equipe de avaliadores atribuísse percentuais conforme mostra a tabela a seguir.

Percentual	Significado
0%	Se não há prática de gestão que atenda ao requisito.
5%	Se as práticas são parcialmente adequadas e de uso esporádico.
10%	Se as práticas são parcialmente adequadas.
15%	Se as práticas são adequadas, mas estão em início de implementação (até três anos a prática de gestão é considerada em início de implementação)
19%	Se as práticas são adequadas e de uso continuado (acima de três anos é considerado uso continuado)
5%	Os avaliadores atribuem esse percentual quando identificam alguma melhoria feita nos últimos doze meses em pelo menos uma das práticas de gestão identificadas.

No critério 1 - Liderança - foram avaliadas as práticas de gestão da direção da instituição relacionadas:

- ao atendimento de todas as partes interessadas (servidores, cidadãos e sociedade, principalmente),
- à disseminação aos servidores dos valores da administração pública e da organização e ao acompanhamento do grau de entendimento e aplicação desses valores na organização,
- à identificação e desenvolvimento das competências necessárias aos líderes,
- à análise crítica do desempenho global da organização por meio de indicadores,
- à implementação de ações de correção e melhoria decorrentes da análise crítica do desempenho global,
- ao compartilhamento com a força de trabalho das decisões tomadas pela alta administração.

No critério 2 - Estratégias e planos foram avaliadas as práticas de gestão relacionadas:

- à formulação de estratégias e planos que levam em conta as necessidades das partes interessadas (servidores, cidadãos e sociedade, principalmente),
- à consideração das informações sobre demandas da sociedade, do governo e dos setores internos da organização,
- ao desdobramento das estratégias em planos e à previsão dos recursos necessários à execução desses planos,
- ao monitoramento das estratégias e plano e à tomada de decisões de correção e melhoria,
- à definição e utilização de indicadores para avaliar o desempenho da organização, a execução dos planos e o atendimento à partes interessadas (servidores, cidadãos e sociedade, principalmente).

No critério 3 - Cidadãos e sociedade foram avaliadas as práticas de gestão relacionadas:

- À segmentação dos usuários para melhor atendimento,
- Ao estabelecimento e divulgação de padrões de qualidade de atendimento aos cidadãos-usuários,
- À gestão das sugestões e reclamações dos cidadãos-usuários e à implementação de ações de melhoria,
- À avaliação formal da satisfação/insatisfação dos cidadãos-usuários,
- À interação com a sociedade com o objetivo de estimular o controle social sobre a atuação da organização.

No critério 4 - Informação e conhecimento foram avaliadas as práticas relacionadas:

- à coleta, armazenamento, atualização e segurança das informações necessárias à tomada de decisão e ao controle,
- à garantia do acesso, em tempo oportuno, às informações necessárias à decisão e ao controle,
- à manutenção e atualização da memória administrativa da organização,
- ao incentivo ao pensamento criativo e inovador,
- ao compartilhamento das habilidades e conhecimentos que compõem o capital intelectual da organização.

No critério 5 - Pessoas foram avaliadas as práticas de gestão relacionadas:

- ao estímulo à iniciativa, à criatividade e ao desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho,
- à seleção e contratação de pessoas que atendam às características e habilidades necessárias à execução dos processos, das estratégias e dos planos,
- à implementação de políticas de reconhecimento do desempenho da força de trabalho,
- à capacitação das pessoas considerando as competências exigidas para cada atividade,
- ao clima organizacional, monitorando os fatores saúde, segurança e bem-estar da força de trabalho.

No critério 6 - Processos foram avaliadas as práticas de gestão relacionadas:

- à incorporação das necessidades dos usuários aos processos finalísticos, de forma a criar valor para as partes interessadas (servidores, cidadãos e sociedade, principalmente),
- ao monitoramento dos processos finalísticos e meios e à atuação sobre os resultados indesejáveis,
- ao estabelecimento e acompanhamento de padrões de execução dos processos,
- ao processo de suprimento incluindo a definição de requisitos para aquisição de bens e serviços e a avaliação do grau de atendimento desses requisitos pelos fornecedores,
- ao processo orçamentário e financeiro, principalmente no que diz respeito ao seu alinhamento com as estratégia e planos de forma a assegurar a utilização eficiente dos recursos e a efetividade dos resultados.

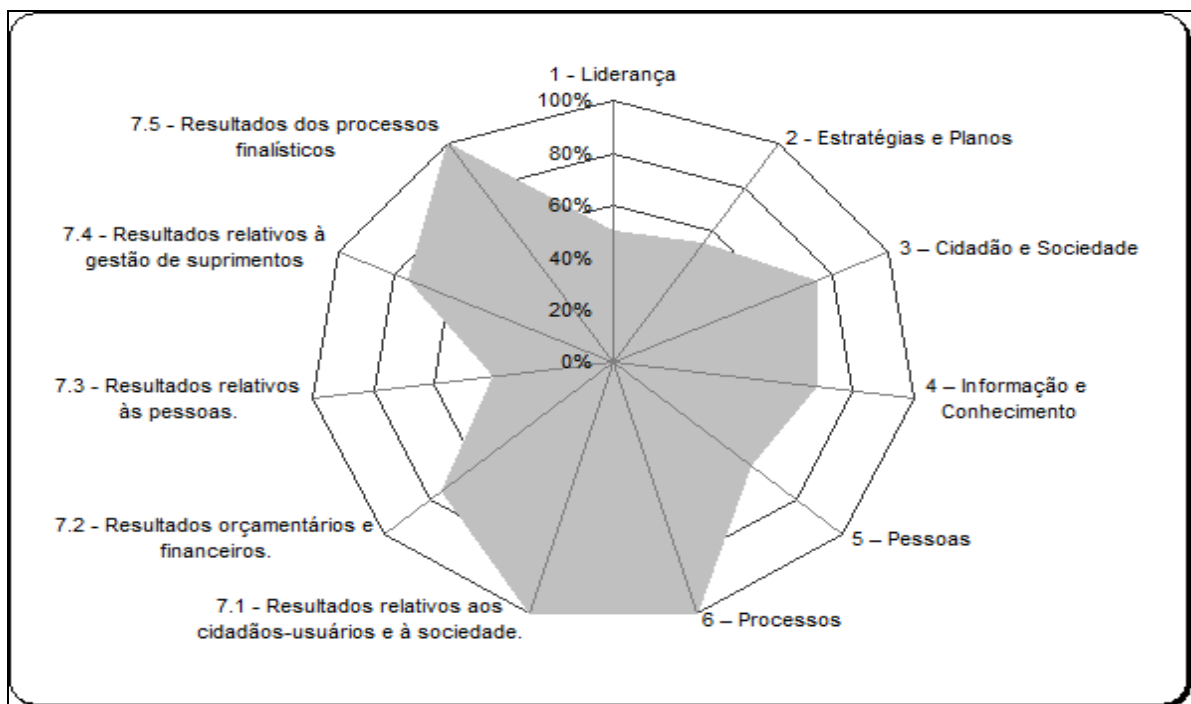
No critério 7 - Resultados - foram avaliados os resultados decorrentes das práticas do sistema de gestão da organização. São resultados relativos: aos cidadãos-usuários e à sociedade; ao orçamento e às finanças; às pessoas; ao suprimento; e aos processos finalísticos.

4 Os resultados da avaliação

Com base nos resultados percentuais obtidos em cada critério de cada sistema de gestão de cada uma das quarenta instituições que se auto avaliaram foi calculada a média aritmética em cada critério relativo às práticas de gestão (critérios 1, 2, 3, 4, 5 e 6). Para o critério 7 – Resultados, a média foi calculada por requisito (7.1 relativos aos resultados junto ao cidadão-usuário e à sociedade; 7.2 relativos aos resultados orçamentários e financeiros; 7.3 relativos às pessoas – força de trabalho; 7.4 relativos ao suprimento; e 7.5 relativos aos resultados finalísticos da organização, aqueles que respondem diretamente à missão e às estratégias e planos). Para o propósito deste painel, consideramos importante destacar quatro dentre os seis critérios de práticas (critérios 1 Liderança; 2 Estratégias e planos; 4 Informação e conhecimento; e 6 Processos). No critério 7 - Resultados, apenas os resultados relativos aos cidadãos e à sociedade (7.1) e aos processos finalísticos (7.5).

O critério 3 – Cidadãos e sociedade, devido ao grau de exigência do Instrumento de avaliação – trata-se de uma avaliação em duzentos e cinquenta pontos em uma escala de zero a mil pontos. Isso faz com que os requisitos deste critério não permitam conhecimento um pouco mais detalhado das práticas de gestão da instituição neste aspecto. Diferente dos demais critérios, este, no nível de exigência do Instrumento, não exige apenas a identificação de uma prática de gestão, podendo ser aplicada apenas em um setor da organização. O critério 5 – Pessoas, devido à falta de autonomia de cada unidade de ensino em relação à gestão da força de trabalho, os percentuais obtidos somente fariam sentido se a Instituição maior – a universidade – houvesse realizado a avaliação corporativa.

Quanto aos requisitos do Critério Resultados foram deixados de fora os resultados relativos a orçamento e finanças, pessoas e suprimento, pois conduziram a considerações e análise que extrapolaria, em muito, o escopo e o foco deste trabalho. O gráfico a seguir apresenta os resultados conforme explicados no parágrafo anterior.



Análise

A obtenção de 100% na avaliação das práticas de gestão relativas aos processos – critério 6⁴ -, comparada à avaliação do critério 7 – resultados – nos requisitos de atendimento e integração com os cidadãos usuários e com a sociedade (7.1) e de prestação de bens e serviços aos cidadãos usuários da organização (7.5), ambos com avaliação máxima de 100% evidencia a qualidade dessas práticas de gestão de processos. A coerência entre as avaliações de práticas e de resultados sinalizam para um ponto forte do sistema de gestão dessas organizações neste segmento importante da gestão.

Esta primeira análise dos resultados aponta para organizações que têm práticas de gestão capazes de gerar os resultados que os cidadãos-usuários e a sociedade esperam delas.

Quando verificamos os resultados percentuais obtidos pela alta administração da organização, cerca de 50% no critério 1 – Liderança - e cerca de 54% no critério 2 – Estratégias e planos - é possível perceber um forte desequilíbrio entre a gestão em sua dimensão estratégica e a gestão em sua dimensão gerencial e operacional.

Esta segunda análise aponta para a fragilidade das práticas de gestão do nível estratégico das organizações avaliadas e, considerando a conclusão da primeira análise, fica a indagação: por que essa *'fragilidade estratégica'* não é capaz de impactar negativamente os resultados finalísticos da instituição?

Outro ponto importante a ser analisado é o critério 4 – informação e conhecimento. A avaliação deste critério em 68% aponta para outra fragilidade importante dos sistemas de gestão dessas quarenta instituições. Principalmente no que diz respeito à garantia do acesso oportuno às informações necessárias à tomada de decisão e ao controle. Há apenas indício, mas válido para ser considerado - que aponta para o perfil das práticas de gestão das instituições avaliadas: provavelmente as informações são em sua maioria operacionais, pouco agregadas e atendem satisfatoriamente o nível de execução das atividades fim e meio. No entanto, pode-se supor que a fragilidade da gestão da informação esteja na disponibilidade de informações mais agregadas, portanto mais adequadas aos níveis gerencial e estratégico das instituições. Considerando-se a avaliação das práticas de gestão da direção e, em especial, de formulação estratégica essa fragilidade da gestão da informação decorra da baixa demanda da liderança por informações.

5 Conclusão

A avaliação dos sistemas de gestão dessas quarenta IPES aponta para uma importante fragilidade na gestão dessas instituições: a falta de direcionamento estratégico. São instituições fortemente fundadas em suas rotinas diárias, cada segmento sente-se suficientemente preparado para fazer o que sempre fez e tal atitude deixa vazio o campo da gestão estratégica, o campo do pensamento sobre o futuro da instituição.

Como são instituições de reconhecido valor público o simples ensinar, pesquisar e desenvolver projetos com a comunidade são suficientes para garantir o sucesso de cada dia. No entanto, sem perceber, podem estar caminhando para a obsolescência na medida em que gerencialmente, pouco ou nada se pense em termos de estratégias e planos para o futuro no médio e longo prazos.

4 Para efeito deste trabalho consideramos processo como o centro prático da ação que transforma objetivo/demanda em resultado.

A experiência com outros campos de atividades do setor público tem apontado para um diagnóstico semelhante. Embora não faltem nessas organizações, incluindo-se aqui as quarenta organizações avaliadas estruturas de produção estratégica que produzem muitos planos ditos estratégicos, mas que pouco ou nada tem de efetivamente estratégicos.

A administração pública brasileira tem, em geral, muita estrutura organizacional para produção estratégica – núcleos estratégicos; secretarias e departamentos de planejamento estratégico, unidades de gestão estratégica, de investimento estratégico etc. – sem ou com quase nenhuma produção estratégica. Os órgãos e entidades públicos seguem o mesmo modelo, alguma unidade estratégica sempre aparece nos organogramas.

Não se quer dizer com isso que não haja estratégia para formular políticas e planos. O que é evidente, no entanto, é o fato de que a estratégia – formulada pelas lideranças em forma de política, de visão de futuro ou de grandes objetivos ou desafios tem-se mostrado uma atividade ritualística, separada dos demais níveis organizacionais e que não tem orientado a ação – a única maneira de transformar meta em resultado. A avaliação das instituições objeto deste painel são evidência deste fato.

É muito comum nas organizações encontrar pendurado nas paredes um quadro - *às vezes até com vidro anti-reflexo* – em que a visão de futuro é divulgada. Normalmente diz alguma coisa parecida com “*ser referência naquilo que faz, até um determinado ano*”. Se sairmos a perguntar, até mesmo para os planejadores da organização, coisas do tipo: qual é atualmente a organização de referência que a sua organização deseja igualar e ultrapassar? Quais são as práticas de gestão e as tecnologias que essa organização de referência tem? Quais são os seus indicadores de desempenho, ou seja, que resultados ela produz hoje e que a sua organização pretende ultrapassar para tornar-se referência no futuro?

A quase totalidade das respostas evidencia ignorância plena sobre onde a organização deseja chegar.

Se os planejadores e a alta administração da organização não sabem quem é a melhor organização da sua área de atividade, e se não conhecem pelo menos alguns referenciais comparativos adequados de outras organizações da sua área de atividade, pode ser até que a organização já seja a referência e não saiba, ou seja, estabeleceu como visão de futuro aquilo que ela já é no presente.

O estado futuro desejado por um governo ou por uma organização deve ser gerenciado, ou seja, deve ser o critério para estabelecer prioridades e seqüências de ação, sendo, além de tudo, fator importante de coerência do processo decisório.

São elementos da estratégia: a missão, a visão de futuro, os grandes objetivos e os macro-processos (grandes áreas de atuação da instituição). Assim, deve-se verificar se os componentes estratégicos da organização estão alinhados e atualizados.

Esses elementos isolados – *às vezes encadernados* – nada acrescentam se não orientarem a execução dos planos e das rotinas da organização na direção do estado futuro desejado. Para isso é importante que a estratégia se expresse por uma trajetória cujos passos são os planos e as ações arranjados na melhor seqüência possível tendo em vista os cenários e os pontos fortes e fracos da organização para enfrentá-los.

Tais práticas, impregnadas do desnecessário, fortalecem processos de baixa capacidade de produção, e desperdiçam recursos.

Este trabalho, apesar do universo pequeno da pesquisa, aponta para a necessidade do redirecionamento da gestão pública para a o verdadeiro resultado – o resultado constitucional da geração do bem público. Na administração pública o ‘*bom resultado*’ ou seja, o fazer o que deveria ser feito, é exageradamente valorizado. Incontáveis discursos de altos dirigentes e relatórios pesados e inférteis⁵ de grandes organizações públicas têm valorizado sobremaneira o resultado que responde objetivamente a metas físicas e financeiras.

Atingir metas físicas e financeiras é essencial, mas não é tudo e de forma alguma o mais importante. Mais importante, por exemplo, que cumprir 200 dias letivos é a qualidade da aprendizagem dos alunos.

Esses indicadores maiores que medem a dimensão e a presença de um problema antes e depois da ação são os indicadores imprescindíveis de uma gestão de excelência, voltada para os efeitos dos resultados. O efeito é na verdade o resultado em sua plenitude e por isso o referencial de excelência da avaliação gerencial pelo qual se pode qualificar ou desqualificar a eficiência e a própria eficácia.

Essa é a gestão preconizada pelo GESPÚBLICA.

Uma transformação gerencial dessa dimensão não acontece por decreto, pois não se trata de determinar, mas de convencer. A ordem, mesmo legal, tem pouca chance de sucesso nesse caso. É mais uma questão de exercer influência, procurando mover e inspirar as pessoas no intuito de obter delas o máximo de cooperação fruto de sua própria motivação. Isso requer uma verdadeira ‘*exposição de motivos*’, do líder da mudança para seus liderados, baseada no compromisso da palavra, respaldada no exemplo da prática.

Bibliografia

Ansoff, H. Igor., McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Baldrige National Quality Program. *Criteria for Performance Excellence*. National Institute of Standards and Technology Administration. Department of Commerce. USA, 2006.

Batista Júnior, Onofre Alves. *Princípio constitucional da eficiência administrativa*. 1ª ed., Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

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

Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. **Brasília**, Novembro, 1995.

Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *QPAP – programa da qualidade e participação na administração pública: termo de referência*. Brasília, 1998.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 pontos..* Brasília, 2007.

Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Instrumento para Avaliação da Gestão*

5 Termo utilizado por Joseph N. Miniace e Elisabeth Falter para qualificar os relatórios como tipo de canal de comunicação.

Pública. Brasília, 2009.

Broka, Bruce. *Gerenciamento da qualidade*; tradução e revisão técnica Valdênio Ortiz de Sousa. São Paulo: Makron Books, 1994.

Camilo, Ronald Darwich. *Modelagem dinâmica da gestão: passos para a excelência e resultados superiores*. Belo Horizonte: Instituto Qualidade Minas, 2003.

Campos, Anna Maria. *Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?* Revista administração pública. Rio de Janeiro: fev./abr., 1990.

Clausewitz, *De La Guerre*, Editora Mateu, Barcelona, 1972

Druker, Peter. *Managing for results*,. New York: Harper & Row, 1964.

Faoro, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*, 3ª ed. Ver. – São Paulo: Globo, 2001

Ham, Christopher e HILL, Michael. *The policy process in the modern capitalist state*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf, 2 ed., 1993.

Kaplan, Robert, NORTON, David P., *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Lima, Paulo Daniel Barreto. *A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA*. Rio de Janeiro – RJ; Quality Mark, 2007.

Matus, Carlos. *Política, Planejamento e Governo*. Brasília: IPEA, 1993

Marques, Manuel Pedroso. *O jogo estratégico na gestão*. Difel, Portugal, 1996.

Martins, Luciano. *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral*. Cadernos ENAP no. 8. Brasília: ENAP, 1997.

Mintzberg, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press, 1994

Nóbrega, Clemente, *A ciência da gestão – marketing, inovação, estratégia: um físico explica a gestão – a maior inovação do século XX – com uma ciência*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Editora Senc, 2004

Pedone, Luiz. *Formulação, implementação e avaliação de políticas públicas*. Brasília, Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, 1986

Sherpeherd, Geoffrey e VALÊNCIA, Sofia. *Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis*. Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ano 47 vol. 120 número 3, set./dez., 1996.

Sabatovski, Emílio. FONTOURA, Iara. *Constituição Federal de 1988*. 1ª Ed. 2ª tiragem, Curitiba: Juruá, 1999.

Senge, Peter M. *A quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 5ª edição. São Paulo: Editora Best Sellesr – Círculo do Livro, 1990.

Vários autores. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*, Thomaz Wood Jr. (coordenador), São Paulo: Atlas, 1995.

Vários autores *Reforma do Estado e democracia no Brasil*, Eli Diniz e Sérgio de Azevedo (organizadores). Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1997.

Resenha Biográfica

Paulo Daniel Barreto Lima: Mestre em Administração Pública (UNB Universidade de Brasília), Especialista em Gestão Pública e Qualidade em Serviços (Universidade Federal da Bahia), bacharel em Letras (Centro de Ensino Unificado de Brasília); Autor do livro *Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA*; servidor público federal aposentado, atuando como palestrante e consultor em desenvolvimento gerencial.