

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Mestrado Profissional em Administração**

Jorge Luis dos Santos

**Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores  
da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo  
de excelência em gestão pública.**

Recife, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Dissertação: Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo de excelência em gestão pública.

Nome do Autor: Jorge Luis dos Santos

Data da aprovação: 15/07/2016

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 10 de agosto de 2016.

-----  
Assinatura do autor

Jorge Luis dos Santos

**Práticas de gestão administrativa: a visão dos  
gestores da Universidade Federal de Pernambuco à  
luz do modelo de excelência em gestão pública.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mônica Maria Barbosa Gueiros

Dissertação apresentada como requisito complementar à obtenção do grau de Mestre em Administração, área Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas, do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife, 2016**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S237p

Santos, Jorge Luis dos

Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo de excelência em gestão pública / Jorge Luis dos Santos. - 2016.

133 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.

Inclui referências e apêndices.

1. Administração pública. 2. Excelência. 3. Gestão da qualidade total na administração pública. I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2016 –125)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Mestrado Profissional em Administração – MPA

# **Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo de excelência em gestão pública.**

Jorge Luis dos Santos

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 15 de Julho de 2016.

Banca Examinadora:

Prof.<sup>a</sup> Mônica Maria Gueiros Barbosa, Doutora, UFPE (Orientadora)

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE (Examinador Externo)

Prof.<sup>a</sup> Denise Clementino de Souza, Doutora, UFPE CAA (Examinador Interno)

## **Agradecimentos**

Concluir este curso mestrado é um momento de imensa satisfação e alegria. Pois, a realização de um sonho não proporciona, apenas, o prazer da missão cumprida. Mas, alimenta a alma e nos faz provar que tudo é possível quando se deseja, se prepara, se esforça e quando se foca em um objetivo.

Apesar de o produto final de um mestrado ser uma monografia, a caminhada não nos deixa esquecer que não chegamos até aqui sozinho. Neste sentido, nesta etapa final, não poderíamos deixar de lembrar e agradecer às pessoas que contribuíram para esta empreitada.

Primeiramente agradeço à PROGEPE/UFPE, por proporcionar a mim e outros tantos servidores a oportunidade de poder participar dessa importante ação educacional. Especialmente à Pró-Reitora (à época) Lenita Almeida Amaral pelo empenho e dedicação no desenvolvimento de ações de desenvolvimento educacional e profissional na UFPE.

Agradeço imensamente a minha orientadora Professora Doutora Mônica Maria Gueiros Barbosa pelo acolhimento, apoio, serenidade, paciência, dedicação e confiança em mim depositada.

Agradeço aos Professores Fernando Paiva Jr. e Denise Souza, membros desta banca que têm participação decisiva na definição do objeto e tema deste estudo a partir das suas contribuições na qualificação do projeto.

Agradeço as Professoras Débora Dourado e Josete Florêncio pelo apoio e profissionalismo na condução da coordenação acadêmica e administrativa deste programa de pós-graduação.

Agradeço aos meus companheiros de percurso, aos amigos de todas as horas: Ana Maria, André, Carla, Clélia, Conceição, Danúbia, Iris, Kaline, Leidijane, Lenira, Liliana, Nara, Orlando, Patrícia, Regina, Roberta, Rodrigo, Tâmara, Thais, Thayza, Vanessa, Wilza e Zuleide com os quais compartilhei momentos felizes, dificuldades e sonhos.

Agradeço, ainda, aos colegas de trabalho, Silvia, Lourdes, Amarília, Márcia, Emerson, Borges, Ane, Jandele, Jane que são coadjuvantes desta conquista. Pois, sem os seus incentivos, torcida e apoio, a caminhada teria sido mais árdua. Como colega de trabalho, estendo estes agradecimentos a grande amiga Edineise que torceu e muito contribuiu para este sucesso.

Agradeço, também, aos estatísticos João José (irmão) e Denes pela substancial contribuição técnica para conclusão desta missão.

Por fim, agradeço a minha família, esposa Maria do Carmo; Filhas, Laís e Isabella que tanto sofreram com a minha “ausência” e, pelo apoio, paciência, presença e compreensão. A minha mãe pela sua existência e preces confortantes. Aos meus irmãos João, Jailson e Adelson e demais familiares que torceram e contribuíram para amenizar as dificuldades da caminhada.

E, a Deus razão de toda existência!

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.*

*(Martin Luther King)*

## **Resumo**



Esta dissertação procurou analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE na visão dos gestores da UFPE à luz do Modelo de excelência em Gestão Pública – MEGP. A população do estudo foi composta por gestores das Unidades Organizacionais da UFPE: Reitoria; Pró-Reitorias; Órgãos Suplementares; Centros Acadêmicos (Recife, Caruaru e Vitória); e pelos diretores e coordenadores da PROGEPE, sendo a amostra composta por 34 respondentes. A orientação teórico-conceitual que deu suporte ao problema de pesquisa foi a teoria constitucional, inovação gerencial e o modelo conceitual de excelência em gestão pública (MEGP). Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário com 55 perguntas, sendo 53 fechadas e extraídas do MEGP analisadas em escala do tipo *likert* de cinco pontos e 2 perguntas abertas para a identificação das práticas de gestão inovadora na visão dos respondentes. O estudo possui natureza quantitativa. Os dados foram processados no *software* SPSS e a análise dos resultados se deu por meio da estatística descritiva. Os achados da pesquisa revelam que a política de capacitação e qualificação profissional da PROGEPE é a principal prática de gerencial percebida pelos participantes da pesquisa e que “sistema de gerencial de informações”, “gestão por competências”, “reuniões sistematizadas” e “padronização dos processos” são as ações que necessitam serem desenvolvidas/melhoradas para uma maior aproximação aos preceitos do Modelo de excelência em Gestão Pública (MEGP).

Palavras-chave: Práticas de gestão administrativa. Modelo de excelência em gestão pública. inovação gerencial.

## **Abstract**

This thesis was to analyze the administrative management practices PROGEPE in view of UFPE managers in light of the Model of Excellence in Public Management - MEGP. The study population consisted of managers of organizational units of UFPE: Rectory; Pro-Rectors; Supplementary bodies; Academic centers (Recife, Caruaru and Victoria); and the directors and coordinators of PROGEPE, and the sample of 34 respondents. The theoretical and conceptual guidance that supported the research problem was the constitutional theory, management innovation and the conceptual model of excellence in public management (MEGP). The survey data were collected through a questionnaire with 55 questions, 53 closed and extracted from MEGP analyzed in the Likert scale of five points and two open questions for the identification of innovative management practices in the view of respondents. The study has a quantitative nature. Data were processed in SPSS software and analysis of the results was made through descriptive statistics. The survey findings reveal that the training policy and qualification of PROGEPE is the main practice of management perceived by research participants and that "management system of information", "management skills", "systematized meetings" and "standardization processes" are the actions that need to be developed / improved for closer to the precepts of the Model of excellence in Public Management (MEGP).

Keywords: administrative management practices. Model of excellence in public management. Management innovation.

## **Lista de figuras**

<b>Figura 1 (2)</b> – Evolução da teoria da inovação	39
<b>Figura 2 (2)</b> – Histórico da busca da qualidade no setor público brasileiro	48
<b>Figura 3 (2)</b> – Marcos do GESPÚBLICA	50
<b>Figura 4 (2)</b> – Desenho funcional do GESPÚBLICA	52
<b>Figura 5 (2)</b> – Bases e fundamentos do modelo de excelência em gestão pública	56
<b>Figura 6 (2)</b> – Representação do modelo de excelência em gestão pública	60
<b>Figura 7 (3)</b> – Organograma da PROGEPE	73
<b>Figura 8 (3)</b> – Representação da amostra	76
<b>Figura 9 (3)</b> – Classificadores das cores	80
<b>Figura 10 (4)</b> – Nuvem de palavras respostas à pergunta aberta de número 54	95
<b>Figura 11 (4)</b> – Nuvem de palavras respostas à pergunta aberta de número 55	97
<b>Figura 12 (4)</b> – Critério governança	99
<b>Figura 13 (4)</b> – Critério estratégia e planos	100
<b>Figura 14 (4)</b> – Critério Público-Alvo	102
<b>Figura 15 (4)</b> – Critério Interesse público e cidadania	104
<b>Figura 16 (4)</b> – Critério Informação e conhecimento	106
<b>Figura 17 (4)</b> – Critério Pessoas	107
<b>Figura 18 (4)</b> – Critério processos	112

## **Lista de quadros**

<b>Quadro 2 (2)</b> – Panorama conceitual da inovação gerencial	42
<b>Quadro 3 (2)</b> – A evolução das ações de desburocratização e qualidade no setor público brasileiro	46
<b>Quadro 4 (2)</b> – Características do GESPÚBLICA	50
<b>Quadro 5 (2)</b> – Fundamentos constitucionais	57
<b>Quadro 6 (2)</b> – Princípios constitucionais específicos da administração pública brasileira	58
<b>Quadro 7 (2)</b> – Fundamentos do modelo de excelência em gestão pública	59
<b>Quadro 8 (2)</b> – Identificação dos critérios do modelo de excelência em gestão pública	62
<b>Quadro 9 (2)</b> – Conceitos dos critérios do modelo MEGP	63
<b>Quadro 10 (2)</b> – Problemas no processo de percepção de pessoas	65
<b>Quadro 11 (2)</b> – Tecnologias de gestão do GESPÚBLICA	67
<b>Quadro 12 (2)</b> – Resumo dos procedimentos metodológicos	69
<b>Quadro 13 (3)</b> – A UFPE em números	71
<b>Quadro 14 (3)</b> – Relação dos respondentes	78
<b>Quadro 15 (3)</b> – Escala <i>likert</i> utilizada no questionário	79
<b>Quadro 16 (3)</b> – Protocolo de pesquisa	82
<b>Quadro 17 (3)</b> – Considerações sobre as medidas de posição	83
<b>Quadro 18 (3)</b> – Perfil dos respondentes	87
<b>Quadro 19 (4)</b> – Visão consolidada das respostas dos gestores	89
<b>Quadro 20 (5)</b> – Pontos de similaridade das práticas da PROGEPE com o MEGP	113

## **Lista de abreviaturas e siglas**

CCQ - Coordenação de Capacitação e Qualificação  
CONSAD - Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração  
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público  
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade  
GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Modelo de  
MEGP - Excelência em Gestão Pública  
IES - Instituições de Ensino Superior  
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior  
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado  
MBC - Movimento Brasil Competitivo  
MEC - Ministério da Educação  
MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão  
NPM - *New Public Management*  
OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado  
PEI - Planejamento Estratégico Institucional  
PQGF - Premio Qualidade do Governo Federal  
PQSP - Programa de Qualidade no Serviço Público  
QPAP - Programa de Qualidade e Participação na Administração  
UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

# Sumário

<b>1 Introdução</b>	<b>15</b>
1.2 Contextualização do tema e problematização	15
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.2.3 Justificativas e contribuições do estudo	21
<b>2 Referencial teórico</b>	<b>24</b>
2.1 Teoria Institucional	25
2.2 Administração pública gerencial: contribuição para a melhorias das práticas de gestão administrativa	29
2.3 Inovação: breves considerações	38
2.3.1 Contexto histórico	38
2.3.2 Inovação gerencial no setor público	40
2.4 Gestão da qualidade no setor público	43
2.4.1 Contexto histórico dos programas de qualidade na gestão	47
2.4.2 GESPÚBLICA: breve apresentação	49
2.4.3 Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)	54
2.4.4 Tecnologias de gestão	64
2.5 Percepção	65
<b>3 Procedimentos metodológicos</b>	<b>69</b>
3.1 Classificação da pesquisa	69
3.2 Universo da pesquisa	71
3.3 Delimitação e sujeitos da pesquisa	75
3.4 Instrumento de pesquisa	78
3.5 Coleta de dados	82
<b>4 Análises dos dados e resultados</b>	<b>85</b>
4.1 Dados preliminares e perfil dos respondentes	85
4.2 Análise das Práticas de gestão administrativa: visão dos gestores	87
4.3 Práticas inovadoras de gestão na PROGEPE	94
4.4 Pontos de similaridade das práticas de gestão da PROGEPE com os critérios do modelo MEGP	98
4.4.1 Governança	98
4.4.2 Estratégia e planos	100
4.4.3 Público-alvo	102
4.4.4 Interesse público e cidadania	103
4.4.5 Informação e conhecimento	105
4.4.6 Pessoas	106
4.4.6.1 Sistema de trabalho	107
4.4.6.2 Desenvolvimento profissional	109
4.4.6.3 Qualidade de vida da força de trabalho	110
4.4.7 Processos	105
<b>5 Considerações finais</b>	<b>114</b>
5.1 Recomendações gerenciais.	117
<b>Referências</b>	
Error! Bookmark not defined.	
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa	126
APÊNDICE B – Protocolo de pesquisa	131

# 1 Introdução

---

Nesta primeira parte da dissertação será apresentada a contextualização do tema e a sua problematização; o problema de pesquisa; os objetivos geral e específicos; finalizando com a apresentação da justificativa do estudo.

## 1.1 Contextualização do tema e problematização

Cercadas por um ambiente de transformações rápidas, constantes e imprevisíveis, as organizações públicas para atingir o seu principal objetivo e justificar a razão da sua existência, ou seja, prestar serviços aos cidadãos, precisam adotar um modelo de gestão mais flexível, conectado com as demandas de seus usuários, conforme argumentam Janissek-de-souza *et al* (2014). Isto implica em abandonar a lógica de um sistema fechado para agir com foco nas necessidades de seus usuários. Os autores ainda ressaltam que para promover tal alteração na lógica de funcionamento das organizações públicas requer assim, a adoção de novas práticas. É preciso inovar na forma de fazer a sua gestão (JANISSEK-DE-SOUZA, *et al*, 2014).

Práticas inovadoras de gestão podem influenciar a capacidade estratégica de criar e manter novos conhecimentos, requisitos importantes no desenvolvimento e melhorias dos produtos e serviços e também dos processos internos, além de reconhecida como o ingrediente mais importante em qualquer econômica moderna tornando-se até uma ferramenta básica para alcance dos objetivos organizacionais, como apontam alguns pesquisadores (BUCIOR *et al*, 2015; PINTO; NOSSA, 2015; LOPES, 2015).

Para Enke; Souza; Pereira (2014) a administração pública torna-se um tema em discussão, cada vez mais presente, especialmente, considerando-se a evolução nas formas de gerir as instituições públicas. Ainda, segundo os autores, diversas mudanças surgiram ao longo da história, fruto, muitas vezes, de alterações no comportamento da sociedade. Estas modificações aconteceram em quase todo mundo, quando o Estado, aos poucos, passou a ter uma atenção mais voltada ao cidadão, especialmente no último século, e ainda, fortemente sentido nas últimas décadas.

A reforma gerencial de 1995, também denominada por Administração Pública Gerencial, objetivou superar as disfunções da gestão pública burocrática e tornar o Estado eficiente por meio da inserção no universo estatal de valores e práticas da economia privada, como os conceitos de eficácia, criatividade, flexibilidade, foco no cliente e desempenho (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Conforme texto do Caderno MARE n. 12 (BRASIL, 1999), a administração pública gerencial busca responder tanto às novas circunstâncias do mundo atual, em que estão sendo revistos os papéis e as formas de atuação do Estado, como atender às exigências das democracias de massa contemporâneas, em que a funcionalidade e o poder das burocracias estatais têm sido crescentemente questionados.

Bresser-Pereira (2000) argumenta que a reforma gerencial de 1995 tem como objetivo tornar o aparelho do estado mais eficiente, buscando ter um Estado ao mesmo tempo mais forte, mais capaz de fazer valer a lei e mais democrático, portanto melhor controlado pela sociedade. Para tanto, segundo o autor, a reforma gerencial de 1995 atuou em três dimensões: uma institucional, outra cultural e uma terceira, **de gestão (grifo do autor)**.

No centro de toda essa discussão reformista, o gestor público – posto alçado ao antigo agente público – torna-se o agente impulsionador da cultura gerencial, ao qual foi demandado mais autonomia e responsabilização, com a intenção de romper com a era burocrática, onde o agente poderia fazer apenas o que estivesse na lei (BRESSER-PEREIRA, 2004; BOLLIGER, 2014).

Nesse cenário, desburocratização, gestão por resultados, qualidade total, descentralização, etc., são palavras que guiaram a administração pública a partir do final do século XX (BOLLIGER, 2014).

Esse enfoque, no entanto, visava tornar a gestão pública mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia, dando, a esta, as características de gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem, contudo, ferir a sua essência pública, que é a base de enfrentamento proposta pela reforma de 1995, no âmbito do setor público brasileiro (LIMA, 2009).

No entanto, estudos apontam que a reforma iniciada nos anos de 1995 não entregou tudo que prometia, lacunas existem e caracterizam a necessidade de avanços sistemáticos: forte resistência à mudança; entraves burocráticos; e hibridismo nas práticas cotidianas,



mesmo depois de mais de 20 anos, da implantação da administração gerencial (MARRA e MELO, 2005; GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010; MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013).

Sinteticamente, todas as propostas de modelo de gestão gerencialista têm como foco principal sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão (JANISSEK-DE-SOUZA *et al*, 2014). No entanto, esses autores acrescentam que, embora não se possa afirmar que tais modelos emergentes promovam a ruptura completa dos preceitos próprios do modelo burocrático, eles se propõem a promover alterações significativas na forma como as organizações públicas implementam e executam suas práticas de gestão.

Para Souza, Paiva Jr. e Lira (2010) o deslize da reforma gerencial do Estado brasileiro ocorreu na dimensão cultural, ao entender que os conceitos gerenciais a ela inerentes iriam exterminar o patrimonialismo e clientelismo que subsistem na administração pública brasileira. Os autores ainda ressaltam que a Administração Pública adquiriu uma configuração híbrida, onde coexistem centralizações de decisões, destacado processo hierárquico, formalismo excessivo e informalidades na dimensão política e no relacionamento com o ambiente externo, características, estas, reveladas nos estudos de Fadul e Souza (2007).

Segundo, Ferreira (2012) na procura pela melhoria das práticas de gestão, há duas décadas, o governo brasileiro busca métodos que permitam maior foco em resultados. Para tanto, gestão por resultados, qualidade total, descentralização, informatização, desburocratização, contratualização, participação, continuam sendo palavras que inspiram os gestores públicos (BOLLIGER, 2014).

Nesse sentido, os estudos de Enke; Souza; Pereira (2014) apontam que no Brasil, ao longo das últimas décadas, apareceram diversos programas a partir de iniciativas do governo que tinham como propósito melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado ao cidadão. O êxito nisto se traduz quando há mais produtividade, menor custo e atendimento às necessidades da sociedade (ENKE; SOUZA; PEREIRA, 2014).

A pressão exercida pelo Estado, para adoção dos programas de melhoria da qualidade, sobre as organizações públicas acabam por incentivar a existência de isomorfismo coercitivo apontado Dimaggio e Powell (2005), teóricos neo-institucionalistas.

Por essa perspectiva, segundo Duarte e Tavares (2012) a necessidade de legitimação e adequação às normas faz com que as organizações se sintam pressionadas a aderirem a programas e políticas públicas por diversas razões que vão desde a obrigatoriedade até a

necessidade de obtenção de recursos e incentivos os quais, só serão obtidos a partir do momento em que assentirem em participar destes programas e políticas.

Dentre tais programas, no caso das instituições públicas nacionais, destaca-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que surge como um contexto mais amplo de mudança de paradigma administrativo: da administração burocrática para a administração gerencial, configurando-se como o marco contemporâneo da evolução da gestão pública (BRASIL, 2009; FERREIRA, 2012).

O GESPÚBLICA é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicas 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 (BRASIL, 2009).

Para Grin (2013), o GESPÚBLICA é um programa apoiado em critérios de excelência e tem por objetivo promover o processo de auto-avaliação, instrumentalizando uma gestão pública por resultados, alicerçado em um modelo de gestão pública singular que incorpora a dimensão técnica, própria da administração, à dimensão social, até então, restrita à dimensão política.

Na mesma linha de entendimento, Filardi et al (2016) apontam que esse processo de mudança evolui na direção da gestão por resultados orientada para o cidadão, objetivando simplificar os processos organizacionais das instituições públicas brasileiras e aumentar a competitividade desses órgãos.

Frente à necessidade de se manter em um ambiente que se transforma de forma cada vez mais intensa, aliado ao movimento gerencialista, o GESPÚBLICA incentivou as organizações públicas a adotarem modelos de gestão baseados na aprendizagem, dentre outros elementos, a exemplo do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), como frisam Santana e Souza-Silva (2012).

Para Santana e Souza-Silva (2012), os modelos de gestão incentivam as organizações públicas a aprenderem a partir da reflexão de suas próprias práticas, contribuindo, assim, para a melhoria da gestão pública, de forma a torná-las mais eficazes em seus propósitos. Ainda, segundo os autores é por meio do MEGP que se reconhecem as organizações que comprovam alto nível de desempenho a partir do Premio Qualidade do Governo Federal (PQGF).

Conforme, Pereira *et al* (2012) o modelo de gestão intitulado MEGP é baseado em um conjunto de fundamentos de excelência que expressa conceitos atuais e se traduzem em práticas que são encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de classe mundial.

Nesse contexto, as universidades do século XXI têm passado por mudanças em seu papel social em decorrência das influências exercida pela lógica capitalista que tem transformado a educação superior e pressionado as Instituições de Ensino Superior (IES) a se tornarem mais focadas no cliente, no mercado competitivo e no ambiente globalizado (MENDONÇA *et al*, 2012).

Em estudo que investigou as competências gerenciais dos reitores das Universidades Federais de Minas Gerais, Ésther (2011) fez algumas considerações sobre o processo de mudança vivenciado pelas universidades federais, como segue:

As universidades públicas, especialmente as federais, vêm experimentando e sofrendo mudanças em sua atuação desde meados da década de 1990, quando se buscou a implementação de uma filosofia chamada de “gestão pública gerencial” para o setor público brasileiro. Se, de um lado, o governo de Fernando Henrique Cardoso visou alterar o estatuto das universidades, impingindo-lhes um caráter em parte empresarial, de outro, o governo Lula visou recuperar o caráter público da instituição. Entretanto, a filosofia de resultados foi mantida. É nesse contexto, no caso brasileiro, que os gestores das universidades devem gerenciar suas instituições, e de posse de determinadas competências (ÉSTHER, 2011, p. 2).

Nesse sentido, Janissek-de-souza *et al* (2014) afirmam que as organizações públicas têm sido pressionadas, crescentemente, a adotarem práticas de gestão que traduzam na prestação de serviço de melhor qualidade, otimizando o tempo de respostas às demandas dos usuários e propiciando a utilização mais eficiente dos recursos públicos.

Desenvolver a cultura da qualidade, ensejada por processos avaliativos abertos, públicos e confiáveis constitui um anseio partilhado entre instituições de educação superior (IES), sociedade civil, governo, Congresso Nacional e a população brasileira é uma das diretrizes preceituadas pelo Ministério da Educação – MEC para as Instituições de Ensino Superior – IES. Dentre outros procedimentos, essa diretriz pretende contribuir para a concretização da melhoria da educação superior via avaliação externa das IES (BRASIL, 2006).

Inserida nesse campo organizacional é oportuno que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) identifiquem modelos de avaliação que sejam capazes de extrapolar o conceito clássico de avaliação, que aborda preferencialmente o aspecto didático/pedagógico, relegando outros aspectos para segundo plano (CORTE, 2009).

Nesse cenário, além do cumprimento das diretrizes do MEC, parte da responsabilidade pelo desempenho dessas instituições passou então a ser associada aos seus gestores – reitor, pró-reitores, diretores de centro, chefes de departamento, coordenadores de cursos diretores e coordenadores de unidades administrativas etc., que são os responsáveis por ações da área acadêmica e administrativa da instituição (BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

Inserida nesse contexto, a UFPE não deve prescindir da busca pela melhoria dos seus processos gerenciais. Avaliar os processos gerenciais sob a orientação de uma ferramenta peculiar à sua natureza organizacional, como é o caso do MEGP, poderá contribuir para o processo de avanço e aprimoramento da gestão na busca pela excelência (BARBOSA, 2015; BARBOSA; MENDONÇA, 2014).

Como pontuado por Corte (2009) é importante ressaltar que a avaliação organizacional, como qualquer outro processo avaliativo não deve ser entendida como uma finalidade, mas sim, como um meio que possibilitará a identificação e o monitoramento das variáveis críticas para o sucesso organizacional.

Administrar o que é público constitui desafio desde a antiguidade, portanto, investigar e compreender a natureza, os objetivos e os meios da administração pública, é condição essencial para que a mesma possa ser exercida de forma eficiente e, com isso, assumir caráter determinante nos rumos da sociedade (SILVA; LIMA; GOMIDE, 2014).

A problemática desse estudo diz respeito às práticas de gestão administrativa na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pois de acordo com Lima (2009) e Ribeiro (2012), razões há para tal questionamento. Dentre as quais se destacam que a gestão de qualidade é a busca permanente da melhor combinação entre recurso, ação e resultado, Lima (2009). E, segundo Ribeiro (2012), avaliar é o elo final na cadeira funcional da administração, que permite verificar se as atividades estão correndo conforme planejadas, propondo correções nos desvios.

O conceito sobre avaliação, postulado pelo GESPÚBLICA, assegura que, quando a avaliação da gestão é sistematizada, esta funciona como uma forma de aprendizado sobre a

própria organização e também como instrumento de melhoria das práticas gerenciais. Desta forma, a avaliação pode permitir identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao referencial comparativo e que devem ser melhorados (BRASIL, 2009).

Desta forma, esse trabalho tem como questão de pesquisa responder: **Quais são as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, na visão dos gestores da UFPE, à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, na visão dos gestores da UFPE, sob a ótica do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE na visão dos gestores da UFPE;
- Identificar os critérios que possam caracterizar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, como inovadoras, à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP);
- Identificar nos critérios analisados, pontos de similaridade das práticas de gestão administrativa da PROGEPE com os conceitos do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP);

### **1.2.3 Justificativas e contribuições do estudo**

Em geral, a missão das IFES é a educação. Em uma instituição de ensino, o primeiro requisito é saber ensinar. No entanto, para uma organização ter qualidade, tão importante quanto a capacidade de saber executar a sua atividade fim é a capacidade de saber gerenciá-la. Não há missão que possa prescindir da gestão (FOWLER, 2008).

Para Lima (2007) ter capacidade de executar o ensino-aprendizagem, sem a correspondente capacidade para estabelecer o que fazer para definir prioridades, organizar os recursos de toda ordem, conduzir as atividades e avaliar, é garantir um fracasso tão grande quanto ter um aparato administrativo sem capacidade para ensinar.

Algumas peculiaridades da gestão universitária, tais como cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração dos pares, caráter transitório dos cargos e a própria cultura universitária pública, aumentam o caráter contraditório e os conflitos inerentes à função gerencial (MARRA; MELO, 2005).

Por essas perspectivas, estudos apontam que as práticas gerenciais administrativas, particularmente nas universidades públicas federais, apresentam características peculiares e merecem ser estudadas (CAMPOS, 2008; ÉSTHER, 2007, 2011; PAIVA, 2007; BARBOSA, 2015).

A UFPE apresenta em seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2013-2027, a seguinte linha de atuação institucional sobre inovação, como visão de futuro:

A UFPE tem autonomia para implementar modelos de gestão modernos, que abrangem todos os níveis, descentralizados, eficientes e eficazes, baseados em um planejamento orientado a resultados, buscando sempre a agilidade e desburocratização dos seus processos e sistemas; Estruturas administrativas adequadas e suficientes dão suporte necessário para que as áreas fins da universidade desenvolvam seus papéis nos campos do ensino, pesquisa e extensão. A gestão é apoiada por infraestruturas físicas e tecnológicas de excelência, que visam à otimização dos processos (PEI UFPE, 2013-2017, p.20).

Nesse sentido, depreende-se que as práticas de gestão administrativa contribuam para o atingimento da missão institucional da UFPE (LOPES, 2013).

Como contribuição teórica, esse trabalho pode chamar a atenção dos pesquisadores, dirigentes e sociedade para a necessidade da aplicação de instrumentos de avaliação que possam apoiar o desenvolvimento e implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão (administrativa e pedagógica) das organizações públicas e no caso em estudo, da UFPE. Avaliação essa que auxilie a instituição na identificação de suas oportunidades de melhoria, a fim de que sejam aptas a construir uma proposta administrativo-pedagógica adequada as necessidades atuais.

Ademais, deverá, ainda, contribuir para o avanço do tema sobre a aplicação do MEGP, modelo preconizado pelo GESPÚBLICA, para avaliação e melhoria contínua das práticas de gestão nas organizações públicas.

Na perspectiva prática conhecer as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, poderá contribuir para a melhoria contínua dos seus processos de gestão e, conseqüentemente, o alcance dos seus objetivos institucionais dessa pró-reitoria.

Destarte, analisar as práticas de gestão administrativas da PROGEPE, sob a lente de uma ferramenta peculiar à realidade da gestão pública, como é o modelo MEGP, poderá trazer resultados que se aproximem da realidade vivenciada pelos gestores públicos e cooperar nos avanços, melhorias e mudanças. Bem como, com o aprimoramento da gestão universitária da UFPE e das demais IFES que são regidas pelos mesmos diplomas legais.

Para o atingimento dos objetivos propostos, esse trabalho foi organizado em 5 capítulos, sendo este primeiro a introdução, onde se apresentou o problema de pesquisa, os objetivos e justificativas.

No segundo capítulo será apresentada uma revisão da literatura sobre o tema e em especial do modelo conceitual MEGP. O terceiro capítulo é constituído pelos procedimentos metodológicos do estudo. No quarto capítulo, desse trabalho, serão apresentados os resultados e análises dos dados coletados e no quinto capítulo as conclusões desta pesquisa, considerações finais, sugestões para futuros estudos e as recomendações gerenciais.

## 2 Referencial teórico

---

O referencial teórico desse estudo, para a temática da busca da excelência da qualidade nas práticas de gestão administrativa, estará pautado no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), preconizado pelo Ministério do Planejamento, através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

Além do modelo supracitado, buscou-se uma conceituação dos temas relacionados aos objetivos pesquisados, no contexto da área de conhecimento dos estudos organizacionais, quais sejam: teoria institucional, inovação gerencial, administração pública gerencial, a busca pela qualidade na gestão pública, evidenciando-se, nesse último tópico, o GESPÚBLICA e o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e finalizando, noções conceituais sobre percepção.

Este capítulo está dividido em cinco seções, a saber:

- Teoria Institucional.
- Administração pública gerencial no Brasil: contribuição para as melhorias das práticas de gestão administrativa.
- Inovação: breves considerações.
  1. Contexto histórico;
  2. Inovação gerencial no setor público.
- Gestão da qualidade no setor público.
  1. Contexto histórico;
  2. Programa Nacional de Desburocratização - GESPPÚBLICA;
  3. Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP.
  4. Tecnologias de gestão
- Percepção.



Inicialmente serão abordados os conceitos da teoria institucional com ênfase nos mecanismo de isomorfismo e a sua importância na utilização de programas de qualidade nas organizações.

Na segunda seção será abordado o conceito, as dificuldades e os desafios do processo de implantação da Administração Pública Gerencial, objeto da reforma do Estado de 1995, com destaque à busca da “qualidade da gestão pública” e ao papel central do “gestor público” como agente impulsionador da reforma, na visão de diversos autores, a exemplo de Paes de Paula (2005); Fadul e Silva (2008); Motta (2013); Bolliger (2104) e também do seu idealizador o Professor Bresser-Pereira.

A terceira seção trará uma revisão sobre o conceito de sobre o tema inovação gerencial. Contexto histórico e inovação gerencial no setor público.

Na quarta seção abordará a busca pela qualidade na gestão pública no Brasil, onde revisitou-se os principais marcos reformistas do Estado brasileiro, o contexto histórico dos programas da qualidade na gestão pública, apresentou-se o programa GESPÚBLICA e o Modelo de Excelência em Gestão Pública, o qual serviu de lente para o propósito desse estudo.

E, por fim, na quinta seção abordaremos noções conceituais sobre o ato perceptivo.

## **2.1 Teoria Institucional**

A teoria institucional emerge nas ciências sociais ao final do século XX [...] e a década de 1970 é identificada por diversos autores, entre os quais Dimaggio e Powell (2001), March e Olsen (1993) e Scott (1995) como a da retomada desses estudos (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012). Desde então, pesquisas em diferentes áreas, como na ciência política, na economia e na sociologia reavivaram o interesse pelas instituições como elemento determinante para o entendimento da realidade social.

O institucionalismo é um postulado conceitual, segundo o qual as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos pelos conceitos que predominam no ambiente organizacional e que estejam institucionalizados na sociedade (RODRIGUES; SOUZA-NETO, 2012). Nessa perspectiva, para Callado; Callado; Almeida; (2014) salienta-se a importância dos valores externos para a organização, considerando que o ambiente seja

capaz de gerar visões compartilhadas coletivamente sobre a maneira pela qual as organizações deveriam se comportar dando legitimação sobre as ações organizacionais, pois ressaltam a necessidade de aceitação.

A Teoria Institucional é composta por duas divisões: o velho institucionalismo e o novo institucionalismo. O velho institucionalismo iniciou com os estudos de Philip Selznick, já o novo institucionalismo está nos trabalhos de Meyer e Rowan (1992), DiMaggio e Powell (1991, 1983), Scott e Meyer (1991) (CALDAS; FACHIN, 2005).

Para Carvalho; Vieira e Goulart:

O velho institucionalismo de Selznick, depositário do intuito de alternativa ao paradigma dominante, tratava das bases institucionais locais, construídas por atores individuais e organizacionais na interação imediata com seu ambiente, sobre o qual detinham algum controle, enquanto na perspectiva neo-institucional propõe, ao tratar da relação da organização com seu ambiente, uma adequação aos requisitos ambientais pois estes são depositários de padrões de legitimidade e essa é, para as organizações, uma oportunidade para assegurar reconhecimento social, incrementar sua rede de relacionamentos com a sociedade e, também, reduzir riscos em períodos turbulentos e de incertezas (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012, p. 490-491).

Para Caldas e Fachin (2005) o principal alicerce da “teoria neo-institucional” é o famoso artigo de Dimaggio e Powell sobre o isomorfismo, que, junto com o texto de Meyer e Rowan, de 1977, que se distingue do institucionalismo de Philip Selznick e seus seguidores.

Kelm *et al* apontam que, a principal contribuição da abordagem neo-institucional à teoria organizacional, segundo Perrow (1986), é a “ênfase na influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência das organizações” (KELM *et al*, 2014).

Kelm *et al* (2014), ainda, acrescentam que embora alguns autores critiquem o institucionalismo por seu caráter determinista, este também pode ser analisado da perspectiva de que determinados processos de institucionalização são avaliados como vetores de mudanças organizacionais, seja pela incorporação de novas práticas, seja pela adoção de novas exigências sociais.

Caldas e Fachin (2005) enxergam no institucionalismo um rico veio de pesquisa no Brasil por pelo menos duas dimensões:

“A primeira, como plataforma para ampliar o conhecimento teórico do campo, inserindo-se no avanço científico internacional dessa linha teórica; a segunda, talvez mais realista no caso brasileiro, é o uso da teoria institucional como veículo para o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização” (CALDAS; FACHIN, 2005, p. 50).

No Brasil, a teoria institucional vem sendo crescentemente adotada como base para estudos empíricos desde o final dos anos 1980, por pesquisadores e grupos de pesquisa espalhados pelas diversas regiões do país (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012). Com destaque, para os trabalhos dos professores Clovis Luiz Machado-da-Silva (UFSC), Marcelo Milano Vieira Falcão (FGV-EBAPE), Cristina Carvalho (UFPE), Rosimeri Carvalho da Silva (UFSC), Maria Ceci Misoczky (UFRGS) e seus colaboradores (CALDAS; FACHIN, 2005), são esses, exemplos de contribuições de ampliação do conhecimento teórico, nesse campo. No entanto, a realidade é que, em nosso país, o uso da teoria institucional parece ser a mais promissora em termos de volume, ou seja, usar o institucionalismo mais para entender melhor outros objetos (CALDAS; FACHIN, 2005).

Segundo Carvalho, Vieira e Goulart (2012), apesar da diversidade de contextos, os estudos parecem confluir para a exploração do fenômeno do isomorfismo; para estratégias de legitimação utilizadas pelas organizações de vários setores; e, com menor ênfase, para processos de institucionalização de campos organizacionais.

Corroborando com essa visão, para Callado, Callado e Almeida (2014) a incorporação de práticas gerenciais, bem como de outros aspectos operacionais que sejam de conhecimento comum, compartilhadas por empresas pertencentes a um mesmo setor, se constituem em generalizações pautadas pela busca por legitimidade de proficiência.

Para as finalidades desse estudo, a abordagem focará o fenômeno do “isomorfismo” como ação transformadora e/ou indutora de uniformização de procedimentos e técnicas, na busca pela excelência das práticas de gestão administrativa no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior.

Isomorfismo é um processo restritivo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (RODRIGUES; SOUZA-NETO, 2012, p. 479). Tal conceito é uma importante ferramenta para se entender as políticas e o cerimonial que permeiam a vida das modernas organizações.

Callado; Callado e Almeida (2012) destacam que o isomorfismo pode ser identificado a partir de duas vertentes distintas, isomorfismo competitivo e isomorfismo institucional. Os autores ainda acrescentam que o isomorfismo competitivo considera uma racionalidade que dá ênfase ao mercado de competição. O isomorfismo institucional está relacionado a uma ênfase estrutural vinculada ao escopo burocrático.

DiMaggio e Powell (2005) consideram que, a partir da idéia de legitimação, as ações das organizações tornam-se homogêneas através de mecanismos isomórficos em relação ao ambiente institucional. Segundo os autores, as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Os processos de mudanças isomórficas ocorrem mediante três mecanismos tipificados por DiMaggio e Powell (2005): isomorfismos coercitivo, mimético e normativo, como segue:

1. Isomorfismo coercitivo – que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade. Resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam. Tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão, ou como um convite para se unirem em conluio.
2. Isomorfismo mimético – que resulta de respostas padronizadas à incertezas. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem a vir tomar outras como modelo. Esse processo também possui um aspecto ritualístico: as empresas adotam “inovações” para aumentar sua legitimidade, para demonstrar que estão as menos tentando melhorar suas condições de trabalho. Tanto uma força de trabalho experiente quanto uma ampla base de clientes pode impulsionar o isomorfismo mimético. As organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas;
3. Isomorfismo normativo – associado a profissionalização – luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a “produção dos produtos” e para estabelecer uma base cognitiva e

legitimação para a autonomia de sua profissão. O apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários e o crescimento e a constituição de redes de profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos, são fontes importantes de isomorfismo da profissionalização. Outro importante mecanismo estimulador do isomorfismo normativo é a seleção de pessoal.

DiMaggio e Powell (2005) ponderam que:

“Essa é uma tipologia analítica: os tipos não são sempre empiricamente distintos. Por exemplo, atores externos podem induzir uma organização a se adequar a seus pares exigindo que ela realize uma tarefa particular e especificando a classe profissional responsável pelo seu desempenho; ou mudanças miméticas podem refletir as incertezas construídas no ambiente. No entanto, apesar de os três tipos se misturarem no contexto empírico, tendem a derivar de condições diferentes e podem levar a resultados distintos” (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p.77).

Como pontuado, no início dessa seção, para Caldas e Fachin (2005), no Brasil o maior uso da teoria institucional é o uso como veículo para o entendimento de fenômenos sociais passíveis de institucionalização. Como exemplos os autores citam o uso de isomorfismo mimético para entender a difusão dos mais variados elementos, desde modismos em gestão até teorias e modelos científicos entre campos organizacionais; ou a utilização do isomorfismo coercitivo para entender a institucionalização e aplicação de elementos mais diversos quanto programas de qualidade e burocratização de diversos campos organizacionais.

## **2.2 Administração pública gerencial: contribuição para a melhorias das práticas de gestão administrativa**

O setor público brasileiro passou por uma série de transformações ao longo dos últimos anos. Tomando como ponto de partida o início do século XX, é possível identificar quatro grandes reformas pelas quais passou a administração pública no Brasil (GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010).

Para Klering, Porsse e Guadagnin (2010), a disposição para “reformular administrativamente” o Estado brasileiro é antiga, estando presente desde a década de 30 do século passado, mas assumindo maior relevância em meados da década de 90, via institucionalização da Lei da Reforma do Estado Brasileiro.

Resgatando historicamente o processo da reforma do Estado brasileiro, Fadul e Silva, (2008) destacam quatro principais transformações da administração pública brasileira. Tais transformações iniciam-se com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, que visava promover uma máquina administrativa nos padrões weberianos, baseada nas características de impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Em seguida, tem-se a publicação do Decreto Lei nº 200/67 durante o Regime Militar, constituindo-se na tentativa de adoção de um modelo gerencial na administração federal, fundamentando-se na descentralização político-administrativa. Posteriormente, com a promulgação da Constituição de 1988, são introduzidas mudanças tanto na estrutura administrativa (processo de descentralização da administração pública), como na dimensão política (construção da cidadania plena, inserindo a sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental). Por último, a reforma dos anos 90, que teve início no governo Collor e que foi consolidada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso, tinha como proposta a adoção de um modelo de administração pública gerencial (FADUL; SILVA, 2008).

A introdução do ideário gerencialista no aparelho do Estado teve início na Europa e Estados Unidos, nos governos de Margareth Thatcher e Ronald Reagan, conforme aponta Paes de Paula (2005b). Em ambos os países, o movimento gerencialista é baseado na cultura do empreendedorismo, que é um reflexo do capitalismo flexível e se consolidou nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos (PAES DE PAULA, 2005b).

O *New Public Management* (NPM), denominação pelo qual ficou conhecido esse movimento gerencialista do aparelho do Estado, na Europa e Estados Unidos, segundo Motta (2013) apresentou-se como o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação dos serviços. Ainda, segundo o autor viria apresentar uma abordagem gerencial distinta, tendo focos no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho (MOTTA, 2013).

Segundo Paes de Paula (2005a), a publicação do livro “Reinventando o governo”, na década de 1990 dos consultores David Osborne e Ted Gaebler, inspirou a introdução no setor público, “o movimento gerencialista e a cultura do *management*” proveniente do setor privado.

A “nova gestão pública” (*new public management*) também pode ser chamada de “administração pública gerencial” (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Nas abordagens gerencialistas, conforme apontamentos de Souza e Paiva Jr. (2010), sobressaltam as técnicas empresariais com referência exitosa para alcançar a eficiência e melhorias do setor público.

Segundo Bresser-Pereira, (2001) a abordagem gerencialista visa dá respostas a diversos problemas estruturais do Estado, em meados do século XX:

“A administração pública gerencial emergiu, na segunda metade do século XX, como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra interesses do *rent-seeking* ou da corrupção aberta. Mais especificamente desde os anos 60 ou, pelos menos, desde o início da década dos 70, crescia uma insatisfação, amplamente disseminada, em relação à a administração pública burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 10)”.

No Brasil, esse movimento ganhou corpo nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e desenvolvimento da administração pública gerencial com a apresentação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em janeiro 1995, pelo ministro Bresser-Pereira.

Para Bresser-Pereira (2001), além de reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma devia transformar o modelo de administração pública vigente. Para tanto deveria atuar em duas dimensões estratégicas para a implementação da administração pública gerencial: a cultural e a gestão (PAES DE PAULA, 2005b). No que se refere à dimensão “cultural”, Bresser-Pereira apontou a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. **Já a dimensão “gestão” deveria ser explorada pelos administradores públicos (grifo do autor)**, que colocariam em prática idéias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional (PAES DE PAULA, 2005b; BRESSER-PEREIRA, 2001).

Em artigo no anterior, Bresser-Pereira dos anos 2000, ao avaliar a plantação da administração pública gerencial, considerou que a reforma de 1995 pode ser considerada um projeto bem sucedido, principalmente em termos de definição institucional, haja vista que as principais mudanças legais previstas foram transformadas em leis e por outro lado, uma estratégia gerencial de administração – a gestão pela qualidade – foi adotada e passou a ser consistentemente aplicada na administração pública federal e em diversas instituições estaduais e municipais (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Corroborando, Klering, Porsse e Guadagin (2010) apontam que a Reforma do Aparelho do Estado foi orientada principalmente pelos valores da eficiência, “qualidade na prestação de serviços públicos” (grifo do autor) e pela criação de uma cultura gerencial nas organizações.

Ainda segundo os autores a Reforma do Estado implementada a partir de 1995, deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção e bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (KLERING; PORSSE; GUADAGIN, 2010).

Em linhas gerais, na visão de Silva, Lima e Gomide (2014), a nova gestão pública tem uma característica muito importante: a busca pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Para tanto, inspira-se na administração privada, mas adota um foco diferente: a defesa do interesse público (SILVA; LIMA; GOMIDE; 2014).

Para Grin, (2013), com início da Reforma do Estado, a busca de qualidade passou a ser um objetivo e um instrumento gerencial para modernizar o aparelho do Estado, com base nas gestões pública e privada em nível nacional e internacional.

No contexto, até aqui apresentado, a busca pela qualidade na gestão pública, inspira-se em conceitos importados das práticas administrativas privadas, o que parece ser um consenso nos propósitos da reforma da administração pública, iniciado nos de 1995 (SILVA; LIMA; GOMIDE; 2014; GRIN, 2013; KLERING; PORSSE; GUADAGIN, 2010).

Na perspectiva de Motta (2013) as práticas privadas resultam em ganhos moderados para a gestão pública. Diferentemente das empresas privadas, a área pública está sujeita a normas fixadas nas leis e decretos, não fácil ou imediatamente alteradas: dependem de novos consensos políticos para introduzir novidades.



Ademais, ainda segundo Motta (2013), os incentivos às iniciativas e empreendedorismo encontram obstáculos tanto na burocracia removida, quando nos novos controles. Ainda, a pressão por resultados levou a mais estresse, com desmotivação dos funcionários, pois foram praticamente inexistentes os bônus comuns às empresas privadas (MOTTA, 2013).

Oliveira, Silva e Bruni, (2012) apontam que mesmo com a Reforma Administrativa, que se iniciou em 1995, baseada nos princípios do gerencialismo de uma administração pública mais eficiente e voltada para atender os anseios do cidadão, a administração pública, no Brasil, não conseguiu superar uma cultura de gestão voltada para uma visão orçamentária, sem uma maior preocupação em ter um enfoque efetivamente gerencial.

Como agente impulsionador dessa nova cultura gerencial, Bresser Pereira coloca o agente público no centro desse processo inovador, como podemos perceber no seu testemunho:

“Essa reforma logrou deixar uma marca definitiva na gestão do Estado brasileiro porque, ao colocar o gestor público no centro da reforma, e ao demandar para ele mais autonomia e mais responsabilização, logrou conquistar seu coração e mente[...]Pelo contrário, enfatiza a contínua profissionalização dos gestores públicos ou das carreiras exclusivas de Estado e a exigência de concurso público para seu recrutamento” (BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 548).

Alinhado a este argumento, Almeida, Cunha e Rosenberg, afirmam que na administração pública gerencial dois aspectos importantes a caracterizam, que são: a autonomia (*empowerment*) e a responsabilização (*accountability*) dos gestores. Por sua vez a administração burocrática há excesso de normas, regulamentos e controle; onde na gestão gerencial o foco é no resultado.

Para Bolliger (2014) antes dessa reforma não havia a figura do Gestor Público, quem trabalhava para o Governo era chamado de Agente Público. Para o autor, quando Bresser Pereira fala do gestor no centro refere-se ao centro das reformas na gestão pública, atribuindo aos gestores mais responsabilidades.

A nova gestão pública tinha a intenção de romper com a era burocrática onde o agente poderia fazer apenas o que estivesse na lei, a idéia era colocar o gestor no centro, de forma mais autônoma (BOLLIGER, 2014).

Nesse contexto, desburocratização, gestão por resultados, qualidade total, descentralização, etc., são palavras que guiaram a administração pública no final do século XX. Para Bolliger (2014) foi em torno dessas palavras que toda uma geração aprendeu a inovar, passou a questionar antigos padrões, a resolver a antiga arte de governar, de organizar e administrar.

Bolliger (2014), ainda, observa que o conhecimento tecnológico e organizacional do setor privado não foi simplesmente transmitido ao setor público. Ele foi passível, em alguma medida e, com isso informado aos agentes públicos e por eles interpretado. Porém sua incorporação aos processos não poderia ter acontecido sem a recriação nos processos efetivos do setor público. E, conclui que coincidiram, à época da nova gestão pública, o fato de que o agente público esteve no centro da reforma com fato de que, no centro, dela, estava o conhecimento (BOLLIGER, 2014).

Dentro desse contexto, a função gerencial em si apresenta uma diversidade que merece destaque, independentemente da área, pois a figura do gerente ainda permanece obscura como sujeito das práticas organizacionais (MELO; LOPES; RIBEIRO; 2013).

Em estudo que buscou descrever as práticas cotidianas inerentes à ação gerencial em uma organização estatal denominada Companhia Espírito Santense de Saneamento, Garcia, Junquillo e Silva (2010), revelaram que há uma diversidade de práticas convivendo, conjuntamente, para o qual os gestores lançam mão delas de acordo com as circunstâncias que se encontram, com a familiaridade e afinidade que possuem com essas práticas, e com o conjunto de pensamentos, sentimentos e razões que mobilizam sua ação no momento da ação. O que resulta em modelo híbrido de gestão.

Condição esta também apontada por Junquillo (2002) que ao estudar um grupo de organizações de um Governo Estadual, evidencia a figura do “gerente caboclo” com perfis de conduta gerenciais não apropriadas nem ao denominado “administrador burocrático” – ineficiente, descompromissado e pouco atento ao usuário - e nem ao tipo “novo gerente” - empreendedor, criativo e atendo ao cliente. Ou seja, segundo o autor, um gestor ainda longe do idealizado para a administração pública gerencial. Para Garcia, Junquillo e Silva, as práticas gerenciais, no setor público, se apresentam de maneira ambígua, refletindo distintas

percepções dos gerentes sobre a organização [...] permeadas por uma multiplicidade de fatores históricos e sociais que influenciam a ação gerencial e a coexistência, em um mesmo cenário, institucional, de práticas diversas que, ao mesmo tempo, são divergentes e convergentes (GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010)

No campo educacional, Marra; Melo (2005) em estudo com professores chefe de departamentos e coordenadores de cursos de pós-graduação de uma Universidade Federal, constatou uma variedade e uma complexidade de tarefas realizadas pelo gerente universitário, refletindo uma das características da função gerencial. E, que a cultura da universidade pública pode ser caracterizada por forte resistência a mudanças; pela valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica; pelo respeito às decisões colegiadas; e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão. Esses valores estão presentes na maioria das universidades federais brasileiras, e as práticas gerenciais de seus chefes de departamento e coordenadores de curso/programa influenciam e são influenciadas por eles (MARRA; MELO; 2005).

Melo; Lopes; Ribeiro (2013), também tendo como local de estudo as universidades públicas federais realizaram pesquisa com 6 (seis) gestores que ocupam cargo de alta direção de uma instituição do Estado de Minas Gerais e, tendo como objetivo refletir sobre o cotidiano dos gestores relatam que eventos tantos positivos quanto negativos estão associados às práticas cotidianas de trabalho dos gestores: vontade de mostrar que são capazes de desenvolver um trabalho ou cumprir uma determinada demanda, mas também as várias restrições orçamentária, de pessoal, políticas, institucionais que, às vezes limitam a atuação do gestor. Estas questões burocráticas são consideradas como um dos entraves da gestão, fazendo com que o gestor sinta-se engessado em determinados aspectos, até porque, a vontade é de solucionar os problemas rapidamente, o este aspecto não permite.

Estudos denotam o quanto, ainda, necessita-se avançar em autonomia gerencial na Gestão Universitária em todos os seus desdobramentos (JUNQUILHO; 2002; MARRA; MELO; 2005; MELO; LOPES; RIBEIRO; 2013; GARCIA; JUNQUILHO; SILVA; 2010) condição, esta, que se pode atingir por meio dos processos avaliativos de gestão e da melhoria contínua (MPOG, 2009).

A avaliação é o elo final da cadeia funcional da administração, que permite verificar se as atividades estão correndo conforme planejadas, propondo correções nos desvios, segundo Robbins (2009).

Fadul e Silva (2008) argumentam que a possibilidade de instaurar e instalar, no setor público, processos gerenciais e instrumentais capazes de dotar a gestão pública de eficiência, eficácia, racionalidade e produtividade, aproximam-se mais da utopia do que da realidade.

Todavia, esta esperança continua sendo um ideal perseguido por várias organizações públicas. Como consequência, encontra-se no setor público brasileiro um modelo de gestão híbrido, caracterizado pelas construções histórico-sociais que marcaram as organizações deste setor (GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010).

A sobrevivência e o crescimento das organizações dependem cada vez mais da habilidade de seus administradores em reconhecer os desafios organizacionais que enfrentam e, ainda, desvendar novas oportunidades e escolher a resposta administrativa correta para fazer as mudanças necessárias (FERREIRA, 2012).

Logo, para Garcia, Junquillo e Silva (2010), o caráter histórico e híbrido das práticas cotidianas dos gestores traz à tona a complexidade do fenômeno da gestão. Isso evidencia a necessidade de se considerar na gestão pública a rede multivariada de fatores institucionais, organizacionais e comportamentais que influenciam a forma como agem os gestores no cotidiano organizacional (GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010).

Em consonância com o exposto, no ano de 2000, ou seja, passados cinco anos da reforma gerencial da administração pública, Bresser-Pereira (2000), em artigo no qual fez uma retrospectiva do PDRAE, afirma que:

A busca da excelência na administração é um processo permanente, diário, inclusive porque um dos princípios fundamentais da administração é o de que não existe vôo cruzeiro (*steady state growth*) ou piloto automático. É uma esperança vã, de administradores pouco experientes, imaginar que poderão alcançar uma fórmula de administrar que caminhe sozinha, sempre em equilíbrio. Na gestão, o que se corrige hoje desmancha amanhã, ou se torna obsoleto devido à emergência de fatos novos, exigindo novas decisões administrativas (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 13).

Em outras palavras, para Bresser-Pereira, a busca pela excelência na gestão deve ser uma atividade contínua, aperfeiçoada por meio das práticas cotidianas.

Para Bolliger (2014), a administração pública gerencial, guiada por palavras como, desburocratização, gestão por resultados, qualidade total, etc., carregam exemplos de

sucesso, mas também o sentimento de que não entregaram tudo o que prometiam, deixando lacunas para o impulso inovador do gestor público.

Em artigo intitulado: Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública, Fadul e Silva (2008) reconhecem que houve evolução no que concerne a gestão administrativa em alguns órgãos públicos, mas percebe que esta evolução não é uniforme em todos os órgãos, nem em todos os níveis da administração pública (FADUL; SILVA, 2008).

Nesse sentido, Fadul e Silva (2008), consideram que a nova administração pública, do modo como se instalou no Brasil, conseguiu alguns êxitos no campo instrumental, objetivo, mas no campo substantivo social, além do seu impacto ser limitado, não conseguiu dar conta de muitas questões, além de não ter conseguido superar, de forma mais contundente as heranças provindas tanto no patrimonialismo, como do modelo burocrático de gestão (FADUL; SILVA, 2008).

Nesse contexto, discutiu-se, brevemente, o papel do “agente público”, alçado a posição de “gestor público”, pela reforma de 1995, evidencia, mais uma vez, a importância de se conhecer as práticas de gestão administrativa cotidianas em nossas organizações públicas por de um mecanismo de avaliação sistematizada, que funcione como instrumento de melhorias das práticas gerencias.

Considerando a trajetória gerencialista, ora exposta, pode-se perceber um hibridismo nas práticas de gestão cotidianas, como apontaram, Garcia; Junquillo e Silva (2010); forte resistência a mudanças, conforme Marra e Melo (2005); entraves burocráticos que engessam os gestores, apontado por Melo; Lopes; Ribeiro (2013), como percalços à administração pública gerencial, os quais conduzem os gestores públicos à trilhar por caminhos paralelos na busca pela excelência das práticas de gestão administrativas e atingimento nas metas institucionais.

Entretanto, há de se reconhecer que o meritório esforço de reformulação do setor público é especialmente trabalhoso, como salienta Plonski (2014). Pois, além de lidar com múltiplos interesses, por vezes contraditórios, que geram resistências às mudanças, é preciso ter paciência e perseverança para lidar com a excessivamente freqüente mudança de gestores nomeados e, em decorrência, da equipe nomeada (PLONSKI, 2014).

Segundo Fadul e Silva (2008), há várias formas de analisar esta reforma do Estado, avaliar seu grau de implantação e os impactos do estabelecimento de um novo modelo de administração no âmbito da máquina pública e da sociedade.

A opção desse estudo, no contexto apresentado, foi evidenciar o processo ocorrido em 1995, dando enfoque ao papel do “gestor público” e da “gestão da qualidade total” – condizentes com a proposta desse trabalho - trazendo a visão do seu idealizador, Prof. Bresser-Pereira e, também, visões críticas de outros teóricos no que diz respeito aos processos de desenvolvimento contínuo, vivenciados pela gestão das organizações públicas, a partir do advento da administração pública gerencial.

## **2.3 Inovação: breves considerações**

### **2.3.1 Contexto histórico**

Apesar de atualmente ser unanimidade, a importância da inovação demorou alguns anos para ganhar destaque nos estudos do crescimento econômico das nações. Foi somente com Schumpeter (1934) que tema tecnologia passou a ser considerado como fator impulsionador da economia mundial (VARELLA; MEDEIROS; SILVA JUNIOR, 2012).

Inovação foi a palavra usada por Schumpeter para descrever uma série de novidades que podem ser introduzidas no sistema econômico e que alteram substancialmente as relações entre produtores e consumidores, sendo, na definição do autor, o elemento fundamental para o desenvolvimento econômico (TORRES, 2012)

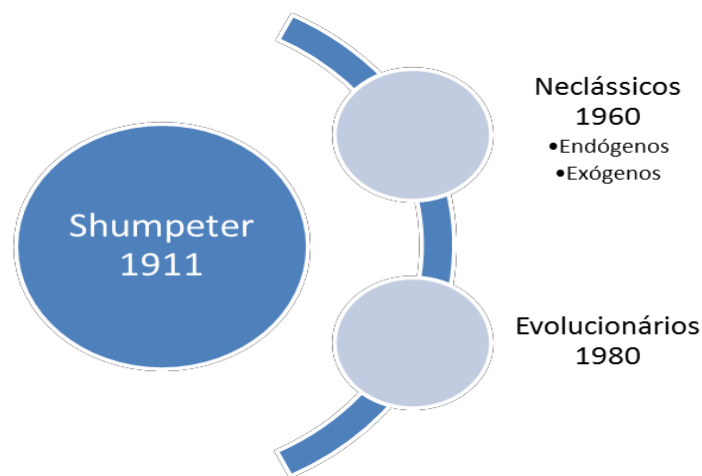
Para Schumpeter (1982) apud Calderan e Oliveira, (2013), o conceito de inovação tecnológica envolve a introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de insumos intermediários; e estabelecimento de uma nova forma de organização (CALDERAN; OLIVEIRA, 2013).

Conforme relata Varella, Medeiros e Silva Junior, (2012) após a inserção do tema inovação no estudo econômico, diversos pesquisadores passaram a debruçar-se sobre o tema, surgindo duas correntes teóricas. A primeira corrente surgida foi à neoclássica tradicional (exógena) desenvolvida inicialmente nos anos 50 por Solow (1956) e Swan (1956). No início

dos anos 80 ganham força duas vertentes: o modelo do crescimento endógeno de Romer (1986) e Lucas (1988) e o evolucionário de Nelson e Winter (1982), (VARELLA, MEDEIROS; SILVA JUNIOR, 2012).

Na figura 1 (2), a seguir, encontra-se a representação da evolução da teoria da inovação, no qual se tem Schumpeter como tronco principal do qual se abrem dois grupos: os neoclássicos (exógenos – velha teoria e endógenos – nova teoria) e os evolucionários.

**Figura 1 (2) – Evolução da teoria da inovação**



**Fonte:** Varella; Medeiros e Silva Junior (2012).

Segundo Resende Junior, Fujihara e Gil, (2015) inovação é um conceito multifacetado oriundo das ciências econômicas e também explorado por outros campos teóricos, como da sociologia e da administração.

O manual de Oslo (OCDE, 2005) define inovação como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou usos previstos, abrangendo especificações técnicas, componentes materiais, *softwares* incorporados e facilidades de uso.

Relevante referência na área de inovação, o manual de Oslo (OCDE, 2005) descreve quatro tipos de inovação que englobam um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: Inovação de produto; inovação de processo; inovação de marketing; e inovação organizacional.

Estes diferentes tipos de inovação foram assim definidos por Shearmur, Doloreux e Laperrie (2014) *apud* Santos e Ferraz (2015): (a) a inovação de produto é a introdução dentro do mercado de qualquer produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; (b) a inovação de processo é a introdução de qualquer processo de produção novo ou significativamente melhorado (mas não sua entrega, a menos que seja integrado o processo de produção/entrega); (c) a inovação de marketing é a implementação de estratégias de marketing e conceitos novos ou significativamente modificados; e (d) inovação gerencial (organizacional) é a implementação de técnicas de gestão novas ou significativamente modificadas, como por exemplo a introdução de práticas de gestão de conhecimento, círculos de qualidade (SHEARMUR; DOLOREUX; LAPERRIE, 2014 *apud* SANTOS; FERRAZ, 2015).

No Brasil também foram criados instrumentos para orientar, incentivar e regulamentar as ações direcionadas ao processo de inovação, ponto essencial para aquisição de autonomia tecnológica e desenvolvimento. A lei da inovação instituída pela Lei federal nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 e a lei do bem instituída pela Lei federal nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, em conjunto, contribuem de forma efetiva para inovação, instituindo regulamentações, facilidades e privilégios para empresas nacionais.

### **2.3.2 Inovação gerencial no setor público**

Com a gradativa diminuição das fronteiras entre os países ao redor do globo, seja pela formação de blocos econômicos, seja pelos constantes avanços da tecnologia; as empresas se vêem cada vez mais obrigadas a buscarem um diferencial competitivo que permita sua sobrevivência no cenário econômico mundial (VARELLA; MEDEIROS; SILVA JUNIOR, 2012).

Uma melhor compreensão da globalização, a complexidade da função pública, o combate à desigualdade, o respeito à diversidade, a busca por uma boa governança e por uma gestão pública eficiente são alguns dos desafios enfrentados pelos governos no século XXI que necessitam de criatividade e abordagens inovadoras para enfrentamento (SCHWELLA, 2005).

Práticas organizacionais inovadoras podem influenciar a capacidade estratégica de criar e manter novos conhecimentos, estes requeridos para ampliar o desenvolvimento de



inovações não só em produtos ou serviços, mas também nos processos internos (BUCIOR; GONÇALO; SANTOS, 2015).

A inovação é reconhecida como a melhor aliada e o ingrediente mais importante em qualquer economia moderna, passando a ser reconhecida como ferramenta gerencial básica (PINTO; NOSSA, 2015).

Petsis et al, (2012) apud Lopes (2015), apontam que a literatura no campo da inovação chama a atenção cada vez mais para a importância das inovações que extrapolam os limites da tecnologia, como é o caso da inovação gerencial.

Estimular a inovação no setor público justifica-se por várias razões, do ponto de vista econômico, dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), informam que no Brasil, a combinação do custo do conjunto de servidores públicos e dos serviços públicos produzidos pelo setor privado e pagos pelo governo significa que aproximadamente 27% do PIB é dedicado à produção de serviços e bens públicos financiados pelo governo, colocando o Brasil em quinto na comparação com os países membros da OCDE (OCDE, 2010).

Do ponto de vista social, Brandão e Bruno-faria (2013) apontam que um setor público inovador que oferece produtos e serviços de boa qualidade (facilidade de uso, acesso, oportunidade) pode garantir uma relação mais eficaz com o cidadão (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

É nesse contexto que estudo sobre inovação vem ganhando importância como tema estratégico para a administração pública (MACRO) e em suas práticas gestão (MICRO) (RESENDE JUNIOR; FUJIHARA; GIL, 2015; LOPES, 2015; PINTO; NOSSA, 2015; JANISSEK-DE-SOUZA, 2014; MORAIS, VALADADRES; EMMENDOERFER, 2014); BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; SCHWELLA, 2005).

Em estudo teórico elaborado a partir de revisão de literatura que objetivou conceituar o termo inovação gerencial, Lopes (2015) traçou um panorama conceitual para os termos: inovação gerencial, inovação administrativa e inovação organizacional, os quais estão dispostos no quadro 2(2), a seguir.

**Quadro 2 (2) – Panorama conceitual da inovação gerencial**

AUTORES	DEFINIÇÃO
Damanpour (2014, p.1269)	“Desenvolvimento e utilização de novas abordagens para realizar o trabalho da gestão, nova estratégia e estrutura organizacional, e novos processos que produzem mudanças nos procedimentos de gestão da organização e nos sistemas administrativos”.
Damanpour et al. (2012, p. 275)	“Introdução de novas ideias e práticas gerenciais para modificar e melhorar a estrutura e os processos da firma para habilitar renovação estratégica e organizacional”.
Volberda <i>et al.</i> (2013,p. 1)	“Mudar o formato, práticas e processos organizacionais de uma firma de uma maneira que é nova para a firma e/ou a indústria, e resulta em alavancagem da base de conhecimento da firma e de sua performance em termos de inovação, produtividade e competitividade”.
Vaccaro <i>et al.</i> (2012)	Implementação de uma prática, processo ou estrutura de gestão que é nova para a organização adotante.
Birkinshaw et al. (2008, p. 825)	“Invenção e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão que é nova para o estado da arte e é intencionada para avançar os objetivos organizacionais”.

Fonte: Lopes (2015)

A partir do exame dos conceitos relacionados à inovação gerencial no quadro 3, Lopes (2015) conclui que os autores apresentaram visões distintas, muitas vezes sinalizando para questões relacionadas à geração de uma novidade propriamente dita – nova para o estado da arte da gestão – ou adoção de alguma inovação desenvolvida por outra organização (LOPES, 2015). Ainda segundo o autor do ponto de vista conceitual as definições do quadro 3 sinalizam, de modo abrangente ou até mesmo superficial, que esse tipo de inovação diz respeito a mudanças em níveis diferenciados de magnitude e abstração.

Lopes (2015) ainda analisa a inovação gerencial sob três dimensões, quais sejam: atividades e práticas de gestão; estrutura organizacional; e processos de gestão e conclui que a inovação gerencial é um fenômeno complexo de ser teorizado e que pesquisar este tema - inovação gerencial – requer uma multiplicidade de olhares teóricos e conceituais para se poder entender aquilo que se observa das distintas realidades organizacionais. Por isso, é importante considerar a inovação gerencial não como fenômeno homogêneo, mas como um objeto de estudo a ser analisado em suas múltiplas dimensões, perspectivas teóricas e agentes envolvidos (LOPES, 2015).

Nesta linha de entendimento, Melo, Lopes e Ribeiro (2013) assinalam que a diversidade de abordagens à função gerencial é, em parte, entendida quando se leva em conta o papel e a importância desses profissionais dentro da dinâmica organizacional.

## 2.4 Gestão da qualidade no setor público

A busca pela excelência na gestão tem sido o objetivo principal de praticamente todas as corporações empresariais ao redor do mundo, como forma de otimizar recursos, obter melhores resultados, atender bem os clientes, ou seja, estabelecer um círculo virtuoso onde todos se beneficiam. No poder público não pode ser diferente (CORTE, 2009).

Para, Enke, Souza e Pereira (2014), a administração pública torna-se um tema em discussão, cada vez mais presente, especialmente considerando-se a evolução nas formas de gerir a coisa pública. Com este referido avanço, aumenta a procura pela excelência na prestação de serviços aos cidadãos.

Para Corte, alguns elementos fundamentais devem ser analisados e que na grande maioria das vezes são relegados dentro da administração pública. Entre eles encontram-se as necessidades de: i) estruturar uma proposta para o acompanhamento da implementação das políticas públicas e das práticas decorrentes; ii) focalizar os resultados; iii) reduzir a burocracia do sistema de gestão pública (CORTE, 2009).

A Reforma da Gestão Pública de 1995, apresentada por Bresser-Pereira, propôs reorganizar o aparelho do Estado, sob a orientação de valores de eficiência, qualidade na prestação dos serviços públicos e pela criação de uma cultura gerencial nas organizações. Com inspiração na administração privada, mas com foco na defesa dos interesses públicos (BRESSER-PEREIRA, 2001; PAES DE PAULA, 2005; KLERING; PORSE; GUADAGIN, 2010; SILVA; LIMA; GOMIDE, 2014). Esta iniciativa teve origem no movimento internacional da reforma do aparelho do Estado, iniciado na Europa e nos Estados Unidos, denominada de *New Public Management* - NPM, segundo Paes de Paula, (2005).

A “nova administração pública”, de 1995 surge como resposta à crise do Estado, um modo de enfrentar a crise fiscal e uma estratégia objetivando reduzir os custos aplicados, tornando mais eficiente a administração dos serviços públicos, com vistas a proteção do patrimônio público contra interesses pessoais que caracterizem, por exemplo, a corrupção (ALMEIDA; CUNHA; ROSENBERG, 2009). A ideia da administração pública gerencial em substituição à burocracia era a principal abordagem da reforma (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Para, Ferreira (2009), esta abordagem renovou os paradigmas da administração pública brasileira e exigiu, portanto, a busca de novos métodos e práticas de gestão. Desde

então, passou-se a buscar construir um Programa de Qualidade no serviço público que estivesse alinhado com as novas propostas, onde as organizações públicas tivessem foco em resultados e no cidadão (FERREIRA, 2009).

Corte (2009), nos traz que em sua essência a qualidade pode ser diferenciada em dois aspectos. O primeiro diz respeito à percepção do que se quer e/ou como se oferece o produto ou serviço, que pode ser definida como a qualidade objetiva; o segundo seria a percepção do que o usuário consome deste serviço e está relacionado ao grau de satisfação com o produto ou serviço, o que o autor chama de qualidade subjetiva (CORTE, 2009).

Falar de qualidade é falar de essência positiva. Referir-se à baixa qualidade, por exemplo, é negá-la. Assim, quando se fala em qualidade da gestão, fala-se necessariamente de um valor positivo que a organização pública pode ou não ter, é o que nos traz Lima (2009). Complementado, o autor, pontua que uma gestão com qualidade tem capacidade para fazer bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito (LIMA, 2009).

Na visão de Lima 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 controlar, 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 (LIMA, 2009).

Na capacidade do “saber fazer” na administração pública, não pode faltar a capacidade de saber fazer do modo certo (eficiência), a coisa certa (eficácia) gerando valor para o cidadão e para a sociedade (efetividade), tais questões são de fundamental importância para Lima (2009).

Segundo Mintzberg, “A busca por produtividade, qualidade e velocidade gerou um grande número de ferramentas e técnicas gerenciais importantes” (MINTZBERG, et al., 2006). Pode-se compreender que se trata de novos conceitos para a área pública, em linha com o que se pratica na iniciativa privada (ENKE; SOUZA; PEREIRA, 2014).

Para Enke, Souza e Pereira, frente a constante evolução da administração pública, verifica-se a necessidade da aplicação de inovações, alterando-se as configurações usuais das formas de gestão. Já há algum tempo é senso comum que o investimento e a busca pela

excelência em gestão são fatores determinantes na sociedade moderna. (ENKE; SOUZA; PEREIRA, 2014).

Como enfrentamento as estas questões, nas últimas décadas, uma série de ações do governo visou à melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo Estado e um incremento na produtividade. Especialmente a partir dos anos de 1990, foram consolidadas algumas iniciativas com intuito de melhorar a gestão das organizações públicas, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, com vistas a tornar mais eficiente a administração dos recursos públicos, de forma a melhorar o atendimento às demandas da sociedade, e promover o aumento da competitividade do país. (ENKE; SOUZA; PEREIRA, 2014).

Contemporaneamente, o GESPÚBLICA, conforme Brasil (2009) é a política pública de vanguarda, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de gestão singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política. E tem como principais características, ser essencialmente pública, estar focada em resultados para o cidadão e ser federativa (BRASIL, 2009).

O percurso histórico das ações na melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado, iniciadas nos anos de 1990, possui outros marcos até chegarmos à contemporaneidade do GESPÚBLICA, quais sejam: o Programa de Qualidade e Participação na Administração – QPAP; Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP; os quais não representam rupturas, mas incrementos importantes a partir da concepção inicial (BRASIL, 2009).

No quadro 3 (2), a seguir, Grin, no traz um panorama das ações de desburocratização e qualidade no setor público brasileiro e, os respectivos focos dos programas:

**Quadro 3 (2) – A evolução das ações de desburocratização e qualidade no setor público brasileiro**

Ano	Nome da Iniciativa	Foco
1979	Programa Nacional de Desburocratização	Simplificação administrativa
1990	PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade/Subcomitê de Administração Pública	Processos
1991	FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade)	Qualidade e produtividade
1995	MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado e Plano Diretor da Reforma do Estado	Modernização gerencial do aparelho do Estado
1996	PQAP – Subprograma de Qualidade e Participação na Administração Pública	Gestão por resultados
1998	PQGF – Prêmio Qualidade da Gestão Pública	Excelência da gestão pública
2000	Transformação do PQAP para PQPSP – Programa de Qualidade no Serviço Público	Qualidade do atendimento ao cidadão
2005	GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização	Gestão por resultados e orientada para o cidadão

Fonte: Grin (2015). Adaptado pelo autor

Tais programas tinham como proposta dá respostas às novas configurações organizacionais inseridas na administração pública pelo processo reformista de 1995.

Outra ação que merece destaque é a “Carta de Brasília” sobre gestão pública, de maio de 2008, que compõe o “Documento Referência” do GESPÚBLICA (BRASIL, 2009). Carta conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG e do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração – CONSAD, por ocasião do Congresso do CONSAD, os quais resolvem registrar nesta Carta de Brasília as principais preocupações e diretrizes que devem orientar as estratégias e as ações em prol da construção de um pacto para melhorar a gestão pública.

Esta agenda, formulada sob as considerações de que para dar conta das demandas da sociedade no contexto atual aponta que é necessário repensar a forma de organização e funcionamento do Estado, e que diante de restrições orçamentárias, de um lado, e do aumento das demandas sociais, do outro, se faz necessário uma ação conjunta e coordenada no âmbito dos Governos. Pois, é fundamental orientar a atuação do Estado para resultados, sem perder o foco no cidadão (BRASIL, 2009).

Para tal propósito, a modernização da gestão implica em repensar a organização e o funcionamento da administração pública, com destaque para os tópicos; gestão de pessoas; modelos de gestão; instrumentos do ciclo de gestão; mecanismos de coordenação e integração, intensificar o uso de tecnologias, em especial estabelecer sistemas de informação e

ferramentas de gestão; revisão do marco legal; prevenção e combate à corrupção; e realização de estudos e pesquisas para subsidiar as políticas e diretrizes de modernização do Estado e melhora a gestão pública (BRASIL, 2009).

O contexto apresentado, para Enke, Souza e Pereira (2014), caracteriza que a busca pela melhoria da qualidade na prestação de relevantes serviços à sociedade, está em constante transformação, e por isso tornando-se fundamental a utilização de modelos de gestão que capacitem as organizações públicas a inovar na execução das suas ações e permitam a desburocratização de forma a aplicar recursos com eficiência, eficácia e de forma efetiva

Encontramo-nos realmente numa corrida “sem linha de chegada”, na busca contínua pela excelência na gestão pública; nessa busca, os princípios constitucionais devem ser respeitados como premissas e os fundamentos da excelência em gestão vistos como metas de uso pleno, como evidencia (FERREIRA, 2012).

De forma precípua a excelência na gestão deve ser uma obrigação dos governantes; deve ser o item numero um no rol de prioridades administrativas, visto que os recursos empenhados são frutos da contribuição de cada cidadão que trabalha e contribui por meio dos impostos (CORTE, 2009).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA existe, neste contexto, para apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

Nesse cenário, na seção seguinte se fará um apanhado histórico dos programas de desburocratização e gestão da qualidade no Brasil, os quais caracterizam a busca pelas melhorias dos processos e entrega e, por conseguinte, a excelência na gestão pública.

#### **2.4.1 Contexto histórico dos programas de qualidade na gestão**

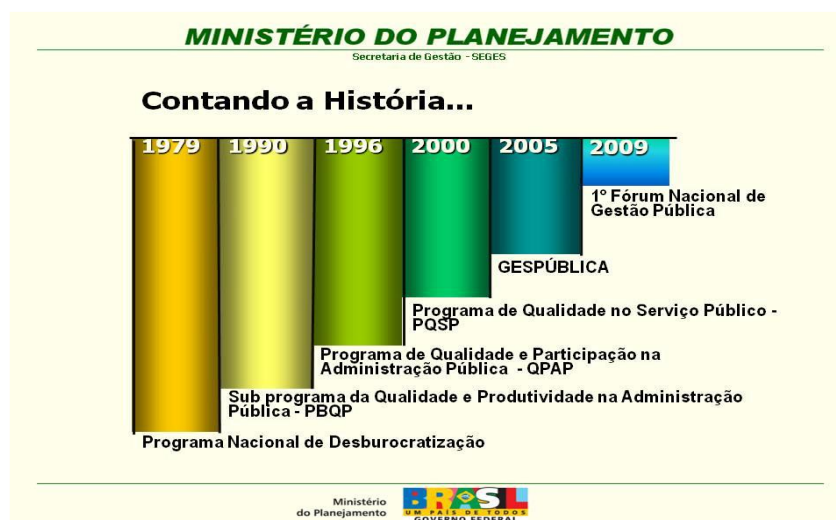
Desde o final da década de 80 o Brasil buscou, com a abertura de mercado, mecanismos e métodos que preparassem e atualizassem as empresas e o serviço público com relação à qualidade e produtividade.

Resgatando historicamente os programas de gestão da qualidade na administração pública brasileira, temos segundo ferreira (2009) que na área pública foi criado em 1990 o

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, que gerou o Subcomitê da Administração Pública, o embrião dos Programas de Qualidade no Serviço Público. Em 1996, com a Reforma do Estado, foi criado o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP, ainda com foco nas ferramentas e o início de um discurso voltado para a qualidade como instrumento de modernização do aparelho do Estado. Em 2000, no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP, agregando toda a experiência dos programas anteriores e o foco no atendimento ao cidadão, com pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços públicos, o lançamento de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a implementação de unidades de atendimento integrado, os SACs – Serviços de Atendimento ao Cidadão. Em 2005 o Governo Federal lançou, por Decreto (No. 5378, de 23/02/2005), o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2009).

Conforme o “Documento de Referência” (BRASIL, 2009) a historia da qualidade da gestão no setor público brasileiro, esta representada na figura 2 (2), a seguir, onde é possível visualizar o seu início nos anos de 1979, com o Programa Nacional de Desburocratização, o qual evoluiu até chegar ao GESPÚBLICA no ano de 2005, o qual se segue até os dias atuais com suas ações e desdobramentos.

**Figura 2 (2) – Histórico da busca pela qualidade no setor público brasileiro**



Fonte: BRASIL (2009).



No entanto, os marcos não representam rupturas, mas incrementos importantes a partir da concepção inicial do Programa (1990). Eles evidenciam a evolução e o amadurecimento da própria filosofia e das estratégias do Programa (RIBEIRO, 2009).

O atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, é o resultado dessa evolução e mantém-se fiel à finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País mediante melhoria contínua da gestão (BRASIL, 2009).

O documento do Ministério de Planejamento ressaltar, ainda, a importância que o foco na oferta de serviços de qualidade é mais desafiador para o Estado que para as empresas, porque requer a superação de diferenças de prioridades entre as várias áreas e os vários níveis de governo, o que já vem sendo feito em projetos de espaços de serviços integrados ao cidadão. A competição entre áreas e níveis pelo reconhecimento do usuário final não pode ser mais importante do que a qualidade do serviço prestado. Isso evita que, para obter um serviço a que tem direito, o cidadão precise bater em inúmeras portas ou fornecer repetidas vezes informações de que a Administração Pública já dispõe (BRASIL, 2009).

Na sequência será apresentado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

## **2.4.2 GESPÚBLICA: breve apresentação**

Instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, é o resultado da evolução dos programas de gestão da qualidade na administração pública brasileira, e mantém-se fiel à finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País mediante melhoria contínua da gestão (BRASIL, 2009).

De acordo com Brasil (2009), o Programa passou a cumprir a função de ser o principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. O mesmo foi se aprimorando até o surgimento do Programa Nacional de Gestão Pública e

Desburocratização - GESPÚBLICA. Pode-se dizer que quatro marcos caracterizaram a evolução do GESPÚBLICA, conforme figura 3 (2), abaixo.

**Figura 3 (2) – Marcos do GESPÚBLICA**



Fonte: Brasil (2006).

O GESPÚBLICA é uma política pública de vanguarda, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de gestão singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política (BRASIL, 2009).

As principais características dessa política de gestão pública estão dispostas no quadro 4 (2), a seguir:

**Quadro 4 (2) – Características do GESPÚBLICA**

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Ser essencialmente pública</b>	O GESPÚBLICA é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente e ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública. A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.
<b>Estar focada em resultados para o cidadão</b>	Sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão tem sido o grande desafio do GESPÚBLICA. Entenda-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum).
<b>Ser federativa</b>	A base conceitual e os instrumentos do GESPÚBLICA não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização etc.). Aplicam-se a toda administração pública em todos os poderes e esferas de governo. Essa generalidade na aplicação, assim como a estratégia do Programa de formar uma rede de organizações e pessoas voluntárias – a Rede Nacional de Gestão Pública – fez com que, pouco

a pouco, o GESPÚBLICA recebesse demandas de órgãos e entidades públicos não pertencentes ao Poder Executivo Federal. Essa dimensão federativa viabiliza, inclusive, que órgãos de outros poderes e esferas de governo assumam a coordenação estadual do Programa

Fonte: Brasil (2009). Elaborado pelo autor.

Os membros do GESPÚBLICA reconhecem que, ainda, há um longo caminho a percorrer na mudança do paradigma centrado no Estado para outro centrado no cidadão. E, nesse caminho, a tarefa do Estado acaba sendo mais complexa que a das empresas, porque a condição de cidadão transcende a de cliente. Não basta oferecer serviços de qualidade, é preciso atentar para as mais variadas dimensões da cidadania: o exercício dos direitos sociais e individuais; a liberdade; a segurança; o bem-estar; o desenvolvimento; a igualdade e a justiça. E salientam que é preciso que a sociedade se mobilize e cobre, de modo que o aperfeiçoamento da gestão pública seja item permanente da agenda política nacional (BRASIL, 2009).

Também é necessário um grande esforço de simplificação dos processos de trabalho, evitando o excesso de regras e controles. O Estado deve reforçar o foco em resultados e rever mecanismos e instrumentos de avaliação de desempenho institucional. Deve desenvolver e implementar mecanismos que propiciem e facilitem a coordenação das ações intra e entre governos de forma a diminuir as duplicidades e sobreposições e possibilitar a articulação de esforços e o uso coordenado de recursos (BRASIL, 2009).

Para isso, as ações do Programa se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviço, seja na condição de executora da ação do Estado. Na figura 4 (2), a seguir, dispõe-se o desenho funcional do GESPÚBLICA.

Figura 4 (2) – Desenho funcional do GESPÚBLICA



Fonte: Brasil (2009)

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

A base desse movimento pela melhoria da qualidade no serviço público é a **Rede Nacional de Gestão Pública**, alicerçada, desde a sua origem, no estabelecimento de parcerias voluntárias entre pessoas e organizações mobilizadas para a promoção da excelência da gestão pública brasileira (BRASIL, 2009).

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

Para Grin (2015), de forma geral, pode-se dizer que o GESPÚBLICA se vale das premissas da administração pública gerencial, a começar pelo seu direcionamento aos cidadãos e à aplicação de instrumentos gerenciais (indicadores de desempenho e planejamento estratégico, por exemplo).

O GESPÚBLICA encontra-se hoje no rol dos grandes líderes nacionais do movimento pela Qualidade, Produtividade e Competitividade do Brasil, ao lado de instituições como a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e

integrado a redes como o Fórum dos Programas Estaduais de Qualidade, Produtividade e Competitividade (RIBEIRO, 2009).

O fórum onde se discute e aperfeiçoa o Modelo de Excelência em Gestão Pública é o Comitê Conceitual do GESPÚBLICA, conduzido pelo Comitê Executivo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (RIBEIRO, 2009).

O Comitê recebeu a incumbência de atualizar o Modelo de Excelência em Gestão Pública tanto com os atuais requisitos do setor público, quanto em relação ao Modelo de Excelência em Gestão, também recém atualizado, preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade.

O Comitê Conceitual passou a ser a instância técnica responsável por manter o GESPÚBLICA atualizado e alinhado com o “estado da arte” da gestão contemporânea; promover a atualização contínua dos fundamentos e conceitos de excelência da gestão pública; promover o alinhamento e a atualização contínuos dos instrumentos do Programa, tendo como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública; propor melhorias para os planos de ação decorrentes do Planejamento Estratégico e para as ações executadas pelo GESPÚBLICA; assessorar tecnicamente a Gerência Executiva e o Comitê Gestor do Programa sempre que demandado e prospectar, desenvolver e propor instrumentos e tecnologias de gestão para uso no âmbito do GESPÚBLICA (BRASIL, 2005).

Segundo Ribeiro, o Comitê Conceitual se organizou como uma instância plural, com participação de pessoas que acompanham o “estado da arte” da gestão contemporânea, de pessoas conhecedoras da gestão pública e de pessoas conhecedoras do GESPÚBLICA, em particular do Modelo de Excelência em Gestão Pública e sua aplicação (RIBEIRO, 2009).

Importante destacar ainda, segundo o mesmo autor, que a participação nas atividades do Comitê Conceitual é voluntária, não remunerada, e considerada serviço público relevante. Todos os participantes do Comitê Conceitual estão submetidos aos preceitos contidos no Código de Ética do GESPÚBLICA (RIBEIRO, 2009).

O principal instrumento do GESPÚBLICA para fazer frente a busca pela melhora na qualidade da gestão pública no Brasil é o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, o qual será explanado no tópico seguinte de maneira detalhada, haja vista ser o mesmo parâmetro balizador para o equacionamento da problemática desse estudo.

### 2.4.3 Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo auxilia as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo à excelência da gestão. Ao mesmo tempo permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado (BRASIL, 2009).

Para contribuir com a evolução do modelo de gestão pública em direção à superação desafios, a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), em articulação com a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), Secretaria de Orçamento Federal (SOF), Secretaria do Patrimônio da União (SPU) e Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), publica o **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**, referenciado nos valores e fundamentos consignados, especialmente, nas disposições da Constituição Federal Brasileira e no ordenamento legal, que orientam e delimitam as formas de funcionamento e organização da Administração Pública (BRASIL, 2014b).

Para Ribeiro (2009) adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente.

Este modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão (BRASIL, 2014a).

O Modelo Referencial da Gestão Pública (MEGP) foi desenvolvido a partir de três premissas, segundo Brasil (2014a):

- A gestão pública, enquanto gestão é universal, devendo, portanto, estar alinhada aos fundamentos e princípios da gestão contemporânea;
- A gestão pública, enquanto pública e brasileira, é particular, devendo, portanto, estar submetida aos valores constitucionais e legais;
- A gestão pública é a gestão do Estado e por isso envolve a gestão dos órgãos e entidades públicos dos três poderes e das três esferas de governo.

Não há qualquer empecilho que inviabilize a gestão de excelência em um órgão/entidade pelo fato de ser público. A construção do modelo MEGP levou em consideração essas premissas, mantendo o alinhamento – não a cópia – dos fundamentos e respeitando a singularidade de ser gestão pública. Há muita semelhança entre gestão pública e gestão privada, mas todas essas semelhanças recaem sobre aspectos pouco importantes, quando se trata de gestão pública de excelência (BRASIL, 2014a).

O uso do Modelo permite que órgãos e entidades públicos possam identificar e atuar na implementação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEGP, o que permite agregar valor às Oportunidades de Melhoria identificadas, incrementar e inovar nos Pontos Fortes. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos (BRASIL, 2009).

Conforme Brasil (2014a), o MEGP tem como **base** figura 5 (2), a seguir, os princípios constitucionais da Administração Pública e como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial contemporânea.

Figura 5 (2) – Bases e fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Brasil (2014a)

Normas e procedimentos devem ser sempre atendidos de forma a respeitar-se a legislação vigente. Assim, o modelo MEGP também ampara-se nos fundamentos constitucionais na legalidade; separação dos poderes; orientação fundamental à consecução dos objetivos da república do Brasil; princípio da centralidade dos direitos individuais e sociais; princípio da descentralização federativa; e, princípio da participação social e governança das instituições, conforme quadro 5 (2), a seguir:



**Quadro 5 (2) – Fundamentos constitucionais**

<b>FUNDAMENTOS CONSTITUCIONAIS</b>	
<b>Legalidade</b>	A Administração Pública não tem liberdade nem vontade que não as concedidas e determinadas pela Constituição e pela lei e, nesse caso, são matérias de sua discricção apenas as estratégias, mecanismos e instrumentos a serem adotados na aplicação da lei, no objetivo de conseguir os seus plenos efeitos, na forma mais eficiente possível
<b>Princípio da Separação entre os Poderes.</b>	O Estado Brasileiro é dotado de poder uno e soberano, atribuído ao povo e em seu nome exercido (CF, art. 1º). No entanto, para garantir a Ordem Democrática, a Constituição prevê a sua tripartição, a fim de que as funções políticas, judicantes e executivas sejam exercidas por instâncias e agentes diversos, de forma independente, ainda que harmônica. (CF, art. 2º).
<b>Orientação fundamental à consecução dos objetivos da República Federativa do Brasil</b>	A principal finalidade da Administração Pública é alcançar os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil - de construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização; de reduzir as desigualdades e de promover o bem de todos, sem preconceitos (CF, art. 3º). Esses objetivos devem orientar toda a sua atuação.
<b>Princípio da centralidade dos direitos individuais e sociais</b>	As atividades estatais na área de provimento dos direitos sociais exigem estruturas e processos ágeis e flexíveis; permeáveis a mecanismos de gestão de resultados e controle social; e abertos a mecanismos de articulação e colaboração com a sociedade civil sem fins lucrativos.
<b>Princípio da descentralização federativa</b>	No arranjo institucional das estruturas do Poder Executivo e na prospecção de seus processos finalísticos e de apoio, a orientação constitucional à descentralização federativa implica buscar a revisão das competências e das estruturas organizacionais dos órgãos e entidades da administração direta e indireta com o objetivo de verificar se não existem competências que estejam sendo desempenhadas pela esfera federal que não deveriam ser transferidas para as esferas estaduais e municipais.
<b>Princípio da participação social na governança das instituições</b>	A Constituição Federal prevê o hibridismo de práticas representativas e participativas, quando essa dispõe que todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de seus representantes. (democracia representativa) ou diretamente (por meio de uma democracia participativa).
<b>Funcionamento em rede. Parceria com a sociedade civil</b>	Constitui clara orientação constitucional, especialmente no Título VIII, que trata da Ordem Social, o estabelecimento de parcerias entre o Estado e a Sociedade Civil, por meio da ação articulada, complementar ou concorrente, no provimento de serviços de interesse social..

Fonte: Brasil (2014b) Adaptado pelo Autor.

Em se tratando de gestão do Estado, é essencial acrescentar, ainda, os princípios constitucionais específicos para a administração estabelecidos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 2014b).

Os princípios constitucionais da administração pública brasileira podem ser compreendidos conforme descrição no quadro 6 (2), a seguir:

**Quadro 6 (2) – Princípios constitucionais específicos para administração pública brasileira**

<b>PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA</b>	
<b>1.LEGALIDADE</b>	Estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei;
<b>2.IMPESSOALIDADE</b>	Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente;
<b>3.MORALIDADE</b>	Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública;
<b>4.PUBLICIDADE</b>	Ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social;
<b>5.EFICIÊNCIA</b>	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.

Fonte: Enke, Souza e Pereira (2014). Adaptado pelo autor.

Ainda na perspectiva constitucional Lima (2009) aponta que além do art. 37, há um princípio geral que perpassa todo o texto constitucional 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 (LIMA 2009, p. 2).

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

Os fundamentos da gestão pública contemporânea que alicerçam o MEGP estão disposto no quadro 7 (2), a seguir.

**Quadro 7 (2) – Fundamentos do Modelo de Excelência em gestão pública**

<b>FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA</b>	
<b>1.PENSAMENTO SISTÊMICO</b>	Entendimento das relações de interdependência entre os componentes internos e externos à organização;
<b>2.APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</b>	Contínua melhoria da gestão do conhecimento, individuais e coletivos por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências;
<b>3.CULTURA DA INOVAÇÃO</b>	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização;
<b>4.LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</b>	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas;
<b>5.ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES</b>	Compreensão e segmentação de um conjunto de atividades e processos da organização que agregue valor para as partes interessadas; ação, decisão e avaliação de desempenho baseados em informações disponíveis e, na análise dos riscos identificados;
<b>6.VISÃO DE FUTURO</b>	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e longo prazo, visando a sua perenização;
<b>7.GERAÇÃO DE VALOR</b>	Alcance de resultados consistentes, aumentando o valor tangível de forma sustentada para todas as partes interessadas;
<b>8.COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS</b>	Estabelecimento de relações com as pessoas, melhorando as relações de trabalho, para promover a realização profissional e como ser humano, desenvolver compromissos, criar oportunidades para desenvolver competências e o empreendedorismo e potencializar o desempenho;
<b>9.FOCO NO CIDADÃO E NA SOCIEDADE</b>	Direcionamento das ações públicas para atender 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;
<b>10.DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS</b>	Aprimoramento de atividades em conjunto com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias;
<b>12.RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.
<b>12.CONTROLE SOCIAL</b>	Atuação com respeito à preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, como um dos princípios gerenciais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades;
<b>13.GESTÃO PARTICIPATIVA</b>	Estilo de gestão que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um de forma a harmonizar os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Fonte: Brasil (2009). Com adaptação do autor.

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

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 inter-atuantes que concorrem para a construção e

condução de organizações pública de alto desempenho, conforme Lima (2009). Como pode ser visualizada na figura 6 (2), abaixo:

**Figura 6 (2) – Representação do Modelo de Excelência em gestão pública**



Fonte: Brasil (2014a)

Segundo Brasil (2014a), o modelo acima representa o sistema de gestão de excelência e reproduz para o órgão/entidade público o Ciclo P.D.C.A. Este ciclo está representado pelos quatro blocos que contém juntos, as oito partes do Modelo.

O *primeiro bloco* constituído pelos fundamentos de Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade – corresponde à ação de **Planejar**. Por meio de liderança forte e da alta administração, que devem estar focadas nas necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, os produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender todas essas necessidades.

O *segundo bloco* dos fundamentos de Pessoas e Processos representa a ação de **Executar** o planejamento. Nessa fase, acontecem as ações que transformam objetivos e metas em resultados.

O *terceiro bloco*, o do fundamento do Resultado, representa a ação de **Controlar**, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das

parcerias institucionais, assim como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O *quarto bloco*, o fundamento das Informações e Conhecimento, dá à organização a capacidade de **Ajustar** (corrigir ou melhorar) suas práticas de gestão, obtendo como consequência a melhoria de seu desempenho.

A figura 6 (2) também apresenta o relacionamento existente entre os blocos e entre as partes do Modelo, evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

A adoção do Modelo Referencial da Gestão possibilita o desenvolvimento eficaz e eficiente da ação estatal e não representa obstáculo à consecução dos seus objetivos. Por isso, quando se fala em gestão de excelência baseada nesse Modelo fala-se necessariamente (Brasil, 2014a):

- De mecanismos próprios de gestão de resultados e de controle social;
- De compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo;
- Da adoção de práticas representativas e participativas.

Os princípios e fundamentos determinam atitudes gerenciais e o Modelo define os elementos do sistema de gestão e estabelece as relações necessárias para dar-lhe movimento e direção.

Para tornar o Modelo objetivamente prático e permitir sua utilização no âmbito dos órgãos e entidades, as oito partes do Modelo (dimensões) foram transformadas em oito Critérios e passam a conter – cada Critério – um conjunto de requisitos.

Tais requisitos permitem avaliar o grau de aderência do sistema de gestão de um órgão/entidade público ao Modelo de Referência da Gestão Pública. O conjunto de critérios de excelência constitui o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública apresentado a seguir (BRASIL, 2014a).

Os critérios seguem o estipulado pela Fundação Nacional da Qualidade (MODELO, 2012), descritos no quadro 8 (2), a seguir.

**Quadro 8 (2) - Identificação dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública**

<b>Critérios e Itens</b>	
<b>1</b>	<b>Governança</b>
	1.1 - Sistema de governança
	1.2 - Sistema de liderança
	1.3 - Análise do desempenho institucional público
<b>2</b>	<b>Estratégia e planos</b>
	2.1 - Formulação da estratégia 2.2 - Implementação da estratégia
<b>3</b>	<b>Público-alvo</b>
	3.1 - Imagem e conhecimento mútuo 3.2 - Relacionamento com o público-alvo
	3.3 - Gestão do atendimento do público-alvo
<b>4</b>	<b>Interesse público e cidadania</b>
	4.1 - Interesse público 4.2 - Regime administrativo
	4.3 - Participação e controle social
<b>5</b>	<b>Informação e conhecimento</b>
	5.1 - Gestão da Informação 5.2 - Gestão do Conhecimento
<b>6</b>	<b>Pessoas</b>
	6.1 - Sistema de trabalho 6.2 - Desenvolvimento profissional
	6.3 - Qualidade de vida
<b>7</b>	<b>Processos</b>
	7.1 - Gestão dos processos finalísticos 7.2 - Gestão de parcerias com entidades civis
	7.3 - Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos-meio de suporte à estratégia
	7.4 - Gestão do patrimônio público
<b>8</b>	<b>Resultados</b>
	8.1 - Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania
	8.2 - Resultados relativos às parcerias com entidades civis
	8.3 - Resultados relativos à gestão de pessoas
	8.4 - Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial
8.5 - Resultados relativos à gestão de processos-meio de suporte à estratégia	

Fonte: Brasil (2014a).

Cada um dos critérios representa, quadro 8 (2), uma das partes do Modelo Referencial da Gestão Pública. Os critérios, no Instrumento de avaliação, são partes do Modelo acrescidas dos requisitos de excelência necessários para permitir a avaliação objetiva do sistema de gestão do órgão/entidade público (BRASIL, 2014a).

Os oito Critérios de Excelência (dimensões) são:

1. Governança;
2. Estratégia e planos;
3. Público alvo;
4. Interesse público e cidadania;
5. Gestão da informação;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

No quadro 9 (2), abaixo, encontra-se o conceito para cada critério de avaliação.

**Quadro 9 (2) – Conceitos dos critérios do MEGP**

<b>Crítérios</b>	<b>Conceito</b>
<b>1 – Governança</b>	Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.
<b>2 – Estratégia e Planos</b>	Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.
<b>3 – Público-Alvo</b>	Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com o público-alvo, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que o público-alvo tem da organização, a maneira como essa se relaciona com este.
<b>4 – Interesse Público e Cidadania</b>	Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.
<b>5 – Informação e Conhecimento</b>	Este critério aborda a gestão das informações e do conhecimento da organização
<b>6 – Pessoas</b>	Este critério aborda o sistema de trabalho, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.
<b>7 – Processos</b>	Aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.
<b>8 – Resultados</b>	Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade.

Fonte: Brasil (2014). Adaptado pelo autor.

Cada critério é desdobrado em Itens que representam as dimensões da gestão pelas quais cada critério deve ser avaliado. Por fim, os itens de cada critério se desdobram em requisitos de avaliação, chamados de alíneas.

Em algumas alíneas há necessidade de especificar determinados elementos do requisito, nestes casos é solicitado ao avaliador que destaque especificamente esses elementos.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pelo sistema de gestão do órgão/entidade. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela instituição é fundamental para definir a sua pontuação em cada item.

A escala de pontuação compreende o intervalo de 0 (zero) a 1.000 (mil) pontos. Na configuração de cada Item, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

A avaliação da gestão do órgão/entidade é feita em duas dimensões:

1. A dimensão dos processos gerenciais – Critérios de 1 a 7;
2. A dimensão dos resultados – Critério 8.

Na avaliação dos processos gerenciais (Critérios 1 a 7) é solicitada a descrição das práticas de gestão que respondem aos requisitos.

Na avaliação dos resultados (Critério 8) é solicitada a apresentação dos resultados gerados pela organização, o que permitirá, pela análise do conjunto desses resultados, verificar o desempenho e a qualidade do seu sistema de gestão.

Cabe frisar, que para a realização desse estudo não foi utilizado o critério 8 – Resultados, as razões estão descritas no capítulo dos procedimentos metodológicos.

#### **2.4.4 Tecnologias de gestão**

Para, Ferreira (2009) a sobrevivência e o crescimento das organizações dependem cada vez mais das habilidades de seus administradores em reconhecer os desafios organizacionais que enfrentam, desvendar novas oportunidades e a escolher a resposta administrativa correta para fazer as mudanças necessárias.

Para fazer frente a esta necessidade o programa GESPÚBLICA disponibiliza tecnologias de gestão capazes de estimular e promover a melhoria continuada de processos gerenciais e de resultados aos órgãos e entidades públicos que delas se apropriarem.

Segundo Ferreira (2009) a responsabilidade de prospectar, desenvolver e propor instrumentos e tecnologias de gestão para uso no âmbito de GESPÚBLICA é do comitê gestor do programa, chamado de comitê conceitual. Algumas ferramentas disponibilizadas pelo GESPÚBLICA estão descrita no quadro 10 (2), a seguir.



**Quadro 10 (2) – Tecnologias de gestão do GESPÚBLICA**

<b>TECNOLOGIAS DE GESTÃO DO GESPÚBLICA</b>	
<b>Gestão de Processos</b>	É o instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultado. A decisão envolve reflexão acerca de características de validade dos produtos e serviços prestados, de referências (normas e conhecimentos) observadas, de recursos consumidos e dos insumo necessários à tomada de decisão com qualidade pelas pessoas e pelas instituições públicas.
<b>Simplificação Administrativa</b>	O guia “d” Simplificação Administrativa foi elaborado para auxiliar qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normas, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado pela organização e, por consequência, pelo Estado. É uma ferramenta de trabalho, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais.
<b>Carta de Serviços</b>	É um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos.
<b>Indicadores de Gestão</b>	Primeiro passo para a gestão de desempenho. Trata-se de um referencial metodológico de apoio a definição, mensuração do desempenho das organizações públicas.

Fonte: Adaptado de Brasil (2009).

## 2.5 Percepção

Diante da proposta de estudo de verificar a percepção dos gestores da UFPE, sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE cabe, inicialmente, a conceituação do que é percepção.

Para tanto, buscou-se conceito do dicionário Michaelis, “percepção é ato, efeito ou faculdade de perceber” (MICHAELIS, Dicionário *on line*).

A percepção é um dos campos mais antigos dos processos fisiológicos e cognitivos envolvidos. Na filosofia, a percepção e seu efeito no conhecimento e aquisição de informações do mundo é objeto de estudo da filosofia do conhecimento ou epistemologia.

Para a psicologia a percepção é o processo ou resultado de se tornar consciente de objetos, relacionamentos e eventos por meio dos sentidos, que inclui atividades como reconhecer, observar e discriminar (IBC, 2015).

Percepção significa atribuir interpretações a partir da captação e organização das informações, sejam elas relacionadas a pessoas, fatos ou situações. Quando aplicada no âmbito organizacional, percepção se refere a um senso de observação e análise do ambiente da empresa (IBC, 2015).

No campo de comportamento organizacional a percepção é objeto de estudo de vários teóricos (WAGNER III; ROLLENBECK, 2012; MAXIMIANO, 2012; SOTO, 2011;

ROBBINS, 2009). A partir da percepção organizacional, é possível identificar as necessidades de melhoria dentro do ambiente de trabalho, bem como fatores positivos que podem ser fortalecidos. Desse modo, é estimulada uma cultura de alta performance (ROBBINS, 2009).

Para Wagner III e Hollenbeck (2012), percepção é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações.

Segundo Robbins (2009), a percepção consiste no modo como cada indivíduo se organiza e interpreta suas impressões sensoriais para interpretar uma coisa ou seu ambiente, e chama isso de realidade. Portanto, segundo o autor nenhum indivíduo enxerga a realidade da mesma maneira.

Corroborando, Soto (2011), afirma que o que captamos da realidade, o que experimentamos dela não é ela em si, mas seu conceito, que está limitado por um lado e modelado por outro pelas influências internas (emoções, experiências prévias) e externas (culturais).

Há vários fatores que podem moldar a percepção dos indivíduos, esses fatores podem se encontrar: no observador; no objeto da percepção ou no contexto da situação onde se dá a percepção (ROBBINS, 2009). O seu processo consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas.

Uma das principais características da percepção é o fato de ser seletiva. Da grande variedade de estímulos que o ambiente oferece apenas uma pequena parte prende a atenção do observador (MAXIMIANO, 2012)

Quando um indivíduo observa um objeto ou situação, sua interpretação é influenciada por características pessoais, e as mais relevantes são: atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas (ROBBINS, 2009). Ainda, segundo o autor as características do objeto, e o ambiente onde está inserido influenciam a percepção dos indivíduos. Como também o momento e o contexto que está inserido, bem como fatores situacionais, como iluminação, localização e temperatura influenciam na percepção.

Nos apontamentos de Soto (2011) a “atenção”, os “fatores externos” (tamanho, intensidade...) e os “fatores internos” (motivacionais, interesses, valores...), são alguns dos mais significantes interferências que influenciam sobre a percepção.

Soto (2011), ainda alerta para as enormes possibilidades de distorções percebidas, uma vez que, as pessoas reagem àquilo que percebem e suas percepções nem sempre refletem a realidade objetiva. Ainda segundo o autor, essa discrepância pode criar problemas importantes, porque à medida que aumenta a diferença entre realidade percebida e a objetiva,

umenta proporcionalmente a possibilidade de incompreensão, frustração e conflito (SOTO, 2011).

Dentre a gama de distorções que podem afetar a percepção, Soto (2011) destaca a “percepção seletiva”, o “efeito halo”, a “projeção”, o “estereótipo” e o “efeito de contraste”

Na mesma linha de abordagem, Robbins (2009) enumera que os fatores que influenciam, moldam ou distorcem a percepção podem residir no “observador”, no objeto ou “alvo” da percepção ou no contexto da “situação” na qual se dá a percepção.

Para Maximiano (2012) os principais problemas no processo de percepção são: contraste, estereótipos e preconceitos, efeito halo e projeção, conforme descrição no quadro 11 (2):

**Quadro – 11 (2) Problemas no processo de percepção de pessoas**

<b>CONTRASTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As pessoas são percebidas dentro de um contexto e contrastadas com outras, o que produz impressões favoráveis e desfavoráveis.</li> </ul>
<b>ESTEREÓTIPO E PRECONCEITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As características de um grupo social são simplificadas e projetadas em todos os seres integrantes.</li> </ul>
<b>EFEITO HALO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um traço de comportamento serve de base para uma generalização a respeito da conduta de uma pessoa.</li> </ul>
<b>PROJEÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os outros são exagerados segundo as perspectivas do observador, que faz julgamentos baseados em suas características.</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2012).

É evidente que existem muitas maneiras pelas quais um observador pode deixar de retratar com precisão o ambiente. Nesse sentido, felizmente, também há muitas medidas bem sucedidas que podem ser tomadas para evitar esses problemas.

Uma primeira maneira de melhorar a precisão na percepção é aumentar a frequência de observações. Conforme Wagner e Hollenbeck (2012) ao fazer mais observações, o observador pode coletar mais informações e com isso elevar a precisão das percepções.

Tomar cuidado a respeito de como e quando as observações são feitas, segundo o mesmo autor, pode garantir a representatividade das informações, bem como se pode melhorar a precisão das percepções obtendo observações de diferentes pessoas e diferentes perspectivas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

A partir da leitura de diversos autores da teoria organizacional, percebe-se que o ser humano relaciona-se com o mundo exterior por meio de órgãos dos sentidos, os quais

recebem estímulos isolados como a luz, as imagens, os cheiros, os sons, os contatos corporais, os sabores, etc. A informação recebida pelo cérebro em forma de impulsos nervosos é organizada e interpretada dando lugar ao que conhecemos como percepção (WAGNER III; ROLLEMBECK, 2012; MAXIMIANO, 2012; SOTO, 2011; ROBBINS, 2009).

Logo a percepção é um processo ativo que surge da relação dialética sujeito-objeto, não casual de escolha de um indivíduo que provém de sua situação fisiológica ou psíquica ou de ambas (ROBINNS, 2009). O ato perceptivo termina como resposta do sujeito ao estímulo. Esta pode modificar a situação do ato perceptivo seguinte e modificar dessa forma a natureza da relação (WAGNER; ROLLENBECK, 2012).

Com essa sucinta abordagem encetou-se o aporte teórico por meio conceito de percepção, como apoio à proposta desse estudo. Na sequência abordaremos o conceito, as dificuldades e os desafios do processo de implantação da Administração Pública Gerencial.

## 3 Procedimentos metodológicos

---

Neste capítulo serão abordados os conceitos relacionados a pesquisa, a metodologia utilizada para a realização do trabalho. O método, questionário e, por fim o roteiro de estudo e aplicação do instrumento de pesquisa.

### 3.1 Classificação da pesquisa

Para a ciência, os recursos utilizados são determinados por sua própria natureza, no entanto, sua apresentação deve seguir uma padronização (PRODRANOV; FREITAS, 2013). Para Lakatos e Marconi (2003), os trabalhos científicos devem ser organizados segundo normas preestabelecidas e com os objetivos a que se destinam; e ainda devem contribuir para a ampliação de conhecimento além de fornecer subsídios para outros trabalhos.

Em relação à argumentação citada acima, acredita-se que esse trabalho contribuirá para ampliação do conhecimento e a compreensão das práticas de gestão administrativa na UFPE. E, ainda, servirá de subsídio para o desenvolvimento de trabalhos futuros. No quadro 12 (3) encontram-se descritos os principais procedimentos metodológicos desse estudo.

**Quadro 12 (3) – Resumo dos procedimentos metodológicos**

<b>Quesitos para Classificação</b>	<b>Classificação</b>
Natureza	Aplicada
Objetivo	Exploratório/Descritivo
Forma de Abordagem	Quantitativa
Procedimentos Técnicos	Estudo de Caso
Coleta de Dados	Questionário

Fonte: Prodanov e Freitas (2013). Elaborado pelo autor.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento para aplicação nas práticas de gestão administrativa da UFPE, dirigidos a solução de problemas específicos, tal como sua aplicação por Instituições Federais de Ensino Superior – IFES.

Quanto ao objetivo, é uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, pois objetiva proporcionar maior proximidade do problema, o qual envolve as práticas de gestão

administrativa de uma unidade organizacional da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), bem como torná-la mais compreensível e descrever tal fenômeno (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Para, Gil (2007) a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito (GIL, 2007).

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema trata-se uma pesquisa quantitativa. Significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (PRODANOV; FREITAS, 2013). Nesse sentido, se buscou investigar as variáveis, previamente definidas, através da quantificação dos dados coletados sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, na percepção dos gestores da UFPE, à luz do MEGP, que foram tratados estatisticamente e subsidiaram as análises e conclusões.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos trata-se de um estudo de caso. Pois, envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para Yin (2001) estudo de caso é o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

A coleta de dados ocorreu por meio as aplicação de um questionário baseado em perguntas extraídas do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP. Pela natureza dos objetivos, acredita-se que o questionário seria a técnica de coleta de dados que melhor se ajuste ao levantamento proposto. Para Prodanov e Freitas (2013), questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente). [...] O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções que expliquem a natureza da pesquisa ressaltem a importância e a necessidade das respostas, a fim de motivar o informante (PRODANOV; FREITAS, 2013). Neste estudo, o questionário identificará a percepção dos respondentes, por meio de uma escala *Likert*, segundo, Llauredó (2015) a escala *Likert* permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do

entrevistado com qualquer afirmação proposta. Na seção 3.4, coleta de dados detalhar-se-á o questionário e a escala *likert* utilizada neste estudo.

## 3.2 Universo da pesquisa

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma Autarquia Educacional Federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cuja criação remonta a 1946 e que busca promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa e extensão (UFPE, 2015).

A Universidade Federal de Pernambuco possui 03 (Três) campi: o de Recife, o de Caruaru, no Agreste, e o de Vitória de Santo Antão, na Zona da Mata. Juntas, essas unidades se constituem num dos maiores e mais valiosos patrimônios que a UFPE possui. O Campus mais tradicional é o de Recife, criado em 1948, dois anos após a fundação da Universidade do Recife, que deu origem à atual instituição. Em 2006, como resultado do processo de interiorização da Universidade, surgiram, os campi de Caruru e Vitória (UFPE, 2016).

Em 1975, a UFPE tinha 154 mil m<sup>2</sup> de área construída. Atualmente, esse número é de 410 mil m<sup>2</sup>. Além dos prédios e do Centro de Convenções, ele abriga um amplo espaço com lago, área verde e pista de atletismo. A Universidade investe neste espaço de convivência coletiva a partir da plantação de mudas de árvores e da coleta seletiva de lixo. É nesta área verde onde se encontra o Restaurante Universitário, com capacidade para oferecer cerca de 2 mil almoços por dia. O restaurante entrou em atividade a partir de 2010 (UFPE, 2016).

No quadro 13 (3), abaixo, dispõe-se a Universidade Federal de Pernambuco em números:

**Quadro 13 (3) – A UFPE em números**

CAMPI	Centros Acadêmicos	Órgãos Suplementares	Cursos de Graduação	Cursos de Pós-Graduação	Alunos	Docentes	TAES
<b>03</b>	<b>12</b>	<b>09</b>	<b>105</b> 83(Recife) 11(caruaru) 06 (vitória) 05 (EaD)	<b>189</b> 51 (Doutorados) 71 (M. Acadêmicos) 11 (M.Profissionais) 56 (Especializações)	<b>43.375</b> 30.678 (Grad) 12.697 (Pós)	<b>2.834</b>	<b>4.184</b> Incluídos 1.416 servidores do HC

Fonte: UFPE (2016). Elaborado pelo autor.

A UFPE possui uma comunidade em torno de 45.000 mil pessoas; 3 campi; 12 centros acadêmicos; 9 órgãos suplementares; 105 curso de graduação; 189 cursos de pós-graduação; 2.834 docentes e 4.184 servidores técnico-administrativos em educação.

No que tange a sua gestão, a UFPE é administrada pela Reitoria em parceria com o Conselho Universitário. Este é formado por outros dois conselhos específicos, o de Administração e o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. Junto a essas duas estruturas está o Conselho de Curadores, órgão de fiscalização econômica e financeira da universidade.

A Reitoria é unidade organizacional que coordena, planeja e supervisiona as atividades da instituição. É constituída pelo Gabinete do Reitor e por oito Pró-Reitorias: para Assuntos Acadêmicos (PROACAD), para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ), de Extensão e Cultura (PROEXC), Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), Gestão Administrativa (PROGEST), para Assuntos Estudantis (PROAES) e de comunicação, informação e tecnologia da informação (PROCIT). Ademais, o Gabinete do Reitor compõe-se pela Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, Assessorias do Reitor, Procuradoria Geral e Comissões Permanentes setoriais.

O Conselho Universitário, como já referido, executa suas atividades por meio de dois Conselhos: o de Administração e o Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão. Ao primeiro cabe coordenar o orçamento, convênios e questões administrativas em geral e possui três câmaras (Legislação e Normas, Assuntos Estudantis e Assuntos Financeiros).

Já ao segundo compete gerenciar toda a vida acadêmica da instituição, a criação e o funcionamento de cursos e a execução de pesquisas e atividades de extensão e é composto por três câmaras (Administração e Ensino Básico, Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão).

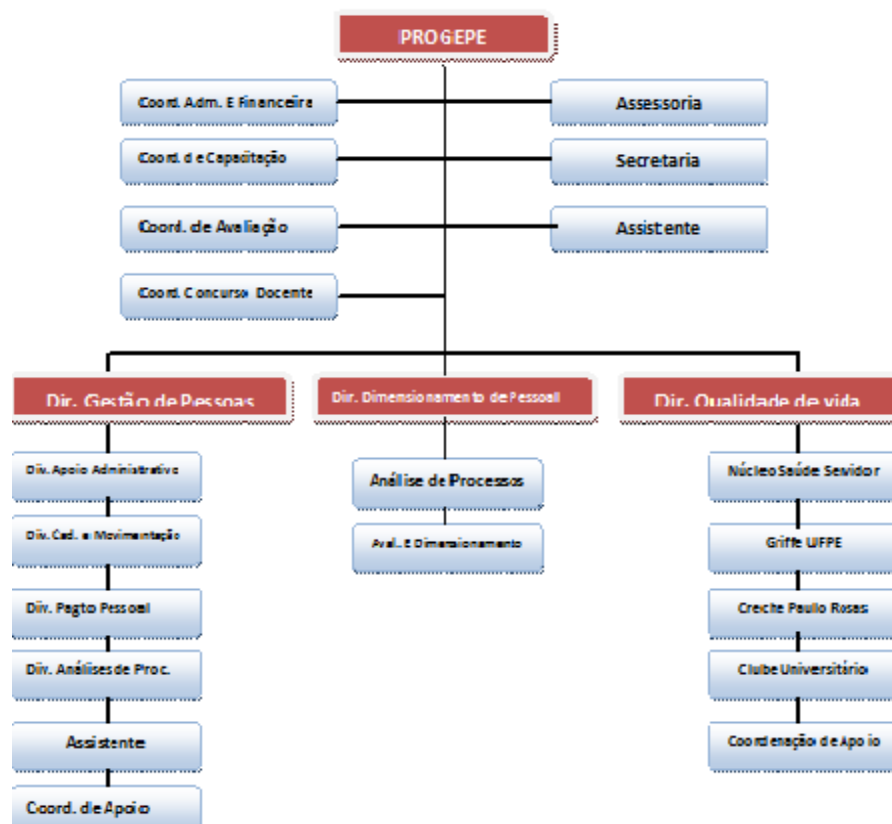
No tocante à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – PROGEPE, unidade organizacional da UFPE, criada no ano de 2003, cujas práticas de gestão administrativas serão objeto desse estudo, é o órgão responsável pelo planejamento, execução e qualificação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Compete a essa Pró-Reitoria realizar ações e projetos voltados à melhoria da qualidade de vida, à saúde e o bem-estar social de todos os servidores da UFPE.



Abrangem, ainda, as atividades referentes à capacitação e qualificação de pessoas, planejamento da força de trabalho de técnico-administrativo, acompanhar a execução da folha de pagamento, provimentos, vacâncias, bem como as demais atividades na área de pessoal, acompanhamento e controle de cargos e funções, do banco de professor equivalente e quadro de referência dos servidores técnico-administrativos da UFPE.

Na figura 7 (3), abaixo, podemos visualizar como se distribui as diretorias, coordenações e demais setores da PROGEPE:

**Figura 7 (3) – Organograma da PROGEPE**



Fonte: UFPE (2015).

A PROGEPE é composta por 3 diretorias: gestão de pessoas; qualidade de vida; desenvolvimento de pessoal; e 4 coordenações: capacitação e qualificação; administrativa e financeira; de avaliação de desempenho e dimensionamento de pessoal e da coordenação de concurso docente; e demais setores que apóiam às diretorias e coordenações.

A diretoria de Gestão de Pessoas é responsável pelas informações relativas ao quadro de servidores da Universidade Federal de Pernambuco. Entre as suas atividades constam:

- Coordenar e supervisionar a execução da folha de pagamento de ativos, aposentados e pensionistas;
- Pagamento de benefícios funcionais como auxílio saúde, pré-escolar, alimentação e transportes;
- Fornecer dados para a elaboração orçamentária de pessoal da Universidade;
- Planejamento das ações inerentes ao desenvolvimento dos recursos humanos da Universidade;
- Afastamentos, licenças e movimentação de pessoal, informações e registros funcionais;
- Publicação e registro de atos administrativos, emissão de certidão e portarias de pessoal;
- Gestão e execução das orientações técnicas emanadas do SIPEC, e das normas e diretrizes baixadas pelo Ministério da Educação.

A Diretoria de Qualidade de Vida foi criada em maio de 2000, a partir da reestruturação da antiga Pró-Reitoria Comunitária, e tem como objetivo melhorar a qualidade de vida dos servidores da UFPE, promovendo a melhoria na saúde, auto-estima, na relação interpessoal e o bem-estar social de todos. Coordena e executa os seguintes programas: academia UFPE, ginástica laboral, colégios parceiros, eventos integração e lazer, saúde complementar, ressarcimento de planos de saúde, clube do desconto e a creche em parceria com a prefeitura da cidade do Recife.

A Diretoria de Desenvolvimento de pessoal, com o apoio da divisão de dimensionamento de pessoal, setor de análise de processos, seção de recrutamento e seleção, seção de concessão de aposentadoria, e seção de registros de atos de provimentos, vacância e pensões, é responsável pelo dimensionamento e planejamento contínuo das necessidades de pessoal para atender aos objetivos institucionais. Visa estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, subsidiar a administração quanto a movimentação interna (remoção) de servidores e a bolsa de desenvolvimento profissional.

A PROGEPE tem como objetivo estabelecer políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida para atender os objetivos institucionais e profissionais.

### 3.3 Delimitação e sujeitos da pesquisa

Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação ao assunto, extensão e a uma série de fatores: econômicos, humanos, de exequidade de prazo, etc. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal de Pernambuco. No universo temporal compreendido no período de 2011 a 2015, anos correspondente um ciclo completo de gestão da PROGEPE.

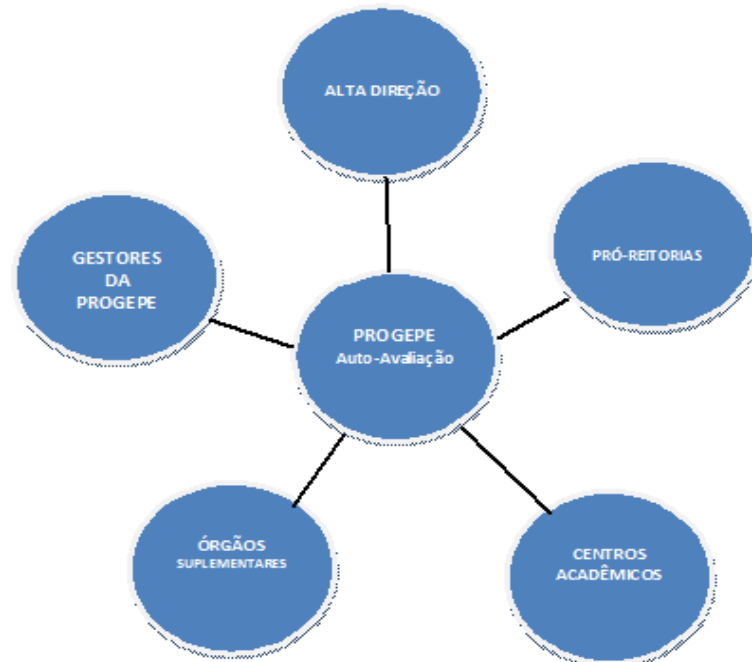
A população que compôs essa pesquisa é formada pelos servidores técnico-administrativos e docentes, ocupantes de cargos de gestão na UFPE no período de 2011 a 2015.

A técnica de amostragem escolhida foi a não probabilística por seleção racional que, segundo Prodanov e Freitas (2013), constitui-se um tipo de amostragem de um subgrupo da população, considerado representativo tendo por base as informações disponíveis. A abordagem é não probabilística por abranger elementos da população escolhidos segundo critérios do pesquisador (BARBETTA, 2002).

Nesse sentido, se fazem necessário algumas considerações sobre os critérios utilizados na definição da amostra.

A problemática dos objetivos desse trabalho definiu a inserção dos sujeitos da pesquisa. A natureza das atividades administrativas da PROGEPE alcança todas as unidades organizacionais da UFPE e, nesse sentido, os respondentes deveriam representar uma parcela de cada Unidade Organizacional da UFPE, conforme disposição na figura 8 (3), abaixo:

**Figura 8 (3) – Representação da amostra**



Fonte: Elaborado pelo autor

O fator determinante para a escolha dos respondentes pela técnica de seleção racional fundamentou-se na experiência do pesquisador como membro da Coordenação de Capacitação e Qualificação (CCQ), no assessoramento à ação da PROGEPE que convocou no início do ano de 2014, diretores e coordenadores administrativos das unidades organizacionais para participarem do *WORKSHOP* – Plano de Desenvolvimento Institucional de Gestão de Pessoas, onde se discutiu e construiu o texto que seria incorporado ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFPE 2014/2018, referente às ações e diretrizes da área de gestão de pessoas.

Como na construção do texto do PDI, onde estão associadas as metas e indicadores de gestão aos objetivos a serem alcançados pela área de gestão de pessoas no quinquênio 2014/2018 houve a participação daqueles gestores, o pesquisador recorreu a esse mesmo grupo de gestores para a composição dessa amostragem.

Nesse sentido, primeiramente, definiu-se que a amostra seria composta por diretores e/ou coordenadores administrativos das Unidades Organizacionais da UFPE, conforme disposição na Tabela 1 (3), abaixo. Além disso, os mesmos deveriam ter ocupado a função gestora por no mínimo 2 (dois) anos comprovados por portaria de nomeação, no período de 2011/2015.

O segundo critério de escolha da amostra foi que a PROGEPE faria uma auto-avaliação pois, dessa forma se poderia analisar as práticas de gestão administrativa da

PROGEPE por 3 perspectivas. Ou seja, como a PROGEPE se vê; como é vista pelos gestores das unidades organizacionais (diretores, coordenadores administrativos, etc); e, como ela é vista pela alta direção (Reitor). Tal enfoque poderá resultar em um interessante resultado tridimensional das práticas de gestão da referida Pró-Reitoria.

O terceiro passo referiu-se à identificação dos participantes, que foi feita através de dados levantados do SIAPE, junto a PROGEPE, onde foram identificados nome, cargo e função que ocupa, unidade de lotação, telefone e e-mail.

Na tabela 1 (3), a seguir, pode-se, ainda, verificar a distribuição numérica e em percentual dos respondentes:

**Tabela 1 (3) – Identificação dos respondentes**

UNIDADE ORGANIZACIONAL	Respondentes		TOTAL
	Quantidade	Percentual	
<b>Centros Acadêmicos</b>	12	100%	<b>12</b>
<b>Pró-Reitorias</b>	7	100%	<b>7</b>
<b>Órgãos Suplementares</b>	9	100%	<b>9</b>
<b>Progepe</b>	7	100%	<b>7</b>
<b>Reitor</b>	1	100%	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>36</b>		<b>36</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a amostra foi composta por um total de 36 respondentes, sendo 12 gestores dos centros acadêmicos (Recife, Caruaru e Vitória); 7 das pró-reitorias; 9 dos órgãos suplementares; 7 da PROGEPE; e 1 da reitoria.

Doravante, nesse estudo, os respondentes foram identificados pelos códigos R1, R2...R36, conforme quadro 14 (3), a seguir:

**Quadro 14 (3) – Relação dos respondentes**

Ordem	Unidade Organizacional	Descrição
R1	Centros Acadêmicos	Centro Acadêmico do Agreste – CAA
R2		Centro Acadêmico de Vitória – CAV
R3		Centro de Artes e Cultura – CAC
R4		Centro de Ciências Biológicas – CCB
R5		Centro de Ciências Exatas e da Natureza – CCEN
R6		Centro de Ciências Jurídicas – CCJ
R7		Centro de Ciências da Saúde – CCS
R8		Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
R9		Centro de Educação – CE
R10		Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFCH
R11		Centro de Informática – Cin
R12		Centro de Tecnologia e Geociência – CTG
R13	Órgãos Suplementares	Biblioteca Central
R14		Editora da UFPE
R15		Hospital das Clínicas – HC
R16		Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami – LIKA
R17		Núcleo de educação Física e Desportos – NEFD
R18		Núcleo de Saúde Pública – NUSP
R19		Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI
R20		Núcleo de TV e Rádio Universitária – NTVRU
R21		Prefeitura da Cidade Universitária – PCU
R22	Pró-Reitorias	Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos – PROACAD
R23		Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPESQ
R24		Pró-Reitoria de Extensão e Cultura – PROEXC
R25		Pró-Reitoria de Gestão Administrativa – PROGEST
R26		Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças – PROPLAN
R27		Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis – PROAES
R28		Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tec. Da Informação – PROCIT
R29	Gestores da PROGEPE	Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP/PROGEPE
R30		Diretoria de Qualidade de Vida – DQV/PROGEPE
R31		Diretoria de Dimensionamento de Pessoal – DDP/PROGEPE
R32		Coordenação de Capacitação e Qualificação – CCQ/PROGEPE
R33		Coordenação Administrativa e Financeira – CAF/PROGEPE
R34		Divisão de Avaliação de Dimensionamento de Pessoal – DADP/PROGEPE
R35		Coordenação de Concurso Docente – CCD/PROGEPE
R36	Reitoria	Reitor

### 3.4 Instrumento de pesquisa

Buscou-se inicialmente aplicar o MEGP integralmente para a verificação do nível de aderência das práticas de gestão da PROGEPE ao modelo. Verificou-se, entretanto, que pela amplitude do modelo, complexidades dos processos apresentados e descritos no documento esbarrariam da limitação do tempo para a conclusão desse estudo e também dos respondentes.

Nesse sentido, optou-se por uma condensação do modelo. Para tanto, foram selecionadas aqueles processos gerenciais mais adequados às práticas administrativas da PROGEPE, e transformados em perguntas, que resultou no total de 53 (cinquenta e três) questões, as quais foram acrescidas de 2 (duas) questões abertas.

Com o objetivo de se efetuar uma sondagem da percepção que os demais órgãos da UFPE têm em relação à PROGEPE foi utilizado como ferramenta de medição a Escala Likert de 5 pontos (ou 5 itens), conforme apresentado no quadro 15 (3), a seguir.

A escala de Likert permite medir as atitudes e comportamentos, como também conhecer o grau de conformidade do entrevistado em relação a alguma afirmação proposta. É utilizada no momento em que se precisa obter uma opinião detalhada do entrevistado, onde as categorias de resposta servem para capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes (POYNTER, 2010).

Para a confecção da escala proposta, com percentuais variando de 0 a 100 por cento, o instrumento desta pesquisa, foi um questionário, que contou com 53 questões onde os entrevistados deveriam expressar suas opiniões através de valores, avaliando as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, onde a resposta “mais favorável” recebia valor mais alto da escala e a “mais desfavorável” recebia o valor mais baixo (conforme representado no quadro 15 (3), abaixo).

Para uma melhor compreensão dos resultados, as barras dos gráficos, além do valor percentual foram, também, representadas por cores para cada nível da escala *Likert*, conforme quadro 15 (3), abaixo:

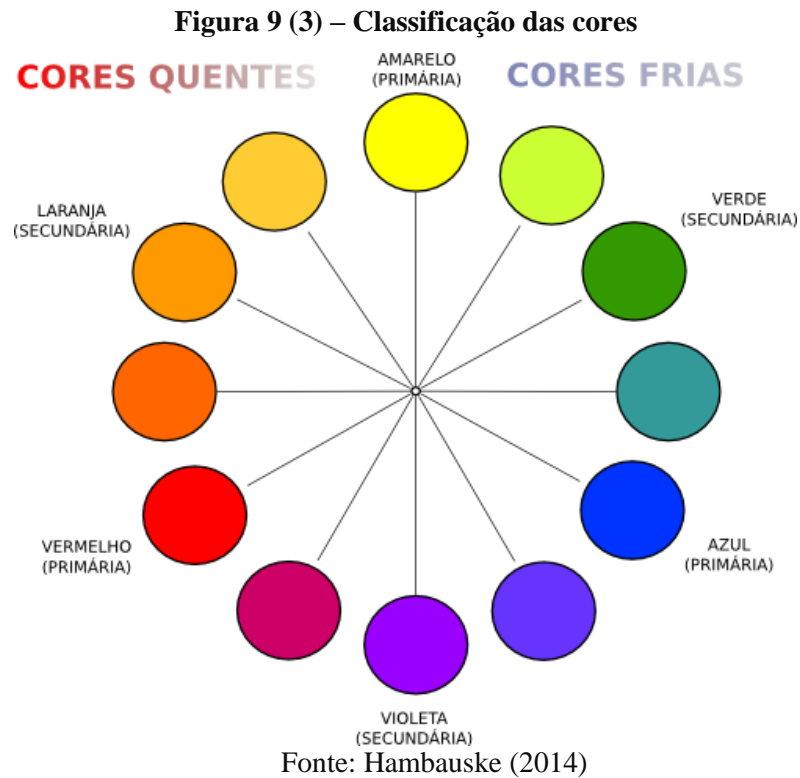
**Quadro 15 (3) – Escala *likert* utilizada no instrumento de coleta de dados**

1	2			3			4			5
Não Atende	Atende a estágios iniciais			Atende parcialmente			Atende quase plenamente			Atende plenamente
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Fonte: Poynter (2010). Adaptado pelo autor.

A seleção dessas cores foi baseada na “teoria da cor” que, na verdade, são estudos e experimentos decorrentes da associação entre a luz e a natureza das cores, realizados por Leonardo Da Vinci, Isaac Newton e Goethe, entre outros (HAMBAUSKE, 2014), conforme figura 9 (3), abaixo, ou seja, para os níveis 1, 3 e 5, que representam os pontos extremos (1 e 5) e central (3) foram escolhidas as cores primárias: vermelha; amarelo e azul e para os níveis

2 e 4 as cores secundárias: laranja e verde. Dessa forma, a disposição das cores na escala *likert* deste trabalho utilizou-se a seguinte ordem: vermelho, laranja, amarelo, verde e azul, com o objetivo de buscar representar visualmente os níveis de respostas, ou seja, para os níveis mais baixo da avaliação, cores **quentes** e, para os níveis mais alto da avaliação as cores **frias** (HAMBAUSKE, 2014).



Dessa forma, o nível 1 da escala, correspondente à resposta “não atende” está representado pela cor “vermelha”; para o nível 2, “atende a estágios iniciais”, pela cor “laranja”; para o nível 3 “atende parcialmente” pela cor “amarelo”; nível 4 “atende quase plenamente” pela cor “verde”; e, o nível 5 “atende plenamente” pela “cor azul”.

O valor atribuído a cada posição de uma escala *likert* é aleatório e determinado pelo próprio investigador/desenhador da pesquisa (LLAURADÓ, 2015).

Nesse sentido, na escala utilizada atribuiu-se valores de 0% a 100%, sendo 0% para a resposta “menos favorável” e 100% para a resposta “mais favorável”, correspondentes aos níveis 1 e 5 da escala, respectivamente. No entanto, para os níveis intermediários, 2, 3 e 4 da escala, atribuiu-se valores percentuais com três estágios representativos: baixo, médio e alto, que poderá ser interpretado como viés, de baixa, mediano ou de alta, conforme quadro 14 (3), acima.



Ressalta-se que, antes de enviar o instrumento de pesquisa aos respondentes e, com o intuito de verificar a possibilidade de melhorias na elaboração das perguntas, compreensão dos termos empregados e o tempo médio para resposta, foi elaborado questionário para o pré-teste.

O pré-teste contou com um total de 49 (quarenta e nove) questões. Um total de 5 (cinco) gestores da PROGEPE, que não foram alvo da versão final do instrumento de coleta de dados, responderam ao pré-teste e, por não terem apontados dificuldades de compreensão das questões deu-se, então, início à aplicação do questionário final à amostra selecionada.

O instrumento de pesquisa, em sua versão final, contou com um total 55 (cinquenta e cinco) perguntas, sendo 53 (cinquenta e três) delas baseadas no MEGP, onde cada pergunta remeteu a um processo gerencial que representou os critérios e sub-critérios do modelo MEGP. Acrescentou-se, também, 2 (duas) perguntas abertas elaborada pelo pesquisador, com o propósito de responder ao segundo objetivo específico deste estudo, que foi: identificar as práticas inovadora de gestão na PROGEPE, na visão dos respondentes.

O modelo (MEGP) possui 8 (oitos) critérios avaliativos, denominados critérios de Excelência, conforme disposição, abaixo:

1. Governança;
2. Estratégia e planos;
3. Público alvo;
4. Interesse público e cidadania;
5. Gestão da informação;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

No entanto, para esse trabalho, considerou-se os 7 (sete) primeiros critérios. O oitavo critério “resultados” foi desconsiderado, em razão de que na sistemática do modelo a sua avaliação se dá por meios de números e valores. Para o objetivo desse trabalho, que foi: analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE na visão dos gestores, que, provavelmente na sua maioria, não teriam acesso a essas informações, isso poderia configurar em um resultado irreal, bem como, um fator desestimulante aos respondentes.

No quadro 16 (3), abaixo, dispõe-se o protocolo de pesquisa, onde se relaciona as questões aos critérios e, estes aos respectivos objetivos do estudo.

Quadro 16 (3) – Protocolo de pesquisa

Cobertura Temática	Objetivo Principal	Critérios Analíticos	Subcritérios Analíticos	Número das Questões a serem respondidas
Práticas de gestão administrativa	Analisar As práticas de gestão administrativa da PROGEPE na visão DDD gestores da UFPE à luz do MEGP	1 Governança	1.1.Sistema de Governança	1, 2 e 3
			1.2.Sistema de Liderança	4, 5, 6, 7, 8 e 9
			1.3.Análise do Desempenho Institucional Público	10, 11 e 12
		2 Estratégia e Planos	2.1.Formulação da Estratégia	13
			2.2.Implementação da Estratégia	14 e 15
		3 Público-Alvo	3.1.Imagem e Conhecimento Mútuo	16, 17 e 18
			3.2.Relacionamento com o Público-Alvo	19, 20 e 21
		4 Interesse Público e Cidadania	4.1.Interesse Público	22, 23 e 24
			4.2.Regime Administrativo	25, 26 e 27
		5 Informação e Conhecimento	5.1.Gestão da Informação	28 e 29
			5.2.Gestão do Conhecimento	30, 31 e 32
		6 Pessoas	6.1.Sistema de Trabalho	33, 34, 35, 36 e 38
			6.2.Desenvolvimento Profissional	38, 39, 40, 41 e 42
			6.3.Qualidade de Vida	43, 44, 45 e 46
7 Processos	7.1.Gestão dos Processos Finalísticos	47, 48, 49 e 50		
	7.3.Gestão Financeira e outros processos meio de suporte à estratégia	51, 52 e 53		

Fonte: Yin (2006). Elaborado pelo autor.

### 3.5 Coleta de dados

Após estabelecidos os procedimentos, identificados os respondentes e validado o instrumento de pesquisa, por meio do pré-teste, a fase seguinte foi a pesquisa de campo para coleta das respostas.

A coleta de dados teve início no dia quatro de abril de 2016 e término em três de maio do mesmo ano. Sendo, portanto, utilizados 30 (trinta) dias de aplicação do questionário para a coleta dos dados.

Ressalta-se que, apesar do instrumento de pesquisa ser um questionário que poderia ser enviado por *e-mail* a todos os respondentes, o pesquisador optou pela entrega presencial, em documento impresso, um a um. Excetuando-se, apenas os respondentes R1, R2 e R33, correspondentes aos Coordenadores Administrativos do CAA, CAV e da PROGEPE, respectivamente, pela distância geográfica e o R33, por está afastado, de suas funções laborais, por motivo de saúde. Antes do envio do questionário, utilizou-se com estratégia o contato telefônico que buscou explicar a necessidade e importância de responderem o questionário. Em seguida foi enviado o questionário por *e-mail* para os três respondentes, R1, R2 e R3, porém, apenas dos respondentes R1 e R2 retornaram as respostas.

Para os demais respondentes, os questionários foram entregues pessoalmente. Quando dessa abordagem foi explicado o objetivo, a origem das perguntas, a sistemática das respostas e a importância da participação. Em seguida, após esse contato inicial o questionário foi deixado e combinado um novo contato após 48 (quarenta e oito) horas, em média, para recolhimento do mesmo. É certo que nem todos os prazos prometidos foram cumpridos. O pesquisador necessitou retornar outras vezes nos locais de trabalho dos respondentes, além de fazer outros contatos telefônicos e por *e-mail*.

De um total de 36 questionários distribuídos obteve-se 35 questionários respondidos, que representou 97,22% da amostra.

De posse dos questionários respondidos, passou-se a fase seguinte, que foi análise dos critérios previamente estabelecidos, quais sejam: ser ocupante de cargo de gestão na UFPE, por no mínimo dois anos, no período de 2011 a 2015. Apenas o R5 não se enquadrou nos requisitos, haja vista que não possuía o mínimo 2 (dois) na função de gestora.

A etapa seguinte foi a tabulação dos dados coletados na pesquisa que foram lançados na planilha Excel 2010 e também na base de dados do sistema SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 22.0. Nesta etapa buscou-se descrever as estatísticas descritivas desses dados. Nos cálculos estatísticos foi determinada a média aritmética, a mediana e a moda dos percentuais encontrados na pesquisa. No quadro 17 (3), a seguir, apresenta-se os conceitos das medidas estatísticas de posição consideradas neste estudo.

**Quadro 17 (3) – Considerações sobre as medidas de posições**

<b>MEDIDAS ESTATÍSTICAS DE POSIÇÕES</b>	
<b>MÉDIA</b>	Considerar o cálculo da média, dentro do objetivo dessa pesquisa, é correr o risco de que algum critério não seja representado de forma adequada ao que foi respondido. Explica-se: cada critério é respondido através de várias questões com a possibilidade de se ter uma resposta entre 0% e 100%. Se num determinado critério ocorrer um desses valores extremos o percentual médio será afetado.
<b>MEDIANA</b>	A mediana é uma medida de localização do centro da distribuição dos dados. Após a ordenação dos elementos da amostra de dados, a mediana é o valor (pertencente ou não à amostra) que a divide ao meio, isto é, 50% dos elementos da amostra são menores ou iguais à mediana e os outros 50% são maiores ou iguais à mediana.
<b>MODA</b>	A moda pode ser considerada como o evento ou categoria de eventos que ocorreu com maior frequência, indicando o valor ou categoria mais provável. A moda de um conjunto de dados categóricos é a categoria que tem maior percentagem de dados. Esta medida é especialmente útil para reduzir a informação de um conjunto de dados qualitativos, apresentados sob a forma de nomes ou categorias.

Fonte: Levin (2012)

No entanto, Para atender o objetivo desta pesquisa na análise dos resultados obtidos optou-se em trabalhar com a moda, uma medida de posição que representou a resposta mais frequente.

A Moda, na estatística descritiva é a medida de tendência central (ou medida de posição) que representa o valor observado com mais frequência em um conjunto de dados (LEVIN, 2012). Justificando, assim, tal escolha, como forma de mensurar a avaliação dos gestores das Unidades Organizacionais no que concerne às práticas de gestão administrativa desenvolvida pela PROGEPE.

No capítulo seguinte será apresentada a análise dos resultados por meio de estatística descritiva, dispostos em tabelas e gráficos.

## 4 Análises dos dados e resultados

---

Visando responder aos objetivos desse estudo, os resultados foram agrupados em 4 (quatro) blocos, a saber:

O **primeiro bloco** refere-se ao perfil dos respondentes, sexo, idade, tempo de serviço, titulação acadêmica, tempo de serviço na função e função comissionada.

Nos blocos seguintes os resultados serão apresentados e analisados de forma a responder aos objetivos específicos desse trabalho.

Assim, para responder ao **primeiro objetivo**, no segundo bloco será apresentado o resultado da visão dos gestores da UFPE sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE à luz do MEGP. Para tanto, as respostas foram sistematizadas por unidade organizacional, na seguinte ordem: como a PROGEPE é vista pelo Reitor; pelos gestores das Pró-Reitorias; pelos gestores dos Órgãos Suplementares; pelos gestores Centros Acadêmicos; e pelos gestores da PROGEPE, na sequência pela visão conjunta dessas unidades citadas.

O terceiro bloco buscará apresentar a identificação de prática “inovadora” de gestão administrativa na PROGEPE, na visão dos respondentes sob a ótica do modelo MEGP, em resposta ao **segundo objetivo** específico desta pesquisa.

O quarto e último bloco, visando responder o **terceiro objetivo**, buscará identificar nos 7 critérios analisados neste estudo, pontos de similaridade das práticas de gestão administrativa da PROGEPE com os conceitos do modelo MEGP.

### 4.1 Dados preliminares e perfil dos respondentes

A concepção deste estudo visou responder a pergunta de pesquisa, que foi: Quais são as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, na visão dos gestores da UFPE à luz do modelo MEGP?

Para tanto, uma tabela 2 (4), a seguir, foi elaborada, para demonstrar a quantidade numérica e em percentual dos respondentes por unidade organizacional, excetuando-se, contudo, a auto-avaliação da PROGEPE.

**Tabela 2 (4) – Identificação das unidades organizacionais**

UNIDADE ORGANIZACIONAL	Respondentes		Não Respondentes		TOTAL
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	
Centros Acadêmico	11	86%	1*	14%	12
Órgãos Suplementares	9	100%	0	0%	9
Pró-Reitorias	7	100%	0	0%	7
Progepe	6	86%	1**	14%	7
Reitor	1	100%	0	0%	1
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>94,4%</b>	<b>2</b>	<b>5,6</b>	<b>36</b>

\*Questionário respondido e desconsiderado por não atender ao critério de serviço na função gestora.

\*\*Questionário não respondido

Fonte: Elabora com dados da pesquisa.

Conforme tabela 2 (4), acima, a amostra foi composta por 36 participantes, dos quais 34 foram considerados válidos, o que corresponde a 94,4% da amostra.

No quadro 18 (4), a seguir, dispõe-se o perfil dos respondentes desta pesquisa. Foi identificado nesta pesquisa que a maioria dos participantes pertence ao sexo feminino (52,9%). No tocante à faixa etária dos participantes da pesquisa, as maiores concentrações se situam nas faixa de 51 a 55 anos (26,5%) e mais de 56 anos ( 20,5%). Essa distribuição aponta que 47% dos participantes possuem superior a 51 anos de idade.

Os dados deste estudo revelam, também, que 73,5% dos respondentes exercem a função de coordenador administrativo e 58,8% estão na UFPE a mais de vinte anos e 58,9% estão na função de gestor entre dois e cinco anos. Quanto ao nível acadêmico dos participantes, os dados evidenciam que 91,2% dos respondentes possuem pós-graduação.

Quadro 18 (4) – Perfil dos respondentes

PERFIL DOS RESPONDENTES		Quantidade	%
SEXO	Feminino	18	52,9
	Masculino	16	47,1
	<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
FAIXA ETÁRIA	Menos de 31 anos	5	14,7
	Entre 31 e 35 anos	2	5,9
	Entre 36 e 40 anos	2	5,9
	Entre 41 e 45 anos	4	11,8
	Entre 46 e 50 anos	5	14,7
	Entre 51 e 55 anos	9	26,5
	Mais de 56 anos	7	20,5
	<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
FUNÇÃO EXERCIDA NA UFPE	Reitor	1	2,9
	Diretor	6	17,7
	Coordenador	25	73,5
	Outros	2	5,9
	<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
TEMPO DE SERVIÇO NA UFPE	Menos de 6 anos	7	20,6
	Entre 6 e 10 anos	7	20,6
	Entre 21 e 25 anos	7	20,6
	Entre 25 e 30 anos	2	5,9
	Mais de 30	11	32,3
	<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
TEMPO NA FUNÇÃO GESTORA	2 anos	7	20,6
	3 anos	7	20,6
	4 anos	4	11,8
	5 anos	2	5,9
	Mais de 5 anos	14	41,1
	<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
TITULAÇÃO ACADÊMICA	Graduação	3	8,8
	Especialização	22	64,7
	Mestrado	6	17,7
	Doutorado	3	8,8
	<b>Totais</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados dados pesquisa. Elaborado pelo autor

## 4.2 Análise das Práticas de gestão administrativa: visão dos gestores

Com a finalidade de responder ao **primeiro objetivo** específico desta pesquisa que foi: analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, na visão dos gestores da UFPE, nesta seção será apresentada as respostas dos gestores por Unidade Organizacional, na seguinte ordem: auto-avaliação da PROGEPE, Alta direção (Reitor); Pró-Reitorias; Órgãos suplementares; Centros Acadêmicos; e Gestores da PROGEPE.

Os critérios em análise são: governança; estratégia e planos; público-alvo; interesse público e cidadania; informação e conhecimento; pessoas; e processos, representam 7 dimensões do modelo MEGP que quando praticados de maneira sistemática, segundo Brasil (2009) são capazes de estimular e promover a melhoria continuada de processos gerenciais e de resultados aos órgãos e entidades públicos que deles se apropriem.

A análise desses critérios foi feita através das respostas dadas ao questionário (APÊNDICE A) disposto em escala tipo *likert* de concordância de cinco pontos, quadro 14 (3). A escala graduava-se de “não atende” a “atende plenamente”, o ponto central da escala era “atende parcialmente”.

Nesta pesquisa pretendeu-se analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE na percepção dos gestores das Unidades Organizacionais da UFPE, inicialmente descritas. Cabe frisar que, neste estudo as palavras “visão” e “percepção” se assemelham, ou seja, significará o senso de observação e análise dos gestores pesquisados sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE à luz do modelo MEGP.

Para Robbins (2009), a percepção consiste no modo como cada indivíduo de organiza e interpreta suas impressões sensoriais acerca de uma coisa ou do seu ambiente, e chama isso de realidade. Ainda, segundo o autor, ninguém enxerga a realidade da mesma maneira.

A percepção não é necessariamente igual à realidade, bem como as percepções de duas pessoas não serão necessariamente as mesmas quando descrevem o mesmo fato. Tendo em vista este fato, a percepção é o que importa para os estudos em comportamento organizacional (ROBBINS, 2010).

Segundo Soto (2011), o que captamos da realidade, o que experimentamos dela não é ela em si, mas seu conceito, que está limitado por um lado e modelado por outro pelas influências internas (emoções, experiências prévias) e externas (culturais).

No quadro 10 (4), a seguir, dispõe-se graficamente a visão dos gestores da UFPE sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE por critério.








**Quadro 19 (4) – Visão consolidada das respostas dos gestores**

UNIDADE ORGANIZACIONAL \ CRITÉRIO	Critério 1 Governança	Critério 2 Estratégia e Planos	Critério 3 Público Alvo	Critério 4 Interesse Público e Cidadania	Critério 5 Informação e Conhecimento	Critério 6 Pessoas	Critério 7 Processos
Auto-Avaliação PROGEPE	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende Parcialmente	Atende quase Plenamente
Alta Direção	Atende quase Plenamente	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente
Pró-Reitorias	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente
Órgãos Suplementares	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente
Centros Acadêmicos	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende Parcialmente	Não atende	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende Parcialmente
Gestores da PROGEPE	Atende Plenamente	Atende Parcialmente	Atende quase Plenamente	Atende quase Plenamente	Atende Parcialmente	Atende quase Plenamente	Atende Parcialmente

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Legenda:

	Não atende
	Atende aos Estágios Iniciais
	Atende Parcialmente
	Atende quase Plenamente
	Atende Plenamente

Primeiramente, os resultados desta pesquisa, conforme quadro 19 (4), revelam que na auto-avaliação da gestora da PROGEPE, sobre as suas praticas no critério pessoas, dentre os 7 pesquisados, foi o único que recebeu uma baixa avaliação, ou seja, classificado como que “atende parcialmente” no desenvolvimento de práticas de gestão relativas ao sistema de trabalho; desenvolvimento profissional; e qualidade de vida da força de trabalho. Nos demais critérios a auto-avaliação considerou que “atende quase plenamente.

A PROGEPE tem como objetivo estabelecer políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida para atender os objetivos institucionais e profissionais na UFPE. Para cumprir essa missão institucional possui 3 diretorias: gestão de pessoas; qualidade de vida; e desenvolvimento de pessoal, também, com 4 coordenações: capacitação e qualificação; administrativa e financeira; avaliação de desempenho e dimensionamento de pessoal; e, de concurso docente. Possui, ainda, as seguintes unidades de assessoramento e apoio

administrativo: assessoria; secretaria; assistente da pró-reitoria; e divisão de tecnologia da informação (UFPE, 2016b).

Gerir a política de gestão de pessoas da UFPE é o principal objetivo institucional da PROGEPE. Nesse sentido, a visão crítica na resposta da sua gestora ao considerar que os processos relativos a esse critério “atendem parcialmente” na sua implementação e desenvolvimento merece um olhar mais aprofundado, no entanto, esbarra nos limites deste estudo.

Nesse sentido, a partir da visão crítica da auto-avaliação da gestora da referida pró-reitoria, pode-se inferir que as práticas de gestão dos processos gerenciais relativos ao critério pessoas, possuem baixa ressonância nos princípios preconizados no modelo MEGP.

O **segundo grupo de gestores** é a da Alta-Direção da UFPE. Neste trabalho, a alta-direção considerada foi a reitoria, representada pelo o Reitor. A importância da sua opinião juntamente com as opiniões dos gestores das Unidades Organizacionais e, ainda, a auto-avaliação da PROGEPE poderá significar um resultado útil para os desdobramentos deste estudo, quais sejam: melhorias das práticas de gestão administrativa na UFPE.

Em geral, todo sistema de gestão requer comprometimento e engajamento da alta-direção. Que a alta-direção deve ser o principal patrocinador das mudanças culturais, já é tema pacificado na academia, nesse sentido para este estudo optou-se que as práticas de gestão da PROGEPE seriam, também, avaliada pela alta-direção da UFPE.

Acerca da visão do Reitor, os achados desta pesquisa denotam que os critérios governança; informação e conhecimento; pessoas; e processos, “atendem quase plenamente”, enquanto que os critérios estratégia e planos; público-alvo; e interesse público e cidadania, “atende parcialmente”. Configurando de uma maneira geral que as práticas de gestão administrativa da pró-reitoria pesquisa possui avaliação positiva para o gestor pesquisado.

Nas respostas às perguntas abertas de números 54 e 55 (APÊNDICE A) o Reitor deu os seguintes depoimentos:

“Os cursos de capacitação e os seminários nacionais são as principais ações desenvolvidas pela PROGEPE” (R36)

“Precisamos adotar sistema de monitoramento das ações em curso” (R36).

Os depoimentos, acima, estão coerentes com as avaliações dadas aos critérios pessoas;

e estratégia e planos, reforçando ser a política de capacitação a prática de gestão que mais de aproxima dos conceitos do modelo MEGP e a necessidade do aprimoramento da estratégia, com a adoção de um sistema de monitoramento de ações em curso.

O **terceiro grupo de gestores** avaliados foram os das Pró-Reitorias. Ou seja, os pares da PROGEPE.

Para assessoramento ao Reitor na administração da Universidade, a UFPE possui 8 (oito) Pró-Reitorias, sendo 4 (quatro) relacionadas à atividade fim: PROACAD - Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos, PROPESQ – Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação, PROEXC – Pró-Reitoria de Extensão e Cultura e PROAES – Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis e, as outras 4 (quatro) Pró-Reitorias que trabalham na gestão institucional e são consideradas pró-reitorias meio são: PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, PROGEST – Pró-Reitoria de Gestão Administrativa, PROCIT – Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação e, também, a PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida. Ressalta-se, que esta última, ou seja, a PROGEPE não faz parte dessa seção em análise, por tratar-se de objeto desse estudo.

Na visão dos gestores das Pró-Reitorias da UFPE, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE “atende quase plenamente” nos 7 critérios analisados. Observa-se, ainda, que os critérios que obtiveram maior percentual (80%) foram os pessoas e processo, respectivamente.

Os resultados desta pesquisa, também, podem indicar que essa visão uniforme entre todos os gestores das demais Pró-Reitorias participantes, pode encontrar amparo na teoria constitucional quando trata dos mecanismos isofórmicos, assim pontuado por Rodrigues e Souza-Neto (2012):

“Isomorfismo é um processo restritivo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (RODRIGUES e SOUZA-NETO,

Para os gestores dos Órgãos Suplementares, **quarto grupo** analisado, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE “atendem parcialmente” nos seus entendimento, em todos os 7 critérios pesquisados.

Para um melhor desempenho das suas atividades, a universidade dispõe de órgãos suplementares de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao

estudante, conforme Art. 60 do novo estatuto da UFPE. Os órgãos suplementares são diretamente subordinados ao Reitor e, sua composição encontra-se descrita no Art. 63 do novo estatuto do ano 2015.

Neste estudo, amostra desse grupo, foi composta pelos respondentes que atuaram como diretores/coordenadores dos seguintes órgãos suplementares: Biblioteca Central; Editora Universitária; Hospital das Clínicas; Núcleo de Educação Física e Desportos; Núcleo de TV e Rádio; Núcleo de Saúde Pública; Núcleo de Tecnologia da Informação; Prefeitura da Cidade Universitária; e Laboratório de Imunopatologia Keizo Asami.

A percepção uniforme das respostas, desse grupo de respondentes, poderá, também, ser classificada como “isomorfismo”. No entanto, o aprofundamento das razões, dessa visão, esbarra nos limites propostos para este estudo.

Ressalta-se, ainda, que pertence a esse grupo de respondentes o mais baixo índice de respostas à pergunta aberta de número 54 (APÊNDICE A). De um total de 9 (nove) respondentes, apenas o gestor “R13” se pronunciou ao questionamento, citando a execução do planejamento estratégico das bibliotecas, como resultado de uma ação gerencial da PROGEPE, conforme depoimento, abaixo:

“Planejamento estratégico feito com os pares do SIB – Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE - com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento do trabalho em cada biblioteca e em especial na Biblioteca Central, definido escopo e meta embasados em indicadores e de acordo com a política administrativa da UFPE.”

Para o **quinto grupo** pesquisa, os achados, visualizados no quadro 19 (4), desperta a atenção a cor laranja que atribuí ao critério interesse público e cidadania uma baixa avaliação. Esse critério visa identificar quanto é percebido, nas práticas gerenciais da PROGEPE, a implementação de processos que contribuam para a observância do interesse público; do regime administrativo e a participação e ao controle social. Para os gestores dos Centros Acadêmicos da UFPE, a PROGEPE “atende aos estágios iniciais” neste item analisado.

Nos critérios público-alvo; e processos atingiram o limite máximo da escala *likert* para o nível de “atendimento parcial”. Nos demais critérios as ações da PROGEPE “atendem quase plenamente” as suas necessidades.

Pode-se inferir que, na visão conjunta dos centros acadêmicos da UFPE, e, com base no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP), instrumento de análise do MEGP,

que há uma necessidade de melhoria gerencial nos gastos públicos, sustentabilidade econômica e um maior compromisso e conscientização quanto à responsabilidade ambiental e otimização dos recursos não renováveis. Fato evidenciado no depoimento do respondente R8 que em resposta à pergunta aberta de número 55 (APÊNDICE A), opinou desta forma:

”A PROGEPE precisa desenvolver melhorias na prática de comunicação horizontal e vertical dentro da organização, principalmente no que diz respeito à responsabilidade ambiental” (R8).

A declaração reforça a necessidade de melhorias das práticas gerenciais relativas à responsabilidade ambiental e intercomunicação organizacional para o alcance da excelência nessa dimensão, segundo o MEGP.

O **sexto e último grupo** em análise refere-se aos gestores da PROGEPE. Os respondentes desse grupo foram 7 gestores, 3 deles diretores e 4 coordenados das unidades de apoio da referida Pró-reitoria.

Os achados deste estudo, quadro 19 (4), que pode ser visualizado no início desta seção, revelam que na percepção dos gestores da PROGEPE, as práticas de gestão, da pró-reitoria pesquisa no critério governança “atende plenamente” aos respondentes. A partir da nota máxima atribuída à PROGEPE, pelos seus subordinados, pode-se inferir que para esse grupo de gestores as práticas de gestão administrativa da PROGEPE atendem às dimensões de liderança e implementação dos processos finalísticos, como os preceitos do modelo MEGP.

Acerca dos critérios público-alvo; interesse público e cidadania; e pessoas, as práticas de gestão da PROGEPE “atendem quase plenamente” às expectativas dos gestores pesquisados.

Nos critérios 2, 5 e 7, estratégia e planos, informação e conhecimento e processos, as respostas classificam como que “atende parcialmente.

A baixa avaliação do critério Estratégias e Planos pode ser confirmado pelas respostas de alguns gestores à pergunta aberta, sobre quais práticas gerenciais a PROGEPE deveria adotar para melhoria da gestão administrativa, como segue:

“A PROGEPE precisa realizar reuniões de equipe para verificar os procedimentos que estão funcionando e o que pode ser melhorado - análises e sugestões” (R29).

E, também:

“Realizar reuniões sistemáticas para resoluções de problemas e sugestões práticas” (R34).

De acordo com achados desta pesquisa, finaliza-se esta seção, inferindo que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE podem ser enquadradas como de satisfação mediana, na visão dos gestores respondentes. Os achados, denotam, ainda, que para os seus subordinados (diretores e coordenados) a PROGEPE “atende plenamente no critério governança. No entanto, no outro extremo, para os gestores dos Centros Acadêmicos (Recife, Caruaru e Vitória) no critério interesse público e cidadania, as práticas de gestão administrativa, da pró-reitoria pesquisada situa-se como que “atende aos estágios iniciais”. Merecem destaque, ainda, aos posições homogêneas dos gestores das Pró-Reitorias e dos Órgãos Suplementares, para todos os 7 critérios pesquisados, situando como que “atende quase plenamente” e “atende parcialmente”, respectivamente.

### 4.3 Práticas inovadoras de gestão na PROGEPE

Nesta seção, os achados desta pesquisa buscou atender ao **segundo objetivo** específico deste estudo, que foi: Identificar os critérios que possam caracterizar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, como inovadoras, à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

O Estado brasileiro, no século XX passou por quatro reformas administrativas (GRACIA; JUNQUILHO e SILVA, 2010), a mais recente data de meados dos anos 90, consolidada no governo de Fernando Henrique Cardoso, cuja proposta é a adoção do modelo de administração pública gerencial (FADUL e SOUZA, 2008).

O cerne da reforma da reforma é a desburocratização, gestão por resultados e qualidade total (BOLLIGER, 2014). E, para Bresser-Pereira (2001) a busca da excelência na administração é um processo diário, contínuo.

Nessa busca, segundo Pinto e Nossa (2015), a inovação é reconhecida como a melhor aliada e um ingrediente muito importante em qualquer economia moderna, passando a ser reconhecida como ferramenta gerencial básica para a melhoria das práticas de gestão.

Neste sentido, identificar práticas inovadoras poderá representar um diferencial

estratégico na condução das organizações públicas e cumprimentos dos objetivos institucionais. Pois, conforme preconizado pelo GESPÚBLICA, a avaliação sistêmica dá à organização capacidade de ajustar (corrigir e melhorar) suas práticas de gestão, obtendo como consequência a melhoria de seu desempenho (BRASIL, 2009).

Neste estudo, as questões 54 e 55 do questionário (APENDICE A) serviram de suporte para identificar as práticas inovadoras de gestão desenvolvidas pela PROGEPE na visão dos respondentes.

O teor da questão 54 foi: “Você tem conhecimento de alguma(s) prática(s) gerencial introduzida(s) pela PROGEPE que tenha(m) contribuído para a melhoria da gestão e/ou das atividades administrativas?”. Cujas, respostas podem ser conferidas em alguns dos depoimentos dos participantes, abaixo transcrita:

“A PROGEPE vem sempre oferecendo cursos de capacitação aos servidores e isso vem melhorando o grau de desenvolvimento intelectual dos servidores” (R9);

“Tenho percebido uma maior oferta de cursos de pós-graduação” (R12);

“A ação que a PROGEPE teve co-participação, foi a criação das coordenações de infraestrutura, finanças e compras. E, isso, aponto como muito importante, pois proporcionou a descentralização dos serviços” (R12).

Conforme figura 10 (4), a seguir, as palavras: curso, capacitação, descentralização e pós-graduação são as repetidas com mais frequência no depoimento dos gestores participantes, conforme reprodução abaixo:

**Figura 10 (4) – Nuvem de palavras das respostas à questão aberta de número 54**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor

Nos achados desta pesquisa verificou-se que a principal prática gerencial desenvolvida pela PROGEPE, na visão dos gestores, foi a política de capacitação e qualificação profissional, seguida do processo de descentralização das gerências de compras, finanças e infra-estruturas dos Centros Acadêmicos.

No entanto, as ações gerenciais, ora descritas, não podem por si só serem consideradas como práticas inovadoras de gestão. Segundo o MEGP os processos gerenciais de desenvolvimento profissional necessitam não apenas do enfoque quantitativo mas, também da componente qualitativa na sua implementação e desenvolvimento. Tais programas precisam, também, abordar a cultura de excelência, ser amparado por levantamento de necessidades e também que sejam avaliados sistematicamente (BRASIL, 2009).

Desta forma, na visão dos gestores participantes desta pesquisa, os achados apontam que, nos processos gerenciais desenvolvidos pela PROGEPE “não” foi encontrada prática inovadora de gestão.

Dando prosseguimento, para a outra questão aberta (nº 55) do questionário, que foi: “Você teria alguma sugestão de prática gerencial que poderia ser implementada pela PROGEPE para a melhoria da gestão e/ou das atividades administrativas?” Foram identificados na visão dos participantes, as práticas gerenciais consideradas necessárias para a melhoria da gestão na UFPE. O resultado poderá ser verificado nos depoimentos de alguns respondentes, conforme reprodução, a seguir:

“Implantar sistema de informação integrado com todas as áreas.” (R7).

“Temos muitas rotinas informais, nada de documento nem rotina com frequência definida. Necessitamos capacitar multiplicadores de gestão e estabelecer indicadores de gestão” (R10).

“Melhorar ou em alguns casos criar sistemas de gerenciamento e promover reuniões sistematizadas para resoluções de problemas e sugestões práticas” (R34).

“Na avaliação de desempenho ser obrigatório em qualquer nota abaixo de 6 o avaliador indicar os treinamentos técnicos, interpessoais e/ou organizacionais para o servidor.” (R19).

“Implantação do sistema de gestão por competências” (R32).



Nos resultados desta pesquisa, na visão dos gestores pesquisados, a PROGEPE necessita desenvolver/melhorar os seguintes processos gerenciais: sistema de gestão de informações; gestão por competências; prática de reuniões sistematizadas e padronização dos processos administrativos.

Na figura 11 (4), a seguir, pode-se visualizar as principais expressões das respostas dos gestores pesquisados.

**Figura 11 (4) – Nuvem de palavras das respostas à questão aberta número 55**



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

As expressões contidas na figura 11 (4) estão ligadas diretamente aos processos finalísticos ou de apoio a outros processos internos da PROGEPE, os quais caracterizam a atuação gerencial desta unidade organizacional.

Para MEGP o monitoramento e o controle dos processos finalísticos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional (BRASIL, 2014a).

Destarte, para a melhoria da qualidade das práticas de gestão administrativas na UFPE, nas respostas dos gestores pesquisados, faz-se necessário a implementação ações de monitoramento e controle de processos; implantação da gestão por competências; melhorias dos sistemas gerenciais de informações; e indicadores de gestão, dentre outros.

Por fim, em resposta ao segundo objetivo específico deste estudo, nesta seção, os achados deste estudo apontaram que nas respostas dos gestores pesquisados a principal

prática de gestão administrativa da PROGEPE é a política de capacitação e qualificação. Porém, esta ação, “não” pode ser considerada como uma ação inovadora à luz do modelo MEGP. Os resultados apontam, também, que para os gestores pesquisados a PROGEPE necessita desenvolver e/ou melhorar ações de monitoramento e controle de processos; implantação da gestão por competências; melhorias dos sistemas gerenciais de informações; e indicadores de gestão.

Na seção seguinte, buscará identificar nos critérios pesquisados, pontos de similaridade das práticas de gestão administrativa da PROGEPE com os conceitos do modelo MEGP.

## **4.4 Pontos de similaridade das práticas de gestão da PROGEPE com os critérios do modelo MEGP**

Nesta seção, para responder ao **terceiro objetivo** específico deste estudo, se buscará analisar os pontos de similaridade das práticas de gestão administrativa da PROGEPE com os critérios do modelo MEGP, na seguinte ordem de apresentação: “governança”; “estratégia e planos”; “público-alvo”; “interesse público e cidadania”; “informação e conhecimento”; “pessoas”; e “processos”.

### **4.4.1 Governança**

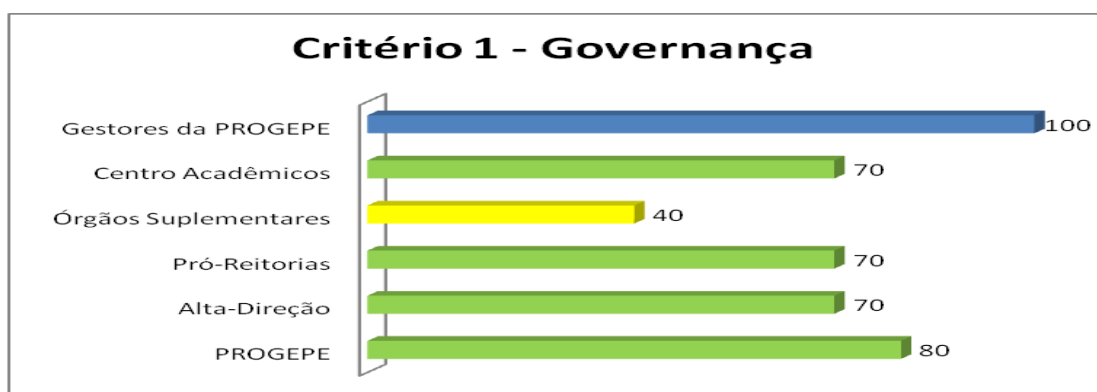
Governança pode ser entendida como o exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder do governo. É a maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos econômicos, políticos e sociais para o desenvolvimento comum. Está relacionado à capacidade de implementação das políticas públicas, em seus aspectos políticos, técnicos, financeiros e gerenciais (BRASIL, 2014b).

Para o MEGP este critério implica a capacidade institucional de orientar-se em direção ao cumprimento de sua finalidade e competências institucionais, de forma a gerar valor para a sociedade e atuar em conformidade com os parâmetros constitucionais e legais impostos à Administração Pública. A formulação e implementação de políticas públicas em qualquer

esfera de governo, requer o entendimento da realidade, a identificação das causas críticas e as formulações sobre produtos e resultados que permitam a otimização do uso dos recursos públicos escassos disponíveis (BRASIL, 2014b).

No questionário (APÊNDICE A) as perguntas de números 1 a 12 serviram para avaliação desse critério. Na figura 12 (4), abaixo, dispõe-se as respostas por grupos de gestores e também a auto-avaliação da PROGEPE.

**Figura 12 (4) – Critério governança**



Sobre a “governança”, os achados da pesquisa denotam, segundo os gestores as alta-direção; pró-reitorias; e centros acadêmicos, que a PROGEPE exerce com satisfação positiva as atividades relacionadas a implementação das políticas públicas, em seus aspectos técnicos, financeiros e gerenciais e possui capacidade de liderança orientada para o alcance dos objetivos institucionais. O destaque nesse quesito foi a avaliação máxima dada pelos diretores e coordenadores da PROGEPE, ou seja, os processos gerenciais desenvolvidos por essa pró-reitoria “atende plenamente” na visão desse grupo de respondentes. Esse foi o único grupo a atribuir nota máxima em toda análise.

Neste sentido pode-se inferir que para a maior parte dos respondentes, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE vem cumprindo com satisfação positiva o exercício da liderança e administra com eficiência a implementação dos processos que contribuem diretamente para o desempenho da instituição. Conforme a sistêmica de análise do modelo MEGP, a boa avaliação no critério “governança” revela que a pró-reitoria pesquisada implanta e desenvolve as habilidades de liderança, engaja os servidores e demais partes interessadas na busca do êxito das estratégias e da promoção da cultura de excelência. O que

caracteriza, desta forma, segundo os achados da pesquisa, que a PEROGPEPE possui uma “boa” aproximação com os princípios do modelo MEGP.

#### 4.4.2 Estratégia e planos

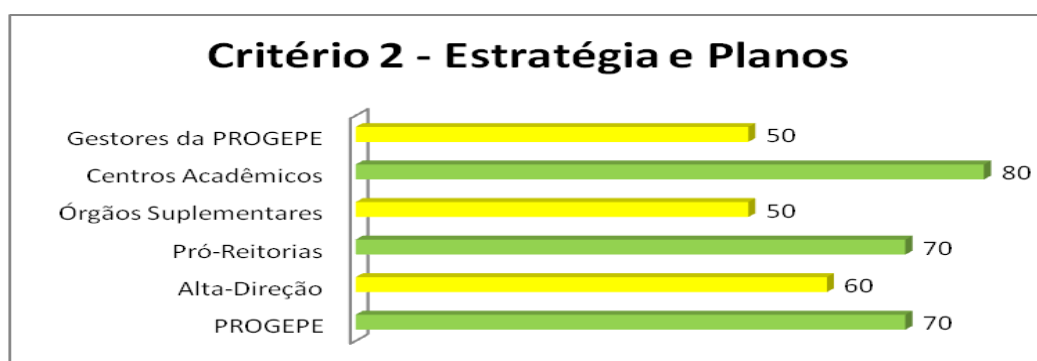
Segundo o modelo MEGP, nesse critério, são requisitos de relevância para excelência: o conhecimento de pontos fortes e das oportunidades de melhoria do próprio desempenho institucional; investimento em inovação; alinhamento plurianual; vinculação da programação orçamentária à estratégia; e o desdobramento do sistema de gestão e planos específicos, tais como: capacitação, melhoria na capacidade de inovação e gestão, gestão patrimonial, gestão da comunicação (BRASL, 2014a).

A estratégia deve atender aos objetivos e dispor metas e planos articulados para as unidades internas. Deve ser formulada a partir da prospecção dos resultados institucionais que espera alcançar, considerados os recursos internos e externos, bem como, os fatores intervenientes, especialmente aqueles que possam representar riscos ou oportunidades ao desempenho organizacional (BRASIL, 2009).

Os processos gerenciais que o Modelo define para esse critério são: formulação da estratégia; e implementação da estratégia. No questionário (APÊNDICE A) estes processos estão representados pelas questões de números 13, 14 e 15.

No figura 13 (4), abaixo, dispõe-se as respostas por grupo de gestores e também da a auto avaliação da PROGEPE.

**Figura 13 (4) – Critério 2 Estratégia e planos**



Acerca da visão dos gestores pesquisados sobre este critério, estratégia e planos, o resultado desta pesquisa revela que para os gestores dos Centros Acadêmicos, Pró-Reitorias e

na auto-avaliação da PROGEPE, as práticas de gestão administrativa da pró-reitoria pesquisada “atende quase plenamente”. Enquanto que para a Alta Direção, os Órgãos Suplementares e Gestores da PROGEPE, “atende parcialmente” aos preceitos do modelo. O que leva a sua classificação nesse critério como de qualidade mediana, necessitando dessa forma desenvolver atividades de melhorias no processo de formulação e implementação da estratégia, fundamentos no exercício do pensar o futuro de forma e a integração do processo decisório.

Um dos objetivos implícitos nas questões que subsidiaram as respostas a este critério, visava identificar se a estratégia contempla metas de melhoria e inovação de sistemas de gestão (BRASIL, 2014a). A baixa avaliação, da pesquisada, nesse critério pelos gestores da PROGEPE, dos Órgãos Suplementares e Alta-Direção está coerente com algumas respostas dadas por esses grupos de gestores a pergunta aberta de número 55 (APÊNDICE A), quando os mesmo enfatizam a necessidade de implantação de sistema de gestão integrado e de monitoramento das ações, conforme posicionamento nos depoimentos, abaixo:

“Precisamos adotar sistema de monitoramento das ações em curso” (R36);

“A PROGEPE, necessita melhorar ou, em alguns casos, criar sistema de gerenciamento integrado” (R34);

“Necessita implantar, imediatamente um sistema de gestão com auxílio das TICs, haja vista, os quase 50 mil usuários” (R31).

Este critério, também, busca identificar se a estratégia, especialmente os objetivos, metas, indicadores e planos, são comunicados e compartilhados com os servidores, nesse sentido algumas respostas sinalizam que PROGEPE possui ações condizentes com este objetivo, como fica claro em algumas respostas à pergunta de número 54 (APÊNDICE A). Conforme depoimentos transcritos, abaixo:

“O planejamento estratégico feito com os pares do Sistema de Bibliotecas, com o objetivo de viabilizar o desenvolvimento do trabalho em casa biblioteca e em especial na Biblioteca Central, definindo escopo e meta embasados em indicadores e de acordo com a política administrativa da UFPE” (R13);

“A busca pelo cumprimento do Plano de Ação Institucional – PAI” (R29).

Destarte, pode-se depreender por meio do resultado desta pesquisa, que na visão dos gestores pesquisados, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE no que concerne ao critério “estratégia e planos” necessita de melhorias nos processos e, em alguns casos da implantação de novos processos gerenciais, como é o caso do sistema de monitoramento de ações em curso, citado pelo R36.

Ressalta-se, que passos já foram dados nessa direção, conforme relatos anteriores nesse trabalho: o *Workshop* de construção do texto do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o planejamento estratégico do Sistema Integrado de Biblioteca (SIB) que foi executado com os pares, conforme relato do responde R13. No entanto essas ações necessitam de mais assiduidade e difusão das práticas “exitosas”. Também é urgente o desenvolvimento e implantação de um sistema de gestão integrada com vista a subsidiar a melhorias das práticas administrativas na UFPE como um todo.

### 4.4.3 Público-alvo

Este critério refere-se às práticas gerenciais direcionadas ao relacionamento do órgão/entidade com a sociedade e abrange a imagem institucional, o conhecimento que a sociedade tem da entidade e a maneira como se relaciona com a sociedade e induz sua participação (BRASIL, 2014a).

Os processos gerenciais implícitos nesse critério são: imagem e reconhecimento mútuo; relacionamento do o público-alvo; e gestão do atendimento ao público-alvo. No questionário (APÊNDICE A), esses processos gerenciais estão representados pelas questões de números 16 a 21.

A figura 14 (4), a seguir, dará suporte à análise desse critério.

**Figura 14 (4) – Critério 3 Público-alvo**



Os achados desse estudo, conforme figura 14 (4), revela que em sua auto-avaliação a PROGEPE considera que suas práticas gerenciais “atende quase plenamente”, o que também é percebido pelos gestores das Pró-Reitorias e pelos Gestores da PROGEPE. Para os demais, gestores pesquisados, as práticas gerenciais da PROGEPE “atende parcialmente”.

O MEGP contempla, no critério “Público-Alvo”, dentre outras, a proposta de democratização da Administração Pública, valorizando a legitimidade, a participação da sociedade e as consultas aos usuários dos seus serviços (BRASIL, 2014a). Sobre esse aspecto segue abaixo o depoimento de um respondente:

“A PROGEPE deveria realizar reunião mensal com os coordenadores dos centros, a fim de sondar as atividades administrativas e garantir o melhor desenvolvimento das mesmas” (R4).

Nesse sentido, de acordo com os achados desta pesquisa, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE possuem similaridade mediana com o critério “público alvo” do modelo MEGP. Desta forma, a PROGEPE, necessita desenvolver, dentre outras: ações de identificação das necessidades e expectativas do seu público-alvo, para melhoria dos processos envolvidos; divulgar suas atividades e serviços, tal qual no formato de “carta de serviço” que é uma das ferramentas de gestão preconizadas pelo GESPÚBLICA; ainda, criar canais de relacionamentos acessíveis e adequados ao público-alvo.

#### **4.4.4 Interesse público e cidadania**

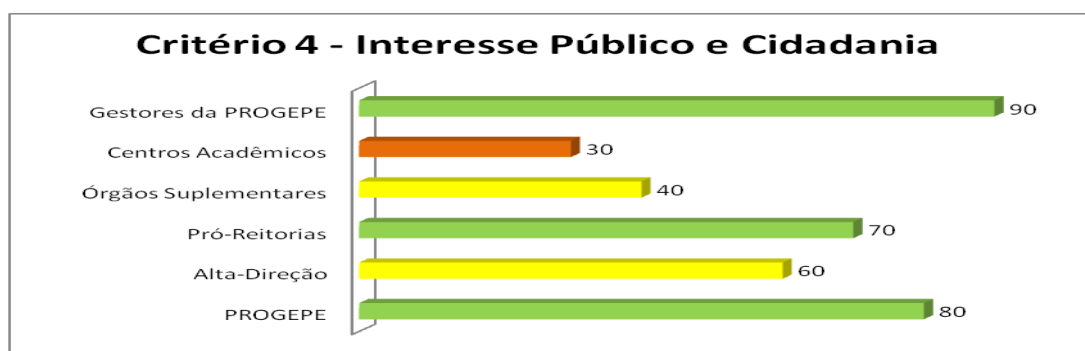
Os processos gerenciais abordados por esse critério podem ser assim definidos:

- Interesse público – aborda a implementação de processos que contribuem para o alinhamento e atuação do órgão ao interesse público e aos valores morais e princípios fundamentais da sociedade brasileira;
- Regime administrativo – aborda a implementação de processos que tenham como objetivo garantir a atuação do órgão em consonância com as regras do regime administrativo da Administração Pública;
- Participação e controle social – aborda a implementação de projetos que tenham por

objetivo incorporar a participação e o controle social, bem como a implementação, monitoramento, avaliação e controle do desempenho institucional.

As perguntas de números 22 a 27, do questionário (APÊNDICE A), serviram de suporte para a captação das respostas dos participantes. As respostas dos gestores pesquisados, para o critério “interesse público e cidadania” encontra-se disposta na figura 15 (4), abaixo.

**Figura 15 (4) – Critério 4 Interesse público e cidadania**



Os achados indicam que, nesse critério, a PROGEPE se auto-avaliou como que “atende quase plenamente” aos requisitos descritos no MEGP, visão, também, compartilhada pelos gestores da PROGEPE e gestores das Pró-Reitorias. Na visão dos gestores da Alta Direção e Órgãos Suplementares os processos “atendem parcialmente”.

No entanto, foi nesse critério que a PROGEPE recebeu o mais baixo índice avaliativo. Para os gestores dos Centros Acadêmicos nos processos gerenciais definidos pelo modelo MEGP, a PROGEPE “atende aos estágios iniciais” em suas práticas de gestão, conforme figura 15 (4).

Para MEGP um sistema de gestão pública nesse campo deve contemplar, nesse critério, práticas direcionadas à observância do regime administrativo; participação social e cidadania (BRASIL, 2014a). Na percepção da maioria dos gestores componentes dessa amostra as práticas de gestão administrativa da PROGEPE situam-se em um estágio de baixa qualidade, conforme os pressupostos do MEGP.

Nesse sentido pode-se inferir que na percepção dos gestores pesquisados as práticas de gestão administrativas da PROGEPE possuem “baixa” similaridade como o modelo MEGP. Necessitando, desta forma, desenvolver ou ampliar os processos gerenciais de



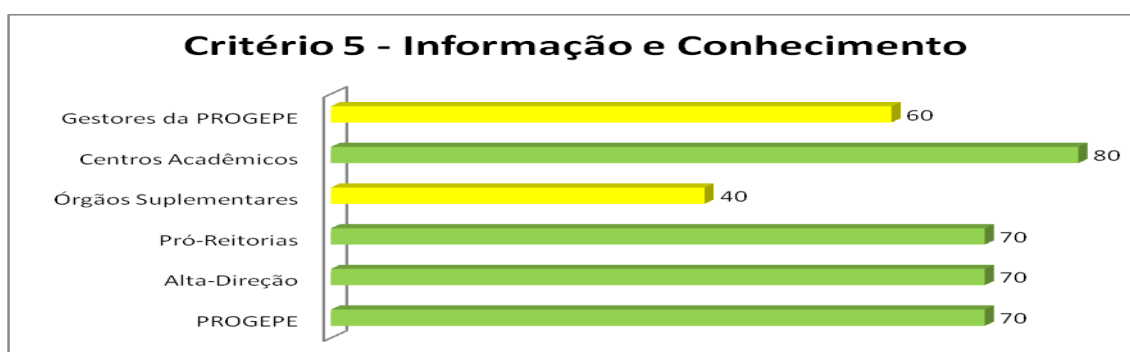
“interesse público e cidadania”, com vista a melhorar o padrão dos serviços prestados e alcance dos objetivos institucionais e atingir melhores índices de excelência em gestão.

#### 4.4.5 Informação e conhecimento

O critério “informação e conhecimento”, representa a capacidade de gestão das informações e do conhecimento, especialmente a implementação de processos gerenciais que contribuam diretamente para a seleção, coleta, armazenamento, utilização, atualização e disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários internos e externos, com o apoio da tecnologia da informação (BRASIL, 2014a).

Por intermédio das questões de números 28 a 32, do instrumento de pesquisa, os participantes expressaram as suas visões sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, nesse critério. Na figura 16 (4), a seguir, encontra-se a representação gráfica dessas respostas.

**Figura 16 (4) – Critério 5 Informação e conhecimento**



Para a PROGEPE em sua auto-avaliação e também para a Alta Direção, as Pró-Reitorias e para os Centros Acadêmicos, os processos desenvolvidos pela pró-reitoria pesquisada “atende quase plenamente” no critério informação e conhecimento.

Para os respondentes dos Órgãos Suplementares da UFPE, a ações de gestão administrativas da PROGEPE “atende parcialmente” aos anseios desse grupo de gestores, visão também compartilhada pelos Gestores da PROGEPE que atribuiu o percentual de 60% ao critério em análise.

Os processos gerenciais contemplados nesse critério, “Informação e conhecimento”, referem-se a gestão da informação e a gestão do conhecimento relativos ao desempenho

institucional, aos seus processos internos, especialmente aos finalísticos; aos públicos alvos; aos servidores e ao ambiente externo (BRASIL, 2014a).

Nos depoimentos, abaixo transcritos, pode-se perceber os anseios dos gestores pesquisados no que concerne aos processos finalísticos do critério “informação e conhecimento”:

“Precisamos adotar sistema de monitoramento das ações em curso” (R36);

“A PROGEPE, necessita melhorar ou, em alguns casos, criar sistema de gerenciamento integrado” (R34);

“Necessita implantar, imediatamente um sistema de gestão com auxílio das TICs, haja vista, os quase 50 mil usuários” (R31).

Neste sentido, os achados deste estudo indicam que na visão dos gestores pesquisados a PROGEPE precisa desenvolver e implementar um sistema integrado de gestão de informações para uma maior fluidez dos processos finalísticos e decisórios. E, buscando desta maneira, uma maior similaridade com o modelo MEGP.

#### **4.4.6 Pessoas**

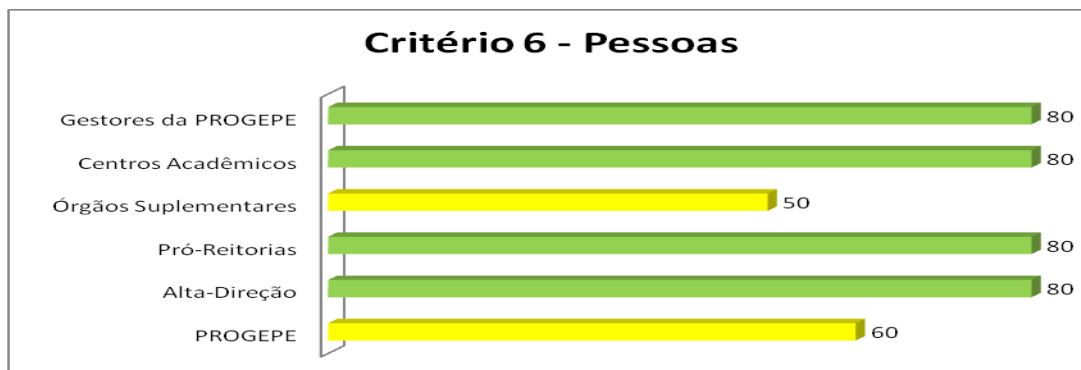
A excelência da gestão pública pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem a competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade é o que explicita o MEGP. Inclui, ainda, as adequadas estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão; os padrões remuneratórios e a alocação interna. O MEGP considera, também, que são particularmente relevantes os investimentos em adequado dimensionamento da força de trabalho, gestão por competências institucionais e profissionais e na estruturação de sistemas de remuneração e gestão do desempenho, sintonizados com os paradigmas do gerenciamento por resultados (BRASIL, 2014a).

Os processos gerenciais averiguados nesse critério são: sistema de trabalho, desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.

As questões que subsidiaram os resultados, que serão agora analisados, foram as de números 33 a 43, do questionário (APÊNDICE A), as respostas dos gestores pesquisados

estão representadas na figura 17 (4), a seguir.

**Figura 17 (4) – Critério 6 Pessoas**



Os resultados desta pesquisa, dispostos na figura 17 (4) denotam, que para 4 grupos, dos 5 pesquisados, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE no critério “pessoas”, “atende quase plenamente” aos gestores da alta-direção, das pró-reitorias, centros acadêmicos e gestores da PROGEPE. No entanto, para os gestores dos órgãos suplementares e na auto-avaliação da PROGEPE, “atende parcialmente”.

O critério “pessoas”, de acordo com o modelo MEGP, é dividido em 3 sub-critérios ou processos gerenciais a saber: sistema de trabalho; desenvolvimento profissional e qualidade de vida da força de trabalho.

Como a PROGEPE, é a unidade responsável pelas práticas de gestão administrativa objeto desse estudo e, tem como função precípua o planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento dos recursos humanos na UFPE (PDI 2014/18), a análise será feita, também, por sub-critério/processos gerenciais, ora citados.

#### **4.4.6.1 Sub-Critério: sistema de trabalho**

Este item aborda a implementação de processos gerenciais os quais tem por objetivo a organização do trabalho: competências, estruturação dos cargos, padrões remuneratórios, alocação interna, avaliação de desempenho e reconhecimento (BRASIL, 2014a).

Em respostas ao questionamento da pergunta aberta de número 55, qual seja: “Você teria alguma sugestão de prática gerencial que poderia ser implementada pela PROGEPE para

a melhoria da gestão e/ou das atividades administrativas?” alguns dos respondentes de cobraram ações ou melhorias nos seguintes processos gerenciais: criação/melhorias no sistema de gestão de informações/comunicação gerenciais; integração entre a PROGEPE e demais unidades organizacionais, culminando com a padronização dos processos/rotinas; criação de mecanismos de avaliação do clima organizacional; capacitação com foco nas atividades dos setores; capacitação de gestores e multiplicadores de gestão; melhorias no sistema de avaliação de desempenho;

Como membro da PROGEPE e em conversas informais com gestores da mesma, o pesquisador, tem conhecimento de algumas ações desenvolvidas por essa pró-reitoria no período temporal delimitado para essa pesquisa, que respondem aos anseios acima descritos.

Dentre outras ações, pode-se citar a criação da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal, nesse período, possibilitou a implementação de ações como: dimensionamento e reestruturação da força de trabalho do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB); dimensionamento dos cargos e funções dos Departamentos Acadêmicos; e, absorção das atividades de concurso para docentes, atribuição que antes pertencia à Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD).

Com o apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) foram criados e disponibilizados aos servidores dos diversos setores envolvidos nas atividades rotineiras da PROGEPE serviços de consultas *on line* às portarias emitidas, busca eletrônica no boletim eletrônico da UFPE. Houve, ainda, redução do tempo nomeação de professores substitutos, melhorias no reembolso referente ao programa de saúde suplementar, dentre outras. O fato de essas ações citadas irem de encontro às reivindicações dos respondentes pode ser atribuído a falta da descentralização desses serviços e melhorias, ou vez que, a grande parte desses serviços estão disponibilizados apenas para os servidores daquela pró-reitoria. A descentralização poderá ser o próximo passo desse movimento gerencial, mas por limite dessa pesquisa não conseguiu alcançar essa resposta.

Nesse sentido, percebe-se que ações de mitigação de problemas e melhorias de processos estão em curso e em pleno uso por uma parte dos servidores da UFPE. No entanto, a necessidade de descentralização e difusão desses serviços informacionais, uma vez que, informação é o principal ingrediente para uma tomada de decisão mais eficaz, eficiente e efetiva e dessa forma contribuir para que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE se aproximem dos princípios do modelo MEGP.

#### 4.4.6.2 Sub-critério: desenvolvimento profissional

Para o MEGP neste item são abordados os processos os quais tem por objetivo capacitar e desenvolver os servidores da organização.

As palavras cursos, capacitação, descentralização e pós-graduação foram as palavras mais repetidas nas respostas dos gestores quando indagados sobre o conhecimento de alguma ação gerencial desenvolvida pela PROGEPE, no período pesquisa. Indagação feita pela pergunta aberta de número 54 (APÊNDICE A)

Os achados deste estudo apontam que a política de capacitação é a principal ação gerencial desenvolvida pela PROGEPE, na visão dos respondentes. Essa percepção pode ser amparada em números, conforme relatório de gestão 2012/2015 da UFPE. Nesse período a PROGEPE realizou, aproximadamente 150 turmas de servidores perfazendo o total de mais de 5mil ações de capacitação. O relatório traz, ainda, que em uma iniciativa pioneira na pós-graduação *stricto sensu* na universidade foram lançadas por essa pró-reitoria turmas de mestrado exclusivas para servidores técnico-administrativos, nas áreas de ergonomia e administração, além de vagas nos mestrados profissionais de Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP) e em Políticas Públicas (MPPP) e, também duas turmas de pós-graduação *lato sensu*, o MBA em Gestão e Liderança e a especialização e Antropologia das Organizações. Constam, ainda, no relatório de gestão que as ações de qualificação da PROGEPE, também, contemplam os editais de auxílio à graduação, treinamentos nas áreas de gestão, treinamentos específicos para o desempenho específicos para o desempenho das atividades relativas ao ambiente e ao cargo dos servidores e cursos interambientais (com foco em atividades desenvolvidas em diversos ambientes organizacionais).

Deve-se ressaltar, no entanto, que o modelo MEGP não foca apenas em números quando analisa esse sub-critério gerencial, busca identificar, também, se as necessidades de capacitação são identificadas; se os programas abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional; como o programa de capacitação é concebido; como são consideradas as necessidades das unidades organizacionais e servidores; se possui programas de desenvolvimento de liderança; como são avaliados os programas de capacitação e desenvolvimento profissional (BRASIL, 2014a).

Quando implementadas, de forma sistemática, as ações citadas no parágrafo anterior,

melhora-se os níveis de excelência na gestão dos recursos públicos, haja vista que não basta apenas o investimento em ações de capacitação e qualificação profissional sem que este investimento possa gerar os resultados esperados para a instituição e para sociedade.

Dessa forma, o planejamento, o levantamento de necessidades, a avaliação dos programas e resultados alcançados por meio de processos sistematizados, são movimentos gerenciais que necessitam serem desenvolvidos e aplicados para alcance da excelência na gestão e alimentação do círculo virtuoso da gestão da qualidade, que é a melhoria contínua dos processos.

#### **4.4.6.3 Sub-critério: qualidade de vida da força de trabalho**

Criação de um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem estar, da satisfação e da motivação dos servidores é o que o modelo MEGP aborda na implementação em sua avaliação sobre os processos gerenciais de qualidade de vida da força de trabalho (BRASIL, 2014a).

Na UFPE essas ações são responsabilidade da PROGEPE que conta com o apoio Diretoria de Qualidade de Vida para o seu desenvolvimento, que possui algumas ações, disponíveis em sua página na internet, que são: academia UFPE – promove atividades físicas com acompanhamento de profissionais da área; ginástica laboral – busca reduzir doenças ocupacionais, através da realização de exercício no local de trabalho, segundo o site é um projeto piloto na reitoria; eventos de integração e lazer – realiza atividades festivas como carnaval, dia da mulher, são João, dia do profissional de secretaria, dia do servidor e comemorações natalinas; serviço de Creche – em parceria com Prefeitura do Recife oferece vagas para alunos e servidores.

Outro processo avaliado pelo MEGP, nesse critério e, que contribui para a melhoria do bem estar dos servidores, diz respeito ao clima organizacional. A necessidade de implantação de mecanismos gerenciais de medição desse clima por meio de ferramenta apropriada, na UFPE, apareceu na pesquisa como sugestão, em uma das respostas da gestora de uma unidade organizacional pesquisa, como transcrita abaixo:

“A PROGEPE precisa criar mecanismos de gestão do clima organizacional e identificação de fatores que afetam o seu bem estar” (R16).

Medir o clima organizacional além de contribuir para o bem estar do agente público melhora o nível da qualidade na gestão pública.

Outro processo implícito, quando se avalia a qualidade de vida da força de trabalho, é o de identificação de fatores de riscos relacionados a saúde ocupacional do servidor, que na UFPE alguns anos atrás deu seus passos iniciais e foi abandonado por problemas operacionais e de custos entre a UFPE e o MEC.

Ações que afetem a melhoria da qualidade de vida, também, fora do ambiente de trabalho devem ser desenvolvidas, segundo o modelo MEGP (BRASIL, 2014a). Dentre algumas dessas ações, pode-se citar a preparação do servidor para a aposentadoria. A quase inexistência de ações como esse foco é um dado preocupante e que afeta direta e muitas vezes negativamente a qualidade de vida do servidor da UFPE.

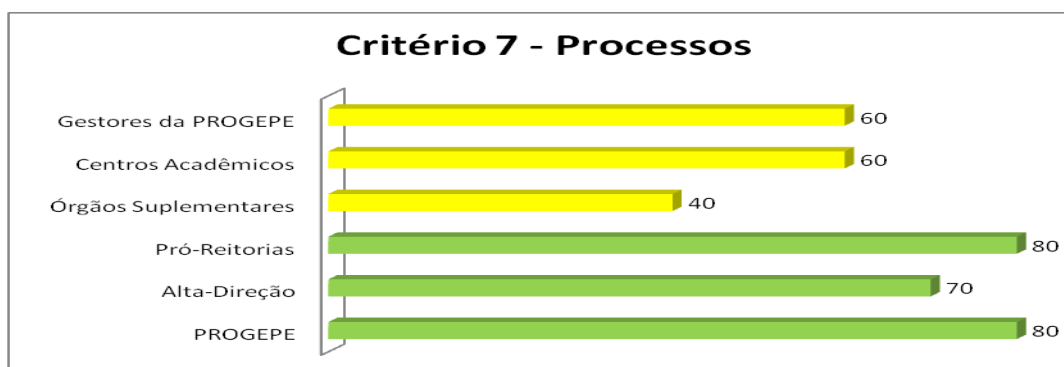
Nesse sentido, quando se analisa as práticas gestão administrativa da PROGEPE sob a ótica do modelo MEGP é possível identificar que os processos gerenciais dessa pró-reitoria não correspondem ao resultado apontado, na figura 18 (4), pela maioria dos respondentes como que “atende quase plenamente”, se aproximando mais da auto-avaliação e da opinião dos gestores dos órgãos suplementares da UFPE que apontaram como que “atende parcialmente” aos pressupostos conceituais e gerenciais do modelo MEGP.

#### **4.4.7 Processos**

No sétimo e último critério utilizado como parâmetro para nesse estudo o MEGP aborda a gestão dos processos finalísticos e os financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidade civis e de gestão do patrimônio (BRASIL, 2014a).

No questionário (APÊNDICE A) as questões de números 47 a 53 serviram de meio para os gestores pesquisados expressarem as suas opiniões, o resultado encontra-se na figura 18 (4), a seguir:

**Figura 18 (4) – Critério 7 Processos**



Acerca dos resultados da pesquisa para o critério “processos” a figura 18 (4), acima, revela que na auto-avaliação a gestora da PROGEPE e, também na visão do gestor da Alta-Direção e dos gestores das Pró-Reitorias os processos finalísticos, da pesquisada, “atende quase plenamente” á estes respondentes. Enquanto que, para os gestores dos Órgãos Suplementares, dos Centros Acadêmicos e Diretores e Coordenados da PROGEPE “atende parcialmente”.

Por fim, em resposta ao **terceiro objetivo** específico deste estudo, nas visões dos gestores pesquisados, pode-se inferir que nos critérios estratégias e planos; público-alvo; interesse público e cidadania; e processos, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE possuem baixa similaridade como preceitos do modelo MEGP. Acerca do critério governança, infere-se um o nível mais alto de similaridade dentre os critérios pesquisados.

Sobre o critério pessoas, atividade precípua da pró-reitoria pesquisa, os achados deste estudo, na visão dos gestores remetem à necessidade da implantação de mecanismos de medição e controle do clima organizacional, aprimoramento do sistema de gestão por competências, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional, bem como, medição dos resultados alcançados com as referidas ações.

No quadro 20 (5) a seguir dispõe-se graficamente os pontos de similaridade das práticas de gestão administrativa da PROGEPE com o modelo MEGP:



**Quadro 20 (5) – Pontos de similaridade das práticas da PROGEPE com o modelo MEGP**

<b>CRITÉRIO</b>	<b>BAIXA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>ALTA</b>
Governança			<b>X</b>
Estratégia e Planos	<b>X</b>		
Público-Alvo	<b>X</b>		
Interesse Público e Cidadania	<b>X</b>		
Informação e Conhecimento		<b>X</b>	
Pessoas		<b>X</b>	
Processos	<b>X</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

No capítulo seguinte serão feitas as considerações finais deste trabalho, as recomendações para estudos futuros e as recomendações gerenciais.

## 5 Considerações finais

---

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE na visão dos gestores da UFPE sob a lente do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) preconizado pelo GESPÚBLICA e, a partir dessa análise caracterizar as práticas de gestão e identificar pontos similaridade com os critérios do modelo MEGP.

Dessa forma, com apoio do referencial teórico e através dados empíricos levantados, fez-se algumas considerações de forma a buscar responder a pergunta de pesquisa desse estudo: **Quais são as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, na visão dos gestores da UFPE, à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP?**

Dentre os diversos temas organizacionais, a gestão pública é um dos que aparece como destaque e desperta interesse de universidades, acadêmicos, instituto de pesquisa, dirigentes públicos e alunos em todos os níveis.

Nesse contexto, surgem alguns elementos que precisam ser ponderados e priorizados, também, nas instituições públicas de ensino, dentre eles o foco nos resultados; o papel da liderança; a gestão de pessoas; a competência gerencial, expressões guiam a gestão pública desde o final dos anos de 1990, quando da implantação da reforma gerencial na qual o agente público foi alçado ao posto de “gestor” e principal agente transformador da gestão pública. No entanto, como ponderam alguns autores, lacunas existem e caracterizam a necessidade de avanços sistemáticos: forte resistência à mudança; entraves burocráticos; e hibridismo nas práticas cotidianas, mesmo depois de mais de 20 anos, da implantação da administração gerencial (MARRA e MELO, 2005; GARCIA; JUNQUILHO e SILVA, 2010; e MELO; LOPES e RIBEIRO, 2013).

A busca por legitimidade, adequação às normas e a pressão exercida pelo Estado, por programas de melhoria da qualidade, atuam com ações indutoras de uniformização de procedimentos e técnicas, na busca pela excelência das práticas de gestão administrativa.

Tais elementos podem fortalecer a necessidade de utilização de modelos gerenciais testados e apropriados à gestão pública, como é o caso do modelo MEGP, como apoio o desenvolvimento e implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das instituições públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

O resultado desta pesquisa poderá despertar para a possibilidade da utilização de modelos gestão como parâmetros avaliativos de melhoria contínua e suporte à busca da excelência na gestão. Uma vez que, a busca da melhoria dos processos gerenciais não pode prescindir do monitoramento e avaliação das ações em curso e dos seus resultados nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade permitindo, dessa forma estabelecer correções nos rumos de seus processos de trabalhos e finalísticos por intermédio de uma análise crítica de desempenho, como também propiciar a oportunidade de desenvolver estratégias de acompanhamento pela sociedade, que é destino final das ações da Administração Pública em todos os níveis.

O **primeiro objetivo** deste estudo procurou analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE/UFPE na visão dos gestores pesquisados, sob a ótica do modelo MEGP. Acerca deste propósito, os principais achados desta pesquisa denotam que para os seus subordinados (diretores e coordenados) a PROGEPE “atende plenamente no critério governança. No entanto, no outro extremo, para os gestores dos Centros Acadêmicos (Recife, Caruaru e Vitória) no critério interesse público e cidadania, as práticas de gestão administrativa, da pró-reitoria pesquisada situa-se como que “atende aos estágios iniciais”. Merecem destaque, ainda, as posições homogêneas dos gestores das Pró-Reitorias e dos Órgãos Suplementares, para todos os 7 critérios pesquisados, situando como que “atende quase plenamente” e “atende parcialmente”, respectivamente, entretanto, as razões dessa uniformidade, esbarram no limite desta pesquisa.

Assim, de acordo com achados desta pesquisa, infere-se que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE podem ser enquadradas como de satisfação mediana, na visão dos gestores respondentes sob a ótica do modelo MEGP.

A PROGEPE, também realizou a sua auto-avaliação e o destaque dessa avaliação pode ser dado ao critério “pessoas” que na visão da gestora respondente “atende parcialmente” nos processos pesquisados. Uma avaliação crítica que merece atenção. Nos demais critérios, a gestora considerou que “atende quase plenamente” em suas práticas de gestão administrativa, aos princípios do modelo MEGP.

O **segundo objetivo** específico desse estudo teve por finalidade identificar os critérios que poderiam classificar, como inovadoras, as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, sob a lente do MEGP. O GESPÚBLICA disponibiliza “tecnologias de gestão” capazes de estimular e promover a melhoria continuada de processos gerenciais e de resultados

aos órgãos e entidades públicos que dela se apropriem, quais sejam: guia de gestão de processos; indicadores de gestão; carta de serviços ao cidadão; e guia de simplificação administrativa. No entanto, na visão dos gestores pesquisados, os achados deste estudo não identificou o uso dessas ferramentas nas práticas de gestão administrativa da PROGEPE.

Ainda, acerca do **segundo objetivo** específico deste estudo, os achados apontaram que na visão dos gestores pesquisados a principal prática de gestão administrativa da PROGEPE é a política de capacitação e qualificação. Porém, esta ação, “não” pode ser considerada como uma ação inovadora à luz do modelo MEGP. Os resultados apontam, também, que para os respondentes a PROGEPE necessita desenvolver e/ou melhorar ações de monitoramento e controle de processos; implantação da gestão por competências; melhorias dos sistemas gerenciais de informações; e indicadores de gestão.

Desta forma, em resposta ao segundo objetivo específico, nos achados deste estudo, “não” se evidenciou nenhuma prática gerencial inovadora, haja vista que nas respostas dos gestores os principais processos gerenciais citados foram cursos de capacitação e pós-graduação sem um aprofundamento da questão, tais como: curso executados a partir de levantamentos de necessidades; ofertas de vagas em cursos de mestrado compatíveis com as necessidades institucionais, etc.

Nesse contexto, não foi possível classificar como inovadoras as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, pois não foi constatado nas respostas dos participantes algum processo gerencial inédito ou mesmo incremental que pudesse assim ser classificado. Os principais processos gerenciais por eles citados foram: política de capacitação e descentralização da gestão de processos, que se enquadram nos critérios “pessoas” e “estratégias e planos”, respectivamente. E, conforme o modelo MEGP não podem ser considerados inovadores.

Para dá resposta ao **terceiro objetivo** desse estudo foram analisados no capítulo anterior sete critérios dispostos no MEGP, eleitos para subsidiar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE, quais sejam: governança; estratégia e planos; público-alvo; interesse público e cidadania; informação e conhecimento; pessoas; e processos, que serviram de apoio para a captação das percepções dos gestores sobre as práticas de gestão administrativa da PROGEPE.

A partir dos achados deste estudo pode-se inferir que na visão dos gestores pesquisados o critério governança, foi o que possui o mais alto nível de similaridade com os

princípios do modelo MEGP. Acerca dos critérios estratégias e planos; público-alvo; interesse público e cidadania; e processos, pode-se inferir que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE possuem uma baixa similaridade como preceitos do modelo MEGP, na visão dos gestores.

Sobre o critério “pessoas”, atividade precípua da pró-reitoria pesquisa, os achados deste estudo, na visão dos gestores remetem à necessidade da implantação de mecanismos de medição e controle do clima organizacional, aprimoramento do sistema de gestão por competências, levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional, bem como, medição dos resultados alcançados com as referidas ações.

Durante o desenvolvimento desse trabalho surgiram questionamentos que só poderão ser respondidos por meio de novas pesquisas. Entres os possíveis temas para pesquisas futuras, destacam-se: Investigação quanto a utilização do programa GESPÚBLICA nas IFES; Comparação das práticas de gestão administrativa com as demais Pró-Reitorias; Comparação da forma de gestão da PROGEPE com outras Pró-Reitorias afins, das demais IFES; Verificação sobre o nível de conhecimento dos gestores da UFPE sobre o programa GESPÚBLICA; Investigar sobre o retorno dos investimentos em capacitação e qualificação; Investigar o nível de competência profissional dos gestores das diversas unidades organizacionais da UFPE.

## **5.1 Recomendações gerenciais do estudo**

Este estudo buscou analisar as práticas de gestão administrativa desenvolvidas pela PROGEPE, na visão dos gestores da UFPE sob a ótica do modelo MEGP.

Uma finalidade dos Mestrados Profissionais é a possibilidades de poder gerar uma contrapartida à instituição financiadora, por meio dos resultados da pesquisa. Neste sentido, baseado nos achados deste trabalho, propõe-se nesta seção, algumas recomendações gerenciais, que poderão subsidiar processos finalísticos de gestão e, ainda, contribuir para a melhoria contínua das práticas de gestão da PROGEPE.

Os achados revelam que a “política de capacitação” foi a principal ação percebida como mais exitosa dentre todos as práticas de gestão administrativa desenvolvidas pela PROGEPE. No entanto, não basta ofertar vagas em cursos de capacitação e pós-graduação com base, apenas, nos recursos disponíveis. A gestão de excelência exige processos

finalísticos e de apoio adequadamente estruturado, a partir de uma estratégia institucional previamente estipulada.

Outro achado deste estudo indica que para os respondentes a PROGEPE/UFPE, como um todo, necessita desenvolver e/ou melhorar as práticas de gestão administrativa, abaixo, descritos, de forma a contribuir para o alcance da excelência na gestão:

- Avaliação dos resultados alcançados pelas ações de capacitação, qualificação e desenvolvimento profissional;
- Criação/melhorias do sistema de gestão de informações e comunicação;
- Padronização dos processos administrativo da PROGEPE e demais Unidades Organizacionais;
- Criação de mecanismos de avaliação do clima organizacional;
- Melhorias no sistema de avaliação de desempenho;
- Capacitação de gestores e multiplicadores de gestão;
- Criação de um sistema de monitoramento das ações em curso.

Como inovação e avanço no relacionamento com o seu público-alvo, a PROGEPE deveria considerar o desenvolvimento da “carta de serviços”. Pois, dessa forma, estaria contribuindo para a melhoria da sua imagem institucional e padronização no relacionamento como seus usuários.

Concluindo, deve, ainda, ser considerada pela PROGEPE/UFPE, a adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que tem por finalidade precípua apoiar o desenvolvimento e implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas. Uma vez que, a capacidade de gestão em uma organização é componente indispensável para que ela possa efetivamente fazer a diferença e entrega de serviços públicos aos usuários e cidadãos.

## Referências

**ALMEIDA, H. M. de S; CUNHA, I. M; ROSENBERG, G. A aplicação estratégica do Modelo de Excelência em Gestão Pública na Agência Nacional de Vigilância Sanitária. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 – 30, Out. 2009.**

**BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais, Cap. 3. Ed. UFSC, 5ª Edição, 2002**

**BARBOSA, M. A. C. A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para a formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal. Tese de doutoramento. Recife. PROPAD/UFPE, 2015.**

**BARBOSA, M. A.C; MENDONÇA, J.R.C. O Professor-Gestor em Universidades Federais: alguns apontamentos e reflexões. Teoria e Prática em Administração, v.4, n. 2, 2014, p.131-154.**

\_\_\_\_\_. **Políticas Institucionais para formação de competências gerenciais dos professores da UNIVASF.** In: Anais... XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. INPEAU: Florianópolis, 2013.

**´-BOLLIGER, S. Inovação depois na nova gestão pública.** In: Dá pra fazer: gestão do conhecimento e inovação em governo. Org. Roberto Agune *et al.* São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

**BRANDÃO, S. M; BRUNO-FARIA, S. M. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro, 46(1): 227-248, jan/fev. 2013.**

**BRASIL. Decreto-lei nº 5.378, de 23 fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providencias, 2005.**

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação externa de instituições de educação superior: diretrizes e instrumento,** Brasília, 2006. Disponível em: <https://www.ufpe.br/ctg/images/avaliacaoexterna.pdf> . Acesso em mai/2016.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Documento de Referência** - Cadernos GESPÚBLICA, Brasília, 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.** Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. *Documento de Referência.* Brasília: MP, SEGES, 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; Prêmio

Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**, Brasília, 2014a.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014b. Versão 1/2014.

**BRESSER-PEREIRA**, Luiz Carlos. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

\_\_\_\_\_, L. C. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. In: PINHEIRO, WILHEIM E SACHS (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001.

\_\_\_\_\_, L. C. **Reforma da gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada**. RAP. Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, pag. 543-560, Jul./Ago. 2004.

**BUCIOR**, E. R et al. **A influência da capacidade de inovar no departamento organizacional em empresas de tecnologia de informação com atuação nacional e internacional**. EnANPAD, 19, Belo Horizonte, 2015. Anais, Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

**CALLADO**, A. A. C; **CALLADO**, A. L. C; **ALMEIDA**, M. A. **Isomorfismo e práticas de gestão de custos: um estudo empírico entre empresas do porto digital a partir da teoria institucional**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 204-217, jan./jun. 2014

**CALDAS**, M. P; **FACHIN**, R. **Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos 1980 e 1990**. RAE CLASSICOS, v. 45, n. 2, p. 46-51 abr./jun. 2005.

**CAMÕES**, M. R. S. **Estudos em gestão pessoas no serviço público**. Organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valéria Porto. — Brasília: Cadernos ENAP, 2014. N. 37 - 142 p.

**CAMPOS**, D. C. S. et al. **Competências Gerenciais Necessárias aos Professores: Gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais**. Anais... Enanpad, 2008.

**CARVALHO**, C. A. **VIEIRA**, M. M. F. V. **GOULART**, S. M. **A trajetória conservadora da teoria institucional**. GESTÃO.Org, v. 10 número especial, p. 469-496, Recife, 2012.

**COLLIS**, J.; **HUSSEY**, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**CORTE**, M. B. **Modelo de excelência na gestão pública de sorocaba**. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 – 30, Out. 2009.

**DALMORO**, M; **VIEIRA**, K. M. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. 3, 2013.



**DEMO, P. Introdução à metodologia da ciência.** São Paulo: Atlas, 1987.

**DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais.** ERA CLÁSSICOS, v. 45, n. 2, p. 74-89 abr./jun. 2005.

**ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração.** Cadernos EBAPE.BR, v. 9, p. 648-667, 2011.

\_\_\_\_\_. **As Competências Gerenciais dos Reitores de Universidades Federais em Minas Gerais: a Visão da Alta Administração.** In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, 4, 2010, Vitória. Anais... Vitória: ANPAD, 2010.

**FACCIN, K; GENARI, D; MACKE, J. Capital social: recurso facilitador da inovação na gestão.** Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 7, n. 4, p. 206-233, out./dez. 2010.

**FADUL, É. M. C.; SILVA, L. P. da. Retomando o debate sobre a reforma do Estado e a nova administração pública.** In: Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

**FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação.** XIV *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Salvador de Bahia, Brasil, 27 – 30, Out. 2009

**FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública.** Revista Eixo n. 1, v. 1, jan-jun 2012.

**FILARDI, F; FREITAS, A. S. de; IRIGARAY, H. A.; AYRES, A. (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).** Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50 (1): 81-106, jan./fev. 2016.

**FOWLER, E. D´Martin. Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Itajubá – Minas Gerais, 2008.

**GARCIA, E. da C.; JUNQUILHO, G. S.; SILVA, A. L. da S. A ação gerencial no serviço público: o hibridismo das práticas cotidianas.** In: IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – ENEO, 2010 , Florianópolis, 2010.

**GIL, A. C. Como Elabora Projetos de Pesquisa.** São Paulo, Atlas, 2007.

**IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. O que é Percepção Organizacional.** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-percepcao-organizacional/>

**JANISSEK-DE-SOUZA, J. et al, 2014. Características centrais definidoras de um gestão universitária inovadora: a visão de gestores de uma universidade pública brasileira.** Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Santa Catarina, 2014.

**KELM, M. L. et al. Institucionalização das iniciativas socioambientais das organizações:** interface entre a teoria do desenvolvimento social de Habermas e o isomorfismo da teoria institucional. Cad, EBAPE.BR, v. 12, Edição Especial, artigo 2, Rio de Janeiro, Ago. 2014.

**KLERING, L. R.; PORSSSE, M. de C. S; GUADAGNIN, L. A. Nonos caminhos da administração pública brasileira.** Revista Análise. Porto Alegre, v. 21 n.1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

**LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**LEVIN, Jack. Estatística para Ciências Humanas.** 11ª ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

**LLAURADÓ, O. Escala likert: o que é e como utilizá-la.** Disponível em: <http://www.netquest.com/blog/br/escalalikert/>. Acesso em mai/2016

**LIMA, P. D. B. Excelência em gestão pública: a trajetória do GESPÚBLICA.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

\_\_\_\_\_, Paulo Daniel Barreto. **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira.** XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 – 30, Out. 2009

**LOPES, D. P. T. Inovação gerencial: uma análise teórico conceitual.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 39, 2015, Belo Horizonte. Anais..., Belo Horizonte: ANPAD, 2015

**LOPES, S. M. A. Capacitação de Gestores da UFPE: desafios e possibilidades.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco – Recife, 2013.

**MARRA, A. V. O professor-gerente: processo de transformação.** Revista de Ciências Humanas, v. 6, n.2, p. 253-265, 2006.

**MARRA, A. V; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal.** In: Encontro da ANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.

\_\_\_\_\_. **A prática social de gerentes universitários em uma Instituição pública.** RAC, v. 9, n. 3, jul./set. 2005.

**MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da renovação urbana à revolução digital.** São Paulo. Editora: Atlas, 2012.

**MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais.** Revista Organizações em Contexto, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

**MENDONÇA, J. R. C. de; PAIVA, K. C. M. de; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C.** Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil: proposta de um modelo integrado. In: **Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa**, 2012, Macau, China. Anais... Macau, China: Instituto Politécnico de Macau, 2012.

**MEYER Jr. V.** **Novo contexto e habilidades do administrador universitário.** In: MEYER Jr. V.; MURPHY, J. P. (Orgs.). *Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e Estados Unidos.* 2ª Ed. Florianópolis: INSULAR, 2003, p. 173-192.

**MEYER Jr, V; LOPES, L. M.** **Estratégia e universidades privadas:** Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 30, 2006, Salvador - BA. Anais..., Salvador: ANPAD, 2006

**MEYER Jr., V.; MEYER, B.** **Managerialism na Gestão Universitária:** Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

**MINTZBERG, H. et al.** **O processo da estratégia.** 4. ed Porto Alegre (RS): Bookman, 2006.

**MORAIS, M. C. A; VALADARES, J. L; EMMENDOERFER, M. L.** Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 39, Belo Horizonte, 2015. Anais..., Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**MOTTA, P. R. de M.** **O estado da arte da gestão pública.** ERA. São Paulo, v. 53, n. 1, jan./fev. 2013.

**OLIVEIRA, A. B. Ribeiro e; SILVA, U. B. da; BRUNI, A. L.** **Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil.** Revista de Estudos Contábeis. Londrina, v. 3, n. 5, p. 63-82, jul./dez. 2012.

**OCDE.** Manual de Oslo. **Diretrizes para e interpretação de dados sobre inovação.** 3.ed. Brasília: Finep, 2005.

\_\_\_\_\_. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo.** Relatório da OCDE: Brasil, 2010.

**PAULA, Ana Paula Paes de.** **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005a.

**PAES DE PAULA, A. P.** **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n.1, p. 36-49, 2005b.

**PEREIRA, F. A. de M; GALVÃO, A. G; QUEIROS, A. P. C; SALES, J. P. D.** **Gestão das informações e do conhecimento em Organizações públicas:** uma aplicação do Modelo de

excelência em gestão pública. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 2, jul-dez, 2012

**PINTO, L. F. V; NOSSA, V. Inovação:** Estratégia de competitividade e sustentabilidade na gestão hospitalar. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 39, Belo Horizonte, 2015. Anais..., Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

**PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Universidade FEEVALE, 2013.

**PLONSKI, G. A. Dá pra fazer:** gestão do conhecimento e inovação em governo. Org. Roberto Agune *et al.* São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

**RAMBAUSKE, A. M. Decoração e design de interiores:** teoria da cor. Disponível em: <http://www.iar.unicamp.br/lab/luz/ld/Cor/teoria-da-cor.pdf>. Acesso em mai/2016.

**RESENDE JUNIOR, P. C; FUJIHARA, P. K; GIL, C. D. R. Orientação para inovação: perspectivas do setor público e privado no Brasil.** Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 39., Belo Horizonte, 2015. Anais..., Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

**ROBBINS, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo. Editora: Pearson Prentice Hall, 2009.

**ROCHA et al. Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública em hospitais da rede estadual do Ceará.** XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 – 30, Out. 2009.

**RODRIGUES, J.G.L; SOUZA-NETO, J. Diretrizes para implantação da governança em tecnologia da informação no setor público brasileiro à luz da teoria institucional.** Revista do Serviço Público – Brasília, 63 (4): 475-497, out/dez 2012.

**SANTANA, R.S. de C.; SOUZA-SILVA, J.C.de S. A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional:** o caso da empresa baiana de águas e saneamento S/A. Gestão e Sociedade · Belo Horizonte · v. 6, n. 13, p. 47-68, janeiro/abril 2012.

**SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público:** desafios e implicações para a liderança. Revista do Setor Público, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

**SILVA, T. S; LIMA, A.A.T.F.C; GOMIDE, C.S. Inovação na administração pública:** Um meta estudo dos anais do EnAnpad. XVII SEMEAD – Seminário de Administração. Out/2014.

**SIQUEIRA, M.V.S; MENDES, A.M. Gestão de Pessoas no Setor Público e a Reprodução do Discurso Privado.** Revista do Serviço Público Brasília, v. 60 (3): 241-250 Jul/Set 2009. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_vie=806](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_vie=806) . Acesso em 01 Jun 2015.

**SOTO**, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo. Editora: Cengage Learning, 2011.

**SOUZA**, J. L. de; **PAIVA JR**, F. G. de. **Os novos tempos e a administração pública**. Revista Gestão Pública. Recife, v. I, n. 1, fev. 2010.

**SOUZA**, J. L. de; **PAIVA JR**, F. G.; **LIRA**, Z. B. **A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul./dez. 2010.

**UFPE**. A UFPE em números. Disponível:

[https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com\\_content&view=article&id=43&Itemid=191](https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=191). Acesso em 09 de maio de 2016

\_\_\_\_\_. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida. Disponível em:

[https://www.ufpe.br/progepe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=71](https://www.ufpe.br/progepe/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=71). Acesso em 10 de maio de 2016.

\_\_\_\_\_. Plano Estratégico Institucional. Disponível em:

[https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13\\_27.pdf](https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13_27.pdf).

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em:

[https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pdi\\_14\\_18\\_of.pdf](https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pdi_14_18_of.pdf).

\_\_\_\_\_. Relatórios de gestão 2012/2015. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/ufpenova/images/documentos/relatorios/relatoriogestao-2012-2015-volume03.pdf>. 2015. Acesso em jun/2016.

**VARELLA**, S. R. D; **MEDEIROS**, J. B. S; **SILVA JUNIOR**, M. T. **O desenvolvimento da teoria da inovação schumpeteriana**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32 - Bento Gonçalves, RS. Out/2012.

**WAGNER III**, Jonh A.; **HOLLENBECK**, Jonh R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

**YIN**, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

## PESQUISA SOBRE PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

CARO(A) GESTOR(A):

Meu nome é **Jorge Luis dos Santos**, sou aluno do MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO da UFPE, minha orientadora é a **Professora Dra. Mônica Gueiros** e, estou realizando uma pesquisa sobre as **Práticas Inovadoras de Gestão Administrativa**.

Seu conteúdo é baseado no Modelo de Excelência da Gestão Pública - MEGP, conforme preconizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal.

As assertivas dizem respeito às atividades da **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – PROGEPE/UFPE**, como um todo. Não há respostas certas ou erradas.

O preenchimento do questionário é rápido e não há necessidade de consultar qualquer documento. Importa frisar-lhe da confidencialidade das respostas, sem que ocorra qualquer identificação do respondente, restando garantido o total sigilo. As informações obtidas, por meio da pesquisa, serão integradas ao conjunto das informações coletas para a amostra.

Se desejar receber uma cópia dos principais resultados da pesquisa, por favor, indique seu e-mail:

### MÓDULO I - INFORMAÇÕES GERAIS

01) Assinale o seu gênero

- Masculino  
 Feminino

02) Assinale a alternativa referente ao seu tempo de trabalho na UFPE.

- Menos de 6 anos  
 Entre 6 e 10 anos  
 Entre 11 e 15 anos  
 Entre 16 e 20 anos  
 Entre 21 e 25 anos  
 Entre 26 e 30 anos  
 Mais de 30 anos

03) Assinale a sua maior titulação

- Graduação  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado

04) Assinale a alternativa referente à sua idade.

- Menos de 31 anos  
 Entre 31 e 35 anos  
 Entre 36 e 40 anos  
 Entre 41 e 45 anos  
 Entre 46 e 50 anos  
 Entre 51 e 55 anos  
 Mais de 56 anos

05) Assinale a alternativa referente à sua função na UFPE.

- Reitor  
 Pró-reitor  
 Diretor  
 Coordenador  
 Outra: \_\_\_\_\_

06) Informe o tempo de serviço na função.

---

06) Informe a sua unidade organizacional

( ) Reitoria

( ) Pró-Reitoria: \_\_\_\_\_

( ) Centro Acadêmico: \_\_\_\_\_

( ) Órgão Suplementar: \_\_\_\_\_

### MÓDULO II - DIMENSÕES DA GESTÃO PÚBLICA

**CONSIDERANDO A ESCALA SEGUINTE, ESCREVA NO LOCAL INDICADO O SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA, EM PERCENTUAL, COM A AFIRMAÇÃO AO LADO.**

	Não atende	Atende a estágios iniciais				Atende parcialmente			Atende quase plenamente			Atende plenamente
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

	<b>Assertiva</b>	<b>Percentual de concordância</b>
<b>1</b>	Orienta os servidores sobre o seu papel dentro da macroestrutura, de forma a promover a atuação alinhada com as finalidades e competências institucionais e com os valores e princípios constitucionais/legais.	
<b>2</b>	Favorece a ampliação da capacidade de gestão do órgão/entidade e a superação de obstáculos políticos, administrativos e jurídicos ao desempenho esperado, para o atendimento do interesse público.	
<b>3</b>	As tomadas de decisões na PROGEPE são comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de institucionais, assim como a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas nos temas objetos da decisão?	
<b>4</b>	Compartilha de autoridade e responsabilidade entre os integrantes do sistema de liderança, por meio da valorização e do empoderamento efetivos dos líderes, em sua atuação interna e externa.	
<b>5</b>	Estimula o comprometimento dos servidores com o modelo de gestão pública democrática, controle do gasto público e voltado para resultados.	
<b>6</b>	Os critérios de provimento dos cargos de direção consideram e integram habilidades e atitudes de liderança e conhecimentos técnicos requeridos.	
<b>7</b>	As pessoas com <b>potencial</b> de liderança são identificadas e desenvolvidas.	
<b>8</b>	As pessoas <b>investidas</b> de cargos de direção são avaliadas e desenvolvidas em relação às competências desejadas pela instituição.	
<b>9</b>	A direção e os integrantes do sistema de liderança estimulam o aprendizado organizacional e a inovação, incluindo a incorporação de melhores práticas.	
<b>10</b>	Realiza, de forma sistemática, a análise crítica sobre o desempenho institucional, com o objetivo de avaliar o atendimento aos objetivos de governo e promover os realinhamentos necessários.	
<b>11</b>	A organização identifica referenciais comparativos, no ambiente externo, dentro e fora do setor e da esfera de atuação institucional, para realizar a avaliação crítica do desempenho institucional.	
<b>12</b>	Compartilha as decisões decorrentes da análise de desempenho da organização com os seus servidores e demais partes interessadas.	
<b>13</b>	As necessidades de investimentos em inovação são avaliadas constantemente, de forma a atender aos requisitos específicos do seu setor de atuação e dar suporte à estratégia.	
<b>14</b>	A estratégia contempla metas de melhoria e inovação do seu sistema de gestão, estabelecidas a partir de diagnóstico institucional com base nos critérios de excelência da gestão pública.	
<b>15</b>	A estratégia, especialmente os objetivos, metas, indicadores e planos, são comunicados e compartilhados com os servidores e, quando pertinente, com as demais partes	

	interessadas.	
16	As necessidades e expectativas de agrupamentos dos Públicos-alvo são identificadas, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelas unidades administrativas	
17	As atividades e os serviços prestados pelo PROGEPE são divulgados ao Público-alvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva.	
18	Divulga o desempenho de suas atividades para o público-alvo.	
19	Existem canais de relacionamento acessíveis e adequados com os públicos alvos.	
20	As solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais dos segmentos são analisadas com vistas a subsidiar eventuais revisões nos processos de atendimento e outros processos finalísticos.	

**CONSIDERANDO A ESCALA SEGUINTE, ESCREVA NO LOCAL INDICADO O SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA, EM PERCENTUAL, COM A AFIRMAÇÃO AO LADO.**

	Não atende		Atende a estágios iniciais				Atende parcialmente			Atende quase plenamente		Atende plenamente
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

	<b>Assertiva</b>	Percentual de concordância
21	As informações obtidas do público alvo são analisadas e utilizadas para intensificar a aprovação e a confiabilidade na atuação institucional.	
22	São identificados e avaliados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação institucional que impactam negativamente o interesse público.	
23	Os servidores, parceiros, fornecedores e demais partes interessadas são envolvidos e conscientizados, quanto à responsabilidade ambiental e ao compromisso público de contribuir para a conservação e otimização de recursos não renováveis e a preservação dos ecossistemas.	
24	Os servidores, parceiros e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade de sustentabilidade econômica e, especialmente, nas políticas voltadas para a qualidade do gasto público.	
25	Os resultados das auditorias são analisados com vistas à identificação dos principais riscos operacionais e jurídicos dos processos e esses indicadores são incorporados ao sistema de gestão de risco institucional.	
26	Os servidores são estimulados e orientados à observância dos requisitos legais e normativos do regime administrativo e a padrões éticos de conduta, no exercício de suas competências.	
27	Existe capacidade política, técnica e de operação para conduzir com eficácia e eficiência os processos de correição junto aos servidores e aos integrantes do sistema de liderança.	
28	Os sistemas de informação são definidos, desenvolvidos, implementados e melhorados, visando a atender as necessidades identificadas.	
29	As informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos interno e externo, incluindo usuários e parceiros.	
30	O conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização.	
31	O conhecimento é mantido e protegido por meio de práticas de proteção às informações históricas e ao acervo institucional.	
32	Os ativos intangíveis da organização são identificados, desenvolvidos e mensurados.	
33	A projeção do quadro de pessoal e do sistema de liderança (cadeia de comando) da organização observa as competências profissionais requeridas e as boas práticas do setor público.	
34	A organização do trabalho é definida e implementada visando o auto desempenho da organização com certo grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os	



	processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas.	
35	Define as competências necessárias e os requisitos de desempenho necessários para o preenchimento de cargos e funções.	
36	Disponibiliza canais de interlocução e negociação com os servidores da organização.	
37	O desempenho das pessoas e das equipes são gerenciados, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional	
38	São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional, junto aos integrantes do sistema de liderança e aos servidores.	
39	Os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional.	
40	Desenvolve programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização, dos servidores em relação aos recursos disponíveis.	
41	As competências profissionais requeridas são desenvolvidas, especialmente no que se refere a habilidades e experiência, inclusive com formação no ambiente de trabalho.	
42	Avalia os programas de capacitação e desenvolvimento profissional.	
43	São identificados e analisados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho, inclusive os relacionados à ergonomia.	
44	Possui mecanismos de gestão do clima organizacional e identificação de fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação dos servidores.	
45	São desenvolvidas ações com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos servidores fora do ambiente de trabalho.	

**CONSIDERANDO A ESCALA SEGUINTE, ESCREVA NO LOCAL INDICADO O SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA, EM PERCENTUAL, COM A AFIRMAÇÃO AO LADO.**

	Não atende	Atende a estágios iniciais				Atende parcialmente			Atende quase plenamente			Atende plenamente
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	

	<b>Assertiva</b>	Percentual de concordância
46	Possui mecanismo de identificação das necessidades e expectativas dos servidores para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a eles oferecidos.	
47	Os processos finalísticos são projetados a partir da estratégia institucional, de forma a permitir o cumprimento de sua finalidade e das competências legais atribuídas a organização.	
48	Os processos finalísticos possuem indicadores de desempenho.	
49	Os processos finalísticos são monitorados e controlados e possui mecanismo de identificação de não-conformidades e de implantação de ações corretivas.	
50	Os processos finalísticos são analisados e melhorados, de forma a reduzir sua variabilidade, aumentar sua confiabilidade e ampliar sua capacidade de gerar resultados.	
51	Gerencia e monitora a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização.	
52	Os indicadores de desempenho são analisados pela organização, sendo considerados no processo de formulação da estratégia institucional.	
53	Os processos meio de suporte à estratégia são controlados e analisados por mecanismos de promoção à produção de idéias criativas.	

54 - Você tem conhecimento de alguma(s) prática(s) gerencial introduzida(s) pela PROGEPE que tenha(m) contribuído para a melhoria da gestão e/ou das atividades administrativas?

NÃO ( )

SIM ( ) Qual (is) \_\_\_\_\_

**55** - Você teria alguma sugestão de prática gerencial que poderia ser implementada pela PROGEPE para a melhoria da gestão e/ou das atividades administrativas?

NÃO ( )

SIM ( ) Qual(is)\_\_\_\_\_

**Muito Obrigado!**

## APÊNDICE B – Protocolo de pesquisa

Cobertura Temática	Objetivo Principal	Crítérios Analíticos	Subcritérios Analíticos	Questões a serem respondidas
Práticas de gestão administrativa	Analisar As práticas de gestão administrativa da PROGEPE na visão DDD gestores da UFPE à luz do MEGP	1 Governança	1.1.Sistema de Governança	1.A PROGEPE favorece a ampliação da capacidade de gestão do órgão/entidade e a superação de obstáculos políticos, administrativos e jurídicos ao desempenho esperado, para o atendimento do interesse público; 2. Favorece a ampliação da capacidade de gestão do órgão/entidade e a superação de obstáculos políticos, administrativos e jurídicos ao desempenho esperado, para o atendimento do interesse público. 3.As tomadas de decisões na PROGEPE são comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de institucionais, assim como a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas nos temas objetos da decisão?
			1.2.Sistema de Liderança	4. Compartilha de autoridade e responsabilidade entre os integrantes do sistema de liderança, por meio da valorização e do empoderamento efetivos dos líderes, em sua atuação interna e externa. 5. Estimula o comprometimento dos servidores com o modelo de gestão pública democrática, controle do gasto público e voltado para resultados. 6. Os critérios de provimento dos cargos de direção consideram e integram habilidades e atitudes de liderança e conhecimentos técnicos requeridos. 7. As pessoas com <b>potencial</b> de liderança são identificadas e desenvolvidas. 8. As pessoas <b>investidas</b> de cargos de direção são avaliadas e desenvolvidas em relação às competências desejadas pela instituição. 9. A direção e os integrantes do sistema de liderança estimulam o aprendizado organizacional e a inovação, incluindo a incorporação de melhores práticas.
			1.3.Análise do Desempenho Institucional Público	10. Realiza, de forma sistemática, a análise crítica sobre o desempenho institucional, com o objetivo de avaliar o atendimento aos objetivos de governo e promover os realinhamentos necessários. 11. A organização identifica referenciais comparativos, no ambiente externo, dentro e fora do setor e da esfera de atuação institucional, para realizar a avaliação crítica do desempenho institucional. 12. Compartilha as decisões decorrentes da análise de desempenho da organização com os seus servidores e demais partes interessadas.
		2 Estratégia e Planos	2.1.Formulação da Estratégia	13. As necessidades de investimentos em inovação são avaliadas constantemente, de forma a atender aos requisitos específicos do seu setor de atuação e dar suporte à estratégia.
			2.2.Implementação da Estratégia	14. A estratégia contempla metas de melhoria e inovação do seu sistema de gestão, estabelecidas a partir de diagnóstico institucional com base nos critérios de excelência da gestão pública. 15. A estratégia, especialmente os objetivos, metas, indicadores e planos, são comunicados e compartilhados com os servidores e, quando pertinente, com as demais partes interessadas.
		3 Público-Alvo	3.1.Imagem e Conhecimento Mútuo	16. As necessidades e expectativas de agrupamentos dos Públicos-alvo são identificadas, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelas unidades administrativas. 17. As atividades e os serviços prestados pelo PROGEPE são divulgados ao Público-alvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva. 18. Divulga o desempenho de suas atividades para o público-alvo.
			3.2.Relacionamento com o Público-Alvo	19. Existem canais de relacionamento acessíveis e adequados com os públicos alvos. 20. As solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais dos segmentos são analisadas com vistas a subsidiar eventuais revisões nos processos de atendimento e outros processos finalísticos. 21. As informações obtidas do público alvo são analisadas e utilizadas para intensificar a aprovação e a confiabilidade na atuação institucional.
		4 Interesse Público e Cidadania	4.1.Interesse Público	22. São identificados e avaliados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação institucional que impactam negativamente o interesse público. 23. Os servidores, parceiros, fornecedores e demais partes interessadas são envolvidos e conscientizados, quanto à responsabilidade ambiental e ao compromisso público de contribuir para a conservação e otimização de recursos não renováveis e a preservação dos ecossistemas. 24. Os servidores, parceiros e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade de sustentabilidade econômica e, especialmente, nas políticas voltadas para a qualidade do gasto público.
			4.2.Regime	25. Os resultados das auditorias são analisados com vistas à identificação dos

			Administrativo	principais riscos operacionais e jurídicos dos processos e esses indicadores são incorporados ao sistema de gestão de risco institucional. 26. Os servidores são estimulados e orientados à observância dos requisitos legais e normativos do regime administrativo e a padrões éticos de conduta, no exercício de suas competências. 27. Existe capacidade política, técnica e de operação para conduzir com eficácia e eficiência os processos de correção junto aos servidores e aos integrantes do sistema de liderança.
	<b>5</b> <b>Informação e Conhecimento</b>	5.1. Gestão da Informação		28. Os sistemas de informação são definidos, desenvolvidos, implementados e melhorados, visando a atender as necessidades identificadas. 29. As informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos interno e externo, incluindo usuários e parceiros.
		5.2. Gestão do Conhecimento		30. O conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização. 31. O conhecimento é mantido e protegido por meio de práticas de proteção às informações históricas e ao acervo institucional. 32. Os ativos intangíveis da organização são identificados, desenvolvidos e mensurados.
	<b>6</b> <b>Pessoas</b>	6.1. Sistema de Trabalho		33. A projeção do quadro de pessoal e do sistema de liderança (cadeia de comando) da organização observa as competências profissionais requeridas e as boas práticas do setor público. 34. A organização do trabalho é definida e implementada visando o auto desempenho da organização com certo grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas. 35. Define as competências necessárias e os requisitos de desempenho necessários para o preenchimento de cargos e funções. 36. Disponibiliza canais de interlocução e negociação com os servidores da organização. 37. O desempenho das pessoas e das equipes são gerenciados, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional
		6.2. Desenvolvimento Profissional		38. São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional, junto aos integrantes do sistema de liderança e aos servidores. 39. Os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional. 40. Desenvolve programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização, dos servidores em relação aos recursos disponíveis 41. As competências profissionais requeridas são desenvolvidas, especialmente no que se refere a habilidades e experiência, inclusive com formação no ambiente de trabalho. 42. Avalia os programas de capacitação e desenvolvimento profissional.
		6.3. Qualidade e de Vida		43. São identificados e analisados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho, inclusive os relacionados à ergonomia. 44. Possui mecanismos de gestão do clima organizacional e identificação de fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação dos servidores. 45. São desenvolvidas ações com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos servidores fora do ambiente de trabalho. 46. Possui mecanismo de identificação das necessidades e expectativas dos servidores para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a eles oferecidos.
	<b>7</b> <b>Processos</b>	7.1. Gestão dos Processos Finalísticos		47. Os processos finalísticos são projetados a partir da estratégia institucional, de forma a permitir o cumprimento de sua finalidade e das competências legais atribuídas a organização. 48. Os processos finalísticos possuem indicadores de desempenho. 49. Os processos finalísticos são monitorados e controlados e possui mecanismo de identificação de não-conformidades e de implantação de ações corretivas. 50. Os processos finalísticos são analisados e melhorados, de forma a reduzir sua variabilidade, aumentar sua confiabilidade e ampliar sua capacidade de gerar resultados.
		7.3. Gestão Financeira e outros processos meio de suporte à estratégia		51. Gerencia e monitora a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização. 52. Os indicadores de desempenho são analisados pela organização, sendo considerados no processo de formulação da estratégia institucional. 53. Os processos meio de suporte à estratégia são controlados e analisados por mecanismos de promoção à produção de idéias criativas.