

## **Modelo de Excelência na Gestão Pública de Sorocaba**

**Maurício Biazotto Corte**

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. A excelência na gestão deve ser uma obrigação dos governantes; deve ser o item número 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.

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.

A produção acadêmica dos últimos dez anos, nas melhores universidades brasileiras, é mínima sobre a implementação de modelos gerenciais em organizações públicas, principalmente, no que se refere à incorporação de inovações e práticas eficazes, aos métodos e processos de administração, gerenciamento e avaliação. Outro aspecto a ser considerado é a transformação no modelo de gestão do Estado brasileiro que, no decorrer de sua história, influencia sobremaneira a gestão municipal, proporcionando muitas vezes um descompasso entre as políticas públicas das três esferas de governo. Neste sentido, a análise do desenvolvimento dos modelos de gestão adotado pelo Estado brasileiro é fundamental para a compreensão da gestão pública. Uma outra grande contribuição que se pretende neste artigo é evidenciar a necessidade do emprego de um modelo de gestão para o setor público que seja capaz de ajudar as organizações a promoverem ações de modernização não apenas em sua estrutura, mas principalmente na forma de se enxergar suas reais necessidades e a partir destas construir uma proposta administrativa adequada ao contexto de desenvolvimento pelo qual passa a sociedade brasileira, orientada para uma administração pública focada não apenas na eficiência, mas principalmente, nos resultados de suas ações, pois o cidadão passou nos últimos anos a se entender como parte integrante das ações de Estado.

Neste quadro, um modelo que vem se mostrando adequado para a transformação da proposta patrimonialista burocrática para uma proposta burocrática gerencial é a gestão pela qualidade, que em sua essência qualidade pode ser entendida:

Segundo BRIS (1999), a qualidade pode ser diferenciada em dois aspectos. O primeiro diz respeito à percepção do que se quer/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. A qualidade, assim entendida, irá compreender tanto os componentes técnicos, os processos, os resultados da organização, como a percepção de quem são os clientes dos produtos e serviços e quais são os seus requisitos.

Em Sorocaba, desde 2005 a Prefeitura Municipal atua diretamente para que a população seja bem atendida, receba serviços de qualidade que satisfaçam todas as suas necessidades, para tanto se elegeu o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, do qual o Prêmio Nacional da Gestão Pública é a parte avaliativa do modelo para que de maneira orientada se promovesse a modernização do Poder Público Municipal de Sorocaba, com objetivos de atender ao cidadão de forma mais ágil, rápida e eficaz com foco em resultados.

A utilização do modelo de gestão proposto pelo GESPUBLICA assume duas perspectivas fundamentais para o desenvolvimento da gestão empreendida pela prefeitura de Sorocaba.

A primeira diz respeito a sua capacidade de gerar uma visão sistêmica da administração, através de sua modelagem avaliativa, que no caso de Sorocaba foi utilizado, a fim de orientar o planejamento estratégico, uma versão simplificada e adaptada para a realidade em questão, o que serviu de preparatório para uma auto avaliação validada, posteriormente, pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento.

Outro aspecto a ser considerado relacionado à vertente avaliativa do modelo, foi à criação do Prêmio Sorocaba de Gestão Pública, que adota uma versão simplificada e mantém sete critérios como referência avaliativa. Atualmente se encontra em sua segunda edição e tem servido para orientar os vários entes da administração pública sorocabana: Administração Direta, Autarquias e Fundações, Empresas Públicas, Educação e Saúde.

Segundo BATISTA (1999), avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de adesão dos seus aspectos gerenciais mais importantes em relação a um referencial de gestão denominado, pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, de Gestão pela Excelência.

A avaliação, dentro do modelo permite identificar os aspectos menos desenvolvidos em relação a referências de excelência, que devem ser considerados como oportunidades de melhoria da organização, ou seja, aspectos que devem ser, prioritariamente, objeto de ações de melhoria dentro das estratégias e processos desenvolvidos pela administração.

Se realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão institucional funciona como forma de aprendizado sobre a própria organização e como instrumento de internalização dos princípios, valores e práticas da gestão pela excelência.

A finalidade do Modelo e de Avaliação da Gestão Pública é orientar os órgãos e entidades públicas a implantarem internamente programas que favoreçam o atendimento dos requisitos do cidadão com qualidade e estimulem a efetiva participação do mesmo na construção destes requisitos e no controle social das ações do município, incorporando as práticas da gestão pela excelência.

A segunda diz respeito à forma integrativa com que o modelo orienta a construção de estruturas sistêmicas, a fim de responder as demandas contemporâneas da gestão pública.

Desde a sua implementação, a aplicação do modelo tem se mostrado eficaz na busca de alternativas inovadoras para a gestão pública de Sorocaba, potencializando a capacidade de geração de resultados voltados a atender as demandas do cidadão.

Sem dúvida alguma a implantação de um Programa de Excelência na Gestão Pública com foco na qualidade dentro do setor público exige quebra de paradigmas. A passagem de uma administração pública patrimonialista para o modelo gerencial é questão *sine qua non* para o sucesso da nova gestão.

A administração patrimonialista  
Segundo FAORO (2001)

é marcada pelo aparecimento da burguesia desvinculada da terra, capaz de financiar a mercancia, há o aparecimento de um órgão centralizador dirigente que conduz as operações comerciais, como empresa sua: o príncipe (...) com as Grandes Navegações, o Estado torna-se uma empresa do príncipe, que intervém em tudo (...) Estão lançadas às bases do capitalismo de Estado.

Já no modelo gerencial, o Estado passa a concentrar suas estratégias na clara e precisa definição dos objetivos que o administrador público terá que atingir em sua área.

Segundo LIMA (1999):

o paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional.

À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e a capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

### **O Prêmio Sorocaba de Gestão Pública**

Como dito anteriormente, uma das ferramentas mais importantes implementadas na gestão 2005/2008 foi o Prêmio Sorocaba de Gestão Pública que assume como pressuposto que para o desenvolvimento das organizações é fundamental conhecer os seus pontos fortes e fracos, para que possa orientar seus esforços de forma otimizada no caminhar na direção certa. Fato este que sem uma avaliação prévia do ambiente interno e da sua inserção no ambiente externo, seria meramente acidental. 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.

Como qualquer outro processo de avaliação a “avaliação organizacional” se estabelece como um conjunto de medidas que visa identificar o desempenho de determinada ação, porém, cabe, para fins deste estudo conceituarmos a avaliação segundo autores como ROBBINS (1986), AGUILAR, ANDER-EGG (1994), HADJI (1994) e a própria definição empregada pelo GESPUBLICA que, contribuem sobremaneira para a definição do modelo de auto-avaliação proposto.

Para ROBBINS (1986)

Avaliação é o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando os recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos, e, quando isto não está sendo conseguido devem ser implementadas ações corretivas.

Para AGUILAR (apud ROSEMBERG, 2002):

A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos; comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para tomadas de decisões racionais e inteligentes entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados.

A definição usada para avaliação no GESPUBLICA, é a seguinte: “A avaliação da gestão pública significa verificar o grau de aderência das suas práticas gerenciais em relação a um referencial de Gestão pela Qualidade aplicada à Administração Pública”.

Lançado em 2007, o Prêmio Sorocaba de Gestão Pública foi idealizado com o objetivo de valorizar os processos de gestão de sucesso nas secretarias municipais, instituições públicas e autarquias, na busca da modernização e desburocratização do Serviço Público. No formato apresentado, a iniciativa é inédita no Brasil e partiu do planejamento estratégico de 2005 da atual Administração. A parceria com o governo federal possibilitou o uso da estrutura e da metodologia utilizados pelo Gespública para avaliação dos participantes. O regulamento do Prêmio prevê um montante de até R\$ 42 mil em equipamentos de informática destinados aos setores ganhadores. As modalidades "Melhoria de Processos" e "Relatório de Gestão" compõem o Prêmio.

Todos os concorrentes, nas duas modalidades, são avaliados por examinadores voluntários, especialmente treinados para premiação. A preparação dos examinadores se dá em duas fases. A primeira por meio de ensino à distância, que soma 30 horas de treinamento pelo Gespública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A segunda fase de aplicação prática acontece de forma presencial, conduzida durante 20 horas sob responsabilidade da Secretaria de Governo e Planejamento.

Os trabalhos premiados são avaliados por examinadores capacitados, por uma Banca de Juizes e por um conselho formado por representantes do Ciesp (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), da Associação Comercial, da Associação Sorocabana de Imprensa, da Câmara Municipal, do Sindicato dos Servidores Públicos Municipais e de instituições de Ensino Superior. O conselho é presidido pelo gestor do Gespública, esta condição contribui para que as ações do governo, uma vez validadas por agentes dos vários segmentos da sociedade, ganhe legitimidade e transparência perante todo o conjunto da sociedade.

Na modalidade "Relatório de Gestão", são avaliados atos de liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos de trabalho e resultados. Os inscritos concorrem aos troféus Ouro, Prata e Bronze, além dos prêmios em equipamentos de Informática nos valores de R\$ 15 mil, R\$ 10 mil e R\$ 5 mil respectivamente, destinados aos setores vencedores.

Na modalidade "Melhoria de Processos", os aspectos examinados envolvem, além dos critérios apontados no processo anterior, o plano de ação, o processo melhorado, a padronização e os resultados alcançados. Os inscritos concorrem aos troféus de 1º, 2º e 3º colocados e, igualmente, aos equipamentos de Informática nos valores correspondentes de R\$ 5 mil, R\$ 4 mil e R\$ 3 mil, também destinados aos setores.

### Participações 2008/ 2009

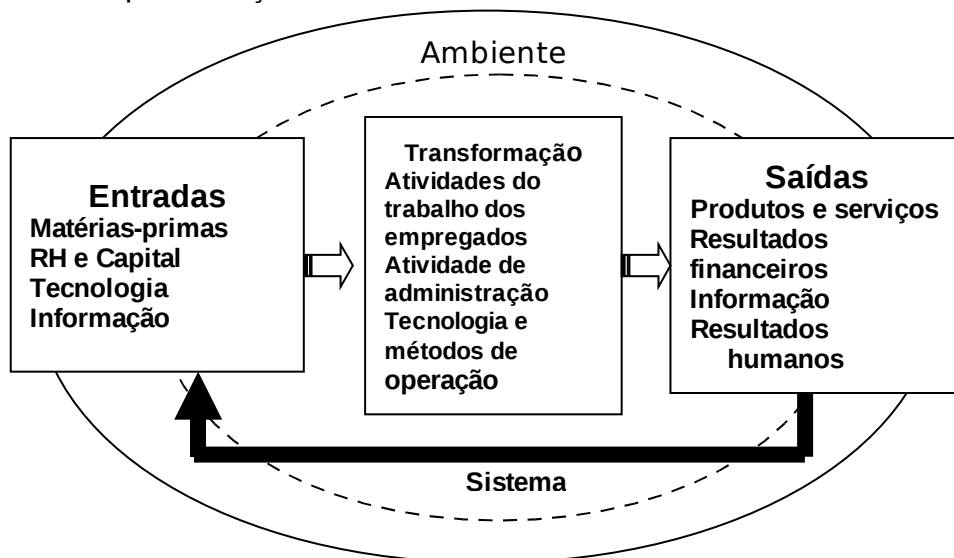
	2008		2009	
<b>Categoria/ Modalidade</b>	<b>Melhoria de Processo</b>	<b>Gestão</b>	<b>Melhoria de Processo</b>	<b>Gestão</b>
Administração Direta	13	05	19	03
Autarquia	1	1	0	0
Empresa Pública	2	0	4	0
Educação	2	1	5	2
Saúde	22	0	7	2
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>7</b>

Fonte: Secretaria de Governo e Planejamento

### Modelo de Auto Avaliação

O modelo de auto-avaliação proposto neste estudo é baseado em uma concepção sistêmica, que conforme definido por ROBBINS (1998) “um sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes arrumadas de uma maneira que produz um todo unificado”. A abordagem utilizada para a construção do instrumento de auto-avaliação tem como referencial o modelo da teoria de sistemas abertos, conforme ilustrado na figura 1, na qual se reconhece a interação dinâmica entre o sistema e seu ambiente, na sua capacidade de influenciar e ser influenciado pelos vários atores. Dentro desta abordagem procurou-se identificar modelos que fossem capazes de atender aos requisitos de eficiência, eficácia, efetividade e relevância, que caracterizam os modelos de gestão usualmente empregados na educação, tomando-se o cuidado para exercitar-se, no processo avaliativo, as quatro dimensões de maneira integrada e interdependente.

Figura 1 - Representação de um modelo de sistema aberto



Fonte: ROBBINS, S. & COULTER, M. Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1998. p. 32

### O modelo de avaliação do PQGF - GESPUBLICA

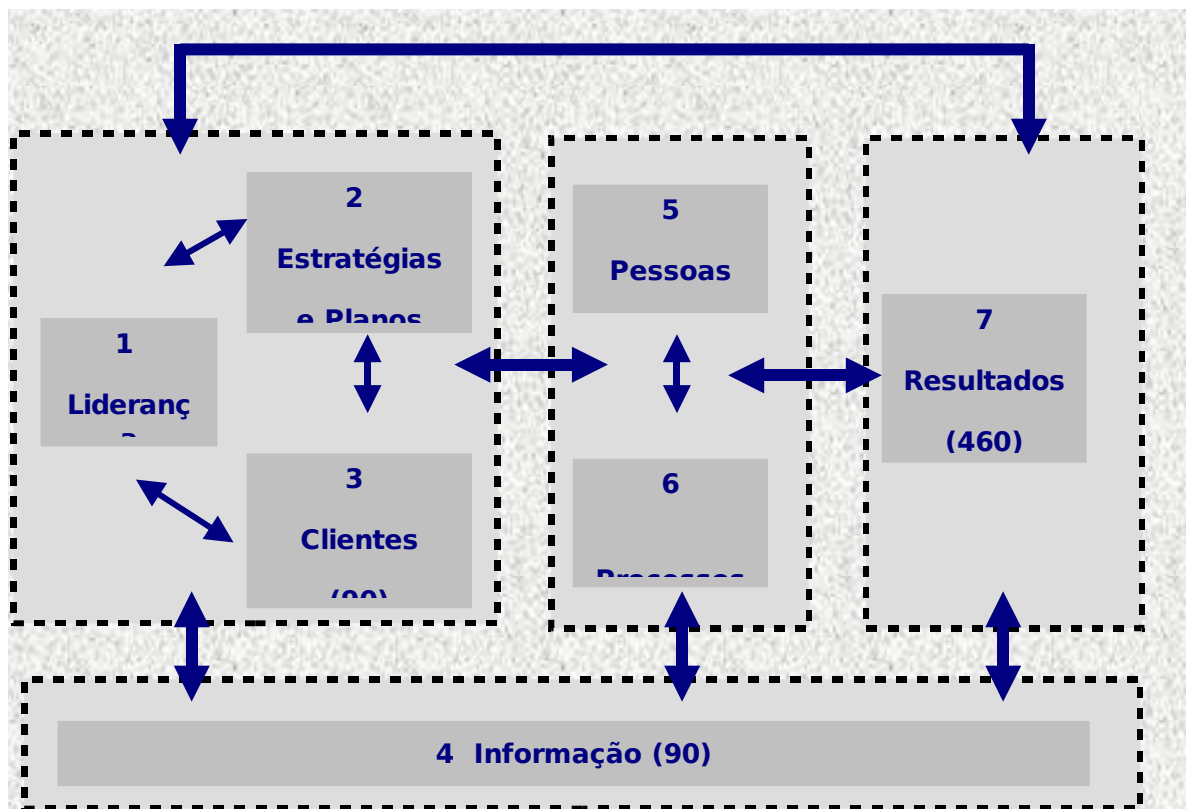
O Modelo do PQGF oferece a estrutura básica para o modelo de auto-avaliação e foi o modelo de gestão e avaliação contidas no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, que serve de parâmetro avaliativo para as organizações públicas, através do Prêmio Nacional de Gestão Pública – PQGF. e é coordenado pela atual Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

### Origem do modelo

Este instrumento de avaliação tem sua origem primária no modelo preconizado pelo Instituto Malcolm Baldrige – EUA, que mantém um prêmio voltado a laurear empresas e organizações norte americanas pela sua excelência em desempenho gerencial, tendo sido criado em 1998. Em 1992, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, adota em seu ciclo inicial de premiação a integra dos Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige, o que decorreu de um amplo estudo realizado sobre prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos os prêmios, o Deming Prize do Japão, sendo que a razão da escolha do Malcolm Baldrige como referencial deveu-se as suas características de não ser prescritivo de metodologias ou de práticas.

Em 1997, o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, optou pelos critérios de excelência utilizados no Brasil, PNQ como referencial para o desenvolvimento do programa de melhoria da qualidade nos serviço público. Entretanto, as peculiaridades inerentes ao serviço público conduziram a necessidade de se promover adaptações de linguagem, que fossem capazes de atender aos requisitos e entendimento típicos da gestão pública, mantendo o seu alinhamento em termos de critérios e pontuação.

O modelo de gestão preconizado no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública é composto por um conjunto de oito princípios da gestão pública, que servem para orientar o modelo de gestão, que é composto por sete critérios, conforme ilustra a figura abaixo.



Fonte: Instrumento de Avaliação da Gestão Pública: Ciclo 2002. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2002. p 6.

## Fundamentos do Modelo do Prêmio Sorocaba de Gestão Pública<sup>1</sup>

### 1. Satisfação do cliente

*“A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cliente – ou seja, ao usuário dos serviços públicos”.*

*“As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses clientes e com isso proporcionar-lhes maior satisfação”.*

<sup>1</sup> Com base no Prêmio de Qualidade do Governo e Federal.

## **2. Envolvimento de todos**

*“A excelência em gestão pública depende, em grande parte, da capacidade de gerentes e gerenciados de trabalharem de maneira integrada e harmônica. Esse é um pré-requisito para que a organização aprenda continuamente e dê sustentabilidade ao seu desenvolvimento”.*

*“O envolvimento e o comprometimento da alta administração com a busca da excelência organizacional é um fator vigoroso para estimular e envolver as pessoas, fazendo com que se identifiquem com os desafios e resultados desejados pela organização”.*

## **3. Gestão participativa**

*“O estilo da gestão pública de excelência é participativo. Isso determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho”.*

*“Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável”.*

## **4. Gerência de processos**

*“O centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado. Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos produtos/serviços”.*

*“Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e, avaliar, analisar e melhorar seu desempenho, proporcionando melhor desempenho da organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho”.*

## **5. Valorização das pessoas**

*“As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização”.*

*“A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho”.*

## **6. Constância de propósitos**

*“Estabelecer um futuro desejado para a organização e agir persistentemente, de forma contínua para que as ações do dia-a-dia contribuam para a construção desse futuro é a essência desse princípio”.*

*“A visão de futuro indica o rumo para a organização, a constância de propósitos a mantém nesse rumo”.*



## **7. Melhoria contínua**

“A busca da excelência requer que a organização melhore continuamente”.

“O princípio da melhoria contínua está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução do desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho institucional”.

*“É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização, utilizando como referenciais os modelos de excelência. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las”.*

## **8. Gestão pró-ativa**

*“A postura pró-ativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa correr riscos, antecipando-se no atendimento às novas demandas dos usuários e das demais partes interessadas. Isto requer um foco permanente em resultados, medido por meio de indicadores balanceados que reflitam o grau de atendimento das necessidades destas partes interessadas”.*

## **Critérios de Avaliação**

O Instrumento de Avaliação do Prêmio Sorocaba de gestão Pública é composto por um conjunto de sete critérios, integrados de forma sistêmica, o que garante à avaliação um caráter de coleta e análise de dados interdependente das várias práticas e decorrências. Eles estão organizados em quatro blocos: estratégico, composto pela liderança, pelos planos e estratégias e pelos clientes; operacional, composto pelas pessoas e pelos processos; informação e resultados.

**Critério 1** – *“O Critério Liderança examina como está estruturado o sistema de liderança da organização, ou seja, sua composição e funcionamento. Examina como a alta administração, a partir das macro orientações de Governo, atua pessoalmente para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e orientações estratégicas, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas, orientando-os na busca do desenvolvimento institucional, do seu desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade. O Critério também examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e serviços/produtos, assim como estimula a cidadania. Examina, ainda, como as práticas relativas ao sistema de liderança e à responsabilidade pública e cidadania são avaliadas e melhoradas”.*

**Critério 2** – *“O Critério Estratégias e Planos examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos. Examina, particularmente, como a organização utiliza as informações sobre os clientes e sobre o seu próprio desempenho para estabelecer as estratégias, de forma a assegurar o alinhamento e a implementação das mesmas, visando ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas. Também examina como as práticas relativas à formulação e à operacionalização das estratégias são avaliadas e melhoradas”.*

**Critério 3** – “O Critério Clientes examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica e entende os seus clientes e suas respectivas necessidades, antecipando-se a elas, no cumprimento das suas competências institucionais. Examina também como divulga seus serviços/produtos e ações visando a reforçar a sua imagem institucional. O Critério examina como a organização estreita seu relacionamento com os clientes e mede e intensifica a sua satisfação. Examina, ainda, como as práticas relativas ao conhecimento mútuo e ao relacionamento com o cliente são avaliadas e melhoradas”.

**Critério 4** – “O Critério Informação examina como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes da organização e dos seus referenciais comparativos, e como as utiliza, de maneira eficaz em seus principais processos, na análise crítica e na gestão do desempenho da organização, principalmente no alinhamento das suas atividades com as diretrizes estratégicas. Examina também como as práticas relativas à gestão das informações da organização, gestão das informações comparativas e à análise crítica do desempenho global são avaliadas e melhoradas”.

**Critério 5** – “O Critério Pessoas examina como a organização prepara e estimula os colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente que conduza a excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional. Examina ainda como as práticas relativas ao sistema de trabalho, educação, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida são avaliadas e melhoradas”.

**Critério 6** – “O Critério Processos examina os principais aspectos do funcionamento interno da organização, incluindo a estruturação de seus processos com base em suas competências legais, a definição dos seus serviços com foco nas necessidades dos clientes, a implementação e operacionalização de seus processos finalísticos, de apoio e os relativos aos seus fornecedores. Examina, portanto, como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, gerenciados e aperfeiçoados, para obter melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos clientes. Examina ainda como as práticas relativas à gestão de processos finalísticos, de apoio e relativos aos fornecedores são avaliadas e melhoradas”.

**Critério 7** – “O Critério Resultados examina a evolução do desempenho da organização relativo à satisfação de seus clientes, considerando o atendimento do universo potencial de clientes; à melhoria dos seus serviços/produtos e dos processos organizacionais; à satisfação, avaliação, bem-estar, educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas; à gestão dos fornecedores; ao cumprimento das metas e aplicação dos recursos orçamentários financeiros. Examina também os níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos adequados”.

### Dimensões e fatores de avaliação

O Prêmio Sorocaba Gestão Pública, baseado no PQGF, orienta seu processo avaliativo para a mensuração das práticas gerenciais, de acordo com três dimensões: Método, Aplicação e Resultado, conforme ilustrado a seguir.

#### Dimensões e fatores de avaliação do PQGF

<b>Dimensão</b>	<b>Fatores de avaliação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação</li> <li>• Exemplaridade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminação</li> <li>• Continuidade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevância</li> <li>• Desempenho</li> <li>• Tendência</li> </ul>

Fonte: Instrumento de Avaliação da Gestão Pública: Ciclo 2002. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: 2002. p.89

**Método:** “refere-se às práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos dos itens de método e aplicação”.

Este quesito deve ser avaliado à luz dos seguintes aspectos:

**Adequação:** “diz respeito ao grau de atendimento aos requisitos do item, considerando-se o perfil da organização”.

**Exemplaridade:** “diz respeito ao grau de pró-atividade, de inovação e/ou refinamento das práticas de gestão, considerando-se o perfil da organização”.

**Aplicação:** “Refere-se à disseminação e ao uso do método”.

Este quesito deve ser avaliado à luz dos seguintes aspectos:

**Disseminação:** “grau de implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, nas áreas, nos processos, serviços/produtos e ou nas partes interessadas pertinentes da organização considerando-se o seu perfil, o método descrito e os resultados”.

**Continuidade:** “grau de utilização das práticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta”.

**Resultados:** “Refere-se às conseqüências da aplicação do método”.

**Relevância:** “grau de relação existente entre o conjunto de resultados apresentados e as práticas de gestão implementadas, bem como o grau de importância dos resultados para determinação do desempenho global da organização, considerando-se o seu perfil, suas estratégias e planos de ação e os seus processos”.

**Desempenho:** “níveis atuais do conjunto de resultados em relação às informações comparativas pertinentes”.

**Tendência:** “o comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo”.

A pontuação no Instrumento de auto-avaliação foi reduzida a 50% do total dos pontos (500 pontos) do Instrumento de Avaliação do PQGF (1000 pontos), sendo mantido o alinhamento na distribuição de pontos por critérios e itens, de acordo com uma escala de correspondência proporcional.

### **Considerações finais**

O Prêmio Sorocaba de Gestão Pública tem sido importante ferramenta indutora da aplicação de boas práticas de gestão que tem permitido rápida mudança do modelo patrimonialista burocrático para o modelo burocrático gerencial, como exemplo:

- a implantação de diretrizes orientadoras do planejamento estratégico.
- planejamento estratégico estruturado baseado em análise de cenários e construído a partir da participação da sociedade.
- definição de competências, a fim de orientar a capacitação dos servidores para o atingimento das metas definidas.
- implantação de estrutura matricial orientada por projetos e de eixos estratégicos temáticos eliminando a estrutura funcional burocrática.
- implantação de sistema de indicadores estruturados e reuniões periódicas de análise crítica do desempenho formada pelo colegiado de secretários, prefeito e vice prefeito.
- implantação da ouvidoria municipal.
- implantação das plenárias de participação cidadã, no qual o cidadão apresenta propostas para serem implementadas no orçamento do município.
- programa prefeito no bairro, importante ferramenta de relacionamento do poder público com o cidadão.
- implantação do sistema integrado de gestão, que permite a integração de todas as secretarias, confiabilidade da informação, segurança da informação e gestão da informação.
- programa cidades parceiras, ação de benchmarking que permite a troca de experiências entre cidades do estado de São Paulo do mesmo porte de Sorocaba.
- implantação do plano de carreira dos servidores.
- implantação da avaliação de desempenho para cargos de livre nomeação.
- revisão dos processos administrativos e implantação do programa de simplificação e desburocratização, que reduziu de 2003 processos mapeados para 168 processos simplificados, o que proporcionou a eliminação de taxas e isenção de impostos para 50 categorias, tipicamente oriundas da informalidade.

Portanto, o emprego do modelo tem se mostrado importante ferramenta de gestão para o desenvolvimento da modernização administrativa da cidade de Sorocaba.

### **Bibliografía**

BATISTA, F. F., Avaliação da gestão pública no contexto da reforma do aparelho do Estado. Brasília, DF, IPEA, 2000.

BOYD, H.; WESTFALL, R. Pesquisa Mercadológica. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1987.

DAVIS, C. e GROSBaum, M. W. Sucesso de todos, compromisso da escola. IN: Gestão da escola: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DE MELO, A. A S. Repensando a relação entre dependência, desenvolvimento e educação. Campinas: UNICAMP, 1999. disponível em:

<http://www.bibli.fae.unicamp.br/gepalc/aasmo1.htm>

- FAORO, R. Os donos do poder: formação do patronato brasileiro. São Paulo: Globo, 2001.
- FLEURY, S. Políticas Sociais e Governança. In 19. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, v.1, n.8, 1995.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 1995.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 1996.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 1997.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 1998.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 1999.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 2000.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 2001.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 2002.
- FPNQ, Critérios de excelência: o estado da arte da gestão: Prêmio Nacional da Qualidade. SP, 2003.
- HADJI, C. A avaliação regras do jogo. Das intenções aos instrumentos. Lisboa: Porto Editora, 1994.
- HADJI, C. Avaliação desmistificada. Porto Alegre: ARTMED, 2001.
- PGQP. Guia de avaliação para instituições do ensino superior. São Leopoldo, RS – Comitê Universidades, 1997.
- PQGF. Critérios de excelência do Prêmio Qualidade do Governo Federal: instrumento de avaliação. Brasília, DF: MPG, 1999.
- PQGF. Critérios de excelência do Prêmio Qualidade do Governo Federal: instrumento de avaliação. Brasília, DF: MPG, 2000.
- PQGF. Critérios de excelência do Prêmio Qualidade do Governo Federal: instrumento de avaliação. Brasília, DF: MPG, 2001.
- PQGF. Critérios de excelência do Prêmio Qualidade do Governo Federal: instrumento de avaliação. Brasília, DF: MPG, 2002.
- PQGF. Critérios de excelência do Prêmio Qualidade do Governo Federal: instrumento de avaliação. Brasília, DF: MPG, 2003.
- ROBBINS, S. e COULTER, M. Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1998.
- ROBBINS, S. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo : Atlas. 1981.

## **Resenha biográfica**

Maurício Biazotto Corte  
Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Paulista