

AS PRÁTICAS VOLTADAS PARA A QUALIDADE DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

THE PRACTICES FOR THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN A FEDERAL EDUCATION INSTITUTION

Izabel Alinne Alves de Paula¹

RESUMO

No ano 2005 foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), na intenção de que até 2015 a excelência fosse um valor preservado por todas as organizações públicas. Entre outras ferramentas, o Gespública indicava o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), baseado em oito dimensões, que visava subsidiar a promoção da melhoria da gestão administrativa, das organizações que fizessem uso dele. Então, passados mais de uma década da criação dessa política pública, questionou-se: quais ações têm sido desenvolvidas, em uma Instituição Pública Federal, com foco na qualidade da gestão administrativa, em consonância com o indicado pelo Programa Gespública? Para encontrar resposta para este questionamento e com o objetivo de reconhecer as práticas da gestão administrativa voltadas para a qualidade em uma instituição pública, para fins de comparação com a política pública, foi feito um estudo de caso, de abordagem qualitativa, em uma Instituição Federal de Ensino no estado do Amazonas, no qual os dados foram coletados por um questionário, construído com base em sete dimensões do MEGP. Com base na análise dos dados, coletadas pelas respostas de nove diretores de *campi*, foi possível identificar, que mesmo que a Instituição não tenha feito a adesão ao Programa, ela executa ações que são condizentes com o que era aludido no Gespública, além de executar outras ações que visam melhorar as práticas de gestão administrativa. Aponta-se que esse estudo serve de subsídio científico para o planejamento de ações voltadas para a prestação de serviços públicos com mais qualidade, o que beneficia as organizações e a sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Administrativa; Qualidade; Gespública; MEGP; Instituto Federal de Educação.

ABSTRACT

In 2005 was established the National Program for Public Administration and Bureaucracy (Gespública), with the intention that by 2015 the excellence would be a value preserved by all public organizations. Among other tools, the Gespública indicated the Model of Excellence in Public Management (MEGP), based on eight dimensions, which aims to subsidize the promotion of administrative management improvement of organizations that make use of it. Then, spent more than a decade of creating such a public policy, the question has been: What actions have been developed in a Public Institution, focusing on the quality of administrative management, in line with governing the Program Gespública? For a response to the questioning and with the objective of recognizing the practices of administrative management geared toward the quality in a public institution, for purposes of comparison with a public policy, was a case study, a qualitative approach, in a Federal Education Institution in the state of Amazonas, in which data were collected by a questionnaire, built on seven dimensions of MEGP. With the analysis of the data, collected by the responses of nine *campi* directors, was possible to identify, that even if the institution has not made the commitment to Gespública, it performs actions that are consistent with what hinted at Gespública, besides performing other actions that aim to improve the practices of

¹¹ Doutorado em Administração pela Universidad Americana/Paraguai (2017). Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (2014). Licenciatura em Matemática pela Universidade Federal do Amazonas (2008). Técnico-administrativo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

administrative management. We pointed out that this study serves as a scientific grant for planning actions for the provision of public services with higher quality, which benefits the organizations and society.

KEYWORDS: Administrative management; Quality; Gespública; MEGP; Federal Education Institution.

1 INTRODUÇÃO

O governo federal brasileiro, cômico que um dos maiores desafios do serviço público é de natureza gerencial, tem periodicamente repensado sua forma de organização e funcionamento, a fim de modernizar a gestão, aumentar a eficiência, melhorar a qualidade dos serviços prestados e tornar a participação do cidadão mais ativa; por isso, ao longo dos últimos anos, foram propostos alguns programas para a melhoria da gestão pública brasileira.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), criado pelo Decreto nº 5.378/2005 (BRASIL, 2005), foi até meados de julho de 2017 a política pública mais robusta implantada a nível federal para a qualidade da gestão pública. Nas diretrizes estratégicas do Gespública, foi fixado que até o ano de 2015, a excelência em gestão pública seria um valor preservado pelas organizações públicas. Assim, transcorridos cerca de doze anos da implantação dessa política pública, e pelo fato dela ter podido ser aplicada em qualquer campo do serviço público brasileiro e em quaisquer das esferas de governo, questionou-se: Quais ações têm sido desenvolvidas em uma Instituição Pública Federal, com foco na qualidade da gestão administrativa, em consonância ao que rege o Programa Gespública?

Logo, traçou-se como objetivo geral: reconhecer as práticas da gestão administrativa voltadas para a qualidade em uma instituição pública, para fins de comparação com o Programa Gespública. Assim, realizou-se uma pesquisa documental no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), e também um estudo empírico utilizando um questionário misto como instrumento de coleta de dados, que foi construído sobre a égide do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), proposto pelo Programa, o qual “organiza a gestão com alto desempenho institucional e excelência gerencial e subsidia a promoção da melhoria da gestão do órgão/entidade pública” (BRASIL, 2014, p. 21), por meio da integração de oito dimensões: Governança, Estratégia e planos, Cidadão-usuário, Interesse público e cidadania, Informação e conhecimento, Pessoas, Processos, e Resultados.

Justifica-se essa pesquisa, pela importância de propagar uma política pública que até então visava melhorar a qualidade dos serviços prestados aos brasileiros, sendo também que os resultados do estudo servem para verificar a efetividade das ações propostas pelo governo federal, além de fornecer subsídio científico para o planejamento da gestão administrativa, na instituição estudada.

No mais, este artigo está estruturado em seis seções. Além desta introdução, apresenta-se o Programa Gespública e o MEGP, como referencial teórico, logo em seguida são expostos os aspectos metodológicos da pesquisa, na outra seção são apontados os resultados e tecidas as discussões sobre os dados alcançados e por fim, são traçadas as considerações finais.

2 PROGRAMA GESPÚBLICA

O governo brasileiro, ao longo dos tempos, tem proposto alguns programas para a legitimação da qualidade nos processos do serviço público. Ferreira (2007) conta que um dos programas mais antigos, remota a 1956, no governo de Juscelino Kubitschek, que foi a criação da Comissão de Simplificação Burocrática, e Grin (2015) aponta o Programa Nacional de Desburocratização (PrND), em 1979, no governo de João Figueiredo. Mas, foi a partir de 1990, já no período da redemocratização, que esses programas se tornaram mais fortes e estáveis. Em 1990, no governo de Fernando Collor de Mello, surgiu o Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, que é considerando o embrião dos programas de qualidade no serviço público (BRASIL, 2009b).

Em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com a Reforma do Estado por meio do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) foi criado o Programa da Qualidade e Participação na Administração (PQPAP) (BRASIL, 1997). Em 2000, foi estabelecido o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) (GRIN, 2015). E em 2005, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, foi instituído o Programa Gespública, resultado da fusão do PrND de 1979, com o PQSP de 2000 (BRASIL, 2006).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conhecido por Gespública, foi instituído pelo Decreto nº 5.378/2005 (BRASIL, 2005, Art. 1º) como uma política pública de mobilização entre os órgãos e as entidades da Administração Pública “[...] com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”. Sendo que “a participação dos órgãos e entidades da administração pública no Gespública dar-se-á mediante adesão ou convocação” (BRASIL, 2005, Art. 5º).

A visão do Programa era que “até o ano de 2015, a excelência e gestão pública deverá ser um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelo cidadão”, por meio de uma estratégia que consistia em “mobilizar pessoas e organizações voluntárias para atuarem como agentes transformadores da gestão pública brasileira” (BRASIL, 2009b, p. 20).

As principais características eram: ser um programa essencialmente público, focado em resultados para os cidadãos e federativo com aplicação em todas as esferas do governo (BRASIL, 2009b). Ademais, destaca-se que o trabalho nas atividades do Comitê Gestor, das comissões e dos grupos de trabalho era caracterizado como serviço público relevante, não remunerado (BRASIL, 2005).

Em 2017, no governo interino de Michel Miguel Elias Temer Lulia, o Programa Gespública foi revogado pelo Decreto nº 9094/2017 (BRASIL, 2017) passando então a vigorar normas para simplificação dos serviços públicos, não mais a política pública.

3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA (MEGP)

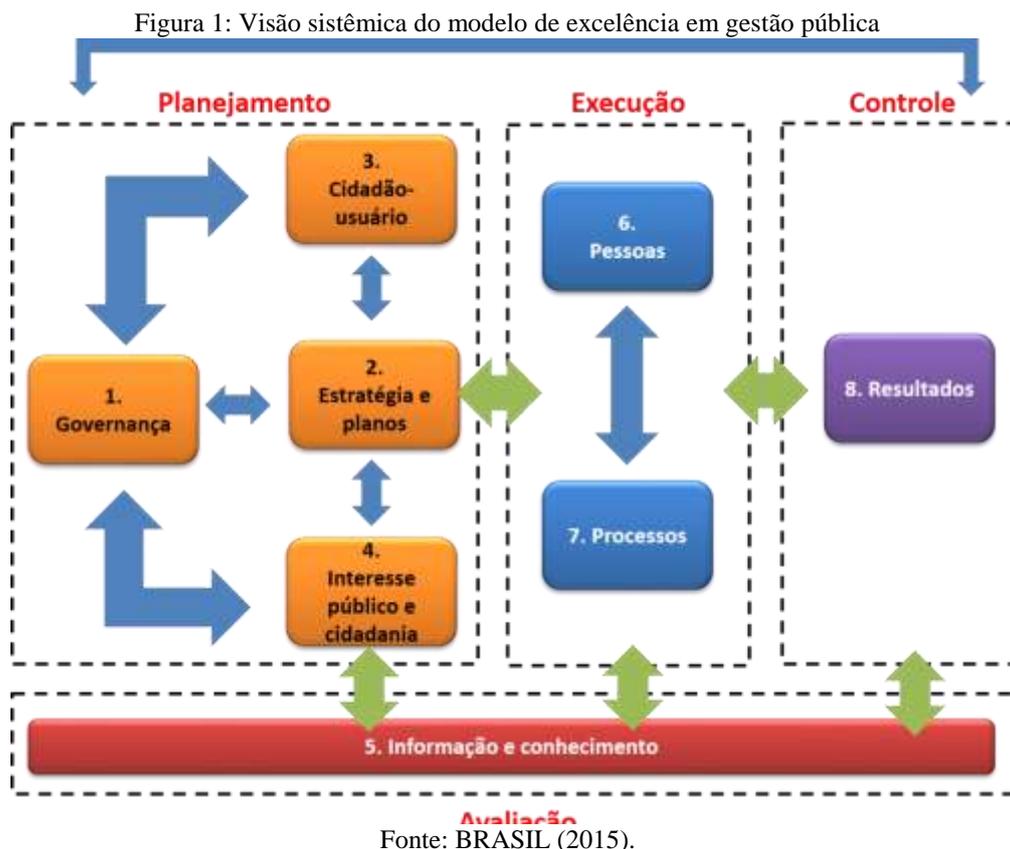
A principal referência do Programa Gespública era o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), o qual representava um sistema de gestão com o objetivo de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. Ele também ficou entendido como a metodologia que deveria ser aplicada nas instituições públicas que adotassem o Gespública, com o intuito de melhorar continuamente seus níveis de gestão.

A premissa do MEGP era que a administração pública deveria “ser excelente sem deixar de ser público” (BRASIL, 2009b, p. 20), sendo os cidadãos, a sociedade e as partes interessadas, os destinatários dessas ações.

O modelo adotado pelo Programa Gespública representava um sistema de gestão de excelência, reproduzido no Ciclo PDCA (em inglês, *Plan, Do, Check, Action*, e em português Planejar, Executar, Checar e Agir). Esse ciclo, constituído por quatro blocos, continha as oito dimensões do MEGP e suas partes juntas formavam o modelo com funções definidas e interligadas.

O modelo foi se modificando no decorrer do tempo do Programa para se aperfeiçoar ao estado da arte contemporâneo. O primeiro bloco, de Planejamento, era formado por quatro dimensões: Governança, Estratégia e Planos, Cidadão-Usuário e Interesse Público e Cidadania, os quais tinham por objetivo mover a organização e lhe dar direcionamento estratégico. O segundo bloco, de Execução, era composto pelas dimensões Pessoas e Processos, que representavam a parte prática da ação organizacional, os quais transformavam finalidades e objetivos em Resultados, que era a dimensão do terceiro bloco, o qual representava o controle. O quarto bloco, fundamentado pela dimensão Informação e conhecimento, representava a inteligência da organização (BRASIL, 2009b, 2014, 2015).

A Figura 1 mostra a última representação do Sistema de Gestão Pública.



As dimensões do MEGP eram assim compreendidas:

- governança: é o modo como o governo exerce seu poder de autoridade, controle e gerenciamento, para o alcance de seus objetivos;
- estratégia e planos: são formulados sobre a prospecção dos resultados almejados pela organização, sendo que a estratégia deve atender aos objetivos e dispor metas e planos para isso;
- cidadão-usuário: refere-se às práticas gerenciais direcionadas ao relacionamento órgão/entidade com a sociedade, contemplando também a imagem institucional;
- interesse público e cidadania: diz respeito à observância do interesse público, ao regime administrativo, a participação e ao controle social;
- pessoas: são os recursos humanos com suas competências, requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para atingir o objetivo da organização, por isso é pertinente investir em capacitação; em adequação do ambiente de trabalho, estruturação de cargos/funções e padrões remuneratórios;
- processos: devem ser estruturados sob a égide da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis e focados no público-alvo;

- g) resultados: são os frutos decorrentes do investimento das sete primeiras dimensões, para gerar proveito entre as partes relacionadas à organização, como cidadão-usuário, sociedade, pessoas da força de trabalho e fornecedores;
- h) informação e conhecimento: representa a competência em selecionar, coletar, armazenar, utilizar, atualizar e disponibilizar informações e conhecimentos em dados que contribuem para o planejamento e tomadas de decisões, enfim, essa dimensão dar a base para agir, corrigir, ou melhor, as práticas da gestão.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa classificou-se como indutiva, pois os resultados particulares dos *campi* participantes da pesquisa foram comparados a fim de estabelecer relações existentes entre si, e então esse efeito foi estendido para a organização como um todo (GIL, 2008). Como qualitativa, visto que para responder à questão norteadora foi realizada uma análise descritiva sobre os dados categóricos que foram coletados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010). Como descritiva, porque se visou estudar as características de determinada população acerca de uma situação (GIL, 2008), para então verificar as relações existentes entre o que a teoria orienta e o que de fato tem sido executado.

Quanto ao procedimento da pesquisa, foi realizado um estudo de caso, sendo os dados coletados por meio da aplicação de um questionário, o qual foi encaminhado junto com um glossário (APÊNDICE A) para fins de esclarecimento de definições de alguns termos de gestão. Mas também, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, para que fosse feita a triangulação dos dados na análise dos resultados (GIL, 2009).

A instituição que serviu de cenário para a pesquisa foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), que é composto por 15 (quinze) *campi*, mais a unidade da Reitoria. Assim, considerando que a tomada de decisão parte da alta direção, definiu-se como população do estudo empírico, os indivíduos ocupantes do cargo de alta direção dessas unidades, isto é, o diretor geral de cada *campus* e o reitor, no caso da Reitoria.

Por questão de logística, os questionários foram enviados para a população da pesquisa por correio eletrônico, entre os meses de novembro de 2016 a janeiro de 2017. Todavia, aponta-se que, em aplicação de questionário, não há como evitar a recusa ou a não-resposta de algum elemento da população; sendo que, para essa pesquisa, foram feitos até três envios do questionário para o mesmo alvo da população. Nesse caso, os critérios de exclusão foram determinados pela recusa em

participar e não-resposta ao questionário. Então, realizou-se a análise dos dados com base nos 09 (nove) questionários que foram devolvidos e estavam corretamente preenchidos, o que representa a amostra da pesquisa.

Destaca-se que essa pesquisa, fez parte de um projeto de pesquisa desenvolvido para um curso de doutorado, e pelo fato de parte dos dados terem sido angariados por meio de informações deliberadas por pessoas, foi solicitada autorização a um Comitê de Ética de Pesquisa com Seres Humanos, aprovado consoante o Parecer nº: 2.019.223/2017/UEA.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a intenção de reconhecer as práticas da gestão administrativa voltadas para a qualidade em uma instituição pública, para fins de comparação com a política pública de melhoria de qualidade vigente no país, construiu-se um instrumento de coleta de dado sobre a égide do Programa Gespública, em consonância com sete dimensões do MEGP: Governança, Estratégia e Planos, Cidadão-usuário, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas e Processos. Coletados os dados empíricos, fez-se o confronto com os dados coletados na pesquisa bibliográfica e documental, de tal forma que possibilitasse encontrar a resposta ao problema da pesquisa. Os dados coletados e sua análise são apresentados a seguir, em porcentagem e em frequência absoluta:

5.1 GOVERNANÇA

Governança diz respeito ao exercício do poder de governo, que deve ser avaliado pela forma como o governo exerce esse poder, e não apenas pelos resultados governamentais. Para essa dimensão foram feitos nove questionamentos (Tabela 1).

Tabela 1: Dimensão Governança

PERGUNTA	SIM	NÃO	DESCO-NHECE
a) A alta direção tem conhecimento sobre alguma política pública ou programa ofertado pelo governo federal que visa à melhoria ou o controle da qualidade no serviço público?	56% (5)	33% (3)	11% (1)
b) A alta direção tem conhecimento sobre o Programa Gespública?	44% (4)	33% (3)	22% (3)
c) O Programa Gespública é utilizado como ferramenta para o resguardo da qualidade na gestão administrativa da instituição?	67% (6)	33% (3)	0% (0)
d) A alta direção utiliza, em sua gestão, algum instrumento (ferramenta	67% (6)	22% (2)	11% (1)

de qualidade, programa de qualidade ou política pública) de melhoria ou controle da qualidade?			
e) As mudanças do governo federal interferem nos processos administrativos e no seu controle?	78% (7)	11% (1)	11% (1)
f) As mudanças de gestão do órgão interferem nos processos administrativos e no seu controle?	78% (7)	22% (2)	0% (0)
g) A alta administração adota em sua gestão o modelo gerencial?	44% (4)	44% (4)	11% (1)
h) A alta administração adota em sua gestão o modelo burocrático?	56% (6)	33% (3)	11% (1)
i) A alta administração adota em sua gestão o modelo societal?	22% (2)	56% (5)	22% (2)

Fonte: A autora (2017).

Observa-se que ainda que 56% (5) dos respondentes afirmaram ter conhecimento sobre alguma política pública de melhoria da qualidade no serviço, apenas 44% (4) apontou ter conhecimento sobre o Programa Gespública, que é a atual política do governo federal. Já quando inquiridos se “o Programa Gespública é utilizado como ferramenta para o resguardo da qualidade na gestão administrativa da instituição”, 67% (6) responderam afirmativamente e 33% (3) indicaram que não.

Quando solicitados para indicar os instrumentos do Gespública que são aplicados na Instituição, foram apontados: As avaliações setoriais; Autoavaliação da Gestão; Gestão de Processos; Desburocratização; Carta de Serviço ao Cidadão; Avaliação da Gestão; Gestão democrática, participativa e transparente; sendo que o Programa Gespública aponta como seus instrumentos: Gestão de Processos, Simplificação Administrativa, Carta de Serviços ao Cidadão, Indicadores de Gestão, Autoavaliação da Gestão Pública, Pesquisa. Gov e o extinto Prêmio Nacional de Gestão Pública (PNGF).

Sobre outros instrumentos de melhoria e controle da qualidade, 67% (6) apontaram que a Instituição faz uso e apontaram: o Sistema Integrado de Gestão (SIG), que é um sistema de informação composto por cinco módulos específicos (patrimônio, administração e contratos; recursos humanos, atividades acadêmicas, planejamento e projetos e, administração dos sistemas) que serve para gerenciar ações, documentos, processos, entre outros; assim como o Sistema Gerenciador de Demandas (SGD), no qual é possível registrar as ações do Plano de Desenvolvimento Anual (PDA), acompanhar o desenvolvimento das metas e consultar os relatórios de gestão, além de setores institucionais, como a Ouvidoria, Auditoria, Comissão de Ética e Coordenação de Governança e Controle Interno.

Quanto às mudanças que ocorrem periodicamente, na esfera do governo federal e na gestão da organização, para ambas as situações 78% (7) dos respondentes concordaram que essas mudanças interferem nos processos administrativos e no seu controle. Todavia vale a pena ressaltar, que não é que a mudança seja algo negativo, pelo contrário; é necessária para que ocorra uma

reciclagem e até impulse melhorias, a questão é a forma com que isso é feito, pois na maioria das vezes não é respeitado um período de transição ou, ainda mesmo, não é feito um relatório de transição, supõe-se que, utilizando esses recursos, as ações em curso não sofreriam uma ruptura brusca, e a mudança em si não causaria grandes transtornos.

Ademais, sobre a forma de gestão que é utilizada na Instituição, constatou-se que o modelo burocrático ainda é predominante usado, consoante à resposta afirmativa de 56% (5) dos pesquisados e, que a Instituição não utiliza o modelo de gestão societal, também pela percepção de 56% (5) dos respondentes. Sobre isso, se reflexiona sobre a efetividade das mudanças de gestão que ocorrem no Brasil, pois se sabe que o governo federal tem buscado transformar o modelo burocrático para gerencial há muitos anos e, em tempos recentes buscar abrir espaço para que a sociedade exerça o seu poder de cidadania, opine e participe da gestão do Estado, entretanto, o que se nota que existe uma forma de governo, já enraizada o que dificulta que qualquer novo modelo possa ser utilizado, implicando em atrasos na melhoria da gestão.

5.2 ESTRATÉGIA E PLANOS

É da função planejamento que parte todas as ações previstas para a organização, daí a sua importância em ser propagada a todos os envolvidos. Para essa dimensão, foram feitos cinco questionamentos (Tabela 2).

Tabela 2: Dimensão Estratégia e Planos

PERGUNTA	SIM	NÃO	DESCONHECE
j) A visão, missão, objetivos, estratégias e valores definidos no Planejamento Estratégico são divulgados na instituição?	100% (9)	0% (0)	0% (0)
k) No Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) e/ou no Planejamento de Desenvolvimento Anual (PDA) são definidas formas de melhoria da qualidade dos processos?	78% (7)	22% (2)	0% (0)
l) A evolução das atividades do Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) e/ou do Planejamento de Desenvolvimento Anual (PDA) são monitoradas, controladas e/ou avaliadas?	78% (7)	22% (2)	0% (0)
m) A instituição tem alcançado os resultados que previamente foram almejados nos planejamentos?	78% (7)	22% (2)	0% (0)
n) A instituição faz, pelo menos uma vez ao ano, uma autoavaliação acerca do seu desempenho administrativo?	100% (9)	0% (0)	0% (0)

Fonte: A autora (2017).

Quanto ao direcionamento estratégico da Instituição, 100% (9) dos respondentes afirmam que visão, missão, objetivos, estratégias e valores definidos no Planejamento Estratégico são

divulgados na instituição, isso sendo feito no site institucional, em reuniões de planejamento acadêmico e administrativo, nos documentos institucionais, entre outras formas de comunicação e divulgação, como mídias sociais, *e-mail*, peças publicitárias e folhetos, por exemplo.

Também foi constatado que nos planejamentos da organização são definidas formas de melhoria da qualidade dos processos, sendo que a parcela que respondeu afirmativamente, 78% (7) dos pesquisados, apontou que essa melhoria da qualidade dos processos, em suas unidades, foi promovida pela transformação de gerências em departamentos para a melhoria de atendimento aos processos, em decorrência de reuniões participativas onde se buscou definir prioridades, pela aquisição de um sistema gerencial, que ocasionou na redução do uso de papel, pelo uso de fluxogramas nos setores, pelo melhor controle dos gastos e fiscalização dos contratos, como também pela capacitação de gestores e servidores.

Quanto à evolução das atividades que foram delineadas nos planejamentos da organização, tem-se que elas são monitoradas, controladas e/ou avaliadas, segundo a afirmativa de 78% (7) dos respondentes. Foi apontado que, no setor de administração e planejamento, presente em cada unidade, há uma equipe responsável por monitorar as ações dos PDA e do PDI, bem como é feito um acompanhamento no SGD, nas unidades que fazem uso desse sistema e, em determinada unidade, foi apontando, ainda, que existe uma coordenação de avaliação e controle interno que faz esse monitoramento; ademais, foram citados como forma de controle: as reuniões setoriais, os Relatórios de Gestão e a Avaliação Semestral da Gestão, tendo como referência a Matriz SWOT (em inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, e em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Para a pergunta “a instituição tem alcançado os resultados que previamente foram almejados nos planejamentos”, 78% (7) responderam que sim, enquanto 22% (2) que não. E no mais, foi verificado, como 100% (9) de respostas afirmativas, que a instituição faz, pelo menos uma vez ao ano, uma autoavaliação acerca do seu desempenho administrativo, fato esse que pode ser verificado pelos Relatórios de Autoavaliação Institucional, elaborados pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA), os quais ficam expostos no site institucional.

5.3 CIDADÃO-USUÁRIO

O termo cidadão-usuário popularizou-se a partir do movimento da Nova Gestão Pública (NGP) nos anos de 1990, quando se buscou reforçar o poder da democracia, e o cidadão passou a ser entendido como o “[...] cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado” (BRASIL, 1995, Revista Práticas em Gestão Pública Universitária, ano 2, v. 2, n. 2, jul.-dez. 2018

p. 7). Ademais, essa dimensão “refere-se às práticas gerenciais direcionadas ao relacionamento do órgão/entidade com a sociedade e abrange a imagem institucional” (BRASIL, 2014, p. 23). Neste contexto, foram realizados quatro questionamentos (Tabela 3).

Tabela 3: Dimensão Cidadão-usuário

PERGUNTA	SIM	NÃO	DESCONHECE
o) A instituição utiliza alguma interface para se comunicar com o cidadão-usuário, a fim de receber sugestões ou reclamações?	100% (9)	0% (0)	0% (0)
p) Os processos finalísticos são focados nos cidadãos?	100% (9)	0% (0)	0% (0)
q) A alta direção acredita que existe qualidade na prestação de serviços ao cidadão-usuário?	89% (8)	11% (1)	0% (0)
r) A qualidade dos serviços, percebida pelos cidadãos-usuários, é monitorada e avaliada por meio de pesquisa de satisfação ou outros instrumentos?	33% (3)	56% (5)	11% (1)

Fonte: A autora (2017).

Pela resposta afirmava de 100% (9) dos pesquisados, notou-se que a instituição utiliza interfaces para se comunicar com o cidadão-usuário, a fim de receber sugestões ou reclamações, apontando a Ouvidoria como a principal interface para essa comunicação. Como também foram indicados: a *FanPage*, o site institucional, os *e-mails* institucionais, o encontro de egressos, os encontros com empresas parceiras (mesas redondas) e o *e-SIC*, que é um Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão, implantado em decorrência da Lei de Acesso à Informação (LAI).

Para a pergunta “os processos finalísticos são focados nos cidadãos”, igualmente 100% (9) dos respondentes marcaram que sim; já quando questionados se “a alta direção acredita que existe qualidade na prestação de serviços ao cidadão-usuário”, 89% (8) marcaram que sim, enquanto 11% (1) que não.

Foi possível constatar, que a qualidade dos serviços, percebida pelos cidadãos-usuários, não é monitorada ou avaliada por meio de pesquisa de satisfação ou outros instrumentos, de acordo com 56% dos respondentes que assinalaram o não como resposta. Sobre esse aspecto, vale a pena ressaltar que o Decreto nº 9.094/2017 (BRASIL, 2017, Art. 20), que substituiu o Decreto nº 6.932/2009 (BRASIL, 2009c), indica que todos “os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão utilizar ferramenta de pesquisa de satisfação dos usuários dos seus serviços [...]”, situação essa que aponta que a instituição estudada precisa se adequar.

Destaca-se que a dimensão cidadão-usuário se relaciona ao modelo de gestão societal, pois preconiza o processo gerencial dialógico e participativo, e o seu cerne é a inserção da participação da sociedade no processo de políticas públicas.

5.4. INTERESSE PÚBLICO E CIDADANIA

O interesse público refere-se ao bem comum e está relacionado aos direitos sociais elencados no Art. 6º da Constituição Federal (BRASIL, 1988), tais como a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a assistência aos desamparados, entre outros; já a cidadania diz respeito ao poder do indivíduo usufruir seus direitos e intervir nos seus espaços, como também ao dever do cidadão junto ao Estado. Em suma, essa dimensão “diz respeito à observância do interesse público e ao regime administrativo, e à participação e ao controle social” (BRASIL, 2014, p. 23). Foram realizadas três perguntas sobre essa dimensão (Tabela 4).

Tabela 4: Dimensão Interesse público e Cidadania

PERGUNTA	SIM	NÃO	DESCONHECE
s) A instituição busca se alinhar às políticas públicas vigentes?	100% (9)	0% (0)	0% (0)
t) A instituição contempla na sua gestão os interesses conclamados pela sociedade?	100% (9)	0% (0)	0% (0)
u) Existem canais ou instrumentos de divulgação dos resultados institucionais alcançados, para a sociedade?	78% (7)	22% (2)	0% (0)

Fonte: A autora (2017).

Quando questionado se “a instituição busca se alinhar às políticas públicas vigentes”, 100% (9) dos respondentes apontaram que sim, tal como responderam ao serem questionados se “a instituição contempla na sua gestão os interesses conclamados pela sociedade”.

Ademais, verificou-se que existem canais ou instrumentos de divulgação dos resultados institucionais alcançados para a sociedade, 78% (7) assinalaram que sim. Sendo apontados como canais de divulgação: o site institucional, as redes sociais, as rádios locais, notas ou matérias publicadas em jornais ou revistas impressas, *e-mail*, reuniões e nos sistemas próprio do governo.

5.5 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Essa dimensão representa a inteligência da organização, por isso, toda gestão que visa a excelência deve buscar por artifícios 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 [...]” (BRASIL, 2014, p. 24), sendo que, no serviço público em geral, essa tramitação de informações é feita por documentos.

É comum ouvir que a atualidade vivencia a era da informação, isso pela facilidade de acesso a dados e notícias. Todavia, para consubstanciar um bom planejamento, para uma certa tomada de decisões ou geração de conhecimentos válidos, essas informações devem ser verdadeiras e de qualidade. Nestes moldes foram feitas duas perguntas (Tabela 5).

Tabela 5: Dimensão Informação e Conhecimento

PERGUNTA	SIM	NÃO	DESCONHECE
v) Existem procedimentos operacionais padrões para a tramitação de documentos e/ou processos institucionais?	78% (7)	22% (2)	0% (0)
w) Existem ações ou programas voltados para a qualidade de documentos e/ou processos institucionais?	67% (6)	22% (2)	11% (1)

Fonte: A autora (2017).

Buscou-se saber, se na instituição pesquisada existem procedimentos operacionais padrões para a tramitação de documentos institucionais, para a qual 78% (7) dos respondentes assinalaram que sim. Como também, questionou-se sobre a existência de ações ou programas voltados para a qualidade de documentos institucionais, e os respondentes em 67% (6) indicaram que sim, sendo que a principal ação apontada para esse processo de melhoria de documentos foi o módulo de gestão de documentos que integra o Sistema SIG, o qual acelera o processo de tramitação de documentos, por ser virtual, permitindo o acompanhamento da tramitação em tempo real, além de ajudar na economia de papel; mas também foi apontado que a instituição encontra-se em processo de digitalização de todos os documentos institucionais, tendo investido em escâneres e abrindo vaga em concurso público para arquivista; ademais, foi indicado o sistema de *e-mail* institucional.

Foi possível constatar que a instituição também já investiu em curso de capacitação sobre a gestão de documentos públicos, com o objetivo de organizar seus documentos e arquivos, garantir transparência sobre eles, melhorar o acesso do usuário à informação, além da conservação histórica documental do IFAM, ação essa que implica diretamente no zelo dos documentos da instituição e na conservação das informações institucionais (SERVIDORES..., 2017).

5.6 PESSOAS

Em uma organização são as pessoas que trabalham em direção ao alcance das metas, por isso, a valorização e a capacitação dos recursos humanos deveriam ser prioridades para qualquer organização. Para essa dimensão foram realizados três questionamentos (Tabela 6).

Tabela 6: Dimensão Pessoas

PERGUNTA	SIM	NÃO	DESCO-NHECE
y) Os recursos humanos da instituição (professores, TAEs, prestadores de serviços) buscam alinhar suas competências pessoais com os objetivos da instituição?	67% (6)	22% (2)	11% (1)
z) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e metas pré-estabelecidas?	78% (7)	22% (2)	0% (0)
aa) Há integração entre os diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisões e facilitando o fluxo de informações e processos entre os setores?	67% (6)	33% (3)	0% (0)

Fonte: A autora (2017).

Com essas perguntas foi possível identificar que os recursos humanos da instituição (professores, técnicos administrativos em educação e prestadores de serviços) buscam alinhar suas competências pessoais com os objetivos da instituição, segundo a percepção afirmativa de 67% (6) dos respondentes. Nesse aspecto, percebe-se que embora na organização exista insatisfação trabalhista e salarial, o servidor busca atender as demandas do cliente.

Quando questionados se “o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e metas pré-estabelecidas”, para a qual 78% (7) indicaram que sim e 22% (2) que não. Já para a pergunta “há integração entre os diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisões e facilitando o fluxo de informações e processos entre os setores?”, 63% (6) indicaram que sim e 33% (3) que não.

Vale a pena destacar que, sobre essa dimensão, o Programa Gespública aponta que “são particularmente relevantes os investimentos em adequado dimensionamento da força de trabalho e em gestão de competências institucionais e profissionais [...]”, visto que, entre outras coisas, a valorização da pessoa implica diretamente em “[...] um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem-estar, da satisfação e da motivação dos agentes públicos” (BRASIL, 2014, p. 24-25).

5.7 PROCESSOS

Processo é uma ação continuada que transforma insumos em serviços ou produtos, ele pode ser de apoio para dar suporte à atividade-fim, ou ainda pode ser finalístico, que é aquele que representa a atividade que a organização executa para cumprir a sua missão. Por isso, os processos devem ser construídos com base nas estratégias organizacionais, em consonância com os recursos disponíveis e focados no público-alvo da organização. É importante ressaltar que processos são aqui entendidos como um conjunto sequencial de ações com objetivo comum e não o conjunto de

documentos de tramitação que são comumente chamados de processos no serviço público. Para essa dimensão foram feitas nove perguntas (Tabela 7).

Tabela 7: Dimensão Processos

PERGUNTA	SIM	NÃO	DESCONHECE
bb) As exigências do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos?	78% (7)	22% (2)	0% (0)
cc) Os processos finalísticos e de apoio foram ou são construídos com base na missão institucional?	100% (9)	0% (0)	0% (0)
dd) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender as exigências dos cidadãos-usuários e partes interessadas?	78% (7)	22% (2)	0% (0)
ee) Os processos finalísticos e de apoio são analisados periodicamente com o objetivo de reduzir seus custos e aumentar a eficácia na prestação dos serviços?	67% (6)	33% (3)	0% (0)
ff) A alta direção acredita que existe qualidade nos processos de apoio?	78% (7)	11% (1)	11% (0)
gg) A alta direção acredita que existe qualidade nos processos finalísticos?	78% (7)	11% (1)	11% (0)
hh) Já foram ou são adotados métodos ou instrumentos gerenciais para a implantação da qualidade dos processos?	67% (6)	33% (3)	0% (0)
ii) São adotados métodos ou instrumentos gerenciais para controlar a execução dos processos?	56% (5)	44% (4)	0% (0)
jj) Os processos da instituição são satisfatórios para alcançar os objetivos da instituição?	56% (5)	44% (4)	0% (0)

Fonte: A autora (2017).

Sobre esse aspecto, primeiramente foi questionado se “as exigências do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos”, sendo que 78% (7) assinalaram que sim e 22% (2) que não. A pergunta seguinte foi se “os processos finalísticos e de apoio foram ou são construídos com base na missão institucional”, para a qual 100% (9) dos respondentes asseguraram que sim. Quando interrogados se “os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender as exigências dos cidadãos-usuários e partes interessadas”, 78% (7) indicaram que sim e 22% (2) que não. Já para a questão “os processos finalísticos e de apoio são analisados periodicamente, com o objetivo de reduzir seus custos e aumentar a eficácia na prestação dos serviços”, 67% (6) dos respondentes marcaram que sim e 33% (3) que não.

Por essas respostas obtidas, nota-se que os processos, quando construídos, são orientados pela missão institucional, que é “promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia” (IFAM, 2014, p. 35), o que dá margem a deduzir que foram planejados. Todavia, nota-se que, pela variação do percentual para as perguntas seguintes, há sinais de que, em algumas unidades, não está sendo feito o controle e/ou uma revisão periódica para verificar se os processos continuam suprindo a missão institucional, ou então para torná-los mais

eficientes. Ainda assim, foi possível perceber que 78% dos respondentes, acreditam que existe qualidade nos processos de apoio e que existe qualidade nos processos finalísticos.

Para a pergunta “já foram ou são adotados métodos ou instrumentos gerenciais para a implantação da qualidade dos processos?”, 67% (6) responderam que sim, 33% (3) que não. Sendo apontados os módulos de protocolo, memorando eletrônico e processos eletrônicos no SIG, o Sistema de Gestão de Demandas (SGD) e a Coordenação de Governança e Conformidade da Gestão, como instrumentos implantados e em vigor na instituição. Ademais, foi apontado que em determinada unidade do IFAM teve-se implantado o Programa de Qualidade Total, mas que foi descontinuado, como também foi indicado que está em planejamento a implantação de ferramentas de gerenciamento processual.

Já para a pergunta “são adotados métodos ou instrumentos gerenciais para controlar a execução dos processos”, o índice de porcentagem afirmativa caiu para 56% (5), aumentando, por consequência, para 44% (4) o índice para a alternativa não. Como ferramentas de controle para processos foram apontados: SIG, SGD, *checklist* de processos, procedimentos operacionais padrões em alguns setores e a Coordenação de Avaliação e Controle Interno atuantes em várias unidades da instituição.

Por essas respostas foi possível constatar que, em algumas unidades da instituição, após a construção inicial dos processos, não está sendo feita uma análise sobre eles, para controle ou melhoria.

Quando interrogados, por meio do questionário, se “os processos da instituição são satisfatórios para alcançar os objetivos da instituição”, 56% (5) dos respondentes apontaram que sim, e 44% (4) assinalaram que não.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ponderando que no Brasil havia uma política pública instituída há mais de uma década que previa que a excelência deveria ser um valor preservado por todas as instituições públicas brasileiras até o ano de 2015, resolveu-se reconhecer quais práticas de qualidade uma organização executava em consonância com o que era indicado pelo governo federal.

Percebeu-se, então, que algumas ações de qualidade, empregadas nos processos administrativos da organização pesquisada, são condizentes com o que era aludido pela política pública, por isso não se pode rejeitar a ideia de que o programa incide sobre a qualidade na gestão administrativa do IFAM, ainda que de fato a organização não tenha aderido à política pública, até

por que para se ter feito a adesão era necessário que a alta gestão da organização, no caso reitor, depois de palestras de sensibilização e composição de comitê responsável, assinasse um Termo de Adesão, assumindo compromissos com o Programa, junto aos gestores da Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP).

Respondendo à questão norteadora da pesquisa, foi possível constatar que a instituição realiza uma Autoavaliação Institucional, utiliza Indicadores de Gestão, tem a Carta de Serviço ao Cidadão e faz uso de instrumentos de gestão que visam a Simplificação Administrativa, ações que condizem com os instrumentos indicados no Programa.

Quanto à dimensão de governança, ao comparar o percurso da gestão pública no Estado brasileiro com a forma de gestão aplicada na organização, nota-se que mesmo que o Governo venha propondo a desburocratização desde a década de 1970, o modelo burocrático ainda é o mais usado. A literatura aponta que o uso de um modelo de gestão não necessariamente deve estagnar o outro, eles podem se entrecruzar e se complementar (PAULA, A., 2005a), no entanto, considerando que uma nova forma surge para consertar as falhas da forma antiga, acredita-se que as organizações também deveriam se atualizar, sobre o risco de se manterem estagnadas em vícios.

Como ações de estratégias e planos, tem-se que a instituição realiza uma Autoavaliação Institucional com o objetivo de se autoconhecer e aperfeiçoar o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão do IF Amazonas (IFAM, 2014), sendo que sobre esta ação esclarece-se que a Autoavaliação de Gestão aludida no Programa Gespública dizia respeito à avaliação da gestão da organização para verificar o grau de aderência de seus processos gerenciais em relação ao MEGP, o que não ocorre. Faz-se uso, também, de Indicadores de Gestão, que são listados no documento de Orientações para o Planejamento do IFAM (IFAM, 2012) e no PDI da Instituição (IFAM, 2014), os quais são determinados por acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU), pelas orientações do Ministério da Educação, ou ainda em atendimento a outras legislações, sendo que também são utilizados na construção do PDA e no monitoramento do Relatório de Gestão, feito anualmente por cada unidade. Quanto a isso, o Programa Gespública disponibilizava um guia de construção de indicadores, que “não se trata de um manual cuja estrita e crítica obediência levará ao melhor resultado possível”, mas “trata-se da proposição de uma metodologia conceitualmente embasada [...]” que auxiliava na busca dos melhores resultados possíveis (BRASIL, 2009d, p. 3).

No viés cidadão-usuário, observou-se o uso da Carta de Serviço ao Cidadão que foi elaborada e divulgada no ano de 2016. Todavia ressalta-se a importância de implantar a Pesquisa de Satisfação periódica junto aos usuários de seus serviços, a qual com o Programa Gespública eram colocados à disposição dos órgãos por meio do instrumento Pesquisa. Gov (antes chamado de

Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação), sendo agora disponibiliza pelo Portal de Serviços do governo federal e do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, segundo o novo decreto.

No quesito de interesse público e cidadania aponta-se, com base nos resultados das outras dimensões, que a instituição busca se alinhar as políticas públicas vigentes, até mesmo em cumprimento ao princípio da legalidade e transparência, mas também busca dar atenção as demandas da sociedade, utilizando a ouvidoria, redes sociais, *site* e *e-mails* institucionais como plataforma de comunicação, as quais também são usadas como divulgação das ações do IFAM.

Em relação à informação e conhecimento destaca-se que o Programa Gespública não indicava ferramentas, mas a Carta de Brasília alude que se deve “intensificar o uso de tecnologia, em especial estabelecer sistemas de informação, ferramentas de gestão – ferramentas de apoio ao gerenciamento e à gestão do conhecimento [...]” (BRASIL, 2009a, p. 2) como forma de estruturar uma boa gestão. Nota-se que o IFAM tem investido nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), para a gestão de seus documentos, planos de ação e como ferramenta de comunicação entre a comunidade interna e externa, sendo que ações como essas auxiliam na otimização do tempo de tramitação de documentos, na eficiência financeira, visto a redução de gastos com papel e transporte, na organização e transparência dos encaminhamentos de processos, além de facilitar o acesso do usuário à informação.

Para a dimensão pessoa o Programa Gespública, também, não indicava nenhuma ferramenta específica, contudo, em suas orientações elencadas na Carta de Brasília, é destacada, entre os elementos estruturais para o bom desempenho, a gestão de pessoas sobre o foco de “profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho” (BRASIL, 2009a, p. 2), o que a organização pesquisa tem procurado seguir.

Na perspectiva de processos, o Programa Gespública indicava um Guia de Gestão de Processos que orientava sobre a sua modelagem, como também orientava sobre boas práticas aos processos de contratação de serviços e de compras. Sobre esse último aspecto, aponta-se que o IFAM tem uma especial atenção, pois disponibiliza, em seu site institucional, modelos de projeto básico, termo de referência, guia de como elaborá-los, além de oferecer cursos de capacitação sobre o assunto, entretanto chama-se a atenção sobre “[...] a necessidade de explicitar no termo de referência o alinhamento com este Guia de Gestão de Processos de Governo, bem como o alinhamento a uma ferramenta que implemente os conceitos definidos por este documento [...]” (BRASIL, 2011, p. 19), isso para que haja uma unicidade de definições e da documentação de trabalho, fato esse que é não feito pelo IFAM. Sobre isso, Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013)

percebem que se priorizam mais a legislação do que a sua própria prática e que não há uma vinculação da lei nas formulações das políticas públicas.

Ainda neste contexto, quanto à Simplificação Administrativa, esclarece-se que foram considerados nessa pesquisa os serviços chamados de *back office* (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014) que são realizados em geral por processos administrativos, normatizado pelo que a lei estabelece, e os processos de manufatura, por considerar que a produção de documentos oficiais são bens tangíveis, para os quais Paladini (1995) diz que podem ser desenvolvidos com certa precisão, se produzidos sobre o compêndio de normas, procedimentos padrões ou instrumentos de qualidade.

Ajuizando que o Programa Gespública considerava válido qualquer instrumento com o objetivo de Simplificação Administrativa e ainda o Princípio da Legalidade, que em suma postula que a Administração Pública só pode fazer o que a lei lhe autoriza, classifica-se como relevante o trabalho que foi desenvolvido no setor que já padronizou seus processos, sobre a égide do que a lei determina e pelo formato de *checklist*, que, ao mesmo tempo em que planeja o processo, também controla a sua execução.

Vale a pena ressaltar que mesmo que um serviço de *back office* siga um procedimento padrão, poderá haver a necessidade da interação com o interessado, passando então ao tipo de serviço *front office*. Daí então a qualidade do serviço passa a ser avaliada, não só pela efetividade do resultado gerado, mas também pela percepção do cliente, que é subjetiva e que inclui fatores relacionados ao tempo, ambiente e sobre as pessoas.

Ponderando que o objetivo da pesquisa era reconhecer as práticas da gestão administrativa voltadas para a qualidade em uma instituição pública, para fins de comparação com o Programa Gespública e diante dos resultados obtidos, tem-se que o IFAM busca implantar ações de melhorias na gestão, mas não ao ponto da excelência ser um valor resguardado, como previsto na visão do Programa.

Os resultados dessa pesquisa, além de fornecer subsídio científico para o planejamento e desenvolvimento de práticas de gestão com mais qualidade, eficiência e eficácia na instituição estudada, o que beneficia a sociedade externa e interna, pode ser entendido como uma resposta ao governo federal sobre a efetividade da política pública Gespública e, também serve de guia para pesquisas semelhantes.

Como limitações, comuns em estudo de caso, apontam-se a recusa de algumas pessoas da população em participar da pesquisa, assim, sugere-se que para trabalhos futuros seja solicitado previamente que a alta direção da instituição a ser pesquisada, sensibilize o público alvo do estudo

acerca da importância de participar da pesquisa, como forma de capitanear mais participantes. Outro fato é quanto à indução como método científico, visto que as conclusões deste trabalho podem ser universalizadas apenas para a instituição que serviu de base para a pesquisa, não podendo generalizar os resultados alcançados para todas as instituições públicas. Ademais, sabe-se que as pessoas (respondentes) podem ser influenciadas por motivos diversos ou ainda terem opiniões particulares.

Daí sugere-se, à instituição pesquisada, que esse estudo seja replicado em um tempo futuro, para permitir a comparação de resultados, visto que isso pode até mesmo ser usado como uma ferramenta de controle das ações de melhoria na gestão que estão sendo empregadas na organização. Como também, indica-se que pesquisas semelhantes sejam feitas em outras instituições federais de ensino, para que possa ser feito um *benchmarking* das melhores ações para essas organizações.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 05 out. 1988. Seção 1, p. 1.

_____. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor do Aparelho de Reforma de Estado**. Brasília: 1995.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília: MARE, 1997.

_____. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Seção 1, p. 2.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2. ed. Brasília: MP/SEGES, 2006. 240 p.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Carta de Brasília**. Brasília: MP, SEGES, 2009a.

_____. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 ago. 2009b. Seção 1, p. 5.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Melhoria da Gestão Pública por meio da definição de um Guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Produto 4:** Guia referencial para medição de desempenho e Manual para construção de indicadores. Brasília: MP/SEGES, 2009c. 113 p.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Melhoria da Gestão Pública por meio da definição de um Guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Produto 4:** Guia referencial para medição de desempenho e Manual para construção de indicadores. Brasília: MP/SEGES, 2009d. 113 p.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Serviço Federal de Processamento de Dados. **Guia de Gestão de Processos de Governo.** Brasília: MP, SEPRO, 2011.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública - Modelo de Excelência em Gestão Pública.** Brasília: MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos.** Brasília: MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.

_____. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jul. 2017. Seção 1, p. 2.

FERREIRA, André Ribeiro. Análises do Grupo Brasil: estratégias para melhoria dos serviços públicos, entrega de serviços e estratégias de aperfeiçoamento. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 12., 2007, Republica Dominicana. **Anais...** Republica Dominicana, CLAD, 2007, p. 1-26.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS. **Servidores participam de capacitação *in company*.** Disponível em: <<http://www2.ifam.edu.br/noticias/servidores-participam-de-capacitacao-in-company/view>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona. J. **Administração de serviços:** Operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Tradução de: Scientific Linguagem Ltda. Porto Alegre: McGraw-Hill Education, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

_____. **Estudo de Caso.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GRIN, Eduardo José. Programa nacional de gestão pública e desburocratização: os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a administração pública gerencial. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 66-88, 2015. DOI-10.5752/P.1984-6606.2015 v15n39p66

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS. **Orientações para o Planejamento do IFAM**. Manaus: IFAM, 2012. 49 p.

_____. **Plano Desenvolvimento Institucional 2014 – 2018**. Manaus: IFAM, 2014. 160 p. ISBN: 978-85-68504-02-4.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2013, p.1-15.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 2010.

APÊNDICE A – GLOSSÁRIO

ALTA DIREÇÃO: corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e a estrutura de assessoramento.

GESPÚBLICA: é uma política pública de mobilização entre os órgãos e as entidades da Administração Pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização dos serviços, alicerçada a um modelo de excelência em gestão. Suas principais características são: ser um programa essencialmente público, focado em resultados para os cidadãos e federativo com aplicação em todas as esferas do governo.

INSTRUMENTOS DO GESPÚBLICA: Gestão de Processos, Simplificação Administrativa, Carta de Serviços ao Cidadão, Indicadores de Gestão, Autoavaliação da Gestão Pública, Pesquisa. Gov e o extinto Prêmio Nacional de Gestão Pública.

MODELO BUROCRÁTICO: é um modo de governo com regulamentos e rotinas rígidas, estruturado em demasiadas hierarquias, com rotina inflexível e controle enfocado nos processos. Orienta-se pela hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.

MODELO GERENCIAL: é um modo de governo que considera o Estado como uma empresa cujos serviços estão voltados para os indivíduos, que em termos econômicos são tratados como cliente e em termos políticos como cidadãos. É caracterizado por uma busca proativa de eficiência e eficácia da gestão pública, melhoria dos serviços, controle dos resultados, avaliação de desempenho, além da transparência.

MODELO SOCIETAL: é um modo de governo voltado para o social, tanto em finalidade quanto em processos. Usa a gestão social como abordagem de gestão, preconiza o processo gerencial dialógico e participativo e o seu cerne é a inserção da participação da sociedade no processo de políticas públicas.

PROCESSO: conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos.

PROCESSO DE APOIO: processo que dá suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como: a gestão de pessoas, a gestão de material, o planejamento, acompanhamento das ações institucionais, etc.

PROCESSO FINALÍSTICO: processo associado às atividades-fim da organização, que no caso é o ensino, ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus cidadãos.

QUALIDADE: é um atributo de condição dinâmica, associada a produtos e a serviços, que começa com o entendimento das necessidades e expectativas dos clientes externos, que no caso são os cidadãos, e termina quando essas são satisfeitas. A qualidade é gerada ao longo de um processo produtivo, o qual agrega valor ao produto ou ao serviço.