

Vol 5 Issue 7 April 2016

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Regional Editor

Manichander Thammishetty
Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinteau Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



Review Of Research



MODELOS DE EXCELÊNCIA PARA A GESTÃO PÚBLICA: UMA COMPARAÇÃO ENTRE O GESPÚBLICA E A ISO 9001



Lanny da Costa Uchôa Vieira and Daniel Reis Armond de Melo

Pesquisadores da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, Programa de Pós-graduação
em Engenharia de Produção:

Linha de Pesquisa: Qualidade e Produtividade e Gestão de Operações e Serviços

RESUMO

Diante do desafio gerencial da gestão pública brasileira, que vem provocando a busca por modelos de excelência em gestão voltados para resultados, tomando como base modelos já consagrados na iniciativa privada, dá-se então a justificativa em estudar alguns desses modelos de maior adesão na gestão pública e privada, a fim de que se perceba o atendimento das especificidades da gestão pública brasileira e suas aplicabilidades. Este artigo tem por objetivo apresentar a comparação entre duas metodologias de gestão voltadas para a excelência, que podem ser aplicadas ao setor público, por meio de seus instrumentos de avaliação: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública versão 2014 e da NBR ISO 9001:2008. Para tal foram utilizados métodos comparativos por meio de quadros e estudos, que revelaram que o GesPública contém todos os princípios e requisitos da

norma ISO 9001 considerados importantes para o setor público e contemplando, ainda, a questão da responsabilidade social, priorizando a otimização dos processos, tornando-os mais transparentes e organizados, desburocratizando a máquina pública e assim demonstrando respeito pelo cidadão. Tal compatibilidade permite ao gestor público o aproveitamento da estrutura, conceitos, princípios, processos,



know-how e ganhos da ISO como cultura da qualidade, melhoria contínua dos processos, entre outros, para a implantação do GesPública com a vantagem de não envolver custos com obtenção das normas, contratação de consultoria para implantação e certificação.

Palavras chave: Qualidade, Excelência, Gestão Pública, GesPública, ISO 9001.

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização dos mercados, a década de 1980 representou um amadurecimento na

importância dada à qualidade provocando a necessidade de se criar padrões de qualidade aceitos internacionalmente. Surge então a família de normas ISO 9000 cujo conceito preconizado está pautado na satisfação de requisitos pelas características inerentes do produto ou serviço. De característica genérica, a ISO 9001, teoricamente, pode ser aplicada em todo tipo de organização inclusive as de natureza pública.

Este mesmo cenário de globalização promove nova ordem econômica implicando em novas adequações das políticas públicas de toda ordem, mais críticos ainda em sociedades emergentes como a do Brasil. Tal processo exige aperfeiçoamento e consolidação das instituições responsáveis pelo funcionamento da democracia e da economia de mercados que, em conjunto com regimes democráticos (economias de mercado, moedas fortes e ações sociais descentralizadas do Estado), formam os pilares desse modelo.

No setor público brasileiro, compreende-se que um dos maiores desafios é de natureza gerencial e isto provocou a busca por um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Foi criado em 1995 – e desenvolvido pelo Ministério do Orçamento e Gestão (MPOG) – o Programa Nacional de Gestão Pública (GesPública), baseado nas diretrizes New Public Management, com o objetivo de aprofundar a simplificação dos processos aliada à necessidade do aumento da competitividade das instituições públicas que, apoiado nos critérios de excelência, visa promover o processo de auto avaliação, instrumentalizando uma gestão pública por resultados.

Este artigo apresenta e compara duas metodologias de gestão voltadas para a excelência, que podem ser aplicadas ao setor público, por meio de seus instrumentos de avaliação: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública versão 2014 e da NBR ISO 9001:2008.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo (FARAZMAND, 2005), citado por (FOWLER, 2008), nos últimos vinte anos várias mudanças (tais como a globalização e o movimento pela qualidade total) têm afetado as relações do governo com a sociedade e a administração pública. Tais tendências conflitantes trazem desafios para o setor público e privado, uma vez que demandam expectativas contraditórias, bem como mudanças culturais e estruturais. Enquanto que a globalização demanda altos lucros e baixos custos, o movimento da qualidade exige alto desempenho.

Observa-se o significado de empresa pública pelo referido estatuto legal, que a define como a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União ou de suas entidades de Administração Indireta, criada por lei para desempenhar atividades de natureza empresarial que o Governo seja levado a exercer, por motivos de conveniência ou qualquer das duas formas admitidas em Direito.

Ressalta-se que o art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil cita alguns princípios que norteiam a gestão pública onde a Administração Pública, direta ou indireta, deverá observar os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

SALDANHA (2006, p. 13) afirma que, para quem exerce a gestão pública, esta é de natureza de um múnus público, ou seja, a de um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses coletivos. Seus fins resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Justifica-se então, a busca do Estado por modelos que permitam o atendimento das novas tendências tecnológicas, como os de gestão da qualidade, em acompanhamento à onda do gerenciamento da qualidade total do final da década de 1980, em conjunto com a evolução da gestão pública, o que reforçaram a preocupação com este tema neste segmento.

2.1. O GesPública como Modelo de Excelência em Gestão Pública no Brasil

Para SILVA, ZANINI e NAZARENO (2012), o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) é resultante de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública baseada em modelos de excelência adotados e praticados por organizações em diversos países. Tendo sido criado pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o GesPública tem características principais a de ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo

Segundo BRASIL (2014), o Presidente da República do Brasil, através Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979, instituiu o Programa Nacional de Desburocratização – que foi retomado em 2000 – demonstrando a necessidade do combate aos excessos das exigências formais do Estado, muitas vezes desnecessárias e responsáveis pelos atrasos que impedem os cidadãos de receberem serviços e a garantia de seus direitos. Sendo assim, foi criado em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, unindo forças ao antigo Programa da Qualidade no Serviço Público, visando a melhoria da qualidade desses serviços, assim como o aumento da competitividade do país (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão, 2006).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão disponibilizou gratuitamente para as organizações interessadas em simplificar seus processos e normas (com o intuito de proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços), o Guia "d" Simplificação Administrativa, devendo este ser entendido como uma ferramenta de trabalho prática, para promover a realização de análise de melhoria de processos organizacionais, sem que seja entendido como um documento normativo ou obrigatório, já que existem outras metodologias passíveis de serem utilizadas para resolução dos mesmos problemas. Para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (2006, p.6) "é plenamente possível adaptar qualquer uma das etapas de acordo com as necessidades das organizações".

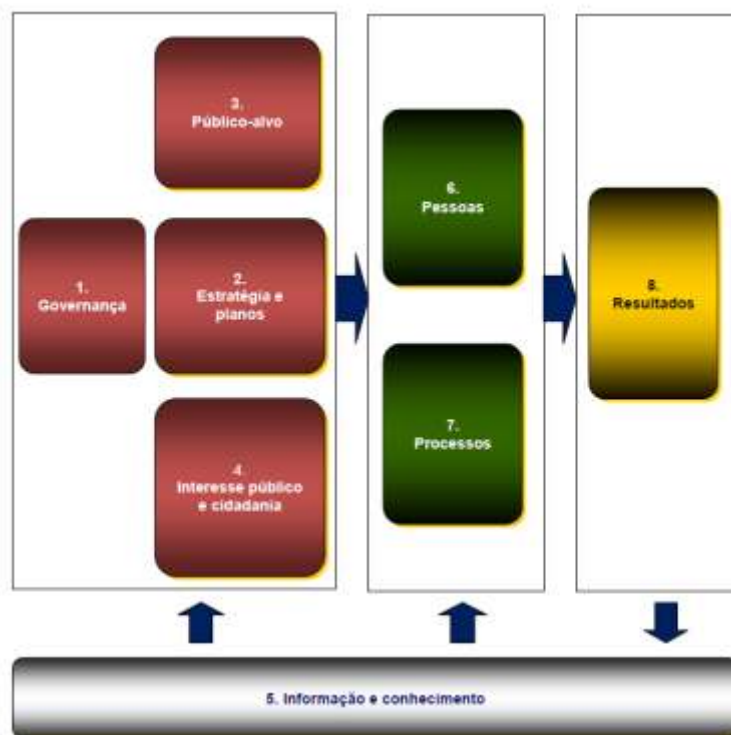
Para BRASIL (2014), o modelo elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão está fundamentado em padrões internacionais e representa o "estado da arte da gestão contemporânea". Trata-se de um modelo de excelência porque reúne os elementos necessários à obtenção de um padrão gerencial de classe mundial, oferecendo aos órgãos e entidades públicos parâmetros para a avaliação e melhoria de seus sistemas de gestão.

Segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (2014, p.1) O Modelo Referencial da Gestão Pública foi desenvolvido a partir de três premissas: a de que a gestão pública, enquanto gestão é universal, devendo, portanto, estar alinhada aos fundamentos e princípios da gestão contemporânea; a de que a gestão pública, enquanto pública e brasileira, é particular, devendo, portanto, estar submetida aos valores constitucionais e legais; e por fim, a de que a gestão pública é a gestão do Estado e por isso envolve a gestão dos órgãos e entidades públicos dos três poderes e das três esferas de governo.

Tal modelo, representado graficamente na figura seguinte, levou em consideração, além dessas premissas acima citadas, o alinhamento dos fundamentos da gestão pública, respeitando sua singularidade, pois reconhece a existência de muita semelhança entre gestão pública e gestão privada, mas as considera sobre aspectos pouco importantes – quando se trata de gestão pública de excelência. Logo, os princípios da gestão pública para um Estado Democrático de Direito (legalidade, da separação entre os poderes, da orientação aos objetivos da república federativa do Brasil, da centralidade dos direitos individuais e sociais, da descentralização federativa, da participação social na governança das instituições, funcionamento em rede. parceria com a sociedade civil) e os princípios da administração pública brasileira (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) em conjunto com

os fundamentos da gestão contemporânea constituem os 13 Fundamentos do GesPública demonstrados, mais adiante, no Quadro 1.

Figura 1 – Modelo Referencial da Gestão Pública



Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública versão 2014

O Modelo Referencial da Gestão Pública representa o sistema de gestão de excelência e reproduz para o órgão/entidade público o Ciclo P.D.C.A. (P: plane; D: do; C: check; A: action) Este ciclo está representado pelos quatro blocos que contém juntos, as oito partes do Modelo.

O sistema de Avaliação Contínua do GesPública ICA possui três instrumentos: 250 pontos (para organizações que estão iniciando a implementação da autoavaliação contínua), 500 pontos (para as organizações com pontuação igual ou superior a 200 pontos) e 1000 pontos (para as organizações com pontuação igual ou superior a 350 pontos).

2.1.2. O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP 1000 pontos

O GesPública buscou um modelo prático que possa permitir sua utilização no âmbito dos órgãos e entidades. Sendo assim, O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP possui oito partes (dimensões), que foram transformadas em oito critérios com um conjunto de requisitos cada um. Tais requisitos devem permitir avaliar o grau de aderência do sistema de gestão de um órgão ou entidade pública ao Modelo de Referência da Gestão Pública. (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública, 2014). Os oito Critérios de Excelência (dimensões) são: governança, estratégia e planos, público alvo, interesse público e cidadania, gestão da informação, pessoas, processos, e resultados.

Tais critérios são desdobrados em Itens que, por sua vez, se desdobram em requisitos de

avaliação, chamados de alíneas.

A seguir estão apresentados os oito Critérios com seus respectivos Itens e pontuações máximas:

Tabela 1 - Tabela de Pontuação por Critérios e Itens

Critérios e Itens		Pontuação
1	Governança	110
	1.1 - Sistema de governança	40
	1.2 - Sistema de liderança	30
	1.3 - Análise do desempenho institucional público	40
2	Estratégia e planos	80
	2.1 - Formulação da estratégia	40
	2.2 - Implementação da estratégia	40
3	Público-alvo	50
	3.1 - Imagem e conhecimento mútuo	15
	3.2 - Relacionamento com o público-alvo	15
	3.3 - Gestão do atendimento público-alvo	20
4	Interesse público e cidadania	70
	4.1 - Interesse público	20
	4.2 - Regime administrativo	30
	4.3 - Participação e controle social	20
5	Informação e conhecimento	60
	5.1 - Gestão da Informação	35
	5.2 - Gestão do Conhecimento	25
6	Pessoas	60
	6.1 - Sistema de trabalho	20
	6.2 - Desenvolvimento profissional	20
	6.3 - Qualidade de vida	20
7	Processos	120
	7.1 - Gestão dos processos finalísticos	40
	7.2 - Gestão de parcerias com entidades civis	15
	7.3 - Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos-meio de suporte à estratégia	50
	7.4 - Gestão do patrimônio público	15
8	Resultados	450
	8.1 - Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania	250
	8.2 - Resultados relativos às parcerias com entidades civis	40
	8.3 - Resultados relativos à gestão de pessoas	40
	8.4 - Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial	80
	8.5 - Resultados relativos à gestão de processos-meio de suporte à estratégia	40
		1000

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública versão 2014

Segundo BRASIL (2014), Os requisitos são utilizados numa tabela de pontuação que tem a finalidade de definir o estágio atingido pelo sistema de gestão do órgão / entidade. A pontuação de cada item é definida pelo grau de atendimento de cada um dos requisitos pela instituição.

A pontuação obedece a uma escala que compreende o intervalo de 0 (zero) a 1.000 (mil) pontos. A pontuação máxima é apresentada na configuração de cada Item. Sendo que a avaliação da gestão do órgão / entidade é feita em duas dimensões:

1. A dimensão dos processos gerenciais – Critérios de 1 a 7 (onde é solicitada a descrição das práticas de gestão que respondem aos requisitos);
2. A dimensão dos resultados – Critério 8 (onde é solicitada a apresentação dos resultados gerados pela organização, o que permitirá, pela análise do conjunto desses resultados, verificar o desempenho e a qualidade do seu sistema de gestão).

2.2. A ISO 9001

Para LAKHAL, PASIN E LIMAM (2006) e BATTIKA (2003), citados por OLIVEIRA; NADAE; OLIVEIRA; e SALGADO, “qualidade” se relaciona, conceitualmente, tanto a produtos como serviços contemplando elementos como satisfação do cliente, controle de processos, padronização, melhoria contínua, parcerias à jusante e à montante na cadeia com vistas a obter melhorias e benefícios conjuntos e racionalização de tempo e insumos. Em termos gerais, a gestão da qualidade implica na melhoria do desempenho organizacional e acaba por proporcionar vantagem competitiva às organizações que a adotam.

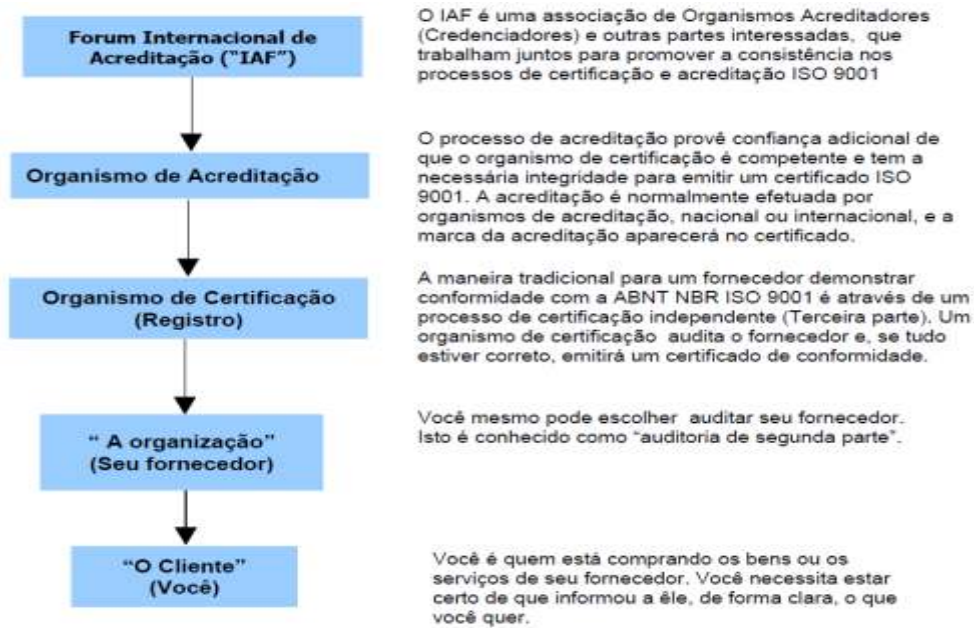
De acordo com CORREIA; MELO; MEDEIROS (2006); GALBINSKI (2008), citados por MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA (2013) a International Organization for Standardization, fundada em 1946, sediada em Genebra é a responsável pelas normas ISO em todo o mundo. Seu objetivo é desenvolver normas técnicas para aplicação mundial, possuindo grande representatividade, mais precisamente em estabelecer padrões internacionais para a Gestão.

Para DOUGLAS; COLEMAN; ODDY (2003), citados por MAEKAWAI; CARVALHO; OLIVEIRA (2013), a norma ISO 9001 foca principalmente a obtenção de processos eficazes e clientes satisfeitos. Em tese, este padrão é aplicável a todas as organizações, independente do tipo, tamanho ou produto / serviço oferecido. Logo, a ISO é um padrão certificável de qualidade, que pode ser considerado um elemento básico e introdutório para estabelecer processos estruturados e organizados e, portanto, tornando-se a base fundamental para o avanço da qualidade e da gestão empresarial.

Segundo o Comitê Brasileiro de Qualidade, a ABNT NBR ISO 9001 é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001, que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações. O objetivo da ABNT NBR ISO 9001 é lhe prover confiança de que o seu fornecedor poderá fornecer, de forma consistente e repetitiva, bens e serviços de acordo com o que o cliente especificou. A ISO 9004:2000 auxilia, com detalhamentos e exemplos para a implantação e para a manutenção da ISO 9001.

No Brasil, para avaliar se uma organização atende à ABNT NBR ISO 9001, geralmente as mesmas recorrem ao que se chama de avaliação de terceira parte, mais conhecida como certificação, onde a organização fornecedora contrata uma terceira parte imparcial (uma entidade certificadora, preferencialmente acreditada pelo Inmetro) para avaliar a conformidade do seu Sistema de Gestão da Qualidade aos requisitos da ABNT NBR ISO 9001. O fato de um organismo de certificação ser credenciado por organismos de acreditação reconhecidos nacional e / ou internacionalmente, proporciona uma confiança adicional, já que para o Comitê Brasileiro de Qualidade, a competência e a independência do organismo de certificação para conduzir o processo de certificação são verificadas. A figura 2 procura explicar o processo em termos esquemáticos simples:

Figura 2 – Algumas formas de demonstrar conformidade à ABNT NBR ISO 9001



Fonte: ABNT - CB25 – Comitê Brasileiro de Qualidade

2.2.1. Avaliação de Terceira Parte ou Auditoria Externa

As auditorias de terceira parte ou auditoria externa são realizadas por organizações externas de auditoria independente, tais como organizações que provêm certificados ou registros de conformidade com os requisitos da NBR ISO 9001 OU NBR ISO 14001. Tais auditorias são regidas pela NBR ISO 19011 que trata das Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.

As séries de Normas NBR ISO 9000 e NBR ISO 14000 dão ênfase à importância de auditorias como uma ferramenta de gestão para o monitoramento e verificação da eficácia da implementação da política da qualidade e/ou ambiental de uma organização. Sendo as auditorias uma parte essencial das atividades de avaliação da conformidade, tais como certificação / registro externo e avaliação e acompanhamento da cadeia de fornecedores.

A NBR ISO 19011 orienta sobre a gestão de programas de auditoria, sobre a realização de auditorias internas ou externas de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental, bem como sobre a competência e a avaliação de auditores.

Figura 3 – Visão geral do processo de auditoria desde a coleta de informações até o atingimento das conclusões da auditoria



Fonte: ABNT - NBR ISO 19011

O instrumento de avaliação / auditoria para certificação é composto pelos próprios requisitos da Norma NBR ISO 9001:2008, sendo que somente os critérios de 4 a 8 são auditados.

Figura 4 – Requisitos da NBR ISO 9001:2008

REQUISITOS DA NBR ISO 9001:2008

- 1 Escopo
 - 1.1 Generalidades
 - 1.2 Aplicação
- 2 Referência Normativa
- 3 Termos e definições
- 4 Sistema de gestão da qualidade
 - 4.1 Requisitos gerais
 - 4.2 Requisitos de documentação
 - 4.2.1 Generalidades
 - 4.2.2 Manual da qualidade
 - 4.2.3 Controle de documentos
 - 4.2.4 Controle de registros da qualidade
- 5. Responsabilidade da direção
 - 5.1 Comprometimento da Direção
 - 5.2 Foco no cliente
 - 5.3 Política da qualidade
 - 5.4 Planejamento
 - 5.4.1 Objetivos da qualidade
 - 5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade
 - 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação

- 5.5.1 Responsabilidade e autoridade
- 5.5.2 Representante da Direção
- 5.5.3 Comunicação interna
- 5.6 Análise crítica pela Direção
 - 5.6.2 Entradas para análise crítica
 - 5.6.3 Saídas da análise crítica
- 6 Gestão de recursos
 - 6.1 Provisão de recursos
 - 6.2 Recursos humanos
 - 6.2.1 Generalidades
 - 6.2.2 Competência, treinamento e conscientização.
 - 6.3 Infraestrutura
 - 6.4 Ambiente de trabalho
- 7 Realização do produto
 - 7.1 Planejamento da realização do produto
 - 7.2 Processos relacionados a clientes
 - 7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto
 - 7.2.2 Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto
 - 7.2.3 Comunicação com o cliente
 - 7.3 Projeto e desenvolvimento
 - 7.3.1 Planejamento do projeto e desenvolvimento
 - 7.3.2 Entradas de projeto e desenvolvimento
 - 7.3.3 Saídas de projeto e desenvolvimento
 - 7.3.4 Análise crítica de projeto e desenvolvimento
 - 7.3.5 Verificação de projeto e desenvolvimento
 - 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento
 - 7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento
 - 7.4 Aquisição
 - 7.4.1 Processo de aquisição
 - 7.4.2 Informações de aquisição
 - 7.4.3 Verificação do produto adquirido
 - 7.5 Produção e prestação de serviço
 - 7.5.1 Controle de produção e prestação de serviço
 - 7.5.2 Validação dos processos de produção e prestação de serviço
 - 7.5.3 Identificação e rastreabilidade
 - 7.5.4 Propriedade do cliente
 - 7.5.5 Preservação de produto
 - 7.6 Controle de equipamento de monitoramento e medição.
- 8 Medição, análise e melhoria
 - 8.1 Generalidades
 - 8.2 Medição e monitoramento
 - 8.2.1 Satisfação dos clientes
 - 8.2.2 Auditoria interna
 - 8.2.3 Monitoramento e medição de processos
 - 8.2.4 Monitoramento e medição de produto

- 8.3 Controle de produto não-conforme
- 8.4 Análise de dados
- 8.5 Melhorias
 - 8.5.1 Melhoria contínua
 - 8.5.2 Ação corretiva
 - 8.5.3 Ação preventiva

Fonte: Adaptado da NBR ISO 9001:2008

3. Análise comparativa GesPública versus ISO 9001 Além dos estudos teóricos realizados descritos nos itens anteriores deste artigo, obtiveram-se como resultado dois quadros comparativos, nos quais estão descritos as convergências entre as metodologias estudadas.

O Quadro 1 foi montado com o intuito de comparar as bases norteadoras de cada modelo, que são os fundamentos para o GesPública e os princípios para a ISO. Considerou-se, então, os fundamentos do GesPública como base referencial, por entender que estes são próprios da gestão pública, e em seguida comparados com os princípios ISO.

Da mesma forma, o Quadro 2 toma como base o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP, por meio de seus critérios, em comparação com os requisitos da ISO 9001:2008, já que critérios e requisitos tem a mesma função de regras ou normas a serem seguidas pelas organizações avaliadas e que são evidenciadas ou não no processo de avaliação, de forma a identificar grau de aderência ou conformidade aos modelos adotados.

Quadro 1 - Comparação: Fundamentos GesPública previstos no IAGP x Princípios da Gestão da Qualidade previstos na ABNT-NBR-ISO 9004-2010

Fundamentos GesPública	Princípios ISO
Pensamento sistêmico	Abordagem sistêmica da gestão
Aprendizado organizacional	Melhoria contínua
Cultura da inovação	
Liderança e constância de propósitos	Liderança
Orientação por processos e informações	Abordagem por processo Abordagem de tomadas de decisões baseadas em fatos
Visão de futuro	Liderança
Geração de valor	Abordagem por processo Abordagem de tomadas de decisões baseadas em fatos
Comprometimento com as pessoas	Envolvimento das pessoas
Foco no cidadão e na sociedade	Foco no cliente
Desenvolvimento de parcerias	Relações mutuamente benéficas com fornecedores
Responsabilidade social	Não possui correlação
Controle social	Não possui correlação
Gestão participativa	Não possui correlação

Fonte: Adaptado do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública versão 2014 e da NBR ISO 9001:2008

Quadro 2 - Comparação: Critérios IAGP x Requisitos ISO

CRITÉRIOS IAGP	REQUISITOS ISO
1. Governança	
1.1 Sistema de Governança	Não possui correlação
1.2 Sistema de Liderança	5. Responsabilidade da Direção 5.1 Comprometimento da Direção 5.2 Foco no cliente 5.3 Política da Qualidade
1.3 Análise do Desempenho Institucional Público	Não possui correlação
2. Estratégia e planos	
2.1 Formulação da estratégia	5. Responsabilidade da Direção 5.1 Comprometimento da Direção 5.2 Foco no cliente 5.3 Política da Qualidade 5.4 Planejamento 5.4.1 Objetivos da qualidade 5.4.2 Planejamento do sistema de gestão da qualidade 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação 5.5.1 Responsabilidade e autoridade 5.5.2 Representante da direção 5.5.3 Comunicação interna
2.2 Implementação da estratégia	5.6 Análise crítica pela direção 5.6.1 Generalidades 5.6.2 Entradas para análise crítica 5.6.3 Saídas da análise crítica 6. Gestão de Recursos 6.1 Provisão de Recursos 6.2 Recursos Humanos 6.3 Infraestrutura 6.4 Ambiente de Trabalho 8.5 Melhoria 8.5.1 Melhoria contínua 8.5.2 Ação corretiva 8.5.3 Ação preventiva
3. Público-alvo	
3.1 Imagem e conhecimento mútuo	5.2 Foco no cliente
3.2 Relacionamento com o público-alvo	7.2 Processos relacionados a clientes
3.3 Gestão do atendimento público-alvo	7.2.1 Determinação de requisitos relacionados ao produto/serviço 7.2.3 Comunicação com o cliente 7.5.4 Propriedade do cliente 8.2.1 Satisfação do cliente
4. Interesse público e cidadania	
4.1 Interesse público	Não possui correlação
4.2 Regime administrativo	
4.3 Participação e controle social	
5. Informação e conhecimento	
5.1 Gestão da informação	6.3 Infraestrutura
5.2 Gestão do conhecimento	b) equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programa de computador) 8.4 Análise de dados
6. Pessoas	
6.1 Sistema de trabalho	6.2 Recursos humanos
6.2 Desenvolvimento profissional	6.2.1 Generalidades 6.2.2 Competência, treinamento e conscientização
6.3 Qualidade de vida	6.4 Ambiente de trabalho
7. Processos	
7.1 Gestão dos processos finalísticos	4 Sistema de Gestão da Qualidade 4.1 Requisitos gerais 4.2 Requisitos de documentação 4.2.1 Generalidades 4.2.2 Manual da qualidade 4.2.3 Controle de documentos 4.2.4 Controle de registros 7.5 Produção e prestação de serviço 7.5.1 Controle de produção e prestação de serviço
7.2 Gestão de parcerias com entidades civis	Não possui correlação
7.3 Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos-meio de suporte à estratégia	7.4 Aquisição 7.4.1 Processo de aquisição 7.4.2 Informações de aquisição 7.4.3 Verificação do produto adquirido
7.4 Gestão patrimônio público	6.3 Infraestrutura a) Edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas

<p>8. Resultados</p> <p>8.1 Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania</p>	<p>8. Medição, Análise e Melhoria</p> <p>8.1 Generalidades</p> <p>8.2 Monitoramento e medição</p> <p>8.2.1 Satisfação do cliente</p> <p>8.2.3 Monitoramento e medições de processos</p> <p>8.2.4 Monitoramento e medições de produto</p> <p>8.3 Controle de produto não conforme</p> <p>8.4 Análise de dados</p>
<p>8.2 Resultados relativos às parcerias com entidades civis</p>	<p>Não possui correlação</p>
<p>8.3 Resultados relativos à gestão de pessoas</p>	<p>6.2 Recursos humanos</p> <p>6.2.1 Generalidades</p> <p>6.2.2 Competência, treinamento e conscientização</p>
<p>8.4 Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial</p> <p>8.5 Resultados relativos à gestão de processos-meio de suporte à estratégia</p>	<p>7.4 Aquisição</p> <p>7.4.1 Processo de aquisição</p> <p>7.4.2 Informações de aquisição</p> <p>7.4.3 Verificação do produto adquirido</p>

Fonte: Adaptado do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública versão 2014 e da NBR ISO 9001:2008

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS Tendo-se como base os estudos bibliográficos apresentados neste artigo, pôde-se perceber que na ISO, a melhoria contínua é avaliada desde a auditoria de certificação, continuando durante as manutenções (semestrais ou anuais) do ciclo de 3 anos de contrato com o organismo certificador, ou seja, a certificação indica plena aplicação dos princípios, fundamentos e conceitos do sistema de gestão da qualidade, devendo utilizar a norma ISO 9004:2010, para o sucesso sustentado da organização, a ISO 9000, que trata de fundamentos e vocabulários, e a ISO 19011, que trata de diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental. O que já estão reunidos no GesPública, mas que na ISO permite detalhamento contemplado em tais normas;

Para tratar a melhoria contínua o GesPública utiliza a metodologia de avaliação combinada com os critérios de excelência que na ISO já estão juntos no processo de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Porém, ambos baseados em abordagem de processo, apresentando características semelhantes;

O GesPública desdobrou o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, em três instrumentos de avaliação, com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão. Os três instrumentos sugerem um caminho progressivo do processo de autoavaliação. Tais instrumentos contêm o mesmo conjunto de conceitos e parâmetros de avaliação da gestão, variando apenas o nível de exigência de cada um. O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública utiliza uma escala de pontuação de 0 a 1000 pontos, sendo que 1000 pontos equivalem à plena aplicação dos princípios, fundamentos e conceitos de excelência em gestão pública.

No GesPública os critérios de excelência, assim como os requisitos na ISO, não são prescritivos em termos de métodos, técnicas e ferramentas. Cabe a cada organização definir em seu Plano de Melhoria da Gestão (PMG) o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação.

A leitura do Quadro 1 possibilita a percepção de que todos os oito princípios da Gestão da Qualidade previstos na ABNT-NBR-ISO 9004-2010 estão contidos nos 13 Fundamentos do GesPública, mas que este demonstra-se mais amplo por ainda tratar dos princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), da responsabilidade social, do controle social e da gestão participativa, que são específicos da coisa pública.

A leitura do Quadro 2 permite entender que os cinco requisitos que são auditados na ISO

9001:2008 (do 4 ao 8), possuem correlação com os oito critérios do IAGP, sendo que o item 4 é um requisito específico que trata das obrigações da organização para implantar e manter um sistema de gestão da qualidade, especificado no GesPública, de forma minimizada, no item 7.1 – Gestão dos processos finalísticos, do critério 7 - Processos. À exceção da maioria dos subitens contidos no item 7 da ISO relacionados ao produto (7.1 Planejamento da realização do produto, 7.3 Projeto e desenvolvimento, 7.5.2 Validação dos processos de produção e prestação de serviços, 7.5.3 Identificação e rastreabilidade, 7.5.4 Propriedade do cliente, 7.5.5 Preservação do produto, 7.6 Controle de equipamento de monitoramento e medição) e o item 8.2.2 Auditoria interna.

O critério 5 - Informação e conhecimento do IAGP possui correspondência parcial com a ISO 9001:2008, no entanto, a ISO 9004:2010 trata mais especificamente dos requisitos conhecimento, informação e tecnologia. Da mesma forma, o critério 6 – Pessoas.

Percebe-se que a ISO não inclui requisitos específico para outros sistemas de gestão, tais como gestão ambiental, responsabilidade social e segurança e saúde ocupacional. Já o GesPública, no critério 4 – Interesse público e cidadania, cita diretrizes para gestão ambiental e responsabilidade social que podem ser aplicadas na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS O presente artigo comparou dois modelos voltadas para a excelência, o GesPública e a ISO 9001, aplicáveis ao setor público, por meio de seus instrumentos de avaliação.

Verificou-se que o modelo de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001, que em tese é um padrão aplicável a todas as organizações – inclusive a pública – não preconiza em seus princípios características próprias da empresa pública como os princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), assim como responsabilidade social, gestão participativa e controle social. No entanto, por ser genérica, a norma ISO exige que a organização atenda aos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares, aplicáveis ao produto/serviço e a seus requisitos e quaisquer requisitos adicionais considerados necessários pela organização. Considerando que o conceito de qualidade atribuído pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização para os serviços públicos tem uma dimensão de responsabilidade social mais acentuada que na ISO, logo, o GesPública contém todos os princípios e requisitos da norma ISO 9001, que são importantes para o setor público e ainda contempla os princípios constitucionais da administração pública, priorizando a otimização dos processos, tornando-os mais transparentes e organizados, desburocratizando a máquina pública e assim demonstrando respeito pelo cidadão.

Por outro lado, este artigo também demonstra a compatibilidade entre os modelos apresentados no sentido de permitir ao gestor público o aproveitamento da estrutura, conceitos, princípios, processos, know-how e ganhos da ISO como cultura da qualidade, melhoria contínua dos processos, entre outros, para a implantação do GesPública com a vantagem de não envolver custos com obtenção das normas, contratação de consultoria para implantação e certificação.

A partir do que foi posto, defende-se o caminho para novos estudos, sobretudo na gestão pública de saúde – que vem se tornando um segmento bastante interessado em avaliar a qualidade de seus serviços e melhorar sua excelência.

REFERÊNCIAS

1. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000. Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulários. Rio de Janeiro, 2005.
2. _____. NBR ISO 9001. Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.
3. _____. NBR ISO 9004. Gestão Para o Sucesso Sustentado de Uma Organização – Uma Abordagem da

Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro, 2010.

4. _____. NBR ISO 19011. Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade e/ou Gestão Ambiental. Rio de Janeiro, 2002.

5. ABNT/CB25 - Associação Brasileira de Normas Técnicas/Comitê Brasileiro de Qualidade. Documentos normativos brasileiros válidos, elaborados pelo ABNT/CB25. Rio de Janeiro, s/d. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/CB25docorient.pdf>>

Acesso em: 25 out. 2014.

6. BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BRASIL. Constituição (1988). Disponível em:

<http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/.../constituicao_federal_35ed.pdf>

Acesso em: 25 out. 2014.

7. FOWLER, Eliane D´Martin. Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior. Itajubá,(MG) : [s.n.], 2008. 162 p. : il. <[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ Investigacao_sobre_a_utilizacao_de_Programas_de_Qualidade_-_GesPublica__nas_Universidades_Federais_de_Ensino_Superior.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Investigacao_sobre_a_utilizacao_de_Programas_de_Qualidade_-_GesPublica__nas_Universidades_Federais_de_Ensino_Superior.pdf)>

Acesso em 31 out. 2014.

8. MAEKAWA, R. ; CARVALHO, M. ; OLIVEIRA, O. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. Gest. Prod., São Carlos, v.20, n. 4, p. 763-779, 2013 <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp0334_ao.pdf> Acesso em: 25 out. 2014.

9. OLIVEIRA, José Augusto de; NADAE, Jeniffer de; OLIVEIRA, Otávio José de; SALGADO, Manoel Henrique. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. Prod. vol.21 no.4 São Paulo 2011 Epub Sep 16, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132011005000044>>

Acesso em 31 out. 2014.

10. SALDANHA, Clézio. Introdução à Gestão Pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

11. SILVA, Edinaldo A.; ZANINI, Daniela S.; NAZARENO, Elias. Programa Nacional da Gestão Pública e desburocratização - GESPÚBLICA: comparações pertinentes, possibilidades de aplicação. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão de 08 a 09 de junho de 2012; ISSN 1984-9354 <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0494_3059.pdf>

Acesso em 31 out. 2014.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal

For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra
Contact-9595359435
E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com
Website : www.ror.isrj.org