

Modelo de excelência em gestão: percepção dos gestores de organizações públicas do estado do Ceará.

The excellence model of management: perceptions from the managers in public organizations of the Ceará state.

Maria de Nazaré Melo Pedroso¹

Sandra Maria dos Santos²

Marcos Antônio Martins Lima³

Augusto Cezar de Aquino Cabral⁴

Maria Naiula Monteiro Pessoa⁵

Resumo

O objetivo deste estudo é investigar a percepção dos gestores em relação à aplicação e avaliação do modelo de excelência em gestão nas organizações públicas do Estado do Ceará. Estudar este modelo se justifica pela proposta de melhoria do funcionamento das organizações públicas, focado em resultados e no atendimento ao cidadão e a sociedade; pela oportunidade de conhecer a percepção dos gestores, sujeitos e agentes da gestão; subsidiando o aprimoramento do modelo. A pesquisa pode ser caracterizada como de natureza qualitativa e avaliativa, porque utiliza o estudo de caso múltiplo, para investigar a percepção dos gestores. Quanto aos fins é descritiva e exploratória; quanto aos meios de investigação: documental e de campo. A coleta de dados compreendeu dados secundários e primários. Os instrumentos de coleta foram: a observação direta, entrevista semiestruturada e questionário. A pesquisa de campo foi efetuada junto aos gestores das organizações premiadas durante os exercícios de 2010 e 2011. Analisando os resultados, seguindo várias fontes de evidência, foi possível observar que embora as organizações aderentes ao modelo tenham obtido avanços em sua forma de gestão, ocorrem contradições em relação às práticas preconizadas pelo modelo. Foram feitas sugestões de melhoria, que evidenciam a necessidade de adaptações e ajustes.

Palavras-chave: Avaliação; Gestão pública; Modelo de excelência em gestão.

Abstract

This study aims to investigate the perceptions of the managers about the application and evaluation of the excellence model of management in the public organizations established in Ceará state. The model of Brazil Federal Government aims to promote the excellence in public administra-

1 Universidade Federal do Ceará

2 Universidade Federal do Ceará

3 Universidade Federal do Ceará

4 Universidade Federal do Ceará

5 Universidade Federal do Ceará

tion. This research is important because it can result in a better evaluation and it can show how the modern practices was perceived and applied into federal state administration with its focus in citizen, and society. And also for the opportunity know the perceptions of its agents, and for the necessity of subsiding with information to its administration. The method of the work is a multiple study case, and it is a qualitative and evaluative research that includes a direct observation, documental research and semi-structured interviews with the involved managers with the excellence model. The results indicate the stage of approval of the excellence model in its general mode, but there are several contradictions and suggests of the evaluation process to become more useful and appropriate.

Keywords: Evaluation; Public management; Management excellence model.

1 Introdução

Gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si. O modelo de gestão é formado com base nas crenças e valores de acionistas ou fundadores, refletindo princípios permanentes, que condicionam a atuação dos gestores (PARISI; NOBRE, 2001). Na visão tradicional, significa organizar e modelar por meio de instrumentos e técnicas, os recursos financeiros e materiais (FERREIRA et al., 2009).

Com a globalização e inovações tecnológicas, o modelo burocrático, com seus rígidos controles e procedimentos; não mais atendia às necessidades da Administração Pública. Surgiu então, o modelo gerencial de Administração Pública, visando alcançar a excelência administrativa e tendo como foco o cidadão (SECCHI, 2009).

No Brasil, a gestão pública sofreu alteração, em virtude de cobranças promovidas pela sociedade, que demanda modificações e transparência nos gastos e nas ações. Visando maior eficácia na prestação de serviço público e alinhamento com as formas modernas de gestão, o governo federal instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), pelo Decreto 5.378/2005 de 23/02/2005, responsável pela implantação e gerenciamento do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP.

Sob a ótica deste modelo, avaliar a gestão significa verificar o grau de alinhamento de seu sistema de gestão com os critérios do MEGP, objetivando identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, que expressam aspectos gerenciais menos e mais desenvolvidos em relação ao mencionado modelo que passa a ser seu referencial de aperfeiçoamento.

Este modelo é o objeto da pesquisa, que se propõe a responder a seguinte questão: Qual a percepção dos gestores das organizações públicas sobre a avaliação da gestão preconizada pelo modelo de excelência? O objetivo é investigar qual a percepção do gestor sobre a aplicação e avaliação do modelo gerencial de administração pública.

Tem como objetivos específicos: investigar as dimensões liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade; analisar a adequação de processos e pessoas, quanto às práticas das organizações

públicas no Estado do Ceará; investigar a dimensão resultados; e verificar a dimensão informações e conhecimento.

Este estudo se justifica para a sociedade pela proposta do modelo de melhoria do funcionamento das organizações públicas e estar focado no atendimento ao cidadão e a sociedade; em termos acadêmicos pelo destaque recebido pelos estudos que contemplam práticas de gestão e seus processos, e por sua relação com o desempenho organizacional; para o governo e as organizações pesquisadas pela oportunidade de conhecer a percepção dos gestores que são sujeitos e agentes da gestão, servindo de subsídio e melhoria de suas estratégias, no sentido de aprimorar e dar maior confiabilidade a seus sistemas de avaliação. Os pressupostos da pesquisa são que as organizações públicas do estado do Ceará:

- a) Utilizam o modelo de excelência para criação de ambiente propício à inovação;
- b) Que fazem uso das orientações do modelo relativas às pessoas e processos, agregando valor aos produtos e serviços;
- c) Divulgam e compartilham seus resultados, com a força de trabalho, seguindo as orientações do modelo;
- d) Disseminam e compartilham informações e conhecimento em todos os níveis da organização, conforme orientação do modelo de excelência.

2 Gestão pública e avaliação

Bertero (1995) apud Lima (2008, p. 35) conceitua modelo de gestão como “um conjunto de práticas gerenciais orientados pela visão do negócio da organização, determinando sua missão, valores e filosofia”. A configuração do modelo depende de fatores internos e externos à organização. Os fatores internos são definidos pela cultura organizacional e os fatores externos, pelas relações com a sociedade, como comportamento dos usuários/clientes, concorrentes e parceiros, entre outros (SANTOS; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2008). Sua adequação às características e singularidades de cada organização é essencial para seu correto funcionamento, representando combinação de variáveis que atendem às necessidades de determinado contexto (FERREIRA et al., 2009).

O modelo de gestão, no caso da administração ou gestão pública, deriva da motivação que os guia, em razão do dever de atuar conforme o interesse público, e de se adequar ao contexto político democrático em que estão inseridos. Sua tomada de decisões envolve um número maior de atores, pressupõe controle mutuo entre os poderes e a fiscalização da oposição, sendo legitimado pela via democrática (CLAD, 1998).

Quanto aos modelos de gestão pública, historicamente e conceitualmente é possível listar três: o patrimonialista, adotado por D. João VI com a instalação do governo imperial; o modelo burocrático implantado nos anos 30; e a nova gestão pública, conhecida como novo serviço público ou Administração Pública Gerencial (GOMES; OLIVEIRA, 2010).

Neste novo modelo, a definição de responsabilidades, a tomada de decisão compartilhada e o agrupamento de atividades são condições para aumentar sua capacidade de resposta. Referes-e à

capacidade de organizar as competências da organização, seus recursos humanos, e sua infraestrutura de forma a atender novas exigências da sociedade (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000).

Segundo Denhardt e Denhardt (2002), o novo modelo de gestão pública tem por base as teorias democráticas e da cidadania; os modelos de comunidade e da sociedade civil (ressaltando a importância do poder local); e ainda o humanismo organizacional e a teoria do discurso (pela importância do diálogo e da mediação entre diferentes atores). Requer um sentimento compartilhado de responsabilidade, no que os atores se comprometem, com os resultados e como forma de responsabilização coletiva e individual, implicando também no compartilhamento de riscos e recompensas (KETTL, 2002).

Concentra-se na questão do aumento de desempenho, da eficiência e da responsabilização, que se reflete, no aumento da satisfação dos usuários (BOURGON, 2010). A gestão organizacional deve ser embasada em medidas de desempenho, capazes de indicar a direção, permitindo uma avaliação contínua de processos e pessoas (GONÇALVES, 2002).

Avaliar a gestão para Worthen; Sanders e Fitzpatrick (1997, p. 5), “consiste em identificar critérios para determinar o valor, mérito, utilidade, efetividade ou relevância de um objeto submetido à avaliação”. Para Tyler (apud HADJI, 1994) avaliação é a operação pela qual se determina a congruência entre desempenho e objetivos. Para avaliar e reconhecer o sucesso de uma gestão criaram-se prêmios. Sistemas modernos de medição e avaliação estão inseridos em prêmios de excelência em gestão como *Malcolm Baldrige National Quality Award* - MBNQA, do *National Institute of Standards and Technology* (NIST) nos Estados Unidos ou o Prêmio da Comunidade Europeia, utilizados por mais de 60 países (FERREIRA, 2003).

No setor público, a estrutura do prêmio, passou a ser adotada como sistemática para a avaliação da gestão pública. No caso brasileiro, a avaliação da gestão pelos critérios do modelo de excelência é recente, e está relacionada ao lançamento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, instituído em 1990 (BRASIL, 1997). Este programa visa contribuir para a promoção e a construção de organizações públicas orientadas para resultados com foco no cidadão, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados (BRASIL, 2009).

2.1- Modelo de excelência

Objetiva promover a disseminação e a utilização das ferramentas de gestão, no sentido de apoiar o gerenciamento, além de mapear e estimular a utilização das boas práticas de gestão (BRASIL, 2009). Considera diferenças e particularidades inerentes à natureza das organizações públicas, princípios constitucionais que a regem, sendo sustentado por fundamentos, como: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informação, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa, que buscam expressar o “estado da arte” da gestão contemporânea (BRASIL, 2009).

Está constituído por oito partes ou dimensões integradas, dispostas em quatro blocos, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão e constituem os critérios segundo os quais os

órgãos são avaliados e que estão detalhados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (BRASIL, 2009).

No primeiro bloco, têm-se as dimensões: Liderança e Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade – responde pela análise da governança e da governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

No segundo bloco, estão as dimensões relativas às Pessoas e Processos. A dimensão pessoas analisa os sistemas de trabalho, incluindo a estrutura dos cargos, os processos de seleção e contratação, e a gestão do desempenho de pessoas e equipes.

O terceiro bloco contém a dimensão resultados, que abrange os resultados orçamentários e financeiros relativos aos cidadãos-usuários, sociedade, pessoas, processos finalísticos e de apoio, assim como relativos aos fornecedores. Verifica o grau de atendimento e níveis de expectativa das partes interessadas em comparação com o desempenho de outras organizações e define indicadores.

Finalmente no quarto bloco, as dimensões de Informações e do Conhecimento, vão analisar a gestão das informações, abrangendo os principais sistemas informatizados e não informatizados. Como são identificados, desenvolvidos, enfim, como a organização mantém e protege os seus conhecimentos.

3 Metodologia

O presente estudo é de natureza qualitativa e avaliativa, porque utiliza situações representativas destas vertentes, como: o estudo de caso, a triangulação e a pesquisa documental. É estudo de caso múltiplo, porque de acordo com Yin (2004) se vale de múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto, seguindo a lógica da replicação, na qual a seleção dos casos pode prever resultados semelhantes, em uma replicação literal, ou resultados contrastantes por razões previsíveis, em replicação teórica (Yin, 2003).

Quanto aos fins, pode ser caracterizada como descritiva e exploratória, conforme Richardson et al. (1999). Descritiva porque se propõe a apresentar um relato detalhado de um fenômeno social, envolvendo suas estruturas, atividades, e relações com outros fenômenos, descrevendo as percepções dos gestores. É exploratório porque, não obstante trabalhos já desenvolvidos sobre avaliação de programas e políticas públicas, não há conhecimento acumulado e sistematizado sobre avaliações e percepção da avaliação do prêmio excelência em gestão.

A pesquisa é de campo porque se trata de uma investigação empírica realizada junto aos gestores das organizações estudadas, com a finalidade de analisar a percepção destes. Propõe-se a utilizar a avaliação, conforme definida por Minayo (2005). Trata-se de “um processo sistemático de fazer perguntas sobre o mérito e a relevância de determinado assunto, proposta ou programa” (MINAYO, 2005, p.1).

A avaliação por triangulação de métodos baseia-se no conceito proposto por Denzin (1979) e corroborado por Yin (2001), que significa a utilização da combinação e o cruzamento de múltiplos pontos de vista, a visão de vários informantes, com emprego de técnica de coleta de dados variada, durante a investigação, incluindo os atores como sujeitos de auto avaliação (MINAYO, 2005).

3.1 Organizações pesquisadas

Para seleção dos casos, utilizou-se o critério de escolha de organizações que foram premiadas nos anos de 2010 e 2011, pelo núcleo de excelência em gestão (Gespública), no estado do Ceará, correspondendo a uma seleção não probabilística intencional.

Em obediência a este critério, foram selecionadas e pesquisadas quatro organizações: CAGE-CE vencedora na categoria troféu em 2010; Hospital Geral do Exército, categoria bronze em 2010 e prata em 2011; ETUFOR, categoria bronze em 2010 e prata em 2011; e Colégio Militar de Fortaleza, categoria prata em 2011.

3.2 Instrumentos de coleta e sujeitos da pesquisa

Para Yin (2001), a coleta de dados pode ser feita a partir de várias fontes de evidência, combinados de variadas formas. Os instrumentos de coleta utilizados na presente pesquisa foram: a observação direta, a entrevista semiestruturada, e questionário.

A entrevista constou de 10 questões quanto à aplicação e avaliação do modelo de gestão, de acordo com seus critérios e fundamentos. As questões foram formuladas a partir do referencial teórico, principalmente sobre o modelo de excelência.

O questionário compôs-se de duas partes. A primeira parte continha construtos afirmativos sobre o modelo de gestão, sua aplicação e avaliação, seus critérios e fundamentos para manifestação. E a segunda parte, questões relativas ao perfil da organização e do respondente. A primeira parte foi formatada em 40 questões/construtos afirmativos, fazendo-se uso da escala Likert de cinco pontos, com as seguintes opções de escolha:

- I) discordo totalmente (DT);
- II) discordo parcialmente (DP);
- III) não concordo e nem discordo (NC/ND);
- IV) concordo parcialmente (CP);
- V) concordo totalmente (CT).

O encaminhamento dos questionários foi feito via e-mail. Por questão de sigilo e visando resguardar os respondentes, os entrevistados serão identificados como entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3 e entrevistado 4, seguindo a ordem das organizações acima.

3.3 Categorias de análise

A análise dos dados consiste em categorizar, e codificar conteúdos, considerando critérios para cada fonte de evidência, como o conteúdo da entrevista, e a análise documental (BARDIN, 1977). Para análise das entrevistas e documentos separou-se partes significantes do texto, vinculadas aos objetivos da pesquisa, uma vez que os respondentes se expressaram abertamente. Em seguida,

estas partes foram enquadradas conforme as categorias de análise e seus requisitos.

Para a investigação e análise dos questionários quanto à presença das práticas no dia a dia da organização (objetivo dois da pesquisa) se utilizou indicadores, relativos aos fundamentos, critérios e características integrantes do modelo. Referem-se à satisfação de requisitos, associados aos fundamentos e critérios. Serão estes os requisitos associados às categorias de análise, conforme apresenta o quadro 1:

Quadro 1 – Categorias de análise e seus requisitos

Tabelas e quadros de modelo de excelência	
Quadro 1 – Categorias de análise e seus requisitos	
Categorias	Requisitos
Liderança	Gestão participativa; Alcance de objetivos, planejamento e estratégia; Política de incentivo e reconhecimento.
Estratégias e planos	Grau de alinhamento e aderência aos objetivos; Uso dos recursos de modo eficiente; Alinhamento, missão e resultados.
Cidadãos	Identificação dos usuários/clientes; Direcionamento para satisfação do cliente/usuário; Melhoria dos produtos e serviços.
Sociedade	Comunicação externa; Cidadania e controle social; Responsabilidade social e ambiental.
Pessoas	Sistemas de trabalho baseado na satisfação; Comprometimento com as pessoas; Desempenho e capacitação.
Processos	Melhoria processos finalísticos e de apoio; Ambiente favorável inovação; Incorporação de novos produtos e processos.
Informação	Gestão das informações e do conhecimento; Estabelecimento de referenciais comparativos; conhecimento e Manutenção e compartilhamento do conhecimento.
Resultados	Definição de indicadores – agregação de valor; antecipação de necessidades e expectativas; satisfação das partes interessadas.
Fonte: adaptado do Instrumento de avaliação da gestão pública – IAGP (2009).	

A partir das categorias de análise, foram destacadas as falas ou fatos que poderiam ser elencados como fontes de evidência relativas aos fenômenos recortados. Deste material foram extraídos os dados fundamentais para descrição e interpretação dos fenômenos à luz do referencial teórico.

4 Análise e discussão dos resultados

Será efetuada a caracterização das organizações e o perfil dos respondentes. Após a qual, será apresentada análise qualitativa das entrevistas, sob a perspectiva metodológica da investigação avaliativa, seguida de discussão dos resultados em relação ao conteúdo teórico, na qual serão combinados e triangulados elementos da entrevista com as posições das respostas dos questionários, e a pesquisa documental.

4.1 Caracterização dos casos

Para caracterização dos casos levantou-se o histórico das organizações em relação à aplicação do modelo de excelência e sua premiação. Na organização 1, segundo o primeiro entrevistado: “Adotamos o modelo de excelência há três anos e temos nos destacado com a obtenção de prêmios”. Seu histórico destaca que em 2010 alcançou a faixa bronze e em 2011 a faixa prata.

Na organização 2, o entrevistado informou: “Criada em julho de 2006, sendo sua competência básica o planejamento, a supervisão, a fiscalização, operação e execução da política do serviço de transporte coletivo de Fortaleza”. O modelo foi adotado em 2009, “com o mapeamento dos processos e o conhecimento das atividades”. Em 2010, recebeu a faixa bronze do Prêmio Ceará Gestão Pública. Em 2011 criou o Programa de Planejamento Estratégico e Gestão e o Programa de Sustentabilidade de Gestão de Recursos.

A terceira organização: “implantou o modelo de excelência em gestão em 2007. No início foi implantado nas quatro unidades de negócio da capital e posteriormente nas oito unidades do interior”. Em seu histórico destaca-se que em 2009, foi faixa prata e em 2010, ganhou o troféu “top” da categoria. Informou que internamente “foram instalados comitês de excelência em gestão com o objetivo de disseminar o modelo; e que cada critério possui um líder”.

Sua premiação inclui o Prêmio Nacional de Gestão Pública, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sendo faixa bronze nos anos de 2008/2009 e faixa prata em 2010. Participa do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento que utiliza o modelo de excelência, no qual foi bronze em 2008, prata em 2009 e ouro em 2010. Conforme o entrevistado 3: “existem prêmios internos como o de inovação e de excelência. Também é aplicada uma pesquisa de satisfação interna quanto ao trabalho dos colaboradores”.

Na quarta organização visitada: “Trabalhamos com três macros processos: além do ensino fundamental, a preparação dos reservistas, lidando ao mesmo tempo com recursos próprios e do orçamento da União”. Historicamente o trabalho com o modelo de excelência começou em 2003. A partir de 2009, recebeu vários prêmios. De acordo com o entrevistado 4: “Depois houve um hiato, quando descobrimos que nem todos os êxitos da premiação condiziam com a realidade. Então foi dada uma parada para trabalhar os dados que precisavam de solução e em 2011, foi retomado o trabalho com o modelo de excelência”.

4.2 Percepção dos gestores em relação ao modelo de excelência

Com a finalidade de aprofundar o conhecimento desta percepção, procedeu-se a análise por blocos, conforme disposto no modelo de excelência, triangulando os resultados das entrevistas com as respostas aos construtos fornecidos pelos questionários, conforme proposta de Denzin (1979) e Yin (2001), visando subsidiar e apoiar as conclusões relativas a cada critério de avaliação.

4.2.1 Percepção dos gestores em relação ao modelo de excelência – bloco 1

Com relação à percepção dos gestores sobre o modelo de excelência, os quatro entrevistados

vincularam a utilização do modelo a fatores positivos, tais como: “serve de guia para o planejamento de melhorias” (entrevistado 1), se vincula ao “fornecimento de ferramentas de gestão” (entrevistado 2), ou “auxilia na otimização dos processos de trabalho” (entrevistado 3) e ainda “auxilia na definição de objetivos, estratégias e indicadores” (entrevistado 4).

Estas colocações condizem com o conceito exposto por Santos; Rodriguez y Rodriguez (2008) de que o modelo de gestão depende dos fatores internos e externos à organização, se adequando às suas características e singularidades, atendendo à necessidade de determinado contexto, conforme Ferreira et al. (2009), pois se percebe claramente que embora o modelo estudado seja único a forma de aplicação e a ênfase em alguns fundamentos recai de forma diferente conforme a finalidade da organização.

Para análise do bloco 1, foram destacados critérios correspondentes às dimensões: Liderança. Estratégias e planos, Cidadãos e Sociedade. Analisando as respostas dos questionários, percebeu-se que os itens liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, se concentram na faixa “concordo totalmente” com 43% das respostas. Condizem com a percepção de avaliar a adoção e aplicação do modelo como: “vantajoso e útil, e os resultados estão aí para mostrar isto” (entrevistado 3), determinante para “esforço de melhoria continua através da avaliação periódica” (entrevistado 1); e “fornecedor de ferramentas de gestão” (entrevistado 2). E: “com o modelo descobrimos os pontos que precisavam ser detalhados e atendidos” (entrevistado 4).

Com relação à dimensão liderança, os entrevistados 2 e 3 citaram, a necessidade de: “haver o envolvimento e o comprometimento da alta direção, como condição fundamental para o sucesso e a aceitação do modelo pelos colaboradores, e para que haja disseminação, contribuindo para uma efetiva mudança cultural”. Também foi citada a necessidade da força de trabalho “ter a consciência do trabalho como um todo” (entrevistado 1), que se relaciona ao fundamento do modelo relativo à visão sistêmica, como fator que possibilita que cada colaborador tenha consciência da importância de seu trabalho e contribuição para o resultado da organização. A seguir o detalhamento desta percepção, sendo o primeiro fator de investigação o quesito liderança, cujos resultados, estão resumidos na tabela 1:

Tabela 1 – Percepção dos gestores – foco em Liderança

Questão/Construto	DT %	DP %	NC/ ND %	CP %	CT %
1. Modelo orienta o gestor, quanto à adoção boas práticas de gestão.	-	-	-	36	64
2. Modelo auxilia no comprometimento força de trabalho e partes interessadas.	-	6	-	50	44
3. Princípios da administração pública e as diretrizes do governo estão representados nos critérios avaliação do modelo.	-	3	5	56	36
4. Práticas de gestão do modelo estão presentes no dia a dia da organização.	-	8	11	61	20
5. Alta administração considera força de trabalho e partes interessadas na tomada de decisão.	-	6	11	57	36

Fonte: Autores (2012).

Destaca-se que a maioria das respostas concentra-se na faixa da concordância parcial, com exceção do primeiro construto que trata da orientação que o modelo de excelência proporciona ao gestor quanto à adoção de boas práticas. Os construtos de números 2, 3, 4 e 5, obtiveram respostas que alcançam percentuais de concordância parcial entre 47% a 61%. Observa-se que tanto o construto dois, que relaciona o auxílio do modelo de excelência ao comprometimento da força de trabalho e demais partes interessadas, quanto os construtos números três e quatro, relativos à representação no modelo das diretrizes do governo e os princípios da administração pública, e a presença das práticas de gestão preconizadas pelo modelo no dia a dia da organização, podem ser interpretadas como evidência de que o conhecimento das vantagens que a adoção do modelo traz para a organização é do conhecimento dos gestores, embora não estejam aplicadas em sua plenitude e apresentem fatores condicionantes.

Algumas colocações dos entrevistados condicionam o sucesso do modelo a fatores como: “é preciso que a cúpula esteja envolvida, comprometida para que dê certo” (entrevistado 2) e “falta maior disseminação do modelo e falta mudar a cultura, porque nem todos aderiram ao modelo” (entrevistado 3). E “precisamos trabalhar para não cair na chamada fadiga de gestão, uma espécie de zona de conforto, onde tudo parece bem, mas os fatos são outros” (entrevistado 4).

Quanto ao item estratégias e planos, relaciona-se com a definição de missão e visão de futuro, com a visão sistêmica e com o planejamento como condição necessária para se traçar uma estratégia, e para atingir resultados “escolhendo os indicadores de forma coerente com a finalidade da organização” (entrevistado 2). A percepção dos gestores sobre as questões referentes à dimensão estratégias e planos, podem ser visualizadas na tabela 2:

Tabela 2 – Percepção dos gestores – foco em estratégias e planos

Questão/ Construto	DT %	DP %	NC/ ND %	CP %	CT %
6- Avaliação do modelo verifica se a estratégia, metas e planos de ação estão aderentes.	-	-	8	34	58
7- Avaliação do modelo considera a questão da redução dos custos e otimização dos gastos	-	3	3	42	52
8- Avaliação do modelo considera indicadores de implementação de estratégias e o atingimento de metas.	-	-	6	39	55
9- Alta administração comunica estratégias, metas e planos de ação para força trabalho e demais partes.	-	6	14	36	44
10 – Estratégias e metas são definidas considerando os resultados e objetivos da organização.	-	6	8	42	44

Fonte: Autores (2012).

Nota-se que as respostas dos questionários relativos à dimensão estratégias e planos, predominam na faixa do “concordo totalmente”, principalmente os construtos de números 6, 7, e 8. Estes se relacionam com a avaliação periódica proposta pelo modelo de excelência, e com a adoção de indicadores. O construto 9, relacionado com a comunicação das estratégias e planos recebeu 36% de respostas na faixa do concordo parcialmente, evidenciando que esta prática de comunicação ainda

não se encontra totalmente disseminada. O construto 10 que trata da definição de estratégias considerando os resultados e objetivos apresentou 44% na faixa do concordo totalmente e 42% na faixa do concordo parcialmente, demonstrando uma relação equilibrada, e que não existe ainda clareza quanto a este aspecto.

Constatou-se a necessidade de definição do negócio e do público alvo para quem o serviço é prestado, conforme comentário do respondente 1. Esta colocação alinha-se com o conceito de gestão de Bertero (1995) citado por Lima (2008), sobre a visão do foco no negócio da organização e também com a gestão de desempenho, projetada por Gonçalves (2002) que se referem à gestão embasada em medidas de desempenho, capazes de indicar a direção e permitindo avaliação de processos e pessoas.

Triangulando com as entrevistas, pode-se relacionar este resultado com a auto avaliação, e com o planejamento de melhorias, que estabelece metas e planos a serem alcançados, e que representam a condição inicial da implementação do modelo. O significado da auto avaliação pode ser inferido das entrevistas, pois conforme o entrevistado 1: “o objetivo deve ser a melhoria da gestão, a auto avaliação serve de guia para o planejamento de melhorias”. E entrevistado 2: “o próprio modelo mostra as lacunas, a auto avaliação diz se a organização tem aderência às práticas do modelo”. As respostas ao quesito cidadãos estão resumidas na tabela 3:

Tabela 3 – Percepção dos gestores – foco em Cidadãos

Questão/Construto	DT %	DP %	NC/ND %	CP %	CT %
11- Modelo contribui para melhoria atendimento ao cliente/usuário.	-	-	6	22	72
12 – Práticas do modelo trazem melhorias aos produtos/serviços.	-	-	3	28	69
13 – Necessidades e expectativas do cidadão são identificadas para melhoria produtos/serviços.	-	6	6	56	32
14- Ações de melhoria são comunicadas e divulgadas aos cidadãos/usuários.	3	14	19	50	14
15- Reclamações/sugestões dos cidadãos/usuários são atendidas e solucionadas.	-	11	17	50	22

Fonte: Autores (2012).

Verifica-se que os construtos com maior quantidade de concordância total (questões 11 e 12), se relacionam à contribuição do modelo para melhoria no atendimento aos cidadãos. Triangulando com as entrevistas, consoante o entrevistado 2: “Atualmente, o controle social é maior, e o setor público tem que buscar a satisfação do cidadão”.

As questões seguintes (13, 14 e 15) apresentam respostas com percentual maior na faixa de concordância parcial, com crescimento da faixa da discordância parcial e do nem concordo e nem discordo, indicando que embora haja um reconhecimento da importância do foco no cidadão, que constitui um dos pilares do modelo, estas ações ainda não satisfazem este critério, no que diz respeito à identificação, atendimento e divulgação externa das ações de melhoria.

No dizer do entrevistado 4: “os critérios da liderança e dos cidadãos tem que ser bem trabalha-

dos. Pois são os dois elementos mais importantes”. Segundo o entrevistado 2: “tanto para a iniciativa privada quanto para o setor público, o importante é o resultado e o cidadão”. Para o entrevistado 1: o órgão deve saber “quem é sua clientela, para quem o serviço é prestado”.

Neste critério, foi indicada a “abertura de canais de comunicação com o público externo ou cliente/usuário para recebimento de reclamações e sugestões” (entrevistado 2), que vai “direcionar a busca de melhoria contínua e o foco no cliente” (entrevistado 3). Ainda foi citado, que o “setor público tem a obrigação de buscar a satisfação do cidadão” (respondente 2). O entrevistado 4 ainda destaca: “os critérios da liderança e dos cidadãos são os que precisam ser mais bem trabalhados”.

Estas considerações estão de acordo com os conceitos de Bourgon (2010), sobre a necessidade das organizações públicas integrarem esforços com outros setores para alcançar objetivos sistêmicos da sociedade, possibilitando a medição do valor de suas contribuições para a sociedade. E que resultados cívicos podem ser alcançados tomando-se medidas para remover as barreiras que impedem a plena cidadania. Que é preciso envolver cidadãos e outros atores como agentes de políticas públicas. No presente caso, a abertura de canais de comunicação com os cidadãos/usuários e a sociedade seria justamente a remoção das barreiras ao inter-relacionamento entre os atores de que fala o autor. Na tabela 4, tem-se o resumo consolidado das respostas relativas ao item sociedade:

Tabela 4 – Percepção dos gestores – foco em sociedade.

Questões/Construtos	DT %	DP %	NC/ND %	CP %	CT %
16- Modelo estimula a organização a adotar práticas de responsabilidade ambiental.	-	6	11	44	39
17- A avaliação da gestão incrementa práticas de controle social.	-	3	17	50	30
18 – Modelo contribui para disseminar comportamento ético.	-	3	5	39	53
19 – Comparação com outras organizações estimula o esforço de melhoria contínua.	3	-	3	25	69
20 – Impactos sociais e ambientais da atuação da organização são considerados pela gestão.	3	6	28	50	13

Fonte: Autores (2012).

Observa-se em relação à dimensão sociedade, que as questões que receberam maior concordância total (18 e 19) se relacionam ao estímulo à disseminação de comportamento ético e a utilização de benchmarking com outras organizações. Foi citada a necessidade de

“aumento da comunicação com o público externo”. E que “os critérios relacionados à questão ambiental e sustentabilidade deveriam ser mais trabalhados pelo modelo” (entrevistado 1). Que “atualmente o controle social é maior, e por esta razão as organizações devem buscar a eficiência, fazendo o que se deve fazer, atingindo o objetivo e a finalidade da organização, com o menor custo” (entrevistado 2).

Estas colocações se associam ao conceito de sentimento compartilhado de responsabilidade onde os atores se comprometem mutuamente com os resultados propostos por Kettl (2002), e com o conceito de modelo de administração pública proposto por Denhardt e Denhardt (2003), segundo

o qual o sucesso da política pública é determinado pelo envolvimento dos cidadãos através de comportamento cooperativo. As considerações abaixo corroboram com esta abordagem, pois: “o cliente participa com sugestões e reclamações para a melhoria da gestão” (entrevistado 2). E de acordo com o entrevistado 1: “a questão da definição do público alvo, o público externo que recebe o trabalho deveria ser bem mais definida conforme o tipo de instituição”.

Por outro lado, as questões 17 e 20, que possuem maior número de respostas na faixa de concordância parcial, com aumento significativo da discordância e do nem concordo e nem discordo, podem ser relacionadas a sugestões como “é preciso maior foco na responsabilidade ambiental, na sustentabilidade” (entrevistado 2), e com a constatação de que “atualmente o controle social é maior”, também citado pelo entrevistado 2.

4.2.2 Percepção dos gestores em relação ao modelo de excelência – bloco 2

Na tabela 5, tem-se um resumo dos resultados relativos aos construtos do bloco 2, relacionados ao quesito Pessoas:

Tabela 5: percepção dos gestores – foco em pessoas

Questão/construto	DT%	DP%	NC/ND %	CP%	CT%
21. Diversos níveis da força de trabalho têm autonomia para definir e sugerir melhorias de processos.	-	11	19	50	19
22. Força de trabalho é gerenciada de forma a buscar melhores resultados.	-	8	17	42	33
23. Conhecimento individual e da equipe é considerado pela gestão de pessoas	-	8	17	53	22
24. Pesquisas de satisfação são realizadas periodicamente e transformadas em melhoria	8	25	17	28	22
25. Programas de capacitação e desenvolvimento consideram as necessidades identificadas	-	13	17	31	39

Fonte: Autores (2012).

Nota-se um número maior de respostas na faixa da concordância parcial, principalmente as de número 21, 22 e 23, que tratam de temas relativos ao gerenciamento da força de trabalho, com o nível de autonomia para proposição de novas ideias e melhorias, com a participação das equipes, e questões relacionadas ao desenvolvimento de novos processos.

Observa-se também um aumento de respostas na faixa da discordância parcial e do nem concordo e nem discordo, evidenciando que estas questões necessitam ser mais trabalhadas, de que é necessário um esforço maior, um comprometimento real no que diz respeito à gestão de pessoas. Isto pode ser bem evidenciado pelas respostas ao quesito 24, que trata da satisfação da força de trabalho e da realização de pesquisas internas de clima e de satisfação e de sua tradução em melhorias.

Triangulando com as entrevistas, o entrevistado 1: “poderia ser mais bem focada no critério pessoas, a questão da avaliação de pessoal. Não avaliando a personalidade da pessoa, mas o comportamento enquanto empregado, quanto ao conteúdo do trabalho e desenho da função”. Na percepção do entrevistado 2: “o melhor indicador de gestão de pessoas é o clima organizacional, porque se o

funcionário não estiver satisfeito o clima fica péssimo”. Já para o entrevistado 3, pessoas participam da gestão “mas não da forma que gostaríamos” porque “falta maior disseminação do modelo e falta mudar a cultura”. E que nem todos aderiram ao modelo, mas “os que aderiram são unidades de referência interna”. E complementou: “sabemos que é um processo e que precisa ser trabalhado”.

Estas percepções correspondem à visão exposta por Assunção e Mendes (2000), de que a nova modelagem da gestão se refere à capacidade de se organizar os recursos humanos e sua infraestrutura, de modo a atender as novas exigências impostas pela sociedade. E que necessita da adoção de trabalho cooperativo, com grau de autonomia, além de mudança nos processos e nos papéis dos gestores, com estabelecimento de sistemas de avaliação institucional e de pessoas. Na tabela 6, tem-se o resumo das respostas relativas ao foco em processos:

Tabela 6 – Percepção dos gestores – foco em processos.

Questão/construto	DT%	DP%	NC/ND %	CP%	CT%
26. A organização premia a força de trabalho que propõe melhoria de processos.	14	25	19	17	25
27. Equipes de trabalho participam da definição de implantação de melhorias, processos finalísticos e de apoio.	-	6	11	47	36
28. Novas ideias são utilizadas no dia a dia do trabalho.	-	5	11	56	28
29. Fornecedores são selecionados e avaliados por seu desempenho.	8	17	25	33	17
30. Processos finalísticos e de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos e objetivos da organização.	-	-	11	42	47

Fonte: Autores (2012).

A segunda parte do bloco 2 relaciona-se com a questão do gerenciamento e da simplificação dos processos, que tem a ver com a questão da participação interna, com a adoção de uma gestão participativa, na qual as pessoas possam dar suas contribuições, o que na organização pública, nem sempre acontece, e nem sempre se dá abertura para que as pessoas participem com sugestões de melhoria.

Triangulando com as entrevistas, observa-se: “o modelo leva a otimização dos processos de trabalho, porque o avaliador externo vê os processos, os gargalos, os pontos críticos e de melhoria” (entrevistado 3). E entrevistado 2: “no início se constituiu uma equipe que mapeou os processos, em seguida foi feita uma sensibilização para o uso das ferramentas de gestão e simplificação dos processos”.

Quanto ao critério processos, na percepção do entrevistado 3: “melhorou muito com a adoção do modelo, porque o avaliador externo dá um *feedback*, vê os processos, os gargalos, os pontos críticos, e os pontos de melhoria”. Segundo o entrevistado 2: “no início da implantação foi feito o mapeamento dos processos para simplificação”. Esta percepção pode ser associada à questão da busca por ideias novas para incorporação a processos e produtos, associada ao rompimento das barreiras burocráticas, visando otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados eficientes, conforme Rummler e Brache (1994), para que se transformem em conhecimento, agregado a valores como experiência e habilidade tornando um novo aprendizado conforme Santos; Rodriguez y Rodriguez

(2008).

4.2.3 - Percepção dos gestores em relação ao modelo de excelência – bloco 3

O bloco 3 se refere ao gerenciamento e identificação dos resultados, cujas respostas consolidadas se encontram de forma resumida, na tabela 7:

Tabela 7 – Percepção dos gestores – foco em Resultados

Questão	DT %	DP %	NCND %	CP %	CT %
31- Resultados anuais da organização são divulgados para partes interessadas	-	-	8	47	45
32- Equipes ou projetos que se sobressaem no alcance de resultados são premiados	11	14	22	31	22
33 – Alta administração e força de trabalho debatem sobre melhorias dos resultados	-	8	11	42	39
34 – Resultados relativos ao orçamento, melhoria processos e atendimento clientes são identificados pela força de trabalho.	6	11	6	53	24
35- Resultados da gestão de pessoas são destacados	6	11	11	47	25

Fonte: Autores (2012).

Verifica-se que predomina a faixa “concordância parcial”, com as afirmações/construtos de maior percentual, de números 31, 34 e 35, associados à efetividade da prestação dos serviços, ao atendimento ao usuário/cliente, e medição do nível geral de desempenho. Isto evidencia que estes resultados estão sendo alcançados de forma parcial, ou seja, que os resultados institucionais perseguidos pelo setor público, ainda não são efetivos, ainda não correspondem às práticas estabelecidas e nem estão totalmente coerentes com a missão organizacional.

Analisando estes construtos verifica-se que as respostas correspondentes ao construto 32, que se relaciona a premiação de equipes ou projetos quanto ao alcance de resultados, predominam na faixa da discordância e do nem concordo e nem discordo (totalizando 47%), demonstrando que as políticas de premiação interna, ainda não são capazes de ressaltar o alcance destes resultados.

Triangulando com as entrevistas, verifica-se conforme o entrevistado 3, sua percepção de que este item dos resultados representa uma das vantagens da adoção do modelo, pois “leva a organização a avaliar se os resultados estão sendo efetivamente gerados” e que seus indicadores é que irão “mostrar a aderência ao modelo”. Para o entrevistado 2: “o critério dos resultados é matemático, não é subjetivo, e mostra se estes resultados são relevantes e se tem um referencial comparativo”, e que “precisam estar coerentes com as estratégias e objetivos da organização”. Para o entrevistado 4, a questão da sistemática da “mensuração dos resultados, da escolha dos indicadores, e da maneira como se podem mensurar as atividades”, é uma das principais vantagens da adoção do modelo.

Estas percepções são coerentes com a associação entre resultado e avaliação segundo o conceito desenvolvido por Tyler (1949) citado por Hadji (1994), que avaliação é a operação que determina a congruência entre desempenho e objetivos, comparando resultados alcançados com os esperados. E com a teoria que se refere ao estabelecimento de referenciais comparativos embasados em medidas de desempenho capazes de indicar a direção, conforme Gonçalves (2002) e Worthen; Sanders e Fitzpatrick (1997).

4.2.4 - Percepção dos gestores em relação ao modelo de excelência – bloco 4

Para fim de triangulação com as entrevistas e objetivando captar a percepção sobre informação e conhecimento, informam-se os resultados resumidos sobre o bloco 4, quesitos informação e conhecimento, conforme tabela 8:

Tabela 8 – Percepção dos gestores – foco em Informação e conhecimento.

Questão	DT %	DP %	NCND %	CP %	CT %
36- A organização protege estimula e compartilha conhecimento	-	6	8	53	33
37- Pesquisas são divulgadas sobre desempenho de concorrentes ou similares	14	19	19	42	6
38- Sistemas de informação apoiam as informações diárias e a tomada de decisão em vários níveis da organização.	-	3	14	61	22
39- Necessidades de segurança e de confidencialidade da informação são atualizadas e disponibilizadas	3	11	14	36	36
40- A organização estabelece e mantém memória administrativa	3	6	19	42	30

Fonte: Autores (2012).

Neste bloco predomina o “concordo parcialmente” com 47% das respostas. Trata-se de construtos relativos ao compartilhamento de conhecimentos, uso de sistemas de informação como apoio na tomada de decisão, manutenção de memória administrativa, e divulgação de referenciais comparativos, que conforme as respostas das questões 36 e 38, cujo alto número de concordância parcial evidencia que a aplicação das práticas de gestão relativas a este critério ainda não estão totalmente disseminadas.

Os itens informação e conhecimento, segundo alguns gestores deveriam ser mais bem abordados pelo modelo. Os entrevistados 1 e 4 informaram: “que trabalham com *software* baseado no modelo de excelência em gestão e que toda a força de trabalho tem acesso a estes dados”. Este programa “permite que haja continuidade, se algum integrante sair da organização, porque o substituto terá acesso ao que tiver sido feito pelo servidor anterior”. Já o entrevistado 2, sugere que a linguagem do modelo “precisa ser melhorada, porque nem sempre é clara, nem sempre mostra o que efetivamente deve ser feito”.

Estas percepções corroboram a visão de Ferreira et al. (2009) para quem os modelos emergentes de gestão se baseiam na tecnologia da informação e na gestão do conhecimento, com a produção e acumulação do conhecimento de forma cada vez mais rápida, estabelecendo organizações de aprendizagem e desenvolvendo estruturas evolutivas.

Registra-se que os entrevistados apontaram sugestões sobre a reformulação de algumas questões, como o gerenciamento do fornecedor. Segundo o entrevistado 2: “em virtude das organizações públicas trabalharem com licitação, existe uma limitação do critério de escolha do fornecedor, que é aquele que apresenta o menor preço, não cabendo gerenciamento nem seleção”. Outra sugestão de melhoria é que “o modelo atual não diferencia o formulador e o executor de políticas públicas, e que os critérios a serem aplicados a quem executa, são diferentes dos aplicados a quem é responsável pela formulação de políticas” (entrevistado 2).

Refletindo sobre o resultado geral, observa-se a presença de elementos como liderança, e planejamento, que foram apreciados de forma favorável; embora outros critérios como cidadãos e sociedade, gestão da informação, motivação e capacitação da força de trabalho, processos e resultados, obtiveram a maioria das respostas na faixa da concordância parcial, com elevado número de respostas na discordância e na neutralidade. Foi possível observar, que embora as organizações aderentes ao modelo, tenham obtido avanços, e busquem gerenciar seus recursos dentro dos princípios da nova administração pública, ainda encontram-se presentes elementos pertencentes aos antigos modelos de gestão, principalmente os presentes no modelo burocrático, tais como: estrutura hierarquizada, a centralização de poderes, a divisão de trabalho, a ênfase no controle e no atendimento de normas.

5 Considerações finais

A percepção dos gestores em relação à aplicação e avaliação do modelo de excelência em gestão nas organizações públicas do Estado do Ceará constatou-se uma convergência de avaliação positiva, embora apresentando fatores condicionantes, considera-se alcançado o objetivo geral do trabalho de investigação. Quanto ao primeiro objetivo específico, verificou-se que predominou a concordância parcial quanto à avaliação positiva do modelo e sua contribuição para melhoria destes itens. Com relação ao segundo objetivo específico, observou-se que predominaram respostas na faixa do concordo parcialmente.

No que concerne ao primeiro e segundo pressupostos, estes não se confirmaram, pois as organizações do estado do Ceará, ainda não se utilizam do modelo de excelência para incentivar a criação de ambiente propício a inovação, haja vista, a predominância de concordância parcial na questão/construto 28, sobre a utilização de novas ideias no dia a dia do trabalho. Também não fazem uso da orientação do modelo relativa a pessoas e processos. Pois, nestes itens predominaram respostas discordantes, e o “nem concordo e nem discordo”, evidenciando que as práticas relativas ao gerenciamento da força de trabalho, ainda carecem de maior atenção por parte da alta administração.

Quanto ao terceiro objetivo específico, notou-se a predominância da concordância parcial, evidenciando que os resultados institucionais perseguidos pelo setor público ainda não são efetivos, ainda não correspondem às práticas, nem estão aderentes aos objetivos e missão. Com relação ao

quarto objetivo, observou-se que embora o maior número de respostas esteja na faixa da concordância parcial, se somados aos percentuais da “discordância” e do “nem concordo e nem discordo”, esta superará a “concordância total”, evidenciando fragilidade na aplicação das práticas de gestão relativas a este critério.

Este resultado contradiz o disposto no quarto pressuposto, de que as organizações públicas disseminam e compartilham informações e conhecimento. Concluindo, considerando os pontos de comparação baseados nos dados obtidos pelas entrevistas, as respostas/construtos dos questionários e a pesquisa documental, as questões postas pela presente pesquisa foram respondidas.

As diversas considerações feitas em relação à necessidade de “alinhamento” entre as práticas efetivas e as preconizadas pelo modelo, permitiram algumas sugestões tais como: necessidade de ser mais bem trabalhada a questão da avaliação funcional, baseada no cargo e não na pessoa; definição do público alvo, a identificação do público externo ou cliente/beneficiário em primeiro lugar, conforme o tipo de instituição; foco na questão ambiental e na sustentabilidade, na liderança e no cidadão; adequação no item gerenciamento do fornecedor e diferenciação entre quem executa e quem formula políticas públicas para fins de aplicação do modelo.

Estas sugestões e questionamentos representam a principal contribuição da pesquisa. As principais dificuldades encontradas se relacionam à devolução dos questionários, e quanto à abordagem da pesquisa nas organizações da área de saúde, porque possuem protocolo próprio e necessitam de mais tempo para seu desenvolvimento. Sugere-se a realização de pesquisas complementares, que testem ou confirmem a validade dos fundamentos do modelo, para potencializar a avaliação da gestão e torná-la mais consistente, bem como a realização de pesquisa em outras instituições igualmente premiadas, que ampliem o conhecimento e a percepção sobre a aplicação e avaliação do modelo de excelência em gestão.

Referências

- ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. **Mudança e gestão de processo em organização pública**. V Congresso Internacional do CLAD, Santo Domingo, Rep. Dominicana, anais, p. 24-27, Outubro, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.
- BOURGON, J. Finalidade Pública, autoridade governamental e poder coletivo. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, ano 61, n. 1, jan/mar/2010.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE -**Cadernos do Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado**, Brasília: Coordenação Executiva do Programa de Qualidade, n. 4, 1997.
- BRASIL. PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA; Premio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Instruções para Avaliação da Gestão Pública**, 2008/2009. Brasília: Ministério do Planejamento, SEGES, 2009.

CENTRO LATINO AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD) – **Uma Nova Gestão Pública para a AL**. Documento aprovado em 10/1998, disponível em www.bresserpereira.org.br, acesso em 10.05.2011, às 11h21min.

DENHART, J.V.; DENHART, R.B. **The New Public Service, serving, not steering**. Armonk, NY: Ed. Sharpe, 2003.

DENZIN, N.K. **The Research Act**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1979.

FERLIE, E.; MCLAUGHLIN, K.; OSBORNE, S. P. **New Public Management: current trends and future prospects**. London: Routledge, 2002.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, A. R. **Análise Comparativa do Premio Qualidade do Governo Federal com outros prêmios nacionais e internacionais de Qualidade**. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública, Brasília, 2003.

GOMES, M.L.S.; OLIVEIRA, F.C. Modelos organizacionais de Administração Pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referencia das reformas do Estado. **Revista Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 105-126, set/dez/2010.

GONÇALVES, J. P. Desempenho Organizacional. **Seminário Econômico**, n. 815, 2002. HADJI, C. **A avaliação das regras do jogo: das intenções aos instrumentos**. Lisboa: Porto Editora, 1994.

LIMA, M. A. M. Avaliação e Gestão Educacional: Fundamentos históricos, teóricos e conceituais. In: LIMA, M. A. M.; MACIEL, T. J. P. (Orgs.) **Avaliação, gestão e estratégias educacionais: projetos e processos inovadores em organizações**. Fortaleza: edições UFC, 2008.

MINAYO, M. S. C. Introdução à avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO, M. S. C.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Orgs.) **Avaliação por triangulação de métodos**. Rio de Janeiro: ed. Fiocruz, 2005.

PARISI, C.; NOBRE, W. J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, B. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, G.; BRACHE, A. **Melhores Desempenhos das Empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da Reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ Y RODRIGUES, M. V. **Evolução do modelo de gestão**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, RJ, anais, jul/ago/2008.

SECCHI, L. Modelos Organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública- RAP**, Rio de Janeiro: FGV, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar/abr/2009.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Program Evaluation** – Alternative Approaches and Practical Guidelines. 2. ed. New York: Addison Wesley, 1997.

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

_____ **Case Study Research**. Design and Methods. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

_____ Case Study Methods. **Complementary Methods for Research in Education**, jan, 2004.