



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

CARLOS HENRIQUE RIBEIRO SOBRAL

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA GESPÚBLICA NA  
CENTRALIZADORA NACIONAL DE FUNDOS SOCIAIS DA  
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: uma política pública de  
excelência?**

Brasília – DF

2011

CARLOS HENRIQUE RIBEIRO SOBRAL

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA GESPÚBLICA NA  
CENTRALIZADORA NACIONAL DE FUNDOS SOCIAIS DA  
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: uma política pública de  
excelência?**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dra. Suylan de  
Almeida Midlej e Silva

Brasília – DF

2011

Sobral, Carlos Henrique Ribeiro.

Implementação do Programa GesPública na Centralizadora de Fundos Sociais da Caixa Econômica Federal: uma política pública de excelência?/ Carlos Henrique Ribeiro Sobral. – Brasília, 2011.

95 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Suylan de Almeida Midlej e Silva, Departamento de Administração.

1. Programa GesPública. 2. Programa de Qualidade. 3. Implementação do Programa GesPública na Centralizadora de Fundos Sociais da Caixa Econômica Federal I. I. Título.

CARLOS HENRIQUE RIBEIRO SOBRAL

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA GESPÚBLICA NA  
CENTRALIZADORA NACIONAL DE FUNDOS SOCIAIS DA  
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: uma política pública de  
excelência?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Carlos Henrique Ribeiro Sobral**

Dra. Suylan de Almeida Midlej e Silva  
Professora-Orientadora

Dr. Daniel Bin  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011.

Dedico este trabalho a minha namorada Izabela Borges Melo e a minha querida mãe Geny Ribeiro Sobral que, juntamente com o meu irmão Fábio Fernandes da Silva, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Este estudo não seria possível sem a colaboração, o apoio e o carinho de várias pessoas, a quem agradeço:

Primeiramente a DEUS, que sempre me iluminou, me guiou e me guardou, concedeu-me a oportunidade e força para concluir mais uma etapa da minha vida;

À minha mãe Geny Ribeiro Sobral, que se doou de forma inigualável e incondicional para que eu pudesse me formar e tivesse uma profissão consolidada;

Ao meu filhote Rodrigo Fernandes Sobral, pelo sorriso cativante, o amor incondicional e as tiradas sensacionais que sempre me motivaram a ver que a vida pode nos dar o melhor sempre;

À minha namorada Izabela Borges Melo, pelo auxílio, carinho, dedicação e, sobretudo, paciência;

Ao meu irmão Fábio Fernandes da Silva, que sempre esteve ao meu lado, por mais forte que soprassem os ventos. Nunca tombou, envergonhou ou quebrou. Um exemplo de caráter e responsabilidade;

À querida professora e orientadora Suylan, a quem agradeço a disponibilidade, atenção e a fé depositada em mim;

Aos meus colegas da Caixa Econômica Federal, pelo apoio, auxílio e compreensão;

A todos os meus familiares e amigos que ajudaram de maneira direta ou indireta nesta importante conquista.

“Somos o que repetidamente fazemos. A **excelência**, portanto, não é um feito, mas um **hábito**.”

Aristóteles

## RESUMO

O cerne deste trabalho está na análise da percepção dos empregados sobre a implementação do Programa GesPública na Centralizadora Nacional de Fundos Sociais da Caixa Econômica Federal. Compreende-se que o GESPÚBLICA foi instituído para orientar as ações dos entes da administração pública para promoção de processos e serviços de qualidade, voltados para excelência na prestação dos serviços públicos com foco no interesse do cidadão. Neste estudo foram realizadas uma pesquisa quantitativa e outra qualitativa, com o intuito de avaliar a percepção dos empregados sobre: os programas de qualidade adotados pela CAIXA desde 1990; o Programa GesPública e o processo de adesão ao Programa. Para tanto, foram realizadas pesquisas: bibliográfica, documental e de campo. Destaca-se que a pesquisa quantitativa teve caráter censitário e obteve 100 questionários devidamente preenchidos e na pesquisa qualitativa foram escolhidos 13 empregados aleatoriamente. Nesse sentido, verifica-se que 45% dos entrevistados já participaram de programas de qualidade implementados pela empresa. Observa-se que 96% dos entrevistados concordam que a qualidade da gestão pública está relacionada ao atendimento das necessidades do cidadão, conforme premissa do Programa GesPública. Quanto aos objetivos do Programa, os respondentes acreditam que o programa pode contribuir para a melhoria de vida da população brasileira (95%), para a melhoria da competitividade do país no mercado internacional (91%) e para a promoção de uma gestão focada na excelência dos serviços públicos (98%). Constata-se, do mesmo modo, que os empregados pesquisados estão cientes dos benefícios do programa para as atividades que estes desenvolvem (82%) e que acreditam que outras áreas da empresa deveriam adotar o Programa (90%). Foi possível observar que metodologia adotada pela CN Fundos Sociais de execução do Programa - com a capacitação continuada dos envolvidos e a disseminação da cultura e dos conceitos da excelência em gestão pública - foi o que permitiu que os empregados percebessem a implementação do GesPública como um programa de qualidade que efetivamente poderá melhorar a gestão na CN Fundos Sociais.

Palavras-chave: 1. Programa GesPública. 2. Programa de Qualidade. 3. CAIXA.



## **ABSTRACT**

The main goal of this work is the analysis of employee's perceptions on the implementation of the GesPública Program in the Centralizadora Nacional de Fundos Sociais in a bank called Caixa Econômica Federal. It is understood that the GesPública was established to guide the actions of public administrations to promote processes and quality services, focused on excellence in the provision of public services with focus on the interests of citizens. This research was carried out through a qualitative and a quantitative survey in order to assess the perceptions of employees about: the quality programs adopted since 1990 by CAIXA; GesPública Program and the process of joining the program. Due the purpose above mentioned, this work has used surveys in bibliographic, documentary and business field. It is noteworthy that quantitative research had character census and obtained 100 completed questionnaires. In qualitative research 13 employees were chosen at random. Thus, it appears that 45% of respondents have participated in quality programs implemented by the company. It is observed that 96% of respondents agree that the quality of governance is related to meeting the needs of citizens, as GesPública premise of the program. As to the objectives of the program, respondents believe the program can contribute to improve the lives of the population (95%), to improve the country's competitiveness in the international market (91%) and promotion of management focus on service excellence public (98%). There is, likewise, that the employees surveyed are aware of the benefits of the program for the activities they develop (82%) and believe that other areas of the company should adopt the program (90%). It was observed that the methodology adopted by the CN Fundos Sociais for the implementation of the program - with the ongoing training of those involved and the dissemination of culture and concepts of excellence in public administration - allowed the employees to realize how important is the program and how it affects the quality of the services offered to the citizens.

Keywords: 1. GesPública Program. 2. Quality Program. 3. CAIXA.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Formas Históricas de Estado e Sociedade no Brasil.....	22
Figura 2.2 – Fatores Relevantes para Implementação de Políticas Públicas.....	27
Figura 2.3 – Definições de Qualidade. ....	30
Figura 2.4 – Duas Visões de Qualidade.....	31
Figura 2.5 – Fases de evolução do Programa de Qualidade no setor público .....	34
Figura 3.1 – Missão do Programa GesPública. ....	37
Figura 3.2 – Quadro Alcance do GesPública. ....	37
Figura 3.3 – Modelo de Excelência de Gestão.....	39
Figura 3.4 – Bancos por origem de Capital. ....	44
Figura 3.5 – Histórico da Gestão de Qualidade na Empresa .....	47
Figura 3.6 – Organograma da VIFUG .....	49
Figura 3.7 – Portfólio dos Produtos da CN Fundos Sociais. ....	50
Figura 3.8 – População e Participantes do Estudo.....	53
Figura 3.9 – Autores-Chaves para Construção do Instrumento de Pesquisa.....	53
Figura 3.10 – Mapeamento do Perfil dos Entrevistados.....	54
Figura 4.1 – Sexo dos Entrevistados.....	58
Figura 4.2 – Idade dos Entrevistados.....	59
Figura 4.3 – Escolaridade dos Entrevistados .....	60
Figura 4.4 – Tempo de Empresa dos entrevistados.....	61
Figura 4.5 – Participação em Programas de Qualidade.....	63
Figura 4.6 – Percepção sobre o Programa GesPública. ....	66
Figura 4.7 – Percepção dos Empregados sobre o processo de adesão .....	68
Figura 4.8 – Percepção dos empregados sobre suas rotinas .....	72

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 3.1 – Exemplo de Análise de variáveis tabuladas no SPSS .....	57
Tabela 2 – Cargos Exercidos pelos entrevistados .....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CN - Centralizadora Nacional

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

MARE - Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado

MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

RNGP - Rede Nacional da Gestão Pública

SEGES - Secretaria de Gestão

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SUFUS - Superintendência Nacional de Fundos de Governo

VIFUG - Vice-Presidência de Fundos de Governos e Loterias

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Formulação do problema .....	16
1.2	Objetivo Geral .....	18
1.3	Objetivos Específicos .....	18
1.4	Justificativa .....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1	Evolução da Administração Pública no Brasil .....	21
2.2	Políticas Públicas .....	26
2.3	Gerenciamento da Qualidade no setor público .....	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	35
3.2	Caracterização do Campo Estudado .....	36
3.2.1	Programa GESPÚBLICA .....	36
3.2.2	Caixa Econômica Federal .....	47
3.2.2.1	Centralizadora Nacional de Fundos Sociais .....	49
3.2.2.2	O Programa GesPública na CN Fundos Sociais .....	51
3.3	População e amostra .....	53
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	53
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	54
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	58
4.1	Perfil dos empregados Pesquisados .....	58
4.2	Percepção sobre os programas de qualidade implementados na CAIXA Econômica Federal desde 1990. ....	62
4.4	Percepção sobre o Programa GESPÚBLICA. ....	65
4.5	Percepção sobre o processo de adesão ao Programa GESPÚBLICA.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
	REFERÊNCIAS .....	83
	APÊNDICES.....	88
	Apêndice A – Questionário.....	88
	Apêndice B – Roteiro de Entrevista.....	91
	ANEXOS .....	92
	Anexo A – CRONOGRAMA .....	92
	Anexo B – PANFLETO .....	95

## 1 INTRODUÇÃO

A Emenda Constitucional n. 19/98 introduziu no texto da Constituição o princípio da eficiência com vistas a aperfeiçoar os serviços públicos prestados à sociedade. O objetivo dessa reforma constitucional é a promoção de preceitos gerenciais que possibilitem a otimização de resultados, a redução de custos, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a participação popular.

Nesse sentido, para auxiliar os entes da administração pública no alcance dessa eficiência constitucionalmente prevista, foi instituído pelo Decreto nº. 5.378/2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Fruto de uma política pública que orienta suas ações para promoção de processos e serviços de qualidade voltados para a excelência na prestação dos serviços públicos, por meio da formulação e implementação de medidas integradas de melhoria da gestão pública com foco no interesse do cidadão.

O GESPÚBLICA tem por missão contribuir para o aumento da competitividade do país, por meio de um sistema de gestão que aumente a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas pelas organizações públicas brasileiras.

Assim, o objetivo do Programa é levar os entes da administração pública a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão, visto que a exigência por melhores serviços e produtos forçou as organizações a modificarem, ao longo do tempo, suas estruturas e experimentarem novas formas de arranjos gerenciais visando à melhoria contínua na produção de bens e na prestação de serviços públicos e privados.

Nesse sentido, Gonçalves (2003) argumenta que as novas fórmulas gerenciais para produção de bens e prestação de serviços advêm de uma questão de sobrevivência para as organizações que tentam antecipar-se à demanda de seus clientes e usuários com vistas a satisfazê-los e fidelizá-los.

Gonçalves (ibid) destaca ainda que a reivindicação por melhores serviços públicos e privados apresenta-se intensamente nos países em desenvolvimento, visto que o exercício da cidadania está mais presente no processo de conscientização dos direitos e deveres da sociedade.

Segundo Gomes (2003), a administração pública deve se inspirar em modelos de gestão da iniciativa privada, porém não deve perder a perspectiva de que a área privada visa o lucro, enquanto o Estado visa desempenhar sua função social. Esse papel social da administração pública deve ser alcançado por meio de mecanismos que possibilitem um alto grau de eficiência na utilização dos recursos disponíveis, bem como a qualidade dos bens e serviços ofertados aos cidadãos.

Gomes (ibid) adiciona, do mesmo modo, que modernização da administração pública tem por objetivo: combater o patrimonialismo e o clientelismo; melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade; aperfeiçoar o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando sua eficiência; combater a corrupção; além de valorizar o servidor público.

Convém ressaltar que, de acordo com Souza (2003), existe uma diferença entre administração pública e gestão pública, apesar de serem conceitos interligados. A gestão pública é a forma como se expressa e funciona o aparato governamental; a administração pública, por sua vez, vincula-se ao papel institucional do Estado, sendo relativamente estável nas suas funções e características.

Destaca-se que os objetivos da gestão pública estão sujeitos a frequentes mudanças, enquanto os objetivos da administração pública podem mudar ao longo do tempo, uma vez que as mudanças na gestão pública – geralmente – são impulsionadas pelos compromissos e estilo das coalizões que governam, pelo regime político e pela agenda em determinado momento histórico. Dessa forma, apesar de governos adotarem políticas públicas semelhantes, as formas de operacionalizá-las podem ser diferentes. A mesma estrutura de administração pública voltada para as mesmas políticas públicas apresenta-se de formas e estilos diferentes, podendo ser: mais ou menos centralizadas, mais ou menos hierarquizadas, mais ou menos abertas às demandas da sociedade (SOUZA, 2003).

Para Bresser-Pereira (2005, p.10), “o Estado, enquanto organização, age sobre a sociedade através de suas instituições de longo prazo e de suas políticas públicas, de curto prazo”. O autor afirma, do mesmo modo, que para a administração pública poder desenvolver suas atividades inerentes é imprescindível um aparelho estatal eficiente do ponto de vista administrativo e saudável do ponto de vista fiscal e financeiro.

Nesse encalço, Osório (2005) argumenta que o setor público e a iniciativa privada, muitas vezes, apresentam modelos e percepções distintas, todavia comungam de certas práticas. O setor privado tende a incorporar a normatização proveniente do espaço estatal; em ordem oposta, o setor público busca fórmulas relativas à produtividade semelhantes às utilizadas no setor privado.

Osório (2005) destaca ainda que:

O discurso de busca de resultados, planejamento estratégico, economicidade, eficiência e eficácia, vem contaminando todas as instituições públicas, as quais aprofundam o intercâmbio com a iniciativa privada e com as entidades públicas não estatais (p.9).

Conjugado a essa linha de pensamento, o Documento Referência do Programa GESPÚBLICA explicita que para atender às demandas dessa nova realidade social é necessário reorganizar o Estado, entendendo que as ações e os serviços públicos não estão restritos a apenas uma organização e que as políticas públicas diante à atual dinâmica da sociedade, implicam – inexoravelmente – no desenvolvimento de novas habilidades organizacionais, na mensuração de resultados e no aprendizado contínuo (BRASIL, 2007).

O GESPÚBLICA pontua que:

[...] a qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicas é importante e fundamental, mas insuficiente para propiciar a excelência em gestão pública em sentido mais amplo, considerando a administração pública como um todo, e, para tanto, tem avançado no campo da simplificação, desregulamentação e proposição de diretrizes para a administração pública, dos modelos de gestão das ações públicas e da gestão de políticas públicas, de forma a gerar valor público positivo para a sociedade (BRASIL, 2007, p.17).

Dessa forma, a Caixa Econômica Federal, com o desafio de se consolidar como o principal agente de políticas públicas do Governo Federal, aderiu ao Programa GESPÚBLICA com vistas a reforçar o direcionamento do seu Modelo de Gestão, que foca o atendimento ao cliente em suas necessidades e a racionalização dos processos com base na simplificação e efetividade das soluções de tecnologia sustentáveis. A ideia é continuar a desenvolver a excelência e a diversidade de negócios em toda rede de atendimento, além de fomentar a ampliação das parcerias com o setor público, fortalecendo a participação da CAIXA em programas voltados para o desenvolvimento social do país.



O propósito deste estudo é analisar a percepção dos empregados lotados na Centralizadora Nacional (CN) de Fundos Sociais da Caixa Econômica Federal quanto à implementação do Programa GESPÚBLICA.

Pretende-se investigar se os empregados estão conscientes do objetivo do Programa, quais os sentimentos e experiências compartilhadas e apurar os benefícios e as restrições da implementação do GESPÚBLICA na CN Fundos Sociais.

## **1.1 Formulação do problema**

O Programa GESPÚBLICA, em sua formulação, parte do pressuposto de que a gestão pública deve ser excelente, podendo ser comparada a padrões internacionais de qualidade. Também considera que a qualidade da gestão pública não se vincula apenas à redução de custos e melhoria de processos, mas – sobretudo – ao atendimento das necessidades do cidadão.

Para Heidemann (2009), as decisões formuladas e implementadas pelos Estados em consonância com as demais forças da sociedade possibilitam o desenvolvimento dessa sociedade. Nesse sentido, o autor adiciona que a política pode ser entendida como ações práticas, diretrizes políticas, fundamentadas em leis e empreendidas com vistas a solucionar questões pontuais ou gerais da sociedade.

Assim, Saravia (2006) esclarece que a decisão política considera variáveis que a lógica de mercado não leva em conta, uma vez que a administração privada depende dos recursos de mercados e apresenta objetivos organizacionais distintos da gestão pública e, por vezes, opostos.

De acordo com o Documento Referência do Programa (2007), o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial; assim, vem se buscando a partir da década de 1990, um novo modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão.

Por este motivo, o Documento explicita ainda que a adoção de modelos da iniciativa privada por órgãos públicos sem a devida adaptação mostrou-se inadequada, sobretudo, pelo caráter essencialmente público dessas organizações.

Dessa forma, o GESPÚBLICA optou por adaptar um modelo de excelência em gestão, “de padrão internacional, para incorporar os fundamentos e a linguagem que definem a natureza pública das organizações que compõem o aparelho do Estado” (BRASIL, 2007, p.8).

Nesse sentido, a CAIXA, que é um banco público que apresenta em sua gestão características de empresa privada, mas – ao mesmo tempo – é um dos principais disseminadores das políticas públicas do Governo Federal, optou por aderir ao programa GESPÚBLICA. Com o comprometimento de atender aos seus clientes em suas necessidades, mas também com a preocupação com a concorrência nos negócios, cada vez mais associada à agregação de tecnologia aos processos organizacionais e à produção de conhecimento, a CAIXA está centrada na melhoria de seu Modelo de Gestão.

No entanto, a adesão ao Programa acontece na empresa de forma espaçada e pontual. A implementação do GESPÚBLICA ocorre por uma adesão realizada por cada unidade departamental da organização, vinculada à sua Vice-Presidência.

Dessa forma, a CN Fundos Sociais aderiu em março de 2011 ao programa em uma solenidade pública. Observou-se, porém, que alguns empregados apresentaram queixas sobre a legitimidade de se implantar um novo programa de qualidade, alegando que este pode ser mais um programa simbólico, como outros já implementados na organização.

Nesse sentido, Hill (2009) ressalta que muitos políticos desejam, por vezes, associar-se a idéias e objetivos simbólicos com vistas a adiar problemas decisórios. Em outras palavras, apóiam políticas sem despende esforço algum para sua execução.

Constata-se que o próprio Documento Referência do Programa (2007) informa que, apesar da iniciativa do Governo Federal em criar um Programa de Qualidade para Gestão, sabe-se que a sua efetivação será um grande desafio.

Para Edwards (1980), uma vez que a implementação de uma política pública é tão complexa, não se deve esperar que ela seja realizada de forma rotineira. Além do mais, as pessoas que formulam as políticas públicas não são usualmente as mesmas que as executam, logo, existe espaço para mal-entendidos e distorções das reais intenções dessas políticas.

Segundo Robbins (2005, p.104), a percepção é “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. No entanto, o autor esclarece que uma pessoa pode perceber a sua realidade objetiva de forma distinta do que realmente ela é, pois a observação é influenciada pelas características pessoais do observador.

Entende-se, portanto, que a decisão da CN Fundos Sociais em aderir ao Programa está vinculada à busca por desenvolver padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão, reconhecidos nacional e internacionalmente. Entretanto, é evidente que o sucesso deste projeto apenas será possível se houver a participação e o comprometimento de todos os colaboradores. Deste modo, observa-se que a percepção dos empregados pode contribuir ou dificultar a implementação do Programa na CN Fundos Sociais.

Pelos motivos expostos, pergunta-se:

**Qual seria a percepção dos empregados lotados na CN Fundos Sociais sobre a implementação do Programa GESPÚBLICA?**

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a percepção dos empregados lotados na CN Fundos Sociais sobre a implementação do Programa GESPÚBLICA.

## **1.3 Objetivos Específicos**

De acordo com Roesch (1999), os objetivos específicos operacionalizam a forma como se pretende atingir um objetivo. Desta forma, com base no objetivo geral do trabalho e das questões de estudo propostas, apresentam-se aqui os objetivos específicos do estudo.

- Avaliar a percepção dos empregados da CN Fundos Sociais sobre os programas de qualidade implementados na Caixa Econômica Federal desde 1990.
- Avaliar a percepção dos empregados da CN Fundos Sociais sobre o Programa GESPÚBLICA.
- Avaliar a percepção dos empregados da CN Fundos Sociais sobre o processo de adesão ao Programa GESPÚBLICA.

## **1.4 Justificativa**

Compreende-se que uma das preocupações das organizações privadas e públicas é satisfazer as demandas de seu público. Dessa forma, as organizações buscam novas tecnologias e o desenvolvimento de práticas gerenciais que auxiliem o seu desempenho na promoção de serviços de qualidade.

Para Lima (2007, p.4), uma gestão de qualidade é a “capacidade para fazer, bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito”. Para tanto, são necessário três elementos, sendo estes: qualidade, produtividade e missão.

Assim, as empresas privadas estimularam os governos a adotar modelos de gerenciamento da qualidade que eram exigidos pelos consumidores e, posteriormente, pelos cidadãos. Destaca-se que estes modelos eram adaptados, ou mesmo transplantados, da iniciativa privada para o setor público e que no Brasil a revolução da qualidade chegou na década de 1990.

De acordo com Neto et al (2008), o setor público passou por reformas gerenciais com objetivo de auxiliar os gestores públicos na formulação do planejamento e na divulgação das ações executadas, além do aperfeiçoamento dos sistemas de controles administrativos. Assim, possibilitar que o Estado desenhe políticas e programas com foco no cidadão e nos seus problemas efetivos.

Mesmo que o modelo gerencial não tenha se completado, como previsto no Plano Diretor do Aparelho da Reforma de Estado, a sociedade espera que os serviços públicos prestados sejam de qualidade e compatíveis com os custos sociais e econômicos.

Em resposta às demandas da sociedade, proveniente de uma política pública focada para excelência, foi criado o atual Programa GESPÚBLICA, que tem por finalidade contribuir para melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para competitividade do País.

Neste cenário, a Caixa Econômica Federal, um dos principais disseminadores de políticas públicas do Governo Federal, aderiu ao programa com o comprometimento de atender aos seus clientes em suas necessidades, promovendo o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis, alinhadas à melhorias da gestão integrada da empresa.

O estudo da implementação do Programa GESPÚBLICA na CN Fundos Sociais possibilita definir práticas e métodos que poderão auxiliar outras áreas departamentais da CAIXA, quando da adesão do Programa. O que poderá dar maior confiabilidade no processo de aplicação dos instrumentos e validação das práticas adotadas.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho pretende apresentar a visão dos empregados sobre a implementação do programa anunciado como um modelo para excelência na gestão pública; além de alimentar o banco de pesquisa da CAIXA sobre avaliação de gestão e percepção do Programa GESPÚBLICA. Pretende-se expor didaticamente a percepção dos empregados quanto ao programa, bem como os pontos contributivos e restritivos para sua implementação. Ademais, o estudo servirá de base para àqueles que desejarem desenvolver pesquisas futuras sobre o assunto.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem por finalidade apresentar uma revisão da literatura que servirá de base para o estudo. A idéia é detalhar os conceitos, definições e teorias que auxiliem na problematização do tema e na compreensão da percepção dos empregados lotados na CN Fundos Sociais sobre a implementação do Programa GESPÚBLICA.

### **2.1 Evolução da Administração Pública no Brasil**

A Reforma do Estado no Brasil passou por transformações que podem ser divididas em três fases, de acordo com Oliveira Júnior (2008), a primeira foi na década de 30 com a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público; a segunda no final dos anos 1960 com a criação do Decreto-Lei nº. 200, que dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa; e a terceira fase iniciou-se em 1995 com a proliferação do neoliberalismo pelo mundo, tendo como ponto de partida o Plano da Reforma do Aparelho do Estado.

Para Bresser-Perreira (2001), o Estado Brasileiro apresentou três tipos de administração, sendo estas: patrimonialista, burocrática e gerencial. A Administração Patrimonialista está ligada a um Estado oligárquico em que um grupo elitista formado por senhores de terra e políticos dominava amplamente o país. Os critérios administrativos eram pessoais e a preocupação com a eficiência do aparelho estatal era nula. A Administração Burocrática, por sua vez, foi fruto do autoritarismo brasileiro que renascia, mas agora com o intuito de concretizar a revolução modernizadora do Estado que pretendia industrializar o país e valorizar a competência técnica. Na tentativa de minimizar a característica personalista dos serviços públicos existentes na administração patrimonialista, adotou-se um sistema administrativo baseado num alto grau de formalismo. A Administração Gerencial, segundo Bresser-Pereira (ibid), foi fruto da crise do Estado burocrático desenvolvimentista e da adoção de um modelo baseado em preceitos globais,

proveniente de um novo conceito de administração pública focado no cidadão-cliente.

Bresser-Perreira (Ibid) pontua que as mudanças no Brasil ocorreram não apenas na esfera administrativa, mas também nas esferas social e política. O país transitou no plano social, da Sociedade Senhorial para a Sociedade Pós-Industrial e no plano político do Estado oligárquico ao Estado democrático, conforme se verifica na figura 2.1:

	1821 - 1930	1930 - ...	Início ?
Sociedade	Mercantil-Senhorial	Capitalista Industrial	Pós-Industrial (?)
Estado (política)	Oligárquico	Autoritário	Democrático (1985)
Estado (Administração)	Patrimonial	Burocrático	Gerencial (1995)

Figura 2.1 - Formas Históricas de Estado e Sociedades no Brasil

Fonte: Bresser-Pereira (2001, p. 3).

### 2.1.1 Do modelo Patrimonialista ao Burocrático

A reforma da administração pública, nos anos 1930, teve como objetivo a adoção do modelo burocrático visando combater o modelo vigente patrimonialista, numa tentativa de controlar os recursos públicos de forma mais eficiente e impedir a corrupção. Para tanto, o presidente Vargas optou por modernizar as estruturas de governo e profissionalizar o quadro funcional do Estado. O marco desse período foi a criação do DASP, em 1936, representando a primeira reforma administrativa do país (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Para Wahrlich (1983 *apud* MARTINS, 2006), a criação do DASP de fato propiciou uma revolução na administração pública, uma vez que o departamento tornou-se o principal agente modernizador do Estado. O órgão recém-criado, utilizando-se de uma nova tecnologia administrativa e profissionalizando o serviço público de acordo com o mérito, possibilitou a definição de normas reguladoras da ação estatal e empresarial, promoção de mudanças organizacionais com a adoção de uma

metodologia racional para o estabelecimento de processos administrativos com base em padrões burocráticos.

Bresser-Pererira (1997) argumenta que antes da administração pública burocrática o patrimônio público e o privado eram confundidos, como nos regimes monárquicos. A adoção do modelo burocrático fez surgir uma nova organização, agora baseada na centralização das decisões, na hierarquia focada na unidade de comando, nas rotinas rígidas e no controle dos processos administrativos.

Para Martins (1997), nesse período a administração pública apresentou um padrão duplo de profissionais; enquanto os altos escalões da administração pública tornaram-se a “melhor” burocracia estatal da América Latina, os escalões inferiores ficaram à mercê do clientelismo e da manipulação populista dos recursos públicos.

Martins (ibid) adiciona que esse duplo padrão de atendimento dos servidores públicos permanece até os dias atuais. Dessa forma, os serviços diplomáticos estrangeiros e os organismos internacionais somente lidam com os altos escalões e percebem a burocracia brasileira como competente e eficiente; já a população que necessita de atendimento, no dia-a-dia, percebe os serviços públicos de forma diferente.

De acordo com o Oliveira Júnior (2008), a segunda reforma do Estado aconteceu com a criação do Decreto-Lei nº. 200 de 1967. O objetivo dessa reforma era descentralizar a estrutura governamental, possibilitando a criação de autarquias, empresas públicas, fundações e delegando-as autoridade para atuar em suas respectivas áreas.

Para Bresser-Pereira (2001), a criação do Decreto-Lei nº. 200 está associada à tentativa do Governo em superar a rigidez burocrática. No entanto, a reforma apresentou duas disfunções, sendo estas: a contratação de empregados sem concurso público, o que facilitou a sobrevivência de práticas de clientelismo; e o enfraquecimento no núcleo estratégico do governo, uma vez que o Estado não realizou concursos e não se preocupou em desenvolver as carreiras dos altos administradores.

Bresser-Pereira argumenta ainda que:



[...] enquanto o Estado Patrimonial teve longa duração teve longa duração no seio da Sociedade Mercantil e Senhorial, o Estado Burocrático, na Sociedade Capitalista, Industrial teve vida curta. Curta porque a industrialização chegou tarde e logo começou a ser substituída pela sociedade pós-industrial do conhecimento e dos serviços, curta porque a Reforma Burocrática de 1936 também chegou tarde e foi atropelada pela reforma gerencial, que a globalização imporia e a democracia tornaria possível (2001, p.12).

### 2.1.2 Do modelo Burocrático ao Gerencial

De acordo com Abrúcio (1997), foram quatro os fatores sócio-econômicos que contribuíram para deflagrar a crise do Estado e, conseqüentemente, para a adoção de um novo modelo de administração pública, sendo estes: o colapso econômico mundial vinculado às crises do petróleo; a crise fiscal que enfraqueceu as bases do antigo modelo de Estado, uma vez que após o crescimento por décadas do aparelho estatal, a maioria dos governos não dispunha de recursos para financiar seus déficits; a “ingovernabilidade”, termo utilizado por Holmes e Shand para designar os governos que não conseguiam resolver seus problemas; e, por fim, a globalização e todas as transformações tecnológicas.

Com base nesse cenário, os Estados nacionais buscaram reduzir seus gastos e aumentar sua eficiência governamental por meio de um aparato que possibilitasse responder de forma mais ágil e mais flexível às demandas da sociedade global (ABRÚCIO, 1997).

Para Bresser-Pereira (2001), não existiam propostas para substituir o modelo de Estado burocrático-industrial, em 1995. Existam apenas idéias que defendiam a perda de relevância dos Estados nacionais e o seu novo papel institucional, que deveria submeter-se às regras do mercado. Porém a solução não era substituir o Estado pelo mercado, mas sim reorganizar o aparelho estatal para que pudesse ser um agente efetivo e eficiente de regulação do mercado e de capacitação das empresas no processo de concorrência internacional.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (1995) informa, na sua apresentação, que os modelos de desenvolvimento adotados pelos Governos anteriores desviaram o Estado de suas funções essenciais para ampliar sua participação no setor produtivo, o que levou à deterioração dos serviços públicos.

Assim, a reforma do Estado tornou-se necessária com vistas a consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia.

O PDRAE foi o principal instrumento norteador da Reforma Gerencial e definiu em quatro setores o Estado, sendo estes: 1) núcleo estratégico, que é responsável pela definição das leis e das políticas públicas, formado pela presidência e ministérios; 2) as atividades exclusivas, que envolvem o poder do Estado, garantindo que as leis e políticas sejam cumpridas e financiadas, integradas pelas forças armadas, a polícia, agências reguladoras e arrecadadoras de impostos, ou seja, por instituições com funções tradicionais do Estado; 3) os serviços não-exclusivos, que são atividades providas pelo Estado, mas que também podem ser oferecidas pela iniciativa privada e; 4) o de produção de bens e serviços, que corresponde ao setor de infra-estrutura, onde atuam na privatização das empresas, públicas ou privadas, reguladas pelo governo, com tendências à privatização (BRASIL, 1995).

Segundo Bresser-Pereira (1998), a administração pública burocrática tem por característica o enfoque no processo; na definição de procedimentos para contratação de pessoal e compras de bens e serviços e o adoção de métodos de controles preventivos. A burocracia concentra-se nos processos, não considerando a alta ineficiência envolvida, talvez por acreditar que seja mais viável impedir o nepotismo e a corrupção; assim, utiliza-se de controles preventivos. Por sua vez, a administração pública gerencial tem por finalidade servir ao cidadão e orienta-se para os resultados.

Bresser-Pereira incrementa a definição da administração pública gerencial pontuando algumas características básicas do modelo, tais como:

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão (1998, p.28).

A revolução gerencial traz consigo uma gama de ensinamentos, dentre estes, o mais importante na visão de Martins (2006), é a certeza que a burocracia pública é “modernizável gerencialmente e passível de inserção social” (p.27).

Nota-se que as reformas do Estado estiveram associadas à superação das dificuldades gerenciais encontradas no setor público. O objetivo é possibilitar uma

maior capacidade de gestão às organizações públicas com vistas a facilitar a implementação de políticas públicas (OLIVEIRA JÚNIOR, 2008).

No entanto, não é possível afirmar que a reforma do estado gerencial garantiu tais mudanças, sendo percebidos traços patrimonialistas e personalistas até os dias de hoje. Neste encalço, os autores Lescura, Freitas Júnior e Pereira (2010) argumentam que a cultura nacional tende a influenciar as práticas de gestão das instituições públicas e que as peculiaridades culturais do Brasil promoveram distorções nos modelos burocrático e gerencial adotados pelo Estado, promovendo uma administração pública “à moda brasileira”.

Verificou-se uma analogia entre a predominância por relacionamentos pessoais afetivos, a malandragem e o “jeitinho” brasileiro, e a grande distância entre as classes sociais, com a perpetuação do patrimonialismo e do nepotismo ao longo dos principais momentos históricos da administração pública brasileira. Nesse sentido, foi possível evidenciar que tais traços culturais influenciam as práticas de gestão do Estado. No cenário político nacional, conforme apontado nas análises, coexistem comportamentos cosmopolitas e oligárquicos, onde o moderno e o arcaico convivem (LESCURA; FREITAS JÚNIOR; PEREIRA, 2010).

## **2.2 Políticas Públicas**

Na visão de Fernandez (2008), o conceito de política pública é polissêmico, suscitando diversos ângulos de interpretação para o mesmo objeto. Logo, para não perder o foco, deve-se delimitar fronteiras e definir opções para análise da política pública que está sendo formulada. A autora defende a existência de diferentes abordagens para enfocar os modelos de processos das políticas, tais como: fases, atores e arena política. Assim, para articular as fases de uma política pública - caracterizadas pelo reconhecimento do problema, formação de agenda, formulação e implementação – deve-se considerar as seguintes dimensões: política, econômica e social.

Para Edward (1980), o estudo da implementação da política é crucial para administração pública. A formulação de uma política pública é a fase de elaboração, entre a definição de uma política - como um ato legislativo, a emissão de uma ordem

executiva, a entrega de uma decisão judicial, ou a promulgação de uma norma reguladora - e as consequências dessa política para as pessoas que ela afeta. Se a política é inadequada, não irá resolver o problema para o qual foi desenhada. Mas até mesmo a política mais brilhante mal implementada pode não atingir as metas de seus formuladores.

Hill (2009), por sua vez, esclarece que os formuladores de políticas públicas adotam diversas abordagens de implementação na tentativa de controlar o processo de execução.

Nesse sentido, Fernandez (2008) esclarece que a implementação e a política pública, apesar de não serem sinônimas, estão diretamente ligadas. Assim, a política pública quando formulada, definida e traçada precisa ser implementada.

Entendendo que a implementação de políticas públicas é algo tão complexo, não se deve esperar que ela seja realizada de forma rotineira. Para tanto, Edwards (1980) argumenta que o estudo das políticas públicas deve avaliar seis fatores para sua implementação, sendo estes: a comunicação, os recursos, a disposição, a estrutura burocrática, problemas e perspectivas e o contexto da abordagem.

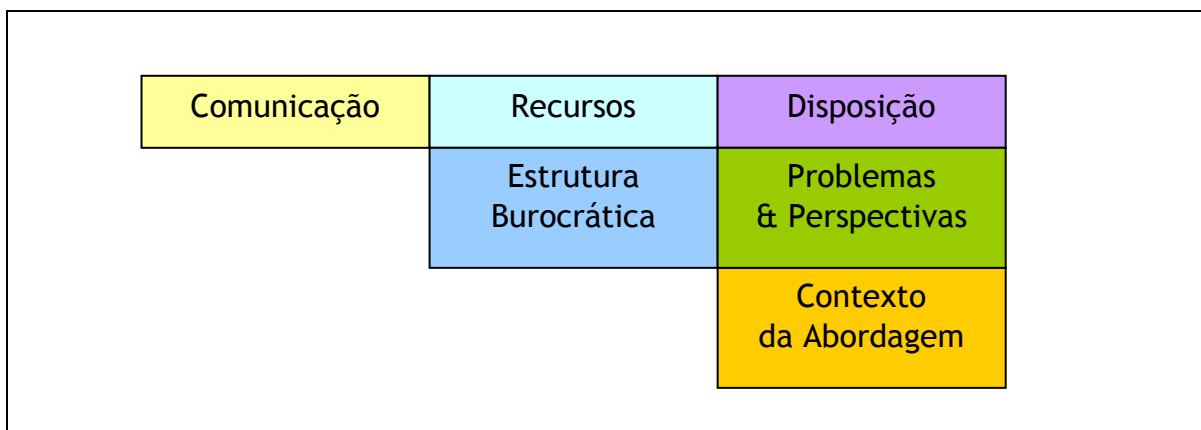


Figura 2.2 – Fatores Relevantes para Implementação de Políticas Públicas

Fonte: Elaboração própria, adaptação de Edwards (1980).

Segundo Edwards (1980), a implementação de uma política pública para ser efetiva deve considerar:

- a) Comunicação: deve-se atentar para a forma como a comunicação acontece entre os atores da implementação. Dessa forma, o pedido para executar determinada

política deve ser realizado ao pessoal apropriado, de forma clara, precisa e consistente;

- b) Recursos: os formuladores necessitam observar a existência de recursos disponíveis para a execução da política, sob pena de não conseguir implementar as ações previstas, ou mesmo implementá-las de forma parcial.
- c) Disposição: as disposições ou atitudes dos executores é o terceiro fator crítico para o sucesso da aplicação de uma política pública. Se a execução avançar de forma eficaz, não só os executores devem saber o que fazer e ter a capacidade de fazê-lo, mas também devem nutrir o desejo de concretizar essa política. Assim, suas atitudes serão influenciadas por suas visões políticas e pela forma como eles vêem os impactos dessas políticas nos seus interesses organizacionais e pessoais;
- d) Estrutura Burocrática: mesmo se os recursos forem suficientes para implementar uma política pública, os executores souberem o que fazer e quiserem de fato implementá-la, a aplicação pode ainda ser frustrada por causa de deficiências na estrutura burocrática. As divisões organizacionais podem dificultar a coordenação necessária para implementar com êxito uma política complexa, que requer a cooperação de muitas pessoas e a otimização de recursos;
- e) Problemas e Perspectivas: cada um dos fatores acima descritos, não só afetam diretamente a execução, mas também indiretamente influenciam cada um dos outros fatores. As políticas públicas recém-lançadas, complexas controversas, altamente descentralizada são as mais difíceis de implementar. Considerando os numerosos obstáculos, os formuladores necessitam acompanhar e controlar os esforços da implementação com vistas a verificar se a política está sendo aplicada da forma concebida. No entanto, observa-se que, por uma variedade de razões, poucos são os formuladores que acompanham as ações planejadas, deixando passar a oportunidade de identificar e corrigir falhas de execução antes que seja tarde demais;
- f) Contexto da Abordagem: as políticas públicas são formuladas, normalmente, nas altas esferas de poder do governo e implementadas nos níveis federal, estadual e municipal. Assim, as políticas concebidas pelas jurisdições de nível superior são freqüentemente implementadas pelas unidades de menor nível de governo.

Dessa forma, deve-se estudar qual a melhor metodologia a ser utilizada para sua aplicação, considerando todos os níveis de governo e as necessidades dos cidadãos.

Na concepção de Fernandez (2008), os objetivos presentes na política pública nem sempre são alcançados, por causa de obstáculos e de problemas de implementação. A autora corrobora que:

A política perpassa todo o tecido social e o espaço do poder é indeterminado, pois está presente em todo lugar, embora com forma e intensidade diferenciadas. Conseqüentemente, uma noção ampla de política – e de poder – leva o estudioso a rejeitar a interpretação de que quem faz política são somente os políticos, os parlamentares, os partidos, enquanto a sociedade civil se constitui num espaço não politizado (p.95).

Nesse sentido, a formulação de políticas públicas não ocorre de forma espontânea, o governo não responde aos anseios dos diversos grupos sociais de maneira automática. Existe uma pressão dos atores interessados na resolução do problema, proveniente da própria sociedade, de grupos organizados e de segmentos do governo (FERNANDEZ, 2008).

Alinhado a esse pensamento, Matias-Pereira (2009) afirma que o Estado serve à sociedade por pressão que é realizada de baixo para cima. Dessa forma, uma sociedade não organizada ou submissa acaba virando refém dos interesses dos segmentos dominantes e do Estado.

De forma simplificada, Heidemann (2009) descreve o ciclo conceitual das políticas públicas dividindo-o em quatro etapas: a primeira vincula-se às decisões políticas tomadas para solucionar problemas sociais; a segunda refere-se à implementação das políticas escolhidas; por sua vez, na terceira etapa verificam-se os efeitos dessas políticas em seu público-alvo com vistas a perceber se foram resolvidos os problemas e atendidas às demandas da sociedade; e, finalmente, avaliam-se estas políticas para, posterior, refinamento ou descontinuidade.

Heidemann conclui que:

[...] o conceito de desenvolvimento permite operacionalização por meio de políticas públicas decididas pelo conjunto dos atores sociais. Cabe elaborá-las, implementá-las e avaliá-las para preencherem sua função no mundo concreto aqui e agora (2009, p.38).

## 2.3 Gerenciamento da Qualidade no setor público

Uma gestão de qualidade, de acordo com Lima (2007, p.4), é a “capacidade para fazer, bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito”. Para tanto, são necessário três elementos, sendo estes: qualidade, produtividade e missão.

Denton (1990) argumenta que apesar da produtividade e qualidade serem cruciais para a satisfação dos clientes e o sucesso dos negócios, não estão automaticamente ligadas. O aumento da produtividade não necessariamente está vinculado ao aumento da qualidade.

Observam-se, na figura 2.3, algumas definições dos principais autores do gerenciamento da qualidade.

Autor	Definição de Qualidade
Juran	A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto. A qualidade é a ausência de falhas.
Ishikawa	Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que seja sempre mais econômico, mais útil e sempre satisfaça o consumidor.
Feigenbaum	Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.
Deming	Qualidade é redução da variabilidade. É o caminho para a prosperidade, por meio do aumento da produtividade, da redução de custos, da conquista de mercados e da expansão do emprego.
Crosby	Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações.

Figura 2.3 – Definições de Qualidade

Fonte: Moretti (2003) *apud* Oliveira Júnior (2008).

Brocka (1994), por sua vez, entende que o gerenciamento da qualidade é uma filosofia que busca melhorar continuamente a produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional de uma organização, otimizando os recursos disponíveis. O autor faz um paralelo entre a visão tradicional e a nova visão de gerenciamento de qualidade, conforme se verifica na figura 2.4 a seguir:

Nova Visão	Visão Tradicional
O ganho de produtividade é alcançado por meio da melhoria da qualidade.	A produtividade e a qualidade possuem objetivos conflitantes.

<p>A qualidade é definida para satisfazer às necessidades dos clientes.</p> <p>A qualidade é medida pela contínua melhoria nos processos e produtos e pela satisfação dos clientes.</p> <p>A qualidade é determinada pelo planejamento do produto e é alcançada pelo controle efetivo de técnicas.</p> <p>Os defeitos são prevenidos por meio de técnicas de controle do processo.</p> <p>A qualidade é uma parte de cada função em todas as fases do ciclo de vida do produto.</p>	<p>A qualidade é definida como conformidade às especificações e aos padrões.</p> <p>A qualidade é medida pelo grau de não-conformidade.</p> <p>A qualidade é alcançada por meio de uma intensiva inspeção dos produtos.</p> <p>Alguns defeitos são permitidos quando o produto se encontra dentro dos padrões mínimos de qualidade.</p> <p>A qualidade é uma função separada e enfocada no processo de produção.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2.4 – Duas Visões de Qualidade

Fonte: Brocka (1994).

Destaca-se, oportunamente, que o enfoque no gerenciamento da qualidade teve seu início no Japão com a necessidade de reconstrução do país, após a Segunda Guerra Mundial (FERREIRA, 2003). Assim, os Estados Unidos incomodados com a revolução que acontecia nas terras nipônicas, de comercializar produtos com preços mais baixos e com qualidade superior, enviou uma equipe de especialistas para estudar o modelo bem-sucedido japonês. O objetivo era compreender suas práticas gerenciais para, posterior, implementação nas empresas norte-americanas (OLIVEIRA JÚNIOR, 2008).

Nota-se que essa revolução da qualidade só chegou ao Brasil na década de 1990. Segundo Lima (2007), o Brasil começou a consolidar a indústria nacional através da política de substituição das importações, a partir dos anos 1990. Dessa forma, o Estado optou por mudar sua política protecionista por uma política que incentivasse as empresas brasileiras a melhorar a sua produtividade e a qualidade de seus produtos; tornando-se mais competitivas no mercado global.

De acordo com Oliveira Júnior (2008), a gestão baseada na qualidade nasceu de práticas gerenciais desenvolvidas na iniciativa privada, assim com tantas outras ferramentas organizacionais; e só depois de algum tempo foi absorvida pela esfera pública.



Para Milakovich (*apud* FOWLER, 2008) o tamanho, a complexidade e a diversidade do setor público deveriam levar o Estado a buscar iniciativas para melhoria da qualidade de serviços; no entanto, observa-se o despreparo das instituições governamentais em reduzir custos, aumentar a produtividade e motivar os servidores.

De acordo com Flower (2008), existem outros fatores que dificultam a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, sendo estes vinculados:

[..] à burocracia, inexperiência, falta de incentivos e benefícios aos servidores, falta de padrões de atendimento ao cliente, resistência e falta de comprometimento, inclusive da alta administração quanto à implantação de programas de qualidade (p.24).

Abrantes (2003), por sua vez, evidencia que as instituições públicas diferem das empresas privadas, sobretudo, quanto aos objetivos. Enquanto na iniciativa privadas, as organizações são controladas por gestores que buscam a obtenção do lucro; no setor público, os gestores têm o seu campo de atuação limitado por normas rígidas.

A adesão das organizações públicas aos programas de qualidade iniciou-se no Brasil em meados de 1990, com a reforma gerencial do Estado. Nesse período foi incluído o conceito de eficiência como princípio da administração pública no art. 37 da Constituição Federal.

Art. 37 - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e [...] (BRASIL, 1988).

O Programa da qualidade e participação na administração pública orienta que as instituições públicas não adotem a transposição das diretrizes e ações de qualidade aplicadas ao setor privado, considerando as peculiaridades da administração pública (BRASIL, 1997).

As principais diferenças, segundo o Programa, são:

- as finalidades principais das atividades de caráter privado são o lucro e a sobrevivência em um ambiente de alta competitividade, enquanto os objetivos da atividade pública são imbuídas do ideal democrático de prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum;

- a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;
- o cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido; no setor público, o cliente atendido, paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe.
- as políticas voltadas para a Qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;
- as diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores, como, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela.

Dessa forma, as instituições públicas que adotassem o Programa deveriam utilizar-se das diretrizes da Qualidade, interpretados e aplicados segundo a ótica da Administração Pública.

Ainda no caso específico da qualidade no setor público no Brasil, Oliveira Júnior destaca a existência de:

[...] uma inquietude na construção, definição e manutenção dos programas de qualidade no setor público, ao invés de incrementos aos programas que constituiriam atualizações e adaptações à contemporaneidade, o que seria louvável. Em alguns momentos os programas foram extintos e substituídos por outro, outras vezes foram sobrepostos (2008, p.48).

Nesse sentido, arremeta-se que os programas de qualidade adotados pela esfera pública sofreram, ao longo do tempo, modificações normativas e apresentaram enfoques distintos, conforme se visualiza na figura 2.5:

Ano	Programa	Foco	Estratégia
1990	Sub-Programa da Administração Pública	Interno, voltado para a intensificação de técnicas e ferramentas de qualidade e gestão de processos.	Sensibilização e mobilização dos servidores públicos

1995	QPAP – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública	Interno e externo, voltados ao sistema de gestão e para os resultados.	Avaliação e premiação de órgãos e entidades.
2000	PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público	Externo, voltado para a gestão do atendimento aos cidadãos.	Qualidade nos serviços prestados.
2005	GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.	Externo, gestão por resultados voltada ao cidadão.	Aprendizado organizacional, com ciclos de avaliação de gestão e plano de melhoria.

Figura 2.5: Fases de evolução do Programa de Qualidade no setor público

Fonte: Oliveira Júnior (2008).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Segundo Gil (1991), a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Seu objetivo fundamental é descobrir essas respostas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Para Minayo (1993, p.23), a pesquisa apresenta-se como “uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

A metodologia que orientou este estudo, conforme Vergara (2004), foi descritiva em relação aos fins, expondo as características de determinada população ou de determinado fenômeno, além de estabelecer sua natureza e correlações entre variáveis, não sendo obrigada a explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, baseando-se em Vergara (2004), foram utilizados dois tipos de pesquisa: (1) de Campo (apresenta como diferencial sua confecção no local real onde ocorre o fenômeno estudado), e (2) Documental (apesar de semelhante à pesquisa bibliográfica, se distancia no que se refere ao tratamento do material, posto que a primeira os dados ainda não passaram por um tratamento analítico).

Conforme Andrade (1994) destaca, a pesquisa de campo ocorre – maiormente – nas ciências sociais, não tendo a intenção de reproduzir os fenômenos estudados, mas apenas entendê-los.

De acordo com Bogdan e Biklen (1991), as ciências sociais têm suas especificidades, o que pressupõe uma metodologia própria, cientistas sociais que pesquisam os significados das ações sociais de outros indivíduos e deles próprios, sendo, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de suas pesquisas.

A realização deste tipo de pesquisa implica na busca pelo maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade do fenômeno estudado.

Neste encalço, a pesquisa de campo é fundamental para tentar compreender a temática em questão, posto que sua realização no local real – onde acontece o fenômeno – traz informações substanciais sobre a rotina e as situações reais que envolvem os entrevistados.

Este estudo está baseado em duas fases: a primeira está alicerçada no método **quantitativo**, no qual se buscou, por meio de um questionário estruturado, definir o perfil e a percepção dos empregados lotados na CN Fundos Sociais sobre a implementação do Programa GESPÚBLICA. Já o método **qualitativo**, teve por objetivo descrever quais são os sentimentos e experiências que estes possuem em relação aos programas de qualidade de forma em geral e, particularmente, ao GESPÚBLICA.

## **3.2 Caracterização do Campo Estudado**

### **3.2.1 Programa GESPÚBLICA**

De acordo com o Documento Referência vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto nº. 5.378/2005. Fruto de uma política pública que orienta suas ações para promoção de processos e serviços de qualidade voltados para excelência na prestação dos serviços públicos, por meio da formulação e implementação de medidas integradas de melhoria da gestão pública com foco no interesse do cidadão.

O objetivo do Programa é levar os entes da administração pública a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão, visto que a exigência por melhores serviços e produtos forçou as organizações a modificarem, ao longo do tempo, suas estruturas e experimentarem novas formas de arranjos gerenciais

visando à melhoria contínua na produção de bens e na prestação de serviços públicos e privados.



### 3.1 – Missão do Programa GesPública

Fonte: BRASIL (2007).

O GesPública se caracteriza por ter abrangência nacional e se direcionar às organizações públicas em geral, sendo aberto a todas as esferas de governo e a todos os poderes. Assim, o programa é essencialmente público, focado em resultados para o cidadão e federativo.



### 3.2 - Quadro Alcance do GesPública

Fonte: BRASIL (2009)

O programa tem como gestora a Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio do Departamento de Programa. A base desse movimento pela melhoria da qualidade no serviço público e o principal elemento da estratégia de implementação do GesPública é a Rede Nacional da Gestão Pública (RNGP), integrada por pessoas e organizações voluntárias que executam as ações do Programa em todo País, por meio dos Núcleos Estaduais e Setoriais.

O Programa segue o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, que é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

De acordo com o Documento Referência do Programa (2007), o MEGP tem como base os princípios constitucionais: impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência; e como pilares os fundamentos da excelência gerencial. Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do MEGP. Destaca-se que os fundamentos não se vinculam à leis, normas ou técnicas, mas à valores que precisam ser internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização pública.

Nesse contexto, cabe ressaltar que durante o ciclo 2011 o MEGP passará por atualizações e aperfeiçoamentos, motivo pelo qual os conceitos ora apresentados são passíveis de revisão no intuito de incorporar as melhorias promovidas no MEGP.

Atualmente, integram a base de sustentação do MEGP, os fundamentos apresentados a seguir: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; 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.

### 3.2.1.1 Representação Gráfica do MEGP

O MEGP é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

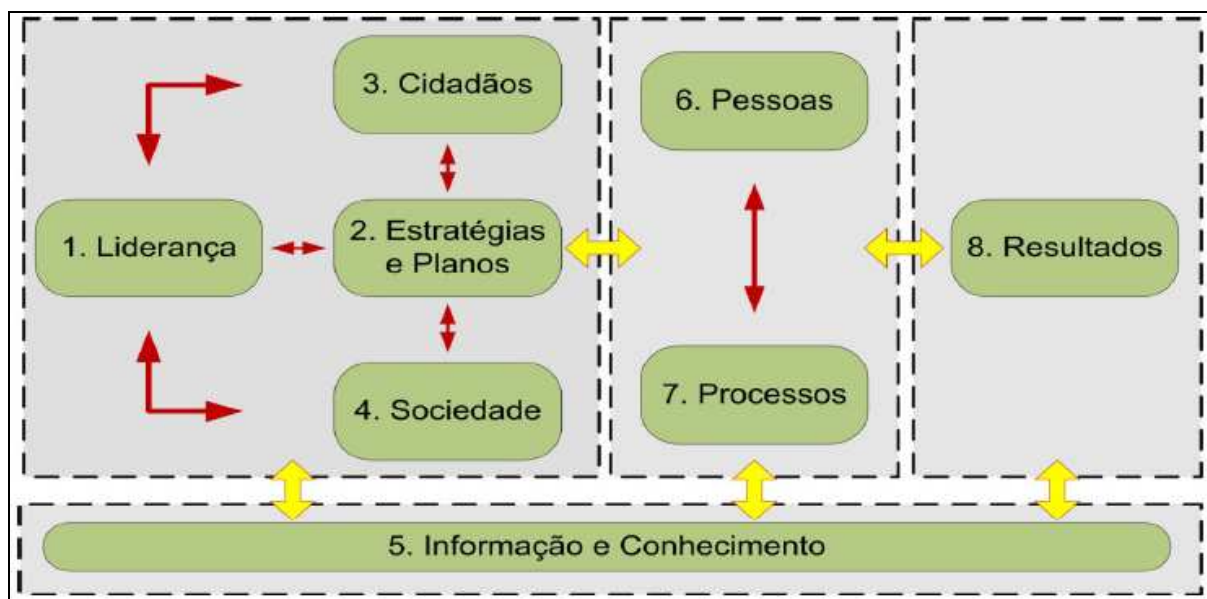


Figura 3.3 - Modelo de Excelência de Gestão  
Fonte: BRASIL (2007).

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos- usuários, os serviços, os produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O segundo bloco – Pessoas e Processos - representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

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



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

O quarto bloco – Informações e Conhecimento – representa a inteligência da organização. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, influenciam o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

A figura 3.3 também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Para efeito de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública. A esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

O Programa disponibiliza ainda seis ferramentas de gestão:

**a) Avaliação Continuada:** avaliar a gestão de uma organização com vistas a verificar o grau de alinhamento de seu sistema de gestão com os critérios do MEGP recomendado pelo Programa, para identificar seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria, que expressam os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao mencionado modelo de excelência e que, por isso mesmo, devem ser objeto de aperfeiçoamento.

GesPública desdobrou o 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 e 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. Por sua vez, os Instrumentos de 250 e 500 pontos utilizam uma escala de pontuação de 0 a 250 pontos e de 0 a 500 pontos

respectivamente. A finalidade desses instrumentos é facilitar o início do processo de avaliação da gestão pelas organizações públicas.

Ao decidir pela prática da avaliação continuada da gestão, a organização pública deverá cumprir um ciclo composto pelas seguintes etapas: Autoavaliação; elaboração do Plano de Melhoria da Gestão – PMG; Validação externa da autoavaliação e do PMG; e Implementação das melhorias e monitoramento.

O Programa recomenda ainda que a avaliação seja realizada no mínimo a cada quinze meses, gerando dados históricos comparativos que permitirão a análise do grau de evolução dos esforços da organização e o redirecionamento sistemático das ações de melhoria, visando a excelência da sua gestão.

**b) Carta de Serviços ao Cidadão:** é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos.

A sua prática implica para a organização um processo de transformação sustentada em princípios fundamentais – participação e comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão. Esses princípios têm como premissas o foco no cidadão e a indução do controle social.

A Carta de Serviços está pautada em duas premissas: foco no cidadão, uma vez que o Setor Público tem o dever de atender às necessidades dos cidadãos; e indução ao controle social. Além de divulgar os serviços prestados pela organização pública com os seus compromissos de atendimento, o instrumento tem por finalidade fortalecer a confiança e credibilidade na Administração Pública, e também garantir o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com as suas necessidades.

**c) Gestão de Processo:** é o instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados. A descrição envolve a reflexão acerca de características de validade dos produtos e serviços prestados, de referências (normas e conhecimentos) observadas, de recursos consumidos e dos insumos

necessários à tomada de decisão com qualidade pelas pessoas e pelas instituições públicas.

O Programa esclarece que a melhor forma de modelar um processo é começar justamente pela descrição dos resultados esperados. Em outras palavras, ao invés de iniciar um mapa de processos a partir da ótica interna das organizações, deve-se verificar quais os valores finais gerados aos clientes / cidadãos, caracterizá-los claramente e daí construir os modelos no sentido inverso.

**d) Guia “d” Simplificação:** instrumento elaborado para auxiliar na simplificação dos processos e normas, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado pela organização e, por consequência, pelo Estado.

O documento está organizado em uma sequência lógica de 10 passos, subdivididos em 4 grandes etapas: planejamento da simplificação; mapeamento do processo; análise e melhoria dos processos; e implementação das melhorias.

**e) Indicadores de Gestão:** é um instrumento que auxilia as organizações públicas a definir e mensurar seu desempenho.

**f) Pesquisa de Satisfação (IPPS):** é um questionário de pesquisa de opinião padronizado que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público, e foi desenvolvido para se adequar a qualquer organização pública. Em sua feitura foram combinados elementos das principais metodologias internacionais de medição da satisfação do usuário adaptados às necessidades e especificidades brasileiras.

O IPPS também pode ser usado para colher outras informações de interesse da Organização, pois ele contém também conjuntos de perguntas, chamados módulos temáticos, que exploram outros temas de interesses das unidades de atendimento. Os módulos temáticos disponíveis são: padrões de atendimento, avaliação de mudança, horário de funcionamento e localização, formas de acesso, relacionamento (Sistema de Atendimento ao Usuário – SAU / Ouvidoria) e frequência de uso.

Além dos instrumentos mencionados, o Programa consta ainda com **Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF)** que tem por objetivo destacar, entre as organizações participantes de um ciclo de premiação, aquelas que evidenciam

melhoria gerencial rumo à inovação, à redução de custos, à qualidade dos serviços e à satisfação do cidadão.

O PQGF, que tem por base o MEGP, é uma das ações estratégicas do GesPública, tem como finalidade reconhecer as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional com qualidade em gestão.

De acordo com o sítio eletrônico do programa, o GesPública vem promovendo mudanças culturais no relacionamento entre o conjunto de instituições brasileiras, tais como: a possibilidade de adesão ao GesPública de qualquer pessoa física ou jurídica pelo uso de instrumentos de gestão ou mesmo pela simples participação nos fóruns de discussão presentes no Portal da Gestão Pública; a ampliação das ferramentas disponíveis e a avaliação de sua qualidade pelos próprios integrantes da Rede Nacional de Gestão Pública; o estabelecimento de parcerias com especialistas em assuntos que vão desde a teoria de redes e de sistemas complexos até a disposição de soluções de gestão; e, principalmente, a intensa comunicação entre os participantes do movimento pela melhoria da gestão.

### 3.2.2 Mercado Bancário

De acordo com Marques et al. (2004), o desenvolvimento econômico de um país só é possível por meio dos bancos, uma vez que estes dinamizam a economia e auxiliam o Banco Central na oferta de Moeda. Além de oferecerem oportunidades aos poupadores de recursos, também assessoram as pessoas físicas e jurídicas na captação de recursos para financiar seus investimentos ou cobrir seus gastos.

Para Silva (2000), os bancos são instituições financeiras que, ao pagar certa remuneração a quem se interessa em emprestar recursos financeiros, auferem ganho de capital. Assim, normalmente recebem remuneração superior aos recursos emprestados.

A atividade bancária no Brasil tem se caracterizado pela alta lucratividade, o que foi favorecida, até recentemente, por longo período de altos índices de inflação. Em razão dessa lucratividade, os bancos investiram maciçamente em equipamentos e

programas de informática, telecomunicações, capacitação de mão-de-obra e em tecnologia da informação (FEBRABAN, 1996).

Segundo pesquisa da Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN, realizada em junho de 2010, o número de bancos em atividade permanece relativamente estável nos últimos anos. Observa-se, na figura 3.4, uma redução gradativa de instituições nacionais, resultado de fusões entre os próprios bancos nacionais, bem como entre nacionais e estrangeiros.

Período	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Varição 2009/2008
<b>Número de bancos (1)</b>	<b>192</b>	<b>182</b>	<b>167</b>	<b>165</b>	<b>164</b>	<b>161</b>	<b>159</b>	<b>156</b>	<b>159</b>	<b>158</b>	<b>-0,6%</b>
<b>Privados nacionais com e sem participação estrangeira</b>	<b>105</b>	<b>95</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>88</b>	<b>3,5%</b>
<b>Privados estrangeiros e com controle estrangeiro (2)</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>-3,2%</b>
<b>Públicos federais e estaduais (3)</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>-16,7%</b>

Figura 3.4 – Bancos por origem de Capital

Fonte: Banco Central do Brasil, *apud* FEBRABAN, 2010.

(1) Bancos múltiplos, bancos comerciais e Caixa Econômica.

(2) Filiais de bancos estrangeiros e bancos múltiplos e comerciais com controle estrangeiro.

(3) Caixas econômicas estaduais e a Caixa Econômica Federal.

### 3.2.2 Caixa Econômica Federal

De acordo com o seu Estatuto, a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº. 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro na capital da República, prazo de duração indeterminado e atuação em todo o território nacional, podendo criar e suprimir sucursais, filiais ou agências, escritórios, dependências e outros pontos de atendimento nas demais praças do País e no exterior.

É uma instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, sujeitando-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil.

A CAIXA é regida por estatuto aprovado pelo Decreto nº. 6.473, de 05 de junho de 2008, e é composta por uma Presidência e 11 Vice-Presidências, sendo estas:

Administração de Riscos, Negócios e Serviços Bancários, Transferência de Benefícios, Controladoria, Crédito, Finanças e Mercado de Capitais, Logística e Gestão de Pessoas, Segmentos e Distribuição, Tecnologia da Informação, Ativos de Terceiros, e Desenvolvimento Urbano.

A empresa tem como Missão: “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”; e como Visão: “ser referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidar sua posição como o banco da maioria da população brasileira” (BRASIL, 2011).

Atualmente, segundo o sítio eletrônico da organização, é a CAIXA é o maior banco público da América Latina. Sua base de clientes atualmente é de mais de 51 milhões de pessoas entre correntistas e poupadores de todas as faixas de renda.

O volume de depósitos totais foi de R\$ 195,9 milhões, correspondendo a um aumento de 11,3% sobre o mesmo período de 2009. A poupança apresentou saldo de R\$ 116,3 bilhões, 18,3% de aumento em relação ao ano anterior.

Os ativos consolidados da CAIXA somaram R\$ 380,5 bilhões, aumento de 11,3% no semestre. Além disso, o lucro líquido do primeiro semestre de 2010 atingiu R\$ 1,7 bilhão e o patrimônio líquido chegou a R\$ 14,3 bilhões, variações de 44,1% e 5,9%, respectivamente.

Um banco que marca presença em todas as regiões brasileiras com uma ampla rede de atendimento. São mais de 36,2 mil unidades, que chegam a cerca de 6 mil municípios e mais de 6 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de autoatendimento, além de aproximadamente 29 mil correspondentes bancários, entre lotéricas e postos CAIXA AQUI.

Desde 2004, brasileiros no exterior utilizam o CAIXA Internacional para fazer remessas de recursos ao país. São quatro as instituições bancárias parceiras: o banco português *Millenium BCP*, o norte-americano *Citibank* / RIA e dois no Japão, o *Iwata Shinkin Bank* e o *Japan Post Bank*.

Destaca-se que no primeiro semestre de 2010, a CAIXA acumulou importantes reconhecimentos do mercado. Citam-se como exemplos:

- O estudo da *Brand Finance*, realizado em parceria com a revista *The Brander/IAM* e publicado na edição anual das 100 marcas mais valiosas presentes no Brasil, indicando a CAIXA como a oitava marca mais valiosa do mercado.
- O prêmio da revista ValorInveste como a melhor na categoria Maiores Gestoras de Renda Fixa, e recebeu o prêmio *Top Gestão* 2010, segundo estudo da *Standard & Poor's* (S&P).
- A primeira colocação do Prêmio Brasil de Meio Ambiente na categoria Eficiência Energética. O reconhecimento, de iniciativa do Jornal do Brasil e da revista JB Ecológico, elege e divulga iniciativas que conciliam atividades produtivas com a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável.
- A premiação com quatro estatuetas na 9ª edição do Prêmio *e-Finance* da revista Executivos Financeiros, que premia instituições financeiras que apresentaram soluções tecnológicas inovadoras. A premiação foi concedida na categoria Educação e Treinamento com as ações Gestão do Conhecimento e Trilha de Desenvolvimento. Na categoria Gestão de *Outsourcing*, as ações premiadas foram Gestão de Contratos, Governança de TI e Desenvolvimento de Sistemas e Monitoração de Auditorias de TI. A ação Atendimento Móvel foi o destaque na categoria Inovação e Atendimento. Outra estatuetas foi conquistada na categoria Segurança de TI, com as ações Antifraude, Biometria, Nova ICP e Senha ADM.
- Elevação das notas da CAIXA de "AA(bra)" para "AA+(bra)" pela *Fitch Ratings*, agência internacional de classificação de risco.

O reconhecimento do mercado reflete a atuação da CAIXA e o modelo de Gestão adotado ao longo dos anos pela empresa. Com vistas a dar uma visão panorâmica dos programas de qualidade adotados pela Empresa, elaborou-se a figura 3.5, onde estão descritas os marcos históricos desde a criação do banco:

1992	Programa “A Caixa em Primeiro Lugar” - Gestão Mercadológica.
1993	Gestão para a Qualidade Total – PQC.
1994	Gestão Operacional Gerenciamento da Rotina Diária – GRD.
1995	Processo de Decisão Programa de Racionalização e Competitividade – PRC
1996	Início da modernização de todas as suas agências (Projeto 500).
1996	Gestão da Prática Programa 5S – Laboratórios Metodologias de Apoio.
1997	Gestão de Mudanças – Implantação do Programa 5S.
1997	Normatização do Atendimento por fila única nas unidades da CAIXA.
1998	Círculo de Aperfeiçoamento de Serviços – CAS.
1998	Implantação do Modelo de Gestão por Resultados e a Rede de Processos Caixa (I).
1998	Implantação do Programa 5S.
1998	ISO 9000 – ISO 9002 na Caixa.
1998	Sistematização do Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ na CAIXA – Prêmio Qualidade Governo Federal – PQGF.
1999	Cidadania e Meio Ambiente.
1999	<i>Benchmarking.</i>
1999	ISO 14000.
1999	Energia – O Combustível da Excelência.
1999	Qualidade.
1999	Liderança.
1999	Ferramentas Básicas da Qualidade.
1999	Glossário da Qualidade.
1999	Observações em caso de acidentes.
2000	Implantação do Projeto Segmentação Caixa com vistas a adequar o relacionamento/ negócio ao perfil de cada grupo de clientes. (I)
2004	Formulação da otimização da estrutura da Matriz (I).
2005	Programa “A Excelência do FGTS”.
2006	Adesão ao Programa GESPÚBLICA.

Figura 3.5 – Histórico da Gestão de Qualidade na Empresa.  
Fonte: Intranet, 2011.

De acordo com o Manual Normativo que regulamenta a modelagem organizacional da empresa, as atividades comuns a todas as unidades da CAIXA são:

- Elaborar e divulgar as normas referentes às macroatividades sob sua gestão;
- Executar as políticas e estratégias da CAIXA;



- Gerir as informações, no seu âmbito de atuação, para subsídio a decisões ou elaboração de relatórios;
- Especificar regras de negócios para os sistemas utilizados em seu âmbito de atuação;
- Gerir as rubricas orçamentárias em seu âmbito de atuação;
- Gerir os recursos materiais, tecnológicos, humanos e financeiros disponibilizados;
- Evitar o desperdício de recursos;
- Promover a capacitação de sua equipe;
- Zelar pela conformidade das atividades com a legislação externa e normas internas;
- Estabelecer padrões de atuação e orientar tecnicamente suas áreas subordinadas;
- Propor melhorias nos procedimentos operacionais;
- Atender demandas das Auditorias interna e externa e dos órgãos controladores e de fiscalização, nos prazos exigidos;
- Observar os preceitos de responsabilidade social e empresarial adotados pela CAIXA, no desenvolvimento de suas ações;
- Elaborar e gerir ato normativo relativo ao Regime de Alçadas em seu âmbito de atuação;
- Acompanhar o desempenho de sua unidade;
- Gerir suas ações e atividades, em todos os níveis administrativos, de forma alinhada ao planejamento estratégico da empresa;
- Prestar informações relacionadas à sua área de atuação;
- Assegurar à OUVIDORIA apoio e acesso a informações e documentos relativos a questões que envolvam respostas a clientes;
- Garantir a segurança necessária à realização de negócios sob sua gestão;
- Realizar gestão operacional dos contratos sob seu âmbito de atuação;
- Garantir a veracidade e atualidade dos dados nos sistemas enquanto gestores da informação e gestores operacionais;
- Coordenar ações do PPA sob seu âmbito de atuação.

### 3.2.2.1 Centralizadora Nacional de Fundos Sociais

A Centralizadora Nacional de Fundos Sociais, vinculada à Vice-Presidência de Fundos de Governos e Loterias – VIFUG, é a gerência dentro da CAIXA responsável por administrar e operar fundos e seguros sociais no âmbito governamental, intermediando interesses do Governo e dos agentes econômicos.

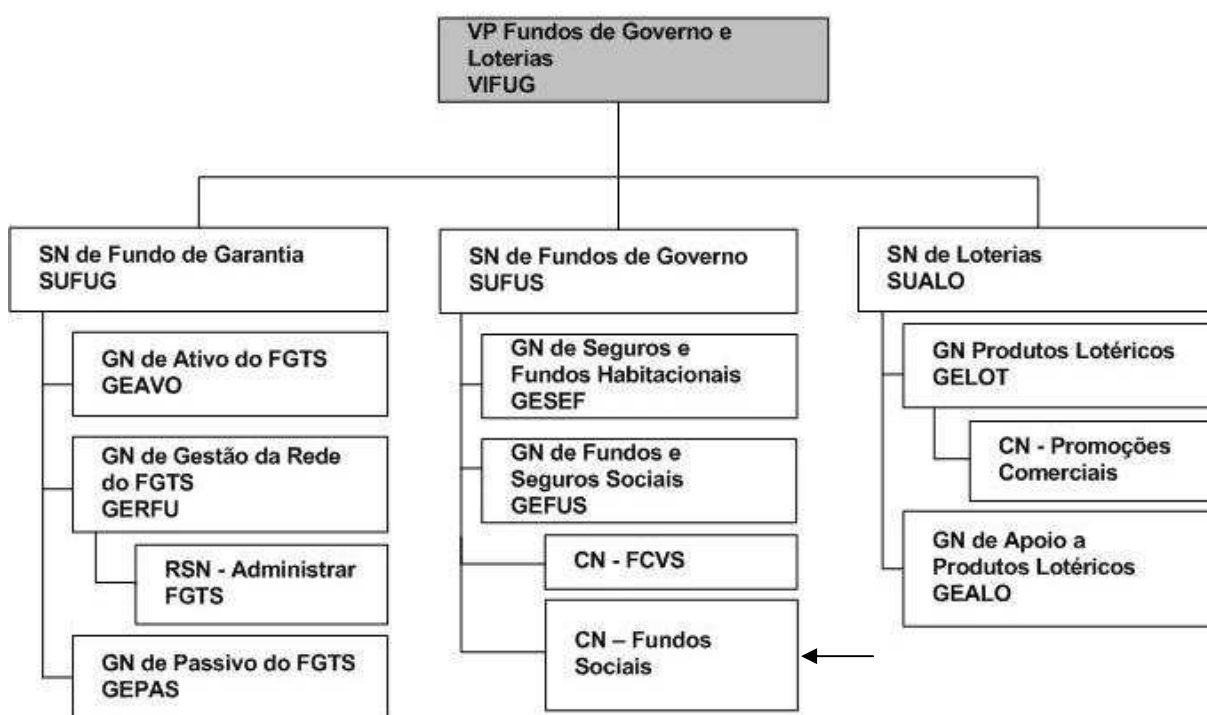


Figura 3.6 – Organograma da VIFUG

Fonte: *Intranet*, 2011.

A nova política de modelagem da CAIXA optou por centralizar as atividades em áreas estratégicas, não mais setorizadas e locais. Assim, nasceu a CN Fundos Sociais, área recém-criada, fruto da reestruturação e extinção de 12 gerências de filiais.

A CN Fundos Sociais apresenta em sua estrutura organizacional seis coordenações e duas unidades de apoio, a equipe administrativa e a equipe de Gestão da Informação.

O portfólio dos produtos está dividido em: fundos, programas, cadastros e projetos, conforme se verifica na figura 3.7:

CATEGORIA	PRODUTOS
<b>FUNDOS</b>	Fundo de Arrendamento Residencial – FAR Fundo de Desenvolvimento Social – FDS Fundo para Pagamento de Prestação no Caso de Perda de Renda por Desemprego e Invalidez Temporária – FIEL Fundo Nacional da Habitação de Interesse Social – FNHIS Fundo Garantia Safra – FGS Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB Fundo Garantidor da Habitação Popular - FGHab
<b>PROGRAMAS</b>	Programa Crédito Solidário – PCS Programa de Financiamento Estudantil – FIES Programa de Crédito Educativo – PCE Programa Minha Casa Minha Vida - PMCMV
<b>CADASTROS</b>	Cadastro Nacional de Mutuários – CADMUT Relação de Firms e Pessoas Impedidas de Operar com o Sistema Financeiro da Habitação - RPI
<b>PROJETOS</b>	Projeto de Recuperação dos Imóveis de Pernambuco - PRIPE Projeto Nacional de Ações Integradas Público-Privadas para a Biodiversidade – PROBIOII Corredores Ecológicos Compensação Ambiental

Figura 3.7 – Portfólio dos Produtos da CN Fundos Sociais  
Fonte: Elaboração própria, adaptação da *Intranet* (2011)

Entre as suas macroatividades, citam-se:

- Administrar a operacionalização dos Fundos e Seguros Sociais, Habitacionais e Garantidores;

- Definir indicadores e mecanismos de controle para os fundos e seguros administrados;
- Apurar valores de aportes da União para os fundos e seguros administrados;
- Disponibilizar informações gerenciais para o público interno e externo.
- Avaliar portfólio e mercado para prospecção de novos produtos e serviços;
- Elaborar propostas de trabalho e insumos legais e jurídicos para operação de novos produtos e serviços;
- Captar recursos para aporte aos fundos e seguros sociais;
- Controlar o Cadastro Nacional de Pessoas Físicas e Jurídicas Impedidas de operar com os Fundos e Programas Habitacionais Públicos ou Geridos por Instituição Pública e com o Sistema Financeiro da Habitação – CNPI;
- Operar o PROBIO e o Projeto Corredores Ecológicos.

### 3.2.2.2 O Programa GesPública na CN Fundos Sociais

A CN Fundos Sociais, percebendo o interesse de outros bancos em administrar e operacionalizar fundos e programas governamentais, aderiu em março de 2011 ao programa GESPÚBLICA. O intuito é a construção de padrões elevados de desempenho e de qualidade na gestão de seus produtos, processos e pessoas. A metodologia utilizada pela CN Fundos Sociais baseou-se na capacitação continuada dos envolvidos e na disseminação da cultura e dos conceitos da excelência em gestão pública, suas vantagens e seu impacto positivo nos resultados.

A primeira fase de Implementação do Programa foi constituída pela definição, capacitação e sensibilização da equipe. Apesar do Projeto envolver todos os colaboradores da CN Fundos Sociais, foi necessária a definição de uma equipe que atuasse diretamente com o GESPÚBLICA com vistas a coordenar, planejar as ações e acompanhar o cumprimento das melhorias propostas. Em conjunto com essa

equipe coordenadora, foi constituído um Comitê Interno reunindo integrantes das diversas coordenações da Centralizadora. Equipe e Comitê constituídos, iniciou-se o trabalho de sensibilização sobre a importância do Programa, por meio de palestras, oficinas, mini-oficinas, reuniões e material promocional.

Foram realizadas uma Oficina de lançamento e 7 mini-oficinas de sensibilização. A Oficina de capacitação (**Anexo B**) contou com a presença do diretor da Secretaria de Gestão do MPOG responsável pela execução do Programa GesPública, Bruno Palvarini e com a Coordenadora Executiva do Núcleo Regional no Ceará, Maria de Marilac Coelho.

Após a oficina, a CN Fundos Sociais em parceria com o MPOG promoveu cursos virtuais sobre o Programa por meio da plataforma da Universidade do Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO. Os empregados lotados na Centralizadora foram estimulados a se inscreverem no curso: Conhecendo GesPública e Carta de Serviços ao Cidadão.

Na segunda fase, etapa atual da implementação do Programa, a CN Fundos Sociais desenvolverá a Carta de Serviços, ferramenta que servirá como informação ao cliente/usuário/cidadão de como proceder para ter acesso aos produtos oferecidos. Nessa fase, ao reunir as informações e estabelecer os compromissos, cada equipe é responsável por rever os seus procedimentos e rotinas de trabalho, com vistas a eliminar as lacunas existentes e melhorar as suas práticas de gestão. Depois de reunidas as informações, a equipe coordenadora será responsável pela consolidação, formatação, divulgação da Carta e monitoramento do cumprimento dos compromissos assumidos.

O prazo para que a Carta de Serviços da Centralizadora esteja concluída e divulgada é até dezembro de 2011. As próximas fases, a partir da Carta de Serviços, ainda não estão definidas, contudo, com o decorrer do Programa, serão analisadas quais as necessidades que a CN Fundos Sociais priorizará, tendo como foco a melhoria de suas práticas de gestão.

### 3.3 População e amostra

A pesquisa ocorreu em duas fases: a **primeira fase** foi composta de um questionário com questões fechadas. Esse levantamento das informações necessárias - para conhecimento da realidade observada – teve caráter **censitário**, isto é, com cobertura de todos os empregados lotados na CN Fundos Sociais. A **segunda fase**, por sua vez, esteve fundamentada em entrevistas individuais, por meio de questões semi-estruturadas com 13 participantes escolhidos aleatoriamente.

Dessa forma, define-se, conforme a figura 3.8, a população e os participantes deste estudo:

Fase do Estudo	População ou Participantes	Tipo
<b>1ª Fase</b>	A população deste estudo envolveu todos os empregados lotados na CN Fundos Sociais da CAIXA, perfazendo o total de <b>130 colaboradores</b> .	<b>Quantitativa</b>
<b>2ª Fase</b>	Com a finalidade de ser mais preciso, em relação à percepção destes empregados, optou-se por realizar também entrevistas com <b>10% do total de empregados</b> , escolhidos <b>aleatoriamente</b> em um total de 13 pessoas.	<b>Qualitativa</b>

Figura 3.8 – População e Participantes do Estudo.  
Fonte: Elaboração própria.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Conforme descrito anteriormente, essa pesquisa contou com duas fases de coleta de dados: a **primeira fase** foi composta de um questionário com questões fechadas.

A **segunda fase**, por sua vez, foi fundamentada em entrevistas individuais, por meio de questões semi-estruturadas, de modo a perceber a visão dos empregados sobre o Programa, quais os sentimentos e as experiências compartilhadas, bem como

apurar os benefícios e as restrições da implementação do GESPÚBLICA na CN Fundos Sociais.

Para confecção dos questionários utilizou-se dos autores definidos na figura 3.9, com vistas a dar embasamento às questões formuladas. Tanto para o questionário, quanto para o roteiro de entrevista.

TEMA	Autores
<b>Administração Gerencial</b>	Bresser-Pereira (1997, 1998 2001 e 2005), Martins (2006), Abrúcio (2007).
<b>Política Pública</b>	Edwards (1980); Saravia (2004), Heidermann (2009) e Hill (2009).
<b>Qualidade</b>	Deming (1990); Brocka (1994); Denton (1990).
<b>GESPÚBLICA</b>	Farias (2003); Lima (2007) e Documento Referência do Programa (2007).

Figura 3.9 – Autores-Chaves para Construção do Instrumento de Pesquisa.  
Fonte: Elaboração própria.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

De acordo com Samara e Barros (2002), o estudo descritivo estatístico, ou a denominada pesquisa quantitativa, designa uma análise quantitativa das relações de confiança para cada objetivo da pesquisa. Adota-se também a pesquisa qualitativa, como fonte de absorção de dados para descrever o fenômeno estudado.

Segundo Roesch (1999), utilizam-se como técnicas de coleta de dados os questionários, as entrevistas e a observação do participante. Com base na autora, este estudo se servirá de um questionário estruturado e de outro semi-estruturado. Também serão realizadas entrevistas com a finalidade de caracterizar o processo social e a observação do participante, sendo este último o método no qual o pesquisador adentra a realidade estudada.

Com a finalidade de lograr os objetivos propostos à pesquisa, foi adotado um levantamento de dados para avaliar, junto à população estudada, os fatores contributivos e restritivos da implementação do Programa GESPÚBLICA.

Conforme mencionado, para responder à questão de pesquisa estabelecida no referido trabalho, utilizou-se métodos qualitativos e quantitativos de coleta e análise dos dados. A ferramenta para coleta de dados primários, da **primeira fase**, foi um questionário composto por 32 questões fechadas (**Apêndice A**), contabilizando à totalidade da população investigada, sendo – portanto – de caráter censitário.

A aplicação dos questionários ocorreu nos dias 28, 29 e 30 do mês de junho do ano vigente, após autorização da Superintendência Nacional de Fundos de Governo (SUFUS). Destaca-se que o cronograma definido para realização desta pesquisa, indicava a primeira semana do mês junho para aplicação do questionário. No entanto, por tramites normativos intraorganização, a SUFUS só autorizou a aplicação uma semana antes da entrega deste trabalho ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

Assim, foram entregues 114 questionários aos empregados lotados na CN Fundos Sociais, uma vez que 16 funcionários não foram encontrados, pois estavam afastados por licença de saúde, férias, treinamento. Constata-se que desses 114 formulários entregues, retornaram ao pesquisador o total de 100 questionários devidamente preenchidos e 01 com problemas de preenchimento, o que o caracteriza nulo para efeito desta investigação.

As entrevistas complementares que compuseram a **segunda fase** da coleta de dados foram realizadas após aplicação e tabulação dos questionários. A pesquisa de cunho qualitativo, fundamentada em entrevistas individuais, por meio de questões semi-estruturadas, foram gravadas em aparelho de áudio, para serem, posteriormente, transcritas e analisadas.

As entrevistas ocorreram nos dias 30 de junho e 1º de julho de 2011, com duração média de 20 minutos, sendo estas realizadas nas dependências da Centralizadora. Por questões de tempo e custo, as entrevistas limitaram-se a um grupo de 13 empregados, o equivalente a 10% do total de empregados lotados na CN Fundos Sociais, já haviam respondido a pesquisa quantitativa, cujos perfis são apresentados na figura 3.10:



Participantes	Sexo	Idade	Estado Civil	Tempo de empresa
Entrevistado 1	Masculino	48 anos	Solteiro	22 anos
Entrevistado 2	Feminino	32 anos	Casada	05 anos
Entrevistado 3	Masculino	49 anos	Casado	22 anos
Entrevistado 4	Masculino	33 anos	Solteiro	05 anos
Entrevistado 5	Feminino	29 anos	Solteira	03 anos
Entrevistado 6	Masculino	39 anos	Casado	10 anos
Entrevistado 7	Masculino	27 anos	Solteiro	02 anos
Entrevistado 8	Masculino	53 anos	Casado	29 anos
Entrevistado 9	Masculino	45 anos	Solteiro	23 anos
Entrevistado 10	Feminino	28 anos	Solteira	05 anos
Entrevistado 11	Feminino	32 anos	Casada	07 anos
Entrevistado 12	Feminino	51 anos	Solteira	21 anos
Entrevistado 13	Feminino	51 anos	Solteira	05 anos

Figura 3.10 - Mapeamento do Perfil dos Entrevistados

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto à tabulação e análise dos dados, foram feitas análises: quantitativa e qualitativa. A análise de natureza **quantitativa** foi realizada por meio dos seguintes programas computacionais: o aplicativo *Microsoft Excel* e o software de controle estatístico *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*.

Tabela 3.1 - Exemplo de Análise de variáveis tabuladas no SPSS.

23. Já participei de outros Programas de Qualidade implementados pela empresa.							
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Total
31.Cargo Exercido	Consultor Regional				1		1
	Gestor		1	1	2	5	9
	Júnior	8	1	7	8	6	30
	Pleno	16	3	5	3	9	36
	Sênior	4	3	3	3	8	21
	Técnico Bancário			3			3
	Total	28	8	19	17	28	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Com o programa em questão, tornou-se possível verificar as variáveis isoladamente ou mesmo cruzar os dados, com o intuito de organizá-los e resumi-los, tornando-os mais compreensíveis.

As entrevistas que compõem a pesquisa **qualitativa** foram transcritas para o programa *Word* e, posteriormente, realizou-se uma revisão com objetivo de garantir a fidelidade do material utilizado. É importante ressaltar que a revisão foi feita por pessoa diferente daquela que inicialmente transcreveu a fita.

Essas entrevistas transcritas foram submetidas à análise de conteúdo, sendo este método utilizado como critério de recorte do tema. De acordo com Bardin (1977), o texto pode ser recortado em idéias constituintes, enunciados ou em preposições portadoras de significados isolados. Logo, o trabalho do cientista é analisar e identificar núcleos de sentido, posto que o próprio tema surge como uma unidade de significação. O mesmo autor adiciona que a aparição de um item de sentido ou expressão será tanto mais significativo, quanto maior for a frequência.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a descrição dos resultados obtidos a partir dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas com os empregados lotados na CN Fundos Sociais. Buscou-se analisar os dados utilizando o referencial teórico.

Destaca-se que para fins deste estudo, utilizou-se a definição de percepção cunhada por Robbins (2005). Segundo o autor, percepção é “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (p.114).

### 4.1 Perfil dos empregados Pesquisados

A segunda parte do questionário estruturado com questões fechadas, utilizado na pesquisa quantitativa, foi composta por perguntas com a finalidade de traçar o perfil dos empregados entrevistados, como: sexo, idade, grau de escolaridade, cargo exercido e tempo de empresa.

Na pesquisa quantitativa os entrevistados se dividiram em: 56 mulheres e 44 homens, perfazendo o total de 100 empregados respondentes. Conforme se verifica na figura 4.1.

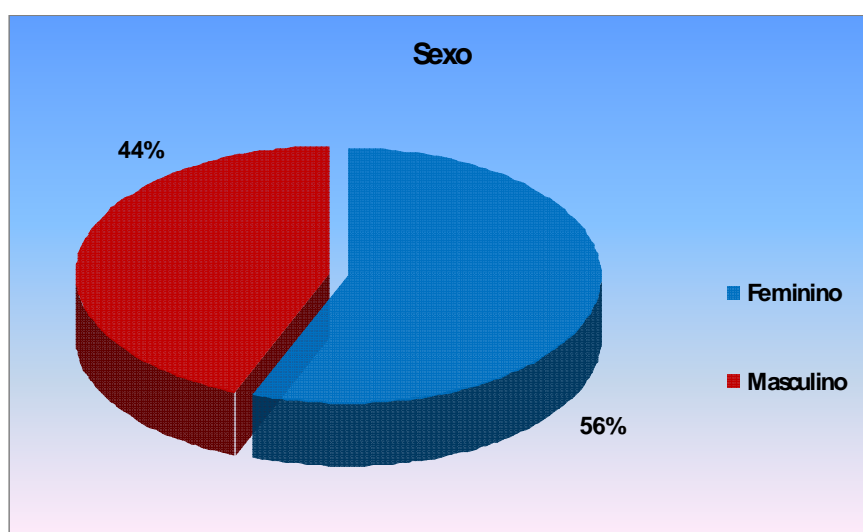


Figura 4.1 - Sexo dos Entrevistados

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Por sua vez, na pesquisa qualitativa realizada com 13 empregados da CN Fundos Sociais, foram entrevistados sete homens e seis mulheres, conforme mencionado na figura 3.10. Convém ressaltar que a escolha dos participantes foi realizada de forma aleatória.

A figura 4.2 mostra a faixa etária dos entrevistados. Observa-se que a faixa etária de maior incidência foi a de 26 a 33 anos, apresentando o total de 55 entrevistados. Por outro lado, verifica-se que a faixa etária com empregados com idade entre 18 e 25 anos representa apenas 5% dos entrevistados.

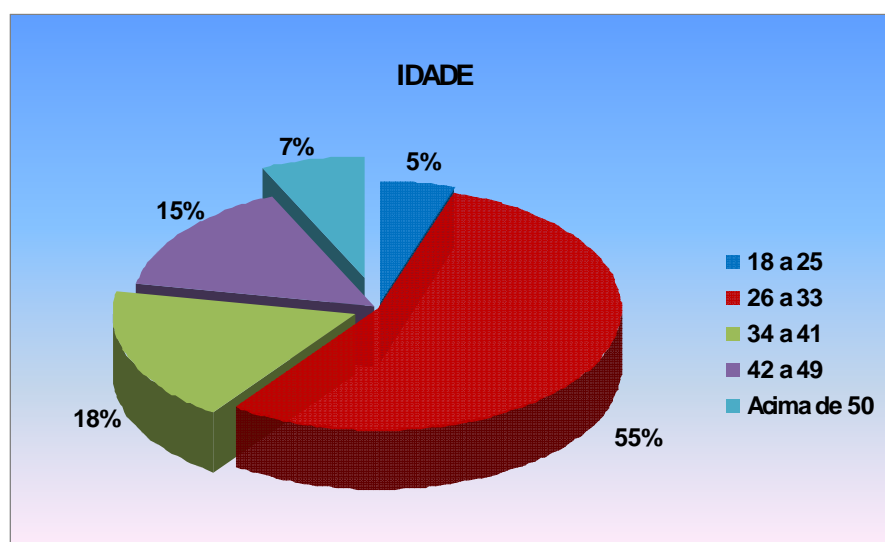


Figura 4.2 - Idade dos Entrevistados

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Quanto à escolaridade, observa-se na figura 4.3 que 50% dos entrevistados apresentam apenas formação superior completa e 47% apresenta pós-graduação e/ou especialização, sendo que 2% dos entrevistados apresentam o título de mestre (*stricto sensu*). Visualiza-se ainda que somente 3 empregados não completaram o ensino superior. Convém ressaltar que a CN Fundos Sociais possui 126 cargos de função remunerada e para concorrer a um destes cargos os empregados devem obrigatoriamente ter no mínimo o ensino superior completo. Ademais, a própria organização incentiva os seus colaboradores ao aperfeiçoamento acadêmico. Dessa forma, a CAIXA promove a educação e o conhecimento com ferramentas virtuais em sua universidade corporativa, além de subsidiar os cursos de graduação e pós-graduação de empregados em Instituições Privadas de Ensino.

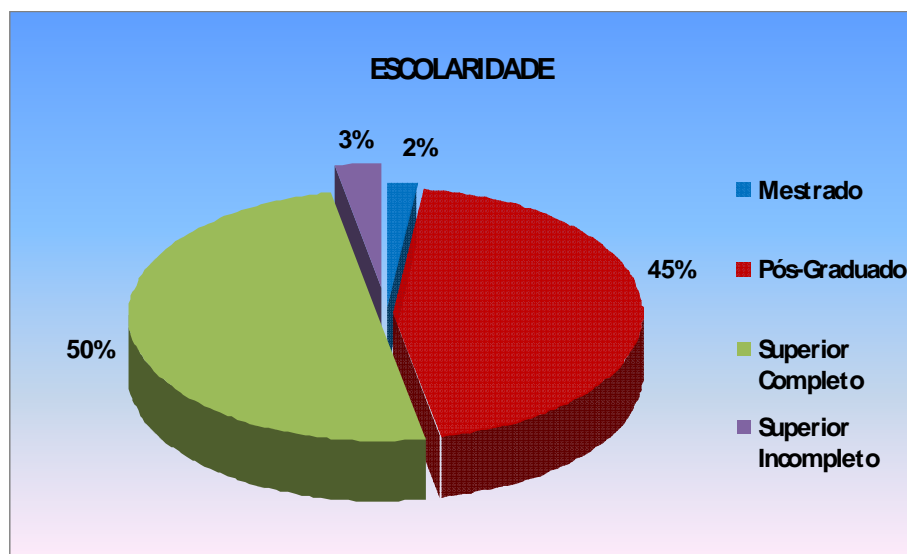


Figura 4.3 – Escolaridade dos Entrevistados

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Em relação aos cargos exercidos pelos entrevistados, percebe-se na tabela 4.1, que a maioria dos respondentes ocupa cargos técnicos. Assim, os assistentes de sustentação ao negócio sênior, pleno e júnior perfazem o total de 87% dos entrevistados. Ademais, nota-se que entre os 14 gestores lotados na CN Fundos Sociais, 09 responderam o questionário e que dentre as 04 gestoras da Centralizadora apenas 01 não devolveu o formulário.

Tabela 4.1 – Cargos Exercidos pelos entrevistados

		31.Cargo Exercido						Total
		Consultor Regional	Gestor	Júnior	Pleno	Sênior	Técnico Bancário	
27. sexo	Feminino		3	20	22	11		56
	Masculino	1	6	10	14	10	3	44
	Total	1	9	30	36	21	3	100

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Conforme mencionado, a CN Fundos Sociais nasceu da extinção de outras 12 filiais espalhadas pelo Brasil. Com a nova política de reestruturação adotada pela CAIXA, a empresa buscou centralizar as demandas e os processos organizacionais em unidades departamentais estratégicas. Assim, com a criação da Centralizadora foi necessário recrutar, de outros estados e de outras áreas, empregados que detivessem conhecimentos sobre os produtos sociais destinados à CN Fundos

Sociais. Dessa forma, a área que tinha 26 empregados foi aumentada para 130 colaboradores. Essa expansão, que também ocorreu em outras áreas da empresa, e o alto *turnover* dos empregados CAIXA tornaram-se evidentes na pergunta sobre tempo de empresa. Observa-se, na figura 4.4, que 64% dos entrevistados possuem até 06 anos de empresa. Considerando a estabilidade do serviço público, esses empregados são considerados novos na empresa.

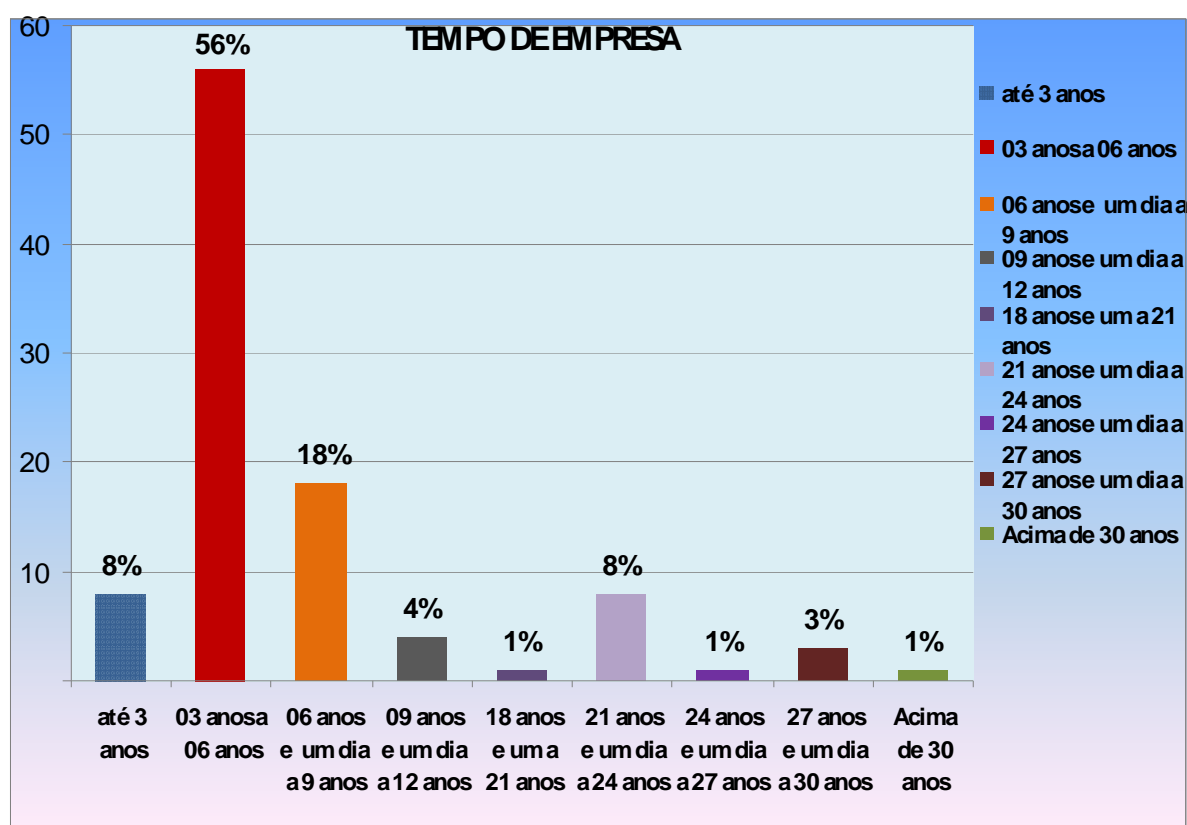


Figura 4.4 – Tempo de Empresa dos entrevistados

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Entende-se que apesar de ser regulamentada pela CLT e qualquer um dos funcionários ter possibilidade de ser desligado, os empregados consideram que uma demissão é quase improvável. Ademais, essa segurança faz com que o indivíduo se sinta mais livre para buscar outros objetivos como a possibilidade de crescimento na própria organização (SOBRAL, 2008).

Assim, os empregados tendem a procurar oportunidades de promoção em outras áreas da CAIXA, o que auxilia na divulgação e disseminação do Programa GesPública internamente, uma vez que todos os empregados da CN Fundos Sociais

foram estimulados a se inscrever nos cursos ministrados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), sendo estes: “Conhecendo GesPública” e “Carta de Serviços ao cidadão”, além de participarem de oficinas e reuniões relativas ao GesPública promovidas pela Centralizadora.

Destaca-se que, quando há o rodízio de empregados, os novos membros devem passar pelo processo de sensibilização, que inclui a realização dos cursos virtuais do MPOG sobre o Programa GesPública e a leitura do material informativo.

## **4.2 Percepção sobre os programas de qualidade implementados na CAIXA desde 1990.**

A revolução da qualidade só chegou ao Brasil na década de 1990. Segundo Lima (2007), o Brasil começou a consolidar a indústria nacional a partir dos anos 1990. Dessa forma, o Estado optou por trocar sua política protecionista por uma política que incentivasse as empresas brasileiras a melhorar a sua produtividade e a qualidade de seus produtos; tornando-se mais competitivas no mercado global.

Segundo o Documento Referência do Programa GesPública (2007), o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial; assim, vem se buscando a partir da década de 1990, um novo modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão.

A CAIXA, alinhado a este pensamento, adotou 22 programas de qualidade na década de 1990, conforme se verifica na figura 3.5. Por esse motivo, foi questionado aos empregados lotados na CN Fundos Sociais qual era a percepção destes sobre os programas de qualidade implementados na Caixa desde 1990.

Observa-se na pesquisa quantitativa, conforme indica a figura 4.5, que o índice de concordância foi de 45% dos entrevistados quando questionados se já participaram dos programas de qualidade implementados pela empresa, enquanto 36% dos respondentes discordam de terem participado e outros 19% são indiferentes quanto à participação. Neste aspecto, nota-se que a CN Fundos Sociais, conforme verificado na figura 4.4, apresenta muitos empregados com pouco tempo de CAIXA.

Ademais, o último programa adotado pela empresa foi o GesPública em 2006, segundo dados disponíveis na *intranet*.

Aborda-se ainda que na visão dos empregados os programas de qualidade não servem apenas para promover determinados grupos internos (78%), conforme veiculado por alguns integrantes da Centralizadora.

23. Já participei de outros Programas de Qualidade implementados pela empresa.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(28%)	(8%)	(19%)	(17%)	(28%)
20. Os programas de qualidade só servem para promover determinados grupos internos.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(46%)	(32%)	(3%)	(13%)	(6%)

Figura 4.5 – Participação em Programas de Qualidade

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Em consonância com objetivo acima descrito, foi questionado na entrevista, pesquisa qualitativa, se o empregado já havia participado de programas de qualidade adotados pela CAIXA.

Sim. O “5S” que devido à falta de planejamento e orientação foi desastroso no “primeiro” S – Descarte. Documentos importantes que não haviam sido microfilmados foram descartados, causando problemas posteriores. A “Reengenharia” que deveria ter sido uma “reconstrução” representou apenas demissões (Entrevistado 1, 2011).

Sim. Participei da implantação do 5S que se trata de um programa que visa o planejamento e a organização do ambiente de trabalho através de 5 sentidos: utilização, ordenação, limpeza, higiene e autodisciplina. A experiência foi muito válida e por mais que no início não tenha gerado boas expectativas, no final foi uma mudança bem aceita por ter gerado grandes melhorias no ambiente de trabalho (Entrevistado 5, 2011).

Constata-se que o mesmo programa de qualidade pode ser percebido de formas distintas dentro da organização. Para Edwards (1980) para que uma política pública seja implementada de forma efetiva, os responsáveis pela sua implementação devem saber o que deve ser feito. Assim, as rotinas de implementação devem ser transmitidas de forma clara, precisa e consistente aos empregados responsáveis pela execução.



Questionou-se ainda o que o empregado pensava sobre os programas de qualidade. Nesse sentido, os entrevistados esclareceram que:

Os programas de qualidade, em todas suas dimensões são fundamentais, tanto pela disseminação da cultura de qualidade, quanto para o seu objetivo finalístico, ou seja, imprimir melhorias nos processos para incremento da eficácia, eficiência e satisfação dos clientes (Entrevistado 4, 2011).

São importantes e fundamentais para garantir a competitividade e assegurar a melhora contínua dos processos das empresas públicas e privadas (Entrevistado 6, 2011).

Os programas que pretendem renovar, melhorar e repensar a forma como os processos se dão dentro das entidades públicas são bem-vindos, desde que a implementação desses programas não seja complicada e realmente traga melhorias efetivas (Entrevistado 09, 2011).

Acredito que os programas de qualidade quando realmente aderido pelos gestores e colaboradores pode proporcionar melhoria tanto no ambiente de trabalho quanto no atendimento e no serviço prestado (Entrevistado 11, 2011).

Penso que eles existem para nivelar os serviços e produtos que as empresas oferecem. Eles são ferramentas para aumentar a competitividade e consequentemente aumentam o nível dos serviços e produtos oferecidos no mercado (Entrevistado 13, 2011)

Nota-se que - apesar do papel social da CAIXA como atendimento aos trabalhadores formais do Brasil por meio do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), do Programa de Integração Social (PIS), do Seguro-Desemprego, de programas sociais, além de usuários das unidades lotéricas, financiamento habitacional, saneamento básico e infraestrutura - a empresa está inserida no mercado bancário que é altamente competitivo.

Assim, pode-se observar nos discursos dos empregados entrevistados a lógica de mercado, melhoria de processos com vistas a melhorar a competitividade. Para Brocka (1994), o gerenciamento da qualidade busca melhorar continuamente a produtividade em cada nível de operação e em cada área funcional de uma organização, otimizando os recursos disponíveis.

Na pesquisa qualitativa também foi perguntado quais eram os sentimentos e as expectativas dos empregados sobre os programas de qualidade. Os entrevistados responderam que:

Apesar de algumas experiências não satisfatórias na empresa, acredito que, se realmente houver determinação da equipe, desta vez teremos resultados positivos, visando à melhoria dos processos e serviços (Entrevistado 1, 2011).

A expectativa é de que a qualidade oferecida aumente e o trabalho dos colaboradores melhore (Entrevistado 13, 2011).  
Acredito que se forem implantados na prática e não só no papel, os programas terão eficácia e surtirão os efeitos esperados (Entrevistado 2, 2011).

Todo programa de qualidade é um gerador de mudanças e quando lidamos com o desconhecido estamos sujeitos a sentimentos de aversão e preocupação. Contudo, sou a favor do tentar fazer melhor e para tanto é necessário se propor fazer diferente, se propor mudar. Assim, considero que a proposta de um programa de qualidade deve ser encarada como um motivador para a inovação e o progresso, sendo apostas que podem ou não ter êxito, mas que antes de tudo precisam ser arriscadas (Entrevistado 5, 2011).

Em um primeiro momento é de desconfiança, porque várias já foram as tentativas de implementação de programas de qualidade e nem todas foram bem sucedidas. A partir do momento que fica clara a finalidade do programa e o seu modo de implementação os sentimentos e expectativas em relação ao programa começam a ficar positivos (Entrevistado 9, 2011).

Sou receptiva aos programas de qualidade e sempre espero que as experiências possam agregar conhecimentos (Entrevistado 11, 2011).

Os programas muitas vezes são implementados para que os Gestores da empresa pública ou privada se mostrem interessados em melhorar os processos e atendimentos, mas nem sempre este é o objetivo verdadeiro (Entrevistado 7, 2011).

#### **4.4 Percepção sobre o Programa GESPÚBLICA.**

Segundo Edwards (1980), as políticas públicas são formuladas, normalmente, nas altas esferas de poder do governo e implementadas nos níveis federal, estadual e municipal. Assim, as políticas concebidas pelas jurisdições de nível superior são freqüentemente implementadas pelas unidades de menor nível de governo. Dessa forma, deve-se estudar qual a melhor metodologia a ser utilizada para sua aplicação, considerando todos os níveis de governo e as necessidades dos cidadãos.

Assim, com vistas a verificar como os empregados percebem o Programa GesPública, uma política pública que objetiva excelência na gestão, foram questionados itens relativos aos objetivos do Programa e às práticas gerenciais no setor público, conforme ilustra a figura 4.6:

01. As práticas gerenciais da iniciativa privada podem ser adotadas pelo setor público.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(5%)	(7%)	(1%)	(58%)	(29%)
02. O discurso de busca de resultados, planejamento estratégico, economicidade, eficiência e eficácia vêm contagiando as instituições públicas.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(5%)	(6%)	(4%)	(49%)	(36%)
03. A qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicos é importante e fundamental, mas insuficiente para propiciar a excelência em gestão.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(8%)	(18%)	(2%)	(45%)	(27%)
04. A qualidade da gestão pública se vincula apenas à redução de custos e à melhoria de processos.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(56%)	(33%)	(3%)	(7%)	(1%)
05. A qualidade da gestão pública está relacionada ao atendimento das necessidades do cidadão.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(1%)	(2%)	(1%)	(38%)	(58%)
06. O Programa GesPública pode contribuir para melhoria de vida da população brasileira.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(1%)	(2%)	(2%)	(27%)	(68%)
07. O Programa GesPública pode contribuir para melhoria da competitividade do país no mercado internacional.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(3%)	(2%)	(4%)	(23%)	(68%)
08. O Programa GesPública contribui para a promoção de uma gestão focada na excelência dos serviços públicos.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(1%)	(1%)	(0%)	(14%)	(84%)
26. Os empregados da CN Fundos Sociais conhecem os critérios de excelência do programa.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(6%)	(13%)	(6%)	(58%)	(17%)

Figura 4.6 – Percepção sobre o Programa GesPública  
 Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Observa-se que 87% dos entrevistados concordam que as práticas gerenciais da iniciativa privada podem ser adotadas pelo setor público e que para 89% dos empregados a qualidade da gestão não se vincula apenas à redução de custos e à melhoria de processos.

Outro aspecto interessante é que 96% dos entrevistados concordam que a qualidade da gestão pública está relacionada ao atendimento das necessidades do cidadão, conforme preconiza o Programa GesPública.

Quanto aos objetivos do Programa, os respondentes acreditam que o programa pode contribuir para a melhoria de vida da população brasileira (95%), para a melhoria da competitividade do país no mercado internacional (91%) e para a promoção de uma gestão focada na excelência dos serviços públicos (98%).

Em relação à excelência do Programa GesPública, 75% dos respondentes acreditam que os empregados da CN Fundos Sociais estão cientes dos critérios de excelência do programa.

Na pesquisa qualitativa foi investigada a percepção dos empregados sobre o Programa. Assim, os entrevistados compreendem que o GesPública é:

É um programa novo, a ser adotado pelos órgãos e empresas públicas e que visa a excelência na prestação de serviços aos cidadãos (Entrevistado 2, 2011).

Uma iniciativa de grande importância da política pública para alcançar a qualidade na gestão de seus serviços ao cidadão (Entrevistado 5, 2011).

Um programa interessante, pois seu foco principal é aperfeiçoar a entrega de produtos das entidades públicas aos seus principais clientes, os cidadãos. Todas as entidades públicas possuem um ranço de burocracia que está arraigado dentro da consciência coletiva dos brasileiros. O imaginário de um cidadão que precise ir ao INSS, à CAIXA ou a qualquer órgão estatal, é de que estes estão repletos de filas, de burocracia e incompetência. O programa GesPública me parece atento a essas falhas e com o foco de mudar essa idéia de que o serviço público é incompetente e burocrático (Entrevistado 9, 2011).

Um programa que tem uma boa proposta, pois melhorar o atendimento ao cidadão deve ser uma premissa (Entrevistado 11, 2011).

Necessário porque o Brasil é um país com potencial enorme e precisa educar seu povo para saber usar seus recursos, os recursos do país, de forma respeitosa e honesta. Difícil porque ele esbarra na corrupção, no “querer se dar bem” sem pensar no próximo, no semelhante. Mas ele é bem-vindo. O Brasil precisa se igualar aos países ditos de primeiro mundo (Entrevistado 13, 2011).

#### 4.5 Percepção sobre o processo de adesão ao Programa GESPÚBLICA.

Fernandez (2008) argumenta que a implementação e a política pública, apesar de não serem sinônimas, estão diretamente ligadas. Assim, a política pública quando formulada, definida e traçada precisa ser implementada.

Dessa forma, entre os fatores críticos definidos por Edwards (1980) para o sucesso de implementação de uma política pública, a disposição ou atitudes dos executores é considerado papel importante na aplicação de um programa. Se a execução avançar de forma eficaz, não só os executores devem saber o que fazer e ter a capacidade de fazê-lo, mas também devem nutrir o desejo de concretizar essa política.

A CN Fundos Sociais baseou sua metodologia de execução do Programa na capacitação continuada dos envolvidos e na disseminação da cultura e dos conceitos da excelência em gestão pública a todos os empregados, esclarecendo as vantagens e o impacto positivo nos resultados dos processos e produtos.

Assim, quanto à percepção dos empregados sobre o processo de adesão e implementação do Programa na Centralizadora, observa-se - na figura 4.7 - que os empregados acreditam que o Programa pode contribuir efetivamente para melhoria da Gestão na CN Fundos Sociais (93%) e que as rotinas operacionais poderão sofrer alterações (71%).

09. O Programa GesPública pode contribuir efetivamente para melhoria da gestão na CN Fundos Sociais.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(2%)	(3%)	(2%)	(31%)	(62%)
10. A CN Fundos Sociais aderiu ao Programa GesPública com vistas a reforçar o direcionamento do seu Modelo de Gestão, que foca o atendimento ao cliente em suas necessidades e a racionalização dos processos.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(2%)	(5%)	(1%)	(43%)	(49%)
11. A adesão da CN Fundos Sociais ao Programa GesPública tem caráter meramente simbólico.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(58%)	(20%)	(6%)	(10%)	(6%)

12. O nível de satisfação dos clientes da CN Fundos sociais aumentará com a implementação do Programa GesPública.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(2%)	(3%)	(11%)	(48%)	(36%)
13. Estou ciente dos benefícios do Programa GesPública para as atividades que desenvolvo.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(6%)	(7%)	(5%)	(32%)	(50%)
15. As minhas rotinas operacionais serão aprimoradas após a adesão ao Programa.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(2%)	(9%)	(16%)	(43%)	(30%)
16. O Programa GesPública é apenas outro programa de qualidade a que a empresa adere.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(30%)	(33%)	(8%)	(23%)	(6%)
17. Eu acredito que a Implementação do Programa GesPública na CN Fundos Sociais não trará mudanças nas minhas rotinas de trabalho.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(43%)	(28%)	(9%)	(15%)	(5%)
18. Eu acredito que os programas de qualidade melhoram a gestão, os processos e os produtos da empresa.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(1%)	(5%)	(2%)	(34%)	(58%)
19. A adesão ao Programa GesPública é uma decisão política que não acarretará em mudanças na gestão.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(52%)	(30%)	(2%)	(10%)	(6%)
21. Os gestores participam do processo de implementação ativamente.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(11%)	(16%)	(4%)	(47%)	(22%)
22. Os gestores acreditam que o Programa trará benefícios para a CN Fundos Sociais.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(2%)	(7%)	(10%)	(41%)	(40%)
24. Eu penso que todas as áreas da empresa deveriam adotar o Programa GesPública com vistas a melhorar sua gestão.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(4%)	(4%)	(2%)	(22%)	(68%)
25. Os instrumentos utilizados no Programa foram amplamente divulgados na CN Fundos Sociais.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(4%)	(4%)	(3%)	(33%)	(56%)

Figura 4.7 – Percepção dos Empregados sobre o processo de adesão

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Ademais, os empregados não percebem a adesão ao Programa como algo meramente simbólico (78%), embora esta pesquisa tenha partido desse

pressuposto. Conforme argumenta Hill (2009), muitos políticos desejam, por vezes, associar-se a idéias e objetivos simbólicos com vistas a adiar problemas decisórios. Em outras palavras, apóiam políticas sem despendar esforço algum para sua execução. O mesmo poderia ser considerado pelos respondentes, porém, ao contrário, eles acreditam que o GesPública não é apenas outro programa de qualidade a que empresa adere (63%). Eles estão cientes dos benefícios do programa para as atividades que estes desenvolvem (82%) e consideram que outras áreas da empresa deveriam adotar o Programa (90%).

Os colaboradores da CN Fundos Sociais indicam ainda que os gestores participam do processo de implementação ativamente (69%) e que estes acreditam que o Programa trará benefícios para a CN Fundos Sociais (81%).

Por último, na pesquisa quantitativa, foi questionado se os instrumentos utilizados no Programa foram amplamente divulgados na CN Fundos Sociais. De acordo com a percepção dos empregados, 89% dos respondentes acreditam que os instrumentos foram amplamente divulgados.

Na pesquisa qualitativa questionou-se quais fatores poderiam contribuir para adesão dos colaboradores ao Programa e quais poderiam restringir esta adesão. Os fatores que contribuem para adesão são:

Fazer com que o empregado se sinta parte do processo, através da gestão participativa, perguntando a opinião e o que ele acha, pois ele executa diretamente a tarefa, portanto tem uma visão diferente de quem está gerindo. E, geralmente, dá certo, pois aumenta o canal de comunicação, resultando no respeito e na motivação que se instala naturalmente neste tipo de relação. O planejamento da comunicação interna é um fator muito importante em um programa de qualidade. O processo deve ter divulgação, material de apoio, treinamento e participação de todos. Deve-se identificar e divulgar os benefícios que a utilização do processo pode trazer para todos (Entrevistado 1, 2011).

O conhecimento sobre o programa, seus objetivos e propostas por parte de todos os envolvidos na sua implantação, ou seja, todos os funcionários da organização. Como também, o mapeamento prévio das atividades e serviços da organização, o conhecimento dos impactos do trabalho da organização diante da sociedade, a delimitação dos papéis dos componentes da organização, a função de cada um na realização do programa e a motivação de todos os funcionários na implementação do programa (Entrevistado 5, 2011).

Em primeiro lugar entender claramente do que se trata o programa. Em segundo lugar, conseguir abstrair a teoria do programa e perceber a sua validade na prática. Agora eu insisto, esta percepção na prática é mais fácil para determinados processos do que para outros. Se um colaborador não

conseguir perceber que diferença o programa fará em seus resultados será difícil que ele contribua efetivamente para a sua adesão ( Entrevistado 9, 2011).

O reconhecimento, o exemplo do gestor – um espelho de entusiasmo e não de “obrigação a ser cumprida” e reconhecer a necessidade de melhoria no trabalho desenvolvido (Entrevistado 11, 2011).

A disseminação de todas as informações relativas ao Programa e as discussões com toda a equipe, com todos os colaboradores. Porém, mais do que isso, os exemplos que vêm de cima são fundamentais. A prática é o que contribui para a adesão ao Programa (Entrevistado 13, 2011).

Por sua vez, os fatores que podem restringir a adesão ao programa são:

Impor regras, obrigação e obediência, sem a participação dos empregados e não haver uma divulgação adequada dos benefícios do programa (Entrevistado 1, 2011).

Inadequação do método de difusão dos conceitos do GesPública, falta de interesse pessoal e sentimento de ineficiência do Programa (Entrevistado 11, 2011).

Um programa meramente institucional e que não tenha efeitos práticos em um curto prazo, sem melhorias visíveis ao ambiente de trabalho (Entrevistado 4, 2011).

A falta de conhecimento dos processos de trabalho da organização e também do próprio programa de qualidade. A falta de planejamento prévio na implantação do programa. A falta de adaptação da proposta do programa a realidade da organização. A ausência de um trabalho de sensibilização dos empregados diante da falta de motivação e expectativas negativas com o programa (Entrevistado 5, 2011).

Resistência às mudanças, falta de clareza nos métodos de implementação e nos objetivos desejados, e descrença quanto a veracidade do motivo de implementar (Entrevistado 7, 2011).

O principal fator é o desconhecimento do que realmente se trata o programa e qual a efetiva diferença que a implementação do programa vai fazer na qualidade de seu trabalho (Entrevistado 9, 2011).

Os empregados também responderam quais eram os sentimentos e expectativas que estes apresentavam sobre o programa GesPública.

Tenho a convicção de que com a sua implantação estaremos caminhando para obtenção da Excelência no Atendimento, e como conseqüência, o reconhecimento interno e externo (Entrevistado 3, 2011).

O processo tem sido aplicado com parcimônia, sem insatisfações ou imposições, no entanto, como se trata de mais uma tarefa nas rotinas, causa desinteresse e a sensação de que os efeitos não serão visíveis imediatamente (Entrevistado 4, 2011).



Acredito ser um programa válido para organização dos processos, divulgação das atividades prestadas, mas acredito que no campo “excelência no atendimento” é mais um método das empresas públicas colocarem as responsabilidades quanto à melhoria da gestão para seus empregados, ao invés de investirem no bem-estar, satisfação e motivação de seus colaboradores que fazem com que a empresa funcione (Entrevistado 7, 2011).

O GesPública parece ser um programa realmente eficiente, haja vista a sua implementação com sucesso em varias entidades públicas. Entretanto, fica a expectativa de que não seja apenas uma coisa momentânea que com o tempo vai perdendo a sua força até o seu desaparecimento. Acredito que ele é adequado à CN Fundos Sociais desde que sofra adaptações para determinadas coordenações que não se encaixa dentro daquele padrão estipulado (Entrevistado 9, 2011).

Meu sentimento sobre o GesPública é que nem deveria existir, pois o serviço público deveria ser um exemplo de gestão e atendimento em qualquer situação, entretanto, como a realidade não é assim, o GesPública vem para (re)implantar a idéia de transparência, eficiência no serviço público (Entrevistado 11, 2011).

Minhas expectativas é que os gestores realmente participem por meio de ações e não somente por palavras. Eles são o “carro-chefe” de uma empresa (Entrevistado 12, 2011).

Creio que tem sido intermitente. Há momentos em que se discutem os conceitos, há reuniões, depois vem o silêncio e não acontece mais nada. Mas nesse meio tempo vão acontecendo fatos, a vida vai passando e vemos como as pessoas reagem a esses fatos. E o GesPública, para mim, não é somente saber quem é o meu cliente e fornecedor, mas como lido com eles, como os trato e como eles me tratam. Quando vemos um PSI (Processo Seletivo Interno) totalmente fictício porque o escolhido já existia antes do processo terminar, não dá para acreditar muito no GesPública. Porém, sei que tudo é feito pelas pessoas e a gente, as pessoas, temos que ser constantemente educados. É como uma criança que precisa aprender a ser educada e o GesPública é o código de conduta que devemos seguir. Precisamos educar as crianças mal educadas e rebeldes (Entrevistado 13, 2011).

Destaca-se que na pesquisa quantitativa foi questionado aos colaboradores se eles temiam que o Programa modificasse sua rotina, atribuindo mais trabalho. Assim, observa-se que o índice de discordância foi de 80%, conforme se verifica na figura 4.8:

14. Eu temo que o Programa GesPública modifique a minha rotina, atribuindo-me mais trabalho.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	(61%)	(19%)	(10%)	(4%)	(6%)

Figura 4.8 – Percepção dos empregados sobre suas rotinas.  
Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da Pesquisa

Outro ponto abordado na entrevista foi a opinião dos colaboradores sobre o processo de sensibilização dos empregados para a necessidade de adesão ao Programa.

É imprescindível a divulgação adequada dos benefícios do programa, deve-se melhorar a divulgação dos benefícios que o processo trará para todos (Entrevistado 1, 2011).

Tem sido muito bom, principalmente se levarmos em consideração a palestra realizada que foi muito esclarecedora. No entanto, é fácil perceber que existem pessoas que ainda não sabem realmente do que se trata e estão “boiando” quanto a sua importância no programa (Entrevistado 9, 2011).

A abordagem tem sido gradativa, mas enfática e com abertura para que todos possam se manifestar (Entrevistado 2, 2011).

Acredito que existe uma lacuna quanto ao conhecimento dos empregados sobre a proposta e o objetivo do GesPública, fator que tem sido um gerador de descrença e desmotivação da equipe na realização do programa. Considero ainda, que por se tratar de uma Unidade em formação de seus processos e serviços, avalio que é essencial um mapeamento das atividades e responsabilidades da CN Fundos Sociais, visando à adequação do programa a realidade da Unidade (Entrevistado 5, 2011).

Acho que o processo de sensibilização dos empregados da CN Fundos Sociais não começou da forma correta, pois a decisão de aderir ao Programa deveria ter envolvido todos os empregados da Centralizadora, ou seja, eles deveriam ter sentido a necessidade após terem o conhecimento do que é o Programa e não o contrário como ocorreu em que a decisão foi gerencial e o processo de sensibilização está ocorrendo depois (Entrevistado 11, 2011).

Por fim, perguntou-se aos entrevistados quais ações deveriam ser realizadas para estimular uma maior adesão dos colaboradores ao Programa.

Acho ser essencial recompensar os envolvidos, não apenas ao atingir objetivos, mas também pela participação (Entrevista 1, 2011).

Cursos para estimular a conscientização da importância do programa; propostas de retorno; inserção do empregado na disseminação dos objetivos do programa, propondo ações de desburocratização e qualidade; ações continuadas para solidificação do conhecimento adquirido (Entrevistado 4, 2011).

Mudar a propaganda de algo grandioso, mostrando que o programa tem sim seus pontos positivos para que haja melhoria no atendimento, mas não

excelência, pois isso necessita de algo que o programa não pode fornecer (Entrevistado 7, 2011).

Nada melhor que a prática da excelência para contagiar aqueles que a almejam. Apresentar em números e práticas que funcionaram, tanto o aspecto institucional como profissional dos colaboradores (Entrevistado 8, 2011).

Acho que a principal ação seria uma espécie de central de dúvidas. Um local, ou alguém, ou um canal bem acessível onde poderiam ser tiradas dúvidas sobre o programa, sua importância e como está se dando sua implementação. Reitero que a falta de conhecimento do que se trata é a principal razão de desestímulo quanto à adesão. Um canal bem acessível que permitisse não apenas obter maior conhecimento e tirar dúvidas, nas também que ajudasse a perceber importância da implementação do programa e as formas nas quais ele poderia aprimorar cada processo na Centralizadora (Entrevistado 9, 2011).

## 5 Considerações Finais

Este estudo teve por finalidade analisar a percepção dos empregados sobre a implementação do Programa GesPública na Centralizadora Nacional de Fundos Sociais da Caixa Econômica Federal. Buscou-se evidenciar como foi o processo de adesão ao Programa na percepção dos próprios empregados.

Compreende-se que o GESPÚBLICA foi instituído para orientar as ações dos entes da administração pública para promoção de processos e serviços de qualidade, voltados para excelência na prestação dos serviços públicos com foco no interesse do cidadão.

Assim, o Programa tem por missão contribuir para o aumento da competitividade do país, por meio de um sistema de gestão que aumente a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas pelas organizações públicas brasileiras.

Constata-se que o modelo da administração pública gerencial que, apresenta foco no cidadão e na obtenção de resultados, pode alcançar efeitos positivos, a depender da gestão. Bresser-Pereira (1998) define a administração pública gerencial pontuando algumas características básicas do modelo, tais como:

É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão (1998, p.28).

Para os autores Lescura, Freitas Júnior e Pereira (2010), a cultura nacional tende a influenciar as práticas de gestão das instituições públicas e que as peculiaridades culturais do Brasil promoveram distorções nos modelos burocrático e gerencial adotados pelo Estado, promovendo uma administração pública “à moda brasileira”.

Com base nessa linha de pensamento, Oliveira Júnior (2008) esclarece que as reformas do aparelho estatal foram pensadas, formuladas e implementadas; algumas apresentaram avanços, com resultados diversos e pontuais, alguns positivos e outros negativos.

[...] Implantação da burocracia, que visava combater o patrimonialismo, o empreguismo e a corrupção, e a primeira tentativa de se estabelecer uma

administração gerencial se deram em períodos ditatoriais e, ainda assim, as características que pretendiam combater se fazem presentes até hoje, mesmo após os esforços para a instauração da administração gerencial (Oliveira Júnior, 2008, p. 126).

De acordo com o Documento Referência do Programa (2007), o modelo de gestão pública adotado pelo GesPública busca orientar as organizações na melhoria de suas gerencias e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras; além da comparação com empresas e demais organizações do setor privado.

O Programa defende a participação dos entes da administração pública e a colaboração entre os órgãos e organizações com vistas a oferecer informações, conhecimento, habilidade e estratégias de atuação. Ademais, o GesPública objetiva a simplificação dos processos, proposição de diretrizes para administração pública, modelos de gestão das ações pública e de gestão de políticas pública, de forma a gerar valor para a sociedade (BRASIL, 2007).

Por sua vez, Oliveira Júnior (2008) afirma que o Programa GesPública é uma evolução dos modelos dos Programas de Qualidade para o setor público, tendo com principal característica a adaptação dos modelos e sistemas existentes para a gestão pública.

Compreendendo que o objetivo do Programa é levar os entes da administração pública a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão, a CN Fundos Sociais aderiu em março de 2011 ao programa em uma solenidade pública. Observou-se, porém, que alguns empregados apresentaram queixas sobre a legitimidade de se implantar um novo programa de qualidade, alegando que este poderia ser mais um programa simbólico, como outros já implementados na organização.

Assim, empreendeu-se este estudo com vistas a verificar a percepção dos empregados lotados da Centralizadora sobre a implementação do Programa GesPública.

Com essa pesquisa foi possível conhecer o perfil dos entrevistados, a percepção sobre os Programas de Qualidade implementados na CAIXA desde 1990, a

percepção sobre o Programa GesPública e a sua implementação na CN Fundos Sociais.

Reitera-se que a definição utilizada neste trabalho sobre percepção é a construída por Robbins (2005), considerando a percepção como “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (p.114).

Destaca-se que foram aplicados 114 questionários, sendo devolvidos ao pesquisador 100 formulários devidamente preenchidos e 01 nulo por erro de preenchimento. Já na pesquisa qualitativa foram selecionados 13 empregados, o que equivale a 10% do total de empregados lotados da Centralizadora.

Participaram da pesquisa quantitativa 56 mulheres e 44 homens, dentre os cargos de gestão e de assessoramento. Por sua vez, na pesquisa qualitativa foram entrevistados sete homens e seis mulheres, escolhidos aleatoriamente.

Observa-se, dentre os entrevistados, que a faixa etária com maior incidência foi a de 26 a 33 anos, apresentando o total de 55 indivíduos. Ademais, 50% dos respondentes apresentam apenas formação superior completa e 47% apresentam pós-graduação e/ou especialização, sendo que 2% dos entrevistados apresentam o título de mestre (*stricto sensu*). Salienta-se que, apesar do alto grau de escolaridade apresentada, as formações acadêmicas desses empregados são as mais diversas. Assim, um programa voltado para a administração pública pode apresentar informações, conceitos e ideias de difícil assimilação para esse público. Dessa forma, a CN Fundos Sociais optou por nivelar os conhecimentos básicos em administração por meio de oficinas de capacitação, palestras e reuniões.

Em relação aos cargos exercidos pelos entrevistados, nota-se que a maioria dos respondentes ocupa cargos técnicos. Assim, os assistentes de sustentação ao negócio sênior, pleno e júnior perfazem o total de 87% dos entrevistados.

Outro ponto em destaque é que 64% dos entrevistados possuem até 06 anos de empresa. Considerando a estabilidade do serviço público, esses empregados são considerados novos na empresa.

Verifica-se que a CAIXA, alinhada à onda de Programas de Qualidade, adotou 22 programas de qualidade na década de 1990. Por esse motivo, foi questionado aos

empregados lotados na CN Fundos Sociais qual era a percepção destes sobre os programas de qualidade implementados na Caixa desde 1990.

Observa-se na pesquisa quantitativa que o índice de concordância foi de 45% dos entrevistados quando questionados se já participaram dos programas de qualidade implementados pela empresa, enquanto 36% dos respondentes discordam de terem participado e outros 19% são indiferentes quanto à participação. Neste aspecto, nota-se que a CN Fundos Sociais apresenta muitos empregados com pouco tempo de CAIXA. Ademais, o último programa adotado pela empresa foi o GesPública em 2006, segundo dados disponíveis na *intranet*, e só agora em 2011 está sendo implementado na CN Fundos Sociais.

Verifica-se nos discursos dos empregados entrevistados a lógica de mercado, sobre melhoria de processos com vistas a melhorar a competitividade quando questionados sobre os programas de qualidade.

Constatou-se, igualmente, que o mesmo programa de qualidade pode ser percebido de forma diferente pelos colaboradores. Isso ocorre uma vez que a implementação dos Programas de Qualidade na CAIXA ficam a cargo de cada Superintendência. Assim, podem ser aplicados em momentos diferentes e sem o conhecimento devido.

Deming (1990) argumenta que em um “clima de fragmentação, as pessoas andam em direções diferentes, sem consciência do que as outras pessoas estão fazendo. Elas não têm nenhuma chance de trabalhar pelo melhor para a empresa” (p.136).

Do mesmo modo, Edwards (1980) esclarece que para que uma política pública seja implementada de forma efetiva, os responsáveis pela sua implementação devem saber o que deve ser feito.

Torna-se importante ressaltar que nos casos descritos sobre a implementação do “5S” houve uma diferença no período de aplicação do programa nas unidades da CAIXA. Enquanto um empregado com três anos de CAIXA teve recentemente contato com as ações do programa, outro com mais de sete anos desconhece a aplicabilidade do programa.

Contata-se ainda que um dos receios dos entrevistados é que após a implementação do GesPública e da aplicação dos instrumentos na CN Fundos Sociais, haja – em algum momento - mudança de Gestor e com isso uma descontinuidade nas ações intraorganizacionais vinculadas ao programa.

Ainda com vistas a verificar como os empregados percebem o Programa GesPública, uma política pública que objetiva excelência na gestão, foram questionados itens relativos aos objetivos do Programa e às práticas gerenciais no setor público.

Observa-se que 87% dos indivíduos questionados concordam que as práticas gerenciais da iniciativa privada podem ser adotadas pelo setor público e que para 89% dos empregados a qualidade da gestão não se vincula apenas à redução de custos e à melhoria de processos.

Outro aspecto interessante é que 96% dos entrevistados concordam que a qualidade da gestão pública está relacionada ao atendimento das necessidades do cidadão, conforme premissa do Programa GesPública.

Quanto aos objetivos do Programa, os respondentes acreditam que o programa pode contribuir para a melhoria de vida da população brasileira (95%), para a melhoria da competitividade do país no mercado internacional (91%) e para a promoção de uma gestão focada na excelência dos serviços públicos (98%).

Em relação à excelência do Programa GesPública, 75% dos respondentes acreditam que os empregados da CN Fundos Sociais estão cientes dos critérios de excelência do programa.

Quanto à percepção dos empregados sobre o processo de adesão e implementação do Programa na Centralizadora, observa-se que estes acreditam que o Programa pode contribuir efetivamente para melhoria da Gestão na CN Fundos Sociais (93%) e que as rotinas operacionais poderão sofrer alterações (71%).

Verifica-se, do mesmo modo, que os empregados não percebem a adesão ao Programa como algo meramente simbólico (78%). A percepção dos empregados quanto à adesão simbólica ao programa foi um dos motivos pelo qual foi realizado este estudo.

Os respondentes ainda acreditam que o GesPública não é apenas outro programa de qualidade a que empresa adere (63%), que estão cientes dos benefícios do programa para as atividades que estes desenvolvem (82%) e que outras áreas da empresa deveriam adotar o Programa (90%).



Os colaboradores da CN Fundos Sociais indicam ainda que os gestores participam do processo de implementação ativamente (69%) e que estes acreditam que o Programa trará benefícios para a CN Fundos Sociais (81%).

Por último, na pesquisa quantitativa, foi questionado se os instrumentos utilizados no Programa foram amplamente divulgados na CN Fundos Sociais. De acordo com a percepção dos empregados, 89% dos respondentes acreditam que os instrumentos foram amplamente divulgados. No entanto, verifica-se que das seis ferramentas de gestão disponibilizadas pelo programa GesPública, apenas duas foram apresentadas pela CN Fundos Sociais aos colaboradores, sendo estas: o Instrumento de Avaliação Continuada e a Carta de Serviços ao Cidadão.

Destaca-se que os empregados acreditam que uma gestão participativa e a disseminação dos objetivos do programa e sua aplicabilidade podem ser fatores que contribuam para adesão dos colaboradores ao Programa.

Por sua vez, os fatores que podem restringir a adesão ao programa, de acordo com a percepção dos empregados, vinculam-se a falta de clareza dos métodos de implementação e dos objetivos desejados, além da descrença quanto a veracidade do real motivo de se implementar o Programa.

Por fim, observou-se que os empregados apresentam diferentes sentimentos e expectativas sobre o programa GesPública, porém estão sensibilizados sobre a importância de melhoria dos processos e dos produtos, bem como da necessidade de satisfazer os anseios dos cidadãos-usuários.

Lima (2007) afirma que o Programa GesPública ao indicar a necessidade de focar a administração pública no cidadão, na sociedade, provoca a mudança no controle social. Assim, a mudança abrange não só as rotinas internas das instituições públicas, mas também a sociedade como cliente dos serviços públicos e mantenedora do Estado. A ideia é instituir novas regras de reciprocidade entre o servidor público e o cidadão.

Em resumo, compreende-se que a disseminação do conhecimento e dos objetivos do GesPública entre os empregados lotados na CN Fundos Sociais foi o primeiro passo para a sensibilização e estímulo à adesão. Promoveu-se entre os empregados a discussão sobre as adequações do Programa à realidade da

Centralizadora, assim buscou-se trabalhar os sentimentos aversivos e as expectativas negativas que um programa de qualidade pode gerar.

Contata-se, dessa forma, que a metodologia adotada pela CN Fundos Sociais de execução do Programa - com a capacitação continuada dos envolvidos e a disseminação da cultura e dos conceitos da excelência em gestão pública - é o que permitiu que os empregados percebessem a implementação do GesPública como um programa de qualidade que efetivamente poderá melhorar a gestão na CN Fundos Sociais.

Destaca-se, do mesmo modo, que a implementação do Programa na CN Fundos Sociais é recente e que se encontra em fase de discussão de conceitos, para só depois relacionar as atividades envolvidas no instrumento Carta de Serviços ao Cidadão.

Quanto à excelência prometida pelo Programa, só o tempo poderá responder, conforme explica Lima (2007). Para o autor, a mudança de foco da administração pública promovida pelo GesPública é de fácil compreensão, no entanto apresenta-se obstáculos na sua implementação.

Essa dificuldade reside na essência da mudança, constituída de dois elementos, cuja reversão ou substituição requerem operação complexa e de resultados atingíveis somente a longo prazo. Esses elementos são a cultura burocrática e o apego ao poder (LIMA, 2007, p. 49).

Convém ressaltar que mesmo se o Programa não alcançar o nível de excelência esperado, o GesPública auxilia os entes da administração pública na melhoria de seus processos e produtos, uma vez que promove o debate sobre a qualidade na prestação dos serviços públicos com foco no cidadão.

Acredita-se que esse estudo logrou êxito empiricamente, devido às informações reunidas e a participação dos envolvidos no processo de implementação do Programa GesPública. Assim, este trabalho possibilita definir práticas e métodos que poderão auxiliar outras áreas departamentais da CAIXA, quando da adesão do Programa. O que poderá dar maior confiabilidade no processo de aplicação dos instrumentos e validação das práticas adotadas.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho apresenta a visão dos empregados sobre a implementação do programa anunciado como um modelo para excelência

na gestão pública; além de alimentar o banco de pesquisa da CAIXA sobre avaliação de gestão e percepção do Programa GESPÚBLICA.

Ademais, o estudo servirá de base para àqueles que desejarem desenvolver outras pesquisas futuras sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, L. M. **Análise das Práticas de Responsabilidade Pública e Cidadania das Organizações Reconhecidas pelo Prêmio da Qualidade do Governo Federal do Brasil**. São Paulo, 2003.

ABRÚCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração

Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. 52 p. Brasília, 1997.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São. Paulo: Atlas, 1994.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. Caixa Econômica Federal. Agenda 150 anos. Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Câmara da Reforma do Estado**. Presidência da República. Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). **Programa da qualidade e participação na administração pública/ Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**, Caderno 4. Brasília, 1997.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Documento Referência**. Brasília, 2007.

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

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 pontos**. Brasília, 2007.

BRESSER-PEREIRA, L.C. A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira. In: **Texto para discussão**. ENAP. 23 f. 1995.

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. ENAP. n. 1 (jan-abr). v. 120. Brasília. 1996.

\_\_\_\_\_. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**. ENAP. n. 1 (jan-abr). Brasília. 1997.

\_\_\_\_\_. Exposição no Senado sobre a reforma da administração pública. **Cadernos MARE da reforma do Estado**. n. 3. 1997.

\_\_\_\_\_. Reforma do Estado Para a Cidadania: **A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. Brasília: ENAP, 1998.

\_\_\_\_\_. SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. FGV. Brasília. 1999.

\_\_\_\_\_. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In Ignacy Sachs, Jorge Wilhelm e Paulo Sérgio Pinheiro, orgs. **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

\_\_\_\_\_. SPINK, P. SPINK, P.K (orgs). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BOGDAN, R. BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos**. Tradutores: ALVAREZ, M. J. SANTOS, S. B. BAPTISTA, T. M. Portugal: Porto Editora, 1994.

BROCKA, B. **Gerenciamento da Qualidade São Paulo**: MakroBooks, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade: a Revolução da Administração** – Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENTON, D.K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

EDWARDS, G.C. **Implementing Public Policy**, Quarterly: USA, 1980.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS - FEBRABAN. **Balanco social dos bancos**. São Paulo, 1996.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS - FEBRABAN. **Balanco Social dos Bancos**, São Paulo, 2000.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS - FEBRABAN.

**Pesquisa – O Setor Bancário em Números**, São Paulo, 2010. Disponível em <[http://www.febraban.org.br/p5a\\_52gt34++5cv8\\_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor\\_Banc%E1rio\\_N%FAmoros\\_Junho\\_2010%20%282%29.pdf](http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Setor_Banc%E1rio_N%FAmoros_Junho_2010%20%282%29.pdf)> Acesso 25 Abr 2011.

FERNANDEZ, C. B. **Os paradoxos do processo de formulação e implementação de políticas públicas de enfrentamento da violência Sexual Infanto-Juvenil no estado do Amazonas (1999-2006)**/ Cristiane Bonfim Fernandez.-Brasília, 2008.

FERREIRA, A. R. **Análise comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros Prêmios nacionais e internacionais de Qualidade**. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Brasília, 2003.

FOWLER, E. D. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior** / Eliane D'Martin Fowler. -- Itajubá,(MG) : [s.n.], 2008. Disponível em: <[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 24 Jun 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, A. M. B. Atualidade e Perspectivas da Administração Pública in: Fundação Luís Eduardo Magalhães. **Gestão Pública: a trajetória da função administração no Estado da Bahia** / Fundação Luís Eduardo Magalhães. – Salvador: FLEM, 2003.

GONÇALVES, E. M. D. G. Um Marco na Prestação dos Serviços Públicos. in: Fundação Luís Eduardo Magalhães. **Gestão Pública: a trajetória da função administração no Estado da Bahia** / Fundação Luís Eduardo Magalhães. – Salvador: FLEM, 2003.

HEIDEMANN, Francisco G., Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. IN: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (orgs.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Editora da UnB, 2009.

HILL, Michael. Implementação: uma visão geral. IN: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (orgs.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Editora da UnB, 2009.

MARTINS, H. F., **A Modernização da Administração Pública Brasileira no Contexto do Estado**, Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, 1995.

MARTINS, H. F. **Rumo a uma nova gestão pública**. Revista Reforma Gerencial, v.1. Brasília: SEGRAF – Gráfica da Polícia Federal, maio, 1998.

MARTINS, H. F. Burocracia e a Revolução Gerencial – A persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, n.6. junho/julho/agosto**, Salvador - Bahia, 2006. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-6-JUNHO-2006-HUMBERTO%20MARTINS.pdf>>. Acesso em 03 Abr 2011.

MARTINS, L. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília: ENAP, 1997.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Ciência e conhecimento científico**. In: Fundamentos da Metodologia Científica. SP: Atlas, 2001

LESCURA, C.; FREITAS JÚNIOR, D. B; PEREIRA, R. Aspectos Culturais Predominantes na Administração Pública Brasileira (2010) in: **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO SOCIAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA: AVANÇOS E DESAFIOS**, junho de 2010 – Anais Encontro Mineiro de Administração Pública, Economia Solidária e Gestão Social II EMAPEGS - Universidade Federal de Viçosa – UFV. Disponível em: <<http://www.ema pegs.ufv.br/docs/iema pegsufv.pdf>> Acesso 05 Mai 2011.

LIMA, P. D. B. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Editora Qualitymark. 248 p. Rio de Janeiro, 2007.

OLIVEIRA JÚNIOR, D. R. **Perfil de gestão na administração pública : estudo de caso da SEPLAN Camaçari – BA e diagnóstico a partir do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública** / David Rios de Oliveira Júnior. - 2008. Disponível em: <[http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/perfil-gest%C3%A3o-na-administra%C3%A7%C3%A3o-publica-estudo-caso-da-seplan-cama%C3%A7ari/id/39756668.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/perfil-gest%C3%A3o-na-administra%C3%A7%C3%A3o-publica-estudo-caso-da-seplan-cama%C3%A7ari/id/39756668.html)>. Acesso em 02 Abr 2011.

OSÓRIO, F. M. **Novos rumos da gestão pública brasileira**. Dificuldades teóricas ou operacionais, 2003. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-MAR%C7O-2005-FABIO%20MEDINA%20OSORIO.pdf>>. Acesso em 07 abr 2011.

MARQUES, F. T.; MATIAS, A. B.; CAMARGO JUNIOR, A.S. **Desempenho dos Bancos Comerciais e Múltiplos de Grande Porte no Brasil**, CLADEA, 2004.

MARTINS, L. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. **ENAP**. n. 8. Brasília. 1995. Trad. Istvan Vadjá. Tit original: Reform of Public Administration and Political Culture in Brazil: na overview.

MATIAS-PEREIRA, J. **Finanças Públicas: a política orçamentária no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

NETO, A; GUASTI L.; F; PROCOPIO DE ARAUJO, A. M. Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n. 1, p.72-83, jan./fev./mar.2008.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional** – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMARA, BS; BARROS, JC de. **Pesquisa de mercado**. São Paulo: Atlas, 2002

SARAVIA, E; in: SARAVIA, E; FERRAREZI, E. **Políticas Públicas (Coletânea de Políticas Públicas)**. Brasília, ENAP, 2006 (volumes 1 e 2).

SILVA, A. C. M. da. **Análise da eficiência das instituições financeiras, segundo a metodologia do Data Envelopment Analysis (DEA)**. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Pós Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2000.

SOBRAL, C. H. R. **O CONTRATO PSICOLÓGICO COMO ELO DE CONFIANÇA ENTRE O EMPREGADO E A ORGANIZAÇÃO: a percepção de empregados da Caixa Econômica Federal**. Monografia – Curso de Administração. Brasília: UnB, 2008.

SOUZA, C. Por que Mudam as Formas de Gestão Pública? in: Fundação Luís Eduardo Magalhães. **Gestão Pública: a trajetória da função administração no Estado da Bahia** / Fundação Luís Eduardo Magalhães. – Salvador: FLEM, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

Prezado (a) respondente,

O questionário que você está recebendo tem a finalidade de levantar subsídios para análise da implementação do Programa GesPública na CN Fundos Sociais. Trata-se de um trabalho de conclusão de curso em administração pública, que está sendo realizado para a Universidade de Brasília. Por motivos de confidencialidade, as respostas serão analisadas de maneira agregada, impedindo qualquer identificação dos participantes. O tempo estimado para resposta é de 5 minutos. Procure ser o mais preciso possível em suas respostas. Sua ajuda é muito importante para o sucesso desta pesquisa.

Carlos Henrique Ribeiro Sobral

#### I – Nesta etapa do questionário você responderá sobre a sua percepção do Programa GesPública.

01. As práticas gerenciais da iniciativa privada podem ser adotadas pelo setor público.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
02. O discurso de busca de resultados, planejamento estratégico, economicidade, eficiência e eficácia vêm contagiando as instituições públicas.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
03. A qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicos é importante e fundamental, mas insuficiente para propiciar a excelência em gestão.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
04. A qualidade da gestão pública se vincula apenas à redução de custos e à melhoria de processos.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
05. A qualidade da gestão pública está relacionada ao atendimento das necessidades do cidadão.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
06. O Programa GesPública pode contribuir para melhoria de vida da população brasileira.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
07. O Programa GesPública pode contribuir para melhoria da competitividade do país no mercado internacional.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )

08. O Programa GesPública contribui para a promoção de uma gestão focada na excelência dos serviços públicos.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )

**II – Nesta etapa do questionário você responderá sobre a sua percepção do processo de implementação do Programa GesPública na CN Fundos Sociais.**

09. O Programa GesPública pode contribuir efetivamente para melhoria da gestão na CN Fundos Sociais.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
10. A CN Fundos Sociais aderiu ao Programa GesPública com vistas a reforçar o direcionamento do seu Modelo de Gestão, que foca o atendimento ao cliente em suas necessidades e a racionalização dos processos.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
11. A adesão da CN Fundos Sociais ao Programa GesPública tem caráter meramente simbólico.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
12. O nível de satisfação dos clientes da CN Fundos sociais aumentará com a implementação do Programa GesPública.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
13. Estou ciente dos benefícios do Programa GesPública para as atividades que desenvolvo.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
14. Eu temo que o Programa GesPública modifique a minha rotina, atribuindo-me mais trabalho.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
15. As minhas rotinas operacionais serão aprimoradas após a adesão ao Programa.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
16. O Programa GesPública é apenas outro programa de qualidade a que a empresa adere.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
17. Eu acredito que a Implementação do Programa GesPública na CN Fundos Sociais não trará mudanças nas minhas rotinas de trabalho.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
18. Eu acredito que os programas de qualidade melhoram a gestão, os processos e os produtos da empresa.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )
19. A adesão ao Programa GesPública é uma decisão política que não acarretará em mudanças na gestão.	Discordo Totalmente ( )	Discordo Parcialmente ( )	Indiferente ( )	Concordo Parcialmente ( )	Concordo Totalmente ( )

20. Os programas de qualidade só servem para promover determinados grupos internos.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
21. Os gestores participam do processo de implementação ativamente.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
22. Os gestores acreditam que o Programa trará benefícios para a CN Fundos Sociais.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
23. Já participei de outros Programas de Qualidade implementados pela empresa.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
24. Eu penso que todas as áreas da empresa deveriam adotar o Programa GesPública com vistas a melhorar sua gestão.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
25. Os instrumentos utilizados no Programa foram amplamente divulgados na CN Fundos Sociais.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )
26. Os empregados da CN Fundos Sociais conhecem os critérios de excelência do programa.	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
	( )	( )	( )	( )	( )

### III – Nesta etapa do questionário você responderá perguntas sobre o seu perfil:

#### 28. Sexo

( ) Masculino

( ) Feminino

#### 29. Estado Civil

( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a) ( ) União Estável ( ) Divorciado (a) ( ) Viúvo (a)

#### 30. Idade

( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 33 anos ( ) 34 a 41 anos ( ) 42 a 49 anos ( ) Acima de 50 anos

#### 31. Escolaridade

( ) Ensino Médio Completo

( ) Superior Incompleto

( ) Superior Completo

( ) Pós-Graduado / Especialista

( ) Mestrado

( ) Doutorado

#### 32. Cargo Exercido

( ) Técnico Bancário

( ) Assistente de Sustentação ao Negócio Júnior

( ) Assistente de Sustentação ao Negócio Pleno

( ) Assistente de Sustentação ao Negócio Sênior

( ) Gestor

**33. Tempo de empresa**

- |                                                     |                                                     |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> até 3 anos                 | <input type="checkbox"/> 03 anos e um dia a 06 anos |
| <input type="checkbox"/> 06 anos e um dia a 09 anos | <input type="checkbox"/> 09 anos e um dia a 12 anos |
| <input type="checkbox"/> 12 anos e um dia a 15 anos | <input type="checkbox"/> 15 anos e um dia a 18 anos |
| <input type="checkbox"/> 18 anos e um dia a 21 anos | <input type="checkbox"/> 21 anos e um dia a 24 anos |
| <input type="checkbox"/> 24 anos e um dia a 27 anos | <input type="checkbox"/> 27 anos e um dia a 30 anos |
| <input type="checkbox"/> Acima de 30 anos.          |                                                     |

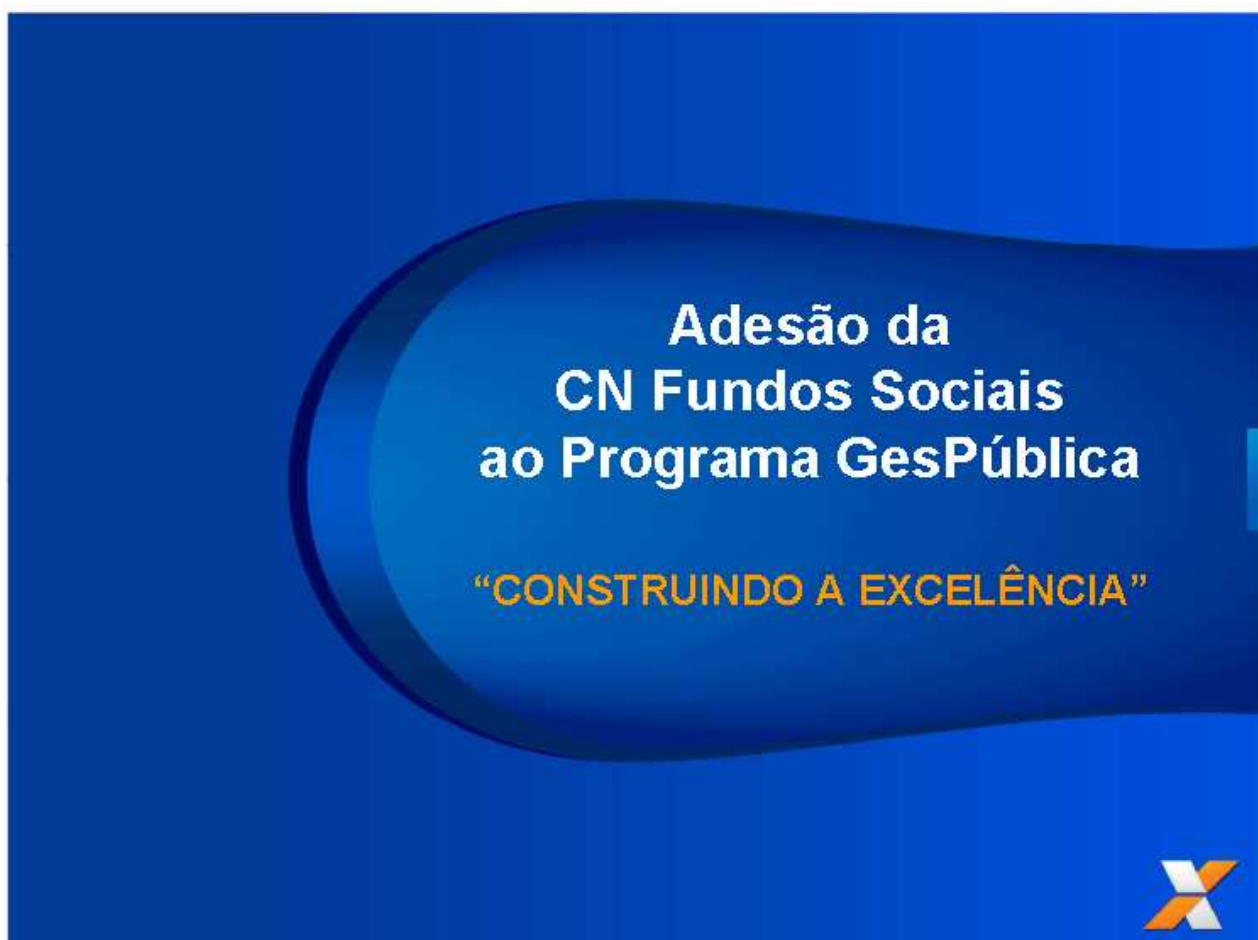
Obrigado pela sua participação!

**Apêndice B – Roteiro de Entrevista**

01. O que você pensa sobre os programas de qualidade?
02. Quais são os seus sentimentos e suas expectativas sobre os programas de qualidade?
03. Você já participou de programas de qualidade adotados pela CAIXA?
04. Qual a sua percepção sobre o programa GesPública?
05. Você acredita que o Programa é adequado ao modelo de Gestão da CN Fundos Sociais, ou necessita de adaptações? Por quê?
06. Quais são os fatores que contribuem para a adesão dos colaboradores ao Programa?
07. Quais são os fatores que restringem a adesão dos colaboradores ao Programa?
08. Quais são os seus sentimentos e suas expectativas sobre o programa GesPública?
09. Na sua visão, como tem sido o processo de sensibilização dos empregados para a necessidade de adesão ao Programa?
10. Na sua opinião, quais ações deveriam ser realizadas para estimular uma maior adesão dos colaboradores ao Programa?

## ANEXOS

### Anexo A – CRONOGRAMA



## Construindo a Excelência

1º Momento (Pré-Oficina):

### CONSTRUINDO UMA VISÃO ESTRATÉGICA

Data	Descrição das Atividades	Horário
03/03	Apresentação de Conceitos Básicos do Programa GasPública Público-alvo: Equipe GasPública, Dyson (GC), Itkon (GC-S.E) e Alica.	11h00
15/03	Reunião com os Coordenadores, Supervisores e Eventuais "A importância do Gestor na Construção do GasPública"	09h30
16/03 a 18/03	Consolidação do Plano de Ação 2011 da CN Fundos Sociais por uma equipe adhocrática (Mediador - Validação)	A definir
22/03	Disseminação do Planejamento Estratégico da CAIXA pelo Gestor de cada Coordenação	Múltiplos Horários
23/03	Disseminação do Plano de Ação 2011 da CN Fundos Sociais - (Mediador e Equipe adhocrática)	Múltiplos Horários



## Construindo a Excelência

2º Momento (Oficina) - 24/03/2011:

### LANÇAMENTO OFICIAL DE ADESÃO DA CN FUNDOS SOCIAIS AO PROGRAMA GESPÚBLICA.

Horário	Descrição das Atividades	Área de Vinculação
13h00	Credenciamento dos Convidados, Clientes e Integrantes da CN Fundos Sociais	Fundos Sociais
13h30	Abertura do evento Apresentação/Video Institucional	Fundos Sociais
14h00	Palestrante: Bruno Palvarini "GasPública - Introdução ao Programa"	MPOG CAIXA
15h00	Coffee-Break	-
15h30	Palestrante: Maria de Marillac "GasPública - Um Programa de Excelência e Promoção da Cidadania"	NEMSCE
17h30	Lançamento oficial Plano de Adesão da CN Fundos Sociais ao Programa GasPública "Construindo a Excelência"	Fundos Sociais
18h30	Assinatura do Termo de Compromisso CN Fundos Sociais e MPOG	Fundos Sociais



## Construindo a Excelência

3º Momento (Pós-Oficina):

### IMPLEMENTANDO O GESPÚBLICA - SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES DA CN FUNDOS SOCIAIS

Data	Descrição das Atividades	Horário
25/03	Lançamento Virtual do Slogan da Campanha "Gespública na CN Fundos Sociais: Construindo a Excelência"	A Definir
04/04 a 12/04	Mini-Oficinas: Elaborando a nossa Carta de Serviços Gincana (QUIZ) 04/04 - Coordenação PMCMV - Sílvia 05/04 - Coordenação FDS - Ataíde 06/04 - Coordenação FHINS - Martin 07/04 - Coordenação FAR - Ilton 08/04 - Administrativo e GI - Dyson 11/04 - Coordenação FGHAB - Vânia 12/04 - Coordenação Fundos Ambientais e Educacionais e Projetos - Randys	A Definir
19/05	Mini-Oficina para os Gestores: "Administrando a Mudança - Conceitos e Casos Práticos"	
07/06	Mini-Oficina "Qualidade de Vida no Trabalho - Eu pratico essa idéia"	
16/06	3ª Oficina de Capacitação "A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança"	13h00 às 19h00
31/08	Reunião com os Gestores e Equipe GesPública - Apresentação da Carta de Serviços	A Definir
22/09	4ª Oficina de Capacitação "Os Novos Agentes do Conhecimento e a Gestão do Capital Intelectual"	13h00 às 19h00



## Anexo B – PANFLETO

### Fundos Sociais

### Oficinas de Capacitação



**Centralizadora Nacional**  
**Fundos Sociais**

SBS - Qd. 01 Lt. 28  
Bl. L - 3º andar  
Ed. Caixa Econômica  
Asa Sul - Brasília

Telefones: 3206-7817  
CNFSO@caixa.gov.br

### Fundos Sociais

### Uma Mudança, Um Desafio, Construindo Uma Nova Realidade!

**Adesão ao  
Programa GesPública**

**2ª Oficina de Capacitação**



Nós, da Centralizadora Nacional Fundos Sociais da CAIXA, atuamos na gestão da operacionalização dos Fundos Sociais, Ambientais, Habitacionais e Garantidores, e assumimos neste ano o compromisso de aderir ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização — GesPública com o objetivo de construir práticas voltadas à excelência gerencial.

Estamos no início do processo de adesão ao Programa GesPública e incluímos na 2ª Oficina de Capacitação Fundos Sociais palestras com o objetivo de disseminar valores e fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública e a apresentação do Programa.

Destacamos que o GesPública apoia o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

É com esse enfoque que a CN Fundos Sociais propõe uma **MUDANÇA**, um **DESAFIO: A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA REALIDADE**. E você é o principal instrumento dessa **TRANSFORMAÇÃO**!

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

William Edwards Deming

### Programação

12h30 - Credenciamento dos Convidados, Clientes e Integrantes da CN Fundos Sociais

13h00 - Abertura do Evento  
Apresentação Institucional

13h30 - O papel Estratégico da SN Fundos de Governo na Implementação do GesPública

14h00 - Palestrante: Bruno Palvarini  
“GesPública - A busca pela Excelência”

15h00 - *Coffee-Break*

15h30 - Palestrante: Maria de Marilac Coelho  
“GesPública - Implementação do Modelo de Excelência em Gestão Pública”

17h30 - Lançamento Oficial do Plano de Adesão da CN Fundos Sociais ao Programa GesPública  
“Construindo uma Nova Realidade” & Assinatura do Termo de Compromisso MPOG e CN Fundos Sociais

### Palestrantes

**Bruno Carvalho Palvarini**



Diretor de Programas de Gestão e Coordenador do Programa GesPública. Funcionário da Caixa Econômica Federal desde 1989, atuou em atendimento ao público e nas áreas de Tecnologia da Informação, Desenvolvimento Empresarial e Planejamento Financeiro, desempenhando funções de Analista, Assistente Executivo, Consultor de Processos, Gerente de Padrões e Planejamento e Gerente Nacional.

Coordenou e/ou participou de iniciativas tais como o Programa 55, a Certificação ISO 9002 e respondeu pela Gerência Nacional de Soluções Empresariais, escritório central de processos e projetos da empresa. Desde março de 2008 atua na Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, em ações de padronização de métodos, técnicas e ferramentas de gestão de processos, aplicando abordagem voltada a resultados.

[gespublica@planejamento.gov.br](mailto:gespublica@planejamento.gov.br)

**Maria de Marilac Coelho**



Servidora Pública Federal, desde 1978, graduada em História pela Universidade Federal do Pará, professora aposentada pelo Instituto Federal do Ceará. Assessora do Serviço de Gestão de Pessoas do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Ceará nas atividades de Planejamento e Gestão.

Coordenadora das ações do GesPública na Região Nordeste. Membro do Comitê Conceitual do GesPública, desde 2006, Examinadora Sênior do Prêmio Nacional da Gestão Pública e Gerente do Prêmio Ceará Gestão Pública. Facilitadora de cursos de Planejamento Estratégico, Curso de Serviços ao Cidadão e formação de examinadores para o Prêmio Nacional da Gestão Pública — PQGF. Atua, nacionalmente, na implantação do Modelo de Excelência em Gestão Pública em diversas instituições, entre elas: Ministério da Justiça, ANVISA, Polícia Federal, Prefeituras, Secretarias Estaduais, Municipais e Hospitais.

[maria.marilac@saude.gov.br](mailto:maria.marilac@saude.gov.br)