



Universidade de Brasília

Curso de Gestão de Políticas Públicas

LORRAYNE VIEIRA MENDONÇA

**PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E
DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA: O CASO
DO INMETRO.**

Brasília – DF

2013

LORRAYNE VIEIRA MENDONÇA

**PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E
DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA: O CASO
DO INMETRO.**

Relatório de análise de políticas públicas a ser apresentado como trabalho final da disciplina de “Residência em Políticas Públicas”.

Professora Orientadora: Sheila Cristina Tolentino Barbosa.

Brasília – DF

2013

Lorrayne Vieira Mendonça

**PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E
DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA: O CASO DO
INMETRO.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da
Universidade de Brasília da aluna

Lorrayne Vieira Mendonça

Doutora, Sheila Cristina Tolentino Barbosa

Professor-Orientador

Doutora, Suylan de Almeida Midlej e
Silva

Professor-Examinador

Doutora, Graziela Dias Teixeira

Professor-Examinador

Brasília, 2013

RESUMO

O presente trabalho buscou verificar a forma como ocorreu a adoção do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO. Procurou-se demonstrar a aplicação do programa na instituição por meio da forma a qual essa adota o Modelo de Excelência na Gestão Pública, principal pilar do GESPÚBLICA; pelas ações de acompanhamento do contrato de gestão da entidade; e pela utilização do instrumento Carta de Serviços. Os resultados foram obtidos através da realização do processo de imersão, a qual busca o contato direto com os gestores do programa. Sendo assim, foram realizadas entrevistas com membros da equipe do GESPÚBLICA e foram consultados diversos documentos internos, ações que dão credibilidade ao trabalho. Os resultados obtidos revelam que o INMETRO ainda necessita progredir em alguns aspectos de sua gestão, porém a organização pode ser considerada como referência na implementação do programa, o que pode estar relacionado ao fato de se tratar de uma Agência Executiva do Executivo Federal.

SUMÁRIO

1	Introdução	6
2	Referencial Teórico	11
3	Procedimentos Metodológicos	19
4	Diagnóstico da Política Pública	11
5	Considerações Finais.....	31
	Referências	34

1. Introdução

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA teve seu marco legal por meio do decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Esse tem como finalidade contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade no país; e tem a missão de promover a excelência em gestão pública por meio do aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade na prestação de serviços públicos.

Segundo o Documento Referência de 2009, o programa possui as seguintes diretrizes:

1. Os produtos e serviços do GESPÚBLICA são produzidos com recursos públicos e ações voluntárias de pessoas e organizações e oferecidos gratuitamente aos órgãos e às entidades públicas brasileiras. Por esse motivo é proibida, sob qualquer pretexto, a venda de tais produtos e serviços e a utilização do nome do Programa para fins comerciais.
2. Os usuários diretos do GESPÚBLICA são os governos e os órgãos e entidades públicos que integram a Administração Pública brasileira.
3. Os resultados diretos do GESPÚBLICA acontecem nos governos e nos órgãos e entidades públicos.
4. Os cidadãos e a sociedade são usuários diretos dos órgãos e entidades responsáveis por processos que se posicionam na ponta das cadeias prestadoras de serviços públicos.
5. A evidência do bom desempenho do GESPÚBLICA se dará pela demonstração da melhoria contínua da qualidade do sistema de gestão e dos ganhos sociais de seus usuários.
6. Os órgãos e entidades públicos que implementam um ou mais 'produtos' do GESPÚBLICA tais como a autoavaliação, simplificação e melhoria de processos, cartas de serviço, pesquisa de satisfação de usuários e premiação, são considerados participantes do Programa.
7. As organizações públicas ou privadas que, de alguma forma, apoiam o GESPÚBLICA em sua estratégia de disseminação e assistência aos órgãos e entidades públicos são consideradas organizações integrantes da Rede Nacional de Gestão Pública (RNPG).

8. As pessoas, servidores públicos ou não, que executam alguma atribuição oficialmente reconhecida no âmbito do GesPública em sua missão de disseminação e assistência aos órgãos e entidades públicos, são considerados integrantes da Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP).

9. A gestão e a execução das ações do GesPública são feitas de forma descentralizada, mediante delegação a organizações e pessoas voluntárias.

10. Todas as pessoas e organizações que atuam no GesPública, de forma permanente ou temporária, estão submetidas ao Código de Ética do Programa.

O programa busca eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

O GESPÚBLICA é uma política pública formulada para a gestão, alicerçado na Rede Nacional de Gestão pública. Esta Rede busca, por meio da integração entre os entes públicos e privados, a promoção de uma gestão pública focada na excelência. Trata-se de um instrumento de participação dos cidadãos que induz o exercício de uma administração pública ética, descentralizada e promotora do controle social.

Sendo o GESPÚBLICA um programa que se insere no novo paradigma da administração pública, uma de suas ações consiste no monitoramento e consequente avaliação da contratualização de resultados, sendo seu principal instrumento o contrato de gestão. A Administração Pública Gerencial deixa de se basear nos processos para concentrar-se nos resultados. Sendo assim, a partir de tal objetivo, o Modelo de Excelência na Gestão Pública passa a ser o principal pilar do GESPÚBLICA.



Figura I: Atuação do GESPÚBLICA

Fonte: Documento Referência GESPÚBLICA 2008-2009 p. 33

A coordenação do programa é realizada por um Comitê Gestor, instituído no âmbito do Ministério do Planejamento (MPOG). Dessa forma, mesmo sendo o programa realizado em todo o país por entes dos mais diversos setores, a organização escolhida para a realização da imersão foi a Secretaria de Gestão Pública do MPOG, pois é nessa que é feito um monitoramento mais abrangente sobre o andamento do programa.

De acordo com o comunicado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão feito à rede do GESPÚBLICA em 2012, a missão da SEGEP é:

Integrar as políticas voltadas à gestão das estruturas; à gestão das pessoas e à governança pública, além de promover um modelo de gestão pública democrática, voltado para resultados, por meio da orientação e da instrumentalização da Administração Pública. Propõe-se atuação aberta à participação e ao controle social, direcionada à obtenção de resultados efetivos no atendimento às necessidades e demandas da sociedade brasileira.

O estudo sobre as ações fomentadas pelo programa possibilita a verificação da implementação da administração gerencial nas instituições públicas. Cada organização apresenta suas particularidades quanto à

aplicação do programa. A cultura organizacional, o grau de autonomia administrativa e o tipo de gestão exercido são fatores que afetam significativamente a implementação do programa.

É necessário que a implementação do GESPÚBLICA seja estudada dentro de cada organização a fim de verificar a aplicação do programa no âmbito de cada realidade organizacional. Sendo assim, a unidade de análise escolhida como foco do trabalho foi a aplicação do programa no Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO).

O presente trabalho buscará responder a seguinte pergunta: Como se deu a implementação do GESPÚBLICA no INMETRO?

Os objetivos do estudo são verificar a aplicação do Modelo de Excelência na Gestão Pública na organização; analisar o acompanhamento do contrato de Gestão da Instituição, com ênfase em um de seus objetivos; e relatar a utilização do instrumento Carta de Serviços já que sua implementação auxiliou a organização a consolidar sua percepção institucional junto à sociedade brasileira (objetivo acordado no contrato de gestão 2012-2014 do INMETRO).

O INMETRO foi criado em 1973, porém apenas em 1998 esse se tornou uma Agência Executiva por meio da celebração do contrato de gestão com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

O INMETRO demonstra vários instrumentos que explicitam a adoção ao Modelo de Excelência na Gestão pública. É uma entidade que se atribuiu de vários mecanismos de gestão pública incentivados pelo programa GESPÚBLICA. A participação da organização no Prêmio Nacional da Gestão Pública, uma das ações da equipe do GESPÚBLICA, é acordada no próprio contrato de gestão.

O acompanhamento e a avaliação periódica de seu contrato de gestão são ações que possibilitam a verificação dos resultados obtidos pela entidade, as respostas permitem a melhora contínua por meio da correção dos erros verificados. Essa é realizada por uma comissão composta por representantes

do próprio INMETRO, do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Ministério da Fazenda.

Segundo o relatório de pesquisa feito por uma consultoria prestada em 2009 ao MPOG sobre as contratualizações de resultados, o INMETRO foi a única organização, dentre as avaliadas, que apresentou as competências da Comissão de Acompanhamento e Avaliação de seu contrato de gestão descritas em seu Regimento Interno.

2. Referencial Teórico

O aumento e a complexidade das demandas sociais passam a exigir do Estado melhor desempenho. De acordo com a teoria da escolha pública, os resultados são maximizados quando os serviços públicos são realizados diretamente por seus interessados. Essa teoria afirma que a aumento do desempenho e a redução dos desperdícios são obtidos por meio da terceirização de serviços públicos não exclusivos do Estado. (Ferlie, 1996)

A nova administração pública pode ser vista como uma ideologia baseada no mercado que acabou atingindo as organizações públicas a fim de maximizar seus resultados. Trata-se de uma ruptura com os antigos padrões de gestão utilizados pelo setor público. (Ferlie, 1996).

Como resposta ao aumento do tamanho das demandas sociais do Estado brasileiro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, em 1995, emerge a Reforma Gerencial. Essa buscou incorporar a Administração Pública à gestão por resultados a qual está fundamentada na eficiência, na redução de custos e no aumento da qualidade ao se prestar os serviços públicos.

A Reforma Gerencial do Estado foi regulamentada por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (Pdrae) elaborado pelo então Ministro do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), Bresser Pereira.

Essa reforma proporciona aos gerentes públicos e às agências governamentais um maior grau de autonomia e accountability por meio da flexibilização dos regulamentos e processos burocráticos. (Bresser-Pereira, 1995)

A estratégia central adotada pelo Pdrae para impulsionar o gerencialismo foi à adoção do mecanismo de publicização. Esse busca incentivar a produção de bens ou serviços públicos não exclusivos do Estado pela própria sociedade e de forma não lucrativa. O estabelecimento de alianças estratégicas entre a sociedade e o Estado busca maximizar os ganhos das

ações sociais e minimizar as disfunções ocorridas quando o serviço é prestado pelo próprio Estado, implicando no aumento da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Na década de 90 também surge o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), o qual buscava a mobilização do setor privado a fim de obter maior competitividade. Os empresários enxergaram que essa busca pela competitividade e pela qualidade nos serviços também deveria ser introduzida na Administração Pública, a fim de melhorar a qualidade da gestão pública e garantir que o Estado contribua para o aumento da competitividade no país.

Como o PBQP se voltava para a realidade das empresas privadas (que buscam o lucro), a tentativa de implementação na esfera pública fez com que o Programa mudasse sua estratégia de atuação. Sua aplicação na administração pública começou em 1995, pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), o qual foi apresentado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Pdrae), juntamente com o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP). Nessa nova abordagem, as ferramentas e técnicas passariam a ser acessórias, num processo mais amplo e profundo de transformação do aparelho do Estado. O foco de suas ações passa do processo para a gestão organizacional; e do servidor para o cidadão-usuário dos serviços públicos.

Dessa forma, em 1997, embora ainda tenhamos o PBQP em implementação, segundo Lima (2007), identificamos os fundamentos que posteriormente viriam a configurar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Dessa forma, segundo o autor, o GESPÚBLICA passa a ser modelado como uma política pública que adota o Modelo de Excelência em Gestão. O PBQP era claro quanto aos propósitos para a administração pública, mas esse não traçava o caminho para atingi-los, ao contrário do GESPÚBLICA.

O GESPÚBLICA adota o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP a qual é baseado nos princípios constitucionais da Administração Pública. São os princípios que definem as diretrizes estruturais e os valores que o MEGP irá seguir.

Segundo o CAPUT do artigo 37 da Constituição Federal de 1988:

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.

O MEGP, segundo o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública referente ao ciclo de 2010, é composto pelas seguintes perspectivas: liderança; estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos, resultados.

A perspectiva cidadão se refere à metodologia de como a organização identifica seus usuários e conhece sua necessidade, devendo se antecipar a essas por meio do devido cumprimento de suas competências institucionais, sendo dividida em duas dimensões: imagem e conhecimento mútuo e relacionamento com os cidadãos-usuários. (MPOG, 2010)

De acordo com a dimensão imagem e conhecimento mútuo, a organização deve divulgar seus serviços e criar indicadores de atendimento a fim de mensurar os níveis de conhecimento dos usuários e da imagem a qual esse tem sobre a organização. A promoção da responsabilidade pública, a interação com a sociedade e a gestão do impacto de sua atuação são ações que devem ser realizadas pela organização que adota MEGP.

O relacionamento com os cidadãos-usuários se refere ao acompanhamento dos serviços entregues pela organização, a gestão das reclamações, a avaliação da satisfação e insatisfação dos usuários e o acesso para solicitação de assistência, reclamação e sugestão. A interação com a sociedade é baseada no fundamento da responsabilidade pública, que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização. Trata-se da interação da organização com a sociedade

O Documento Referência do GESPÚBLICA afirma que esse programa não se restringe ao Governo Federal, mas apoia e fomenta a melhoria da gestão pública também nos níveis estadual e municipal, bem como junto aos

poderes Legislativo e Judiciário. Além disso, sua base conceitual não se limita a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização etc.).

A coordenação do GESPÚBLICA é competência da Secretaria de Gestão Pública – SEGEP (Decreto nº 7.675, 21-01-2012, anexo), do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão - MPOG.¹

O comitê Gestor do programa é responsável por planejar, coordenar, executar e avaliar as ações do GESPÚBLICA, sendo esse composto por representantes do MPOG, da Casa Civil da Presidência da República, de órgão e entidades da administração pública e de entidades privadas (BRASIL, 2005).



Figura II: Fundamentos do GESPÚBLICA

Fonte: Documento Referência GESPÚBLICA 2008-2009 p. 20

O programa integra a dimensão técnica, própria da administração, à dimensão social que até então era própria da área política. Suas principais características são:

¹ Esta Secretaria resultou da fusão entre as antigas Secretaria de Gestão - SEGES e a Secretaria de Recursos Humanos – SRH, incorporando, assim, todas as funções relacionadas à gestão organizacional: RH, estruturas, processos e melhoria na gestão.

- ser essencialmente público;
- estar focado em resultados para o cidadão;
- ser federativo.

Quando se afirma que é um programa essencialmente público, refere-se a seu objetivo em atingir o interesse público e a obrigação da continuidade da prestação do serviço público. Deve ser desenvolvido com o enfoque nos cidadãos, mas sem deixar de lado os princípios e embasamentos legais a qual o poder público está sujeito. Isso se reflete, também, na discussão sobre os critérios de avaliação da gestão – foram todos revisados e adaptados para a realidade das organizações públicas.

A desburocratização consiste no deslocamento do foco do serviço da burocracia para o cidadão. A sociedade passa de simples usuária dos serviços públicos para cliente da Administração Pública. A eficiência e a eficácia são alcançadas quando se atingem os melhores resultados em relação ao que foi demandado pela população.

Como a política admite uma aplicação nas três esferas de governo e nos três poderes, é de suma importância que haja integração de ações admitindo até mesmo que os estados possuam seus próprios órgãos de incentivo e controle dentro de sua limitação territorial, pois cabe à Secretaria de Gestão Pública apenas a coordenação do programa em âmbito federal.

O programa adota uma perspectiva de melhoria gradativa e contínua como estratégia de mudança do paradigma da Administração Pública. A busca pela excelência permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras com estrangeiras e demais organizações do setor privado.

O controle social é inerente à aplicação da política, pois no contexto democrático no qual o Brasil está inserido, o Estado deve incentivar a participação da sociedade como forma de identificar suas demandas e avaliar se sua atuação está de acordo com o que esperado e exigido. O *feedback* da sociedade é fundamental para que a Administração Pública avalie suas ações

e as conduza de forma transparente pois estas estarão sempre sujeitas ao controle da população.

Uma das ações incentivadas pelo programa consiste no monitoramento e avaliação das contratualizações realizadas pelo setor público por meio dos contratos de gestão, os quais estão alicerçados na gestão por resultados. Os contratos de gestão estabelecem requisitos mínimos a serem observados pela organização em sua prestação de serviços.

Segundo pronunciamento do Ministro do Supremo Tribunal Federal Gilmar Mendes, em seu Voto-Vista da Medida Cautelar em Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1.923-5:

A principal função do contrato de gestão é a fixação de metas, assim como a definição dos mecanismos de avaliação de desempenho e controle de resultados das atividades da organização social. Assim, deverá o contrato de gestão conter: I – especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade; II – a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções.

O contrato de gestão busca a promoção de mudanças culturais que façam com que o Estado e as entidades de interesse social deles dependente ou vinculada construam elevados níveis de efetividade, eficácia e eficiência. (De André, 1999)

Para que as organizações atinjam seus objetivos é fundamental que haja instrumentos de planejamento que busquem a fiscalização da execução dos contratos por parte dos entes públicos a qual a entidade está vinculada.

Mesmo antes do programa GESPÚBLICA, os contratos de gestão já existiam. A primeira experiência surgiu na década de 90 entre o Estado de São Paulo e a companhia Vale do Rio Doce. Os contratos de gestão atribuem à

entidade maiores vantagens em troca de contrapartidas previamente estabelecidas no instrumento (MAJOR, 1997).

O contrato de gestão não é um instrumento jurídico, mas gerencial. No âmbito federal, trata-se de um compromisso institucional, firmado entre a União, por intermédio de seus ministérios, e uma entidade pública estatal, a ser qualificada como Agência Executiva, ou uma entidade não estatal, qualificada como Organização Social². Por parte do poder público contratante, o contrato de gestão se coloca como instrumento de implementação, supervisão e avaliação de políticas públicas de forma descentralizada, racionalizada e autonomizada, na medida em que vincula recursos ao atingimento de finalidades públicas.

As Agências Executivas adquirem tal qualificação por meio da celebração do contrato de gestão com a administração pública direta. Essa qualificação é discricionária e dispensa licitação. A agência é fiscalizada por um comitê quanto aos resultados alcançados, ou seja, pelo cumprimento dos objetivos e metas do contrato de gestão.

A gestão dos contratos compreende o gerenciamento, o acompanhamento e a fiscalização do objeto contratado. Relatórios de avaliação devem ser periodicamente elaborados para que seja possível o acompanhamento dos contratos de gestão e conseqüentemente ações corretivas que possibilitem a maximização dos resultados desejados.

Segundo Fernandes (2006), a gestão de contratos se refere ao conjunto de ações que buscam a fiscalização e o acompanhamento dos contratos, com vistas ao seu integral cumprimento.

Os contratos de gestão estabelecem requisitos mínimos a serem observados pela organização em sua prestação de serviço. O instrumento Carta de Serviços do GESPÚBLICA incentiva as organizações a listarem seus

² Há também outros três tipos de contratos de gestão: os firmados entre a União e os Serviços Sociais Autônomos (Rede SARAH, APEX e ABDI) e entre a União e os Estados e Municípios, firmados no âmbito do SUS.

serviços, sua forma de acesso pelos cidadãos e o prazo aproximado para sua conclusão; trata-se do estabelecimento de um compromisso com seus usuários. Sendo assim, auxilia as organizações a cumprirem as metas acordadas nos contratos de gestão.

3. Procedimentos Metodológicos

A forma de abordagem da problemática escolhida se atribuiu do método qualitativo de pesquisa. Minayo (2000) afirma que a pesquisa qualitativa parte do pressuposto que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do pesquisador que não pode ser traduzido em números.

Dessa forma, os principais instrumentos da pesquisa são o pesquisador e a coleta de dados, sendo essa última realizada no ambiente natural de pesquisa. Os dados tendem a ser analisados de forma indutiva pelo pesquisador. Os principais focos da abordagem são o processo e seu significado.

Os tipos de pesquisas utilizados no processo de imersão foram de pesquisa exploratória e descritiva.

A primeira tem como finalidade o aprofundamento no tema para que esse de torne mais familiar ao pesquisador. Segundo Gil (1991), essa envolve a realização de entrevistas com pessoas envolvidas com o tema a ser pesquisado e um levantamento bibliográfico.

A pesquisa descritiva assume a forma de levantamento. Trata-se do relato das características do programa e sua aplicação na organização escolhida. Essa envolve a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados: observação sistêmica e aplicação de questionários. (Gil, 1991)

As pesquisas documental e bibliográfica foram os principais procedimentos técnicos utilizados na pesquisa. A análise documental é de suma importância, pois documentos não recebem tratamento analítico, ou seja, se atribuem de certa imparcialidade. A pesquisa bibliográfica consiste na análise de livros, artigos científicos, etc.

O acompanhamento das atividades ocorreu na Secretaria de Gestão Pública no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A pergunta norteadora da pesquisa foi: Como se deu a implementação do GESPÚBLICA no Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO)? Para responder tal pergunta, além das técnicas já citadas, foram utilizados como

instrumentos de pesquisa as conversas informais, a realização de entrevistas e a técnica da observação participante.

A entrevista é a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores. (Ribeiro, 2008, p.141)

A observação participante ocorre através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. (Cruz Neto, 1994, p. 59)

A entrevista informal também foi um instrumento muito utilizado no processo de imersão. Essa se difere da simples conversação por ter como meta a coleta de dados, é menos estruturada que a entrevista formal, porém se apresenta como uma importante ferramenta para coleta das informações que possibilitaram a construção desse relatório.

A pesquisa documental se deu através de documentos disponibilizados pela SEGEP e pelo INMETRO. Dentre esses, merecem destaque: o Contrato de Gestão vigente no INMETRO, os Relatórios de Gestão, os Relatórios de Atividades e o Documento Referência do GESPÚBLICA.

Uma limitação da pesquisa foi a falta de contato direto com o INMETRO. Como a imersão foi realizada na SEGEP, esse era feito através da Secretaria. Porém, tal fato não afetou substancialmente a pesquisa devido ao grau de transparência do INMETRO em relação a disponibilização de documentos.

4. Diagnóstico

4.1 A Adoção ao Modelo de Excelência na Gestão Pública pelo INMETRO

O enfoque no cidadão e na sociedade, um dos objetivos do GESPÚBLICA, é encontrado em várias ações do INMETRO. As metas do contrato de gestão estão amplamente voltadas para os ganhos diretos trazidos a sociedade, principal beneficiária das ações do instituto.

Porém, ações que evidenciam os paradigmas da Administração Gerencial e a aplicação do Modelo de Excelência na Gestão Pública - MEGP não se concentram apenas na avaliação dos objetivos do contrato de gestão. A organização participa a cada dois anos do Prêmio Nacional da Gestão Pública, a qual foi iniciada no Programa Nacional da Qualidade no Serviço Público e continuado pelo GESPÚBLICA. Tal participação é acordada no próprio contrato de gestão do instituto, conforme seu Plano de Trabalho (Anexo II do Contrato).

A participação no Prêmio Nacional da Gestão Pública prevê a apresentação do andamento do plano de melhorias da gestão que define as medidas de fortalecimento institucional e a elaboração do relatório de gestão a cada dois anos para participação no prêmio.

Baseado na perspectiva cidadãos do MEGP, os relatórios de gestão do INMETRO participantes do prêmio trazem as formas as quais a organização se atribui para aplicar tal perspectiva.

4.1.1 Imagem e conhecimento mútuo

A dimensão imagem e conhecimento mútuo da perspectiva cidadãos tem por objetivo divulgar os produtos e os serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

O instituto identifica e classifica seus usuários de acordo com a natureza de suas atividades, sua cadeia produtiva e seus processos

organizacionais. Tal ação auxilia na formulação da agenda da instituição por meio da identificação das demandas.

Grupo	Integrantes
Setor produtivo (usuários)	Indústria, comércio e prestação de serviços, MBC, CNI, CNC, Federações da Indústria e do Comércio Estaduais
Órgãos governamentais (usuários)	Casa Civil da PR, MDIC, MP, MF, outros Ministérios, secretarias, empresas públicas, autoridades regulamentadoras e agências reguladoras
Comunidade científica e tecnológica (usuários)	Institutos de pesquisa, laboratórios, organismos técnicos e instituições de ensino vinculadas à ciência e à tecnologia
Sociedade como um todo (beneficiários)	Cidadãos e consumidores, CPCON, entidades de defesa do consumidor, sindicatos e associações de classe, órgãos da mídia, ONG e demais representantes da sociedade organizada

Tabela I: Segmentação dos cidadãos-usuários

Fonte: Relatório da Gestão Pública Ciclo 2010, p. 36.

A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, assim como sua utilização para definir e melhorar produtos, serviços e processos, são realizadas por meio de diversos mecanismos de interação com o cidadão, os quais reforçam a garantia de uma imagem constitucional positiva. Os canais de comunicação podem ser internos ou externos, sendo os principais descritos no quadro a seguir.

Tp	Canais de Comunicação
Interna	Intranet
	Jornal Na Medida
	Murais
	Comunica (mensagem eletrônica direta)
	Painéis eletrônicos
	Palestras, encontros e outros eventos institucionais
Externa	Jornais Folha de SP, Estado SP, Globo
	Rádios CBN, Band News, Globo
	Matérias espontâneas em outros veículos de imprensa de abrangência nacional e local
	Quadro de análise de produtos no Fantástico da Rede Globo
	Programas (Em Cima da Hora/Globo News, Auto Esporte, Bom Dia Brasil)
	Sítios do Inmetro, Uol, Terra, G1(Globo)
	Sala Virtual de Imprensa
	Portal do Consumidor
	Portal da RBMLQ-I
	Boletim Inmetro Informação
	Veiculação de spots em rádios de todo o Brasil através da Rádio Câmara
	Campanhas de utilidade pública, divulgadas na mídia nacional, em horário gratuito.
	Programa de visitas ao Inmetro
Promoção e participação em eventos: seminários, congressos, exposições, workshops, painéis, feiras e lançamentos	

Tabela II: Principais Canais de comunicação

Fonte: Relatório da Gestão Pública Ciclo 2010, p. 37.

As pesquisas são os principais meios utilizados pela organização para identificar as necessidades de seus usuários a avaliar sua satisfação. A celebração do contrato de gestão em 1998 fez com que o instituto realizasse algumas mudanças em relação às práticas utilizadas, a metodologia de pesquisa passou a ser baseada em um processo sistêmico e em um escopo mais amplo.

A nova metodologia vai além da pesquisa de ibope, são realizadas pesquisas contínuas com base no cadastro dos usuários diretos e indiretos dos serviços do INMETRO, possibilitando criar indicadores dos níveis de satisfação dos usuários.

Os questionários são aplicados por empresas terceirizadas a fim de manter a imparcialidade em relação à obtenção dos dados. Esses são padronizados e aprovados pelo INMETRO antes de serem utilizados. A figura a seguir mostra a segmentação praticada nessas pesquisas com a finalidade de identificar e classificar usuários e suas necessidades.



Figura III: Segmentação praticada para identificar e classificar usuários

Fonte: Relatório da Gestão Pública Ciclo 2005, p. 32.

Os principais atributos definidos para caracterizar a imagem institucional são ligados aos aspectos focados em indicadores relativos a conhecimento da instituição, nível de entendimento das atividades, reconhecimento da marca, confiança, credibilidade, satisfação pelos serviços prestados e percepção institucional, especialmente quanto à eficiência, comparativamente a outras instituições públicas. São atributos que caracterizam a imagem da organização: a contribuição para o desenvolvimento do País.

4.1.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários

Essa segunda dimensão da perspectiva cidadãos do MEGP busca descrever a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a utilização de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços entregues. (MPOG, 2010)

Os canais de acesso são definidos a partir da segmentação dos cidadãos-usuários. São consideradas as necessidades e peculiaridades de cada grupo e de seus integrantes, entre as quais se destacam aspectos geográficos, econômicos e tecnológicos, assim como subsídios decorrentes da avaliação dos resultados das pesquisas, tipo de relacionamento e aplicabilidade de cada canal disponibilizado. (INMETRO, 2010)

Cidadão-Usuário	Canais de Acesso	Principais Mecanismos de Consulta
Sociedade como um todo (Beneficiários)	Ouvidoria; Sítio na Internet; Portal do Consumidor	Biblioteca on line, call center, pedagogica, base de dados de portarias e regulamentos, consulta aos órgãos de proteção e defesa do consumidor, notícias, Fale Conosco, atendimento ao cidadão
Setor produtivo	Alerta Exportador; Sítio na Internet; reuniões técnicas; visitas de entidades representativas; Painéis Setoriais; eventos nacionais e internacionais	Regulamentos emitidos no âmbito da OMC, base de dados de organismos e laboratórios acreditados e de regulamentos metrológicos e de avaliação da conformidade emitidos, reuniões técnicas
Órgãos governamentais	Portal do relacionamento com a RBMLQ-I; Sior – Ouvidoria; Conmetro; Comissões do Congresso Nacional; MDIC; MCT; outros ministérios e agências	Base de dados da fiscalização das atividades metrológica e da qualidade, dados da arrecadação da fiscalização, procedimentos, regulamentos aplicáveis, atendimento ao cidadão
Comunidade científica e tecnológica	Instituições parceiras; laboratórios designados; CNPq; visitas de representantes do setor; convênios com universidades;	Biblioteca online, reuniões técnicas, congressos, seminários e outros eventos nacionais e internacionais,

Tabela III: Principais canais de acesso disponibilizados aos grupos de cidadãos-usuários

Fonte: Relatório da Gestão Pública Ciclo 2010, p. 39.

O sítio é um dos principais canais de acesso para a sociedade como um todo, com bancos de dados de padrões (normas, regulamentos e portarias);

notícias; biblioteca online; acessos à Ouvidoria; acesso à informação e a Carta de Serviços da instituição.

A Ouvidoria disponibiliza aos cidadãos-usuários os seguintes meios: internet, telefone com discagem gratuita (0800) e atendimento presencial. Oferece uma Central de Tele-atendimento (desde 2001) que funciona nos dias úteis, em horário comercial, com doze operadores de telemarketing e uma supervisora, visando um atendimento mais rápido e eficaz.

O tratamento das reclamações, formais e informais, é realizado pela Ouvidoria, utilizando como ferramenta o SAC – Sistema de Atendimento ao Cidadão. Esse sistema visa à centralização das demandas que chegam à Ouvidoria, assim como nas áreas técnicas, possibilitando o registro, análise e o acompanhamento das manifestações dos cidadãos, até a sua solução, gerando relatórios e gráficos estatísticos que fornecem a visibilidade necessária da Instituição aos cidadãos-usuários.

A avaliação da satisfação e da insatisfação dos cidadãos usuários é feita por meio da realização de pesquisas de opinião realizada com entrevistas telefônicas pessoais, após a prestação dos serviços.

4.2 O acompanhamento do Contrato de Gestão

O contrato de gestão do INMETRO demonstra, em vários aspectos, a adoção pela organização do MEGP. Em seu plano de trabalho, Anexo I do instrumento, o primeiro objetivo a qual a organização deve buscar se refere à consolidação da percepção institucional junto à sociedade brasileira.

Macroprocesso	Objetivos	Indicadores			Metas/Ano		
		Nome	Memória de Cálculo	Unidade	2012	2013	2014
Imagem	1. Consolidar a percepção institucional junto à sociedade brasileira	1.1 Nível de entendimento do Inmetro junto à população brasileira Dimensão: Efetividade	Percentual dos entrevistados que conhecem o Inmetro e ao menos uma das suas atividades	%	47	48	48
		1.2 Nível de percepção institucional junto à população brasileira Dimensão: Efetividade	Percentual da população brasileira que considera o Inmetro "muito eficiente" ou "eficiente", dentre o total dos entrevistados que opinaram	%	81	81	81
		1.3 Nível de percepção institucional do Inmetro junto a dirigentes do setor produtivo Dimensão: Efetividade	Percentual dos dirigentes do setor produtivo que considera o Inmetro "muito eficiente" ou "eficiente", dentre o total dos entrevistados que opinaram	%	85	86	87

Tabela IV: Indicadores de desempenho e metas

Fonte: Contrato de gestão 2012-2014

O atingimento de tais objetivos é verificado pelo Comitê de acompanhamento e Avaliação, previsto no próprio contrato de gestão, a qual é formado por representantes do próprio INMETRO, do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e Ministério da Fazenda.

O Comitê de acompanhamento e Avaliação é presidido por representante do MDIC a qual também é responsável pelo apoio logístico e de infraestrutura decorrentes das atividades daquele. O comitê é responsável pela elaboração do relatório de acompanhamento semestral a qual subsidiará o processo de avaliação anual dos resultados obtidos pelo INMETRO.

Segundo a cláusula oitava do Contrato de Gestão 2012-2014 do INMETRO, o comitê considerará em seus relatórios: os desvios dos resultados em relação às metas acordadas, a manutenção ou alteração dos cenários, a efetiva disponibilidade das medidas administrativas que ampliem a autonomia de gestão do INMETRO e o seu empenho para o cumprimento dos objetivos, metas e indicadores de desempenho acordados.

O resultado material da avaliação do Contrato de Gestão traz dados quantitativos sobre o grau de atingimento das metas estabelecidas no instrumento gerencial. Trata-se de um importante mecanismo a qual embasará a tomada de decisão dos gestores e a realização do planejamento estratégico da organização.

A tabela a seguir foi retirada do relatório referente aos resultados alcançados pelo INMETRO na execução do Contrato de Gestão em 2012. Esse exemplifica os tipos de resultados obtidos com a avaliação do comitê supracitado, tendo como enfoque um dos objetivos acordado no Contrato de Gestão: consolidar a percepção institucional junto à sociedade brasileira.

Macroprocesso	Imagem									
	Objetivos	Indicadores		Meta	Resultado	Desvio Absoluto	Alcance da meta	Nota Atribuída	Peso	Total de Pontos
		Nome	Memória de Cálculo	2012	2012					
1. Consolidar a percepção institucional junto à sociedade brasileira	1.1 Nível de entendimento do Inmetro junto à população brasileira Dimensão: Efetividade	Percentual dos entrevistados que conhecem o Inmetro e ao menos uma das suas atividades	47%	45,20%	1,80	96,17%	10	5	50	
	1.2 Nível de percepção institucional junto à população brasileira Dimensão: Efetividade	Percentual da população brasileira que considera o Inmetro "muito eficiente" ou "eficiente", dentre o total dos entrevistados que opinaram	81%	84,71%	3,71	104,58%	10	5	50	
	1.3 Nível de percepção institucional do Inmetro junto a dirigentes do setor produtivo Dimensão: Efetividade	Percentual dos dirigentes do setor produtivo que considera o Inmetro "muito eficiente" ou "eficiente", dentre o total dos entrevistados que opinaram	85%	65,25%	19,75	76,76%	7	5	35	

Tabela VI: Desempenho do INMETRO no ano de 2012

Fonte: INMETRO, Relatório dos Resultados Alcançados no Contrato de Gestão – Ano 2012, p. 07.

Quanto ao primeiro e segundo indicadores, as quais se referem ao nível de entendimento do INMETRO e ao nível de percepção institucional junto à população brasileira, para se avaliar o alcance da meta proposta, foram realizadas pesquisas de opinião com a sociedade brasileira.

Foram realizadas 2.073 entrevistas em todas as regiões do país. Dentre os entrevistados, 80,8% afirmaram já ter ouvido falar do INMETRO e 45,20% afirmaram corretamente de forma espontânea pelo menos uma atividade que o instituto realiza. Dessa forma, se chegou ao percentual obtido em relação ao nível de entendimento do INMETRO junto à população brasileira. (INMETRO, 2010)

Quanto ao nível de percepção institucional, O INMETRO foi avaliado como uma instituição eficiente ou muito eficiente por 68,7% dos entrevistados, pouco eficiente por 12,4% e 18,9% não souberam opinar. Assim o nível de percepção institucional para a sociedade brasileira é de 84,71%, dado pela divisão de 68,7% por 81,1% que representa o percentual dos entrevistados que souberam opinar sobre a "eficiência" da instituição. A título de comparação com o INMETRO foram pesquisadas as seguintes instituições: Procon, Correios, Embrapa, Anatel, ANEEL, Anvisa, INSS. O Inmetro manteve o segundo lugar no "ranking de eficiência". (INMETRO, 2010)

Nível de Percepção da Eficiência Institucional junto à população entre quem opinou (%) (1)	2007	2008	2009	Posição 2009
Correios	85,54%	87,88%	84,54%	1º
Inmetro	90,24%	82,28%	80,08%	2º
Embrapa	83,08%	80,88%	75,24%	3º
Procon	76,14%	71,91%	71,66%	4º
Aneel	72,29%	72,29%	59,56%	5º
Anvisa	66,23%	64,63%	59,08%	6º
Anatel	65,48%	60,47%	50,50%	7º
INSS	-	53,61%	43,17%	8º

Tabela VII: Nível de percepção da Eficiência Institucional

Fonte: Relatório da Gestão Pública Ciclo 2010, p. 78.

O nível de percepção do INMETRO junto ao setor produtivo foi avaliado por meio de entrevistas com participantes de comitês técnicos de regulamentação metrológica e de avaliação da conformidade. Este público tem conhecimento maior das competências do Inmetro, permitindo assim a obtenção de informações mais embasadas, com potencial maior de geração de melhorias nos processos de regulamentação técnica do INMETRO.

A atuação do Comitê de Avaliação é de suma importância para a melhora progressiva da gestão da instituição, essa, por meio da avaliação dos resultados tendo como principal enfoque a população brasileira, evidencia a implementação dos paradigmas da Administração Gerencial e do Modelo de Excelência na Gestão Pública, pilares do GESPÚBLICA.

4.3 O instrumento Carta de Serviços no INMETRO

A adoção do Modelo de Excelência na Gestão Pública no INMETRO contribui para que a organização atinja os objetivos acordados no contrato de gestão. Sendo a finalidade do instrumento Carta de Serviços auxiliar os cidadãos-usuários a obterem com maior celeridade os serviços ofertados pela organização, criando um compromisso com os cidadãos. A equipe do GESPÚBLICA é responsável pela elaboração do modelo do documento e por auxiliar a organização no processo de implementação.

O documento Carta de Serviços busca informar os cidadãos quais são os serviços prestados pela organização, como acessar e obter esses serviços, e qual o prazo para sua realização, fazendo com que a confiança e a credibilidade na administração pública seja fortalecida por meio da percepção dos usuários sobre o aumento da eficiência e da eficácia na prestação dos serviços públicos.

A regulamentação do modelo Carta de Serviços ao Cidadão propriamente dito ocorreu por meio do Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de

2009, porém esse começou a ser elaborado a partir de 2000 ainda dentro do Programa Nacional da Qualidade (Decreto nº 3.507/2000). Nesse período, a SEGES listou 147 organizações que lidavam diretamente com os cidadãos e decidiu mobilizá-las para implementarem o instrumento. As primeiras cartas foram baseadas nas experiências da Espanha e da Argentina.

A primeira etapa para se elaborar a Carta consiste na formação de uma equipe de trabalho e posteriormente a elaboração de um plano de ação. Os integrantes da equipe devem ter conhecimento sobre os processos de atendimento da organização.

Sendo assim, para que ocorra a implementação da Carta de Serviços, é necessário o comprometimento da organização. Deve-se envolver principalmente os agentes públicos que lidam diretamente com os cidadãos, pois esses conhecem melhor que os diretores e coordenadores as principais demandas dos usuários e o prazo necessário para a prestação do serviço.

O plano de ação de elaboração do modelo engloba a identificação das unidades da organização que estarão envolvidas na elaboração da carta; o conhecimento dos serviços oferecidos pelas unidades envolvidas; a identificação dos tempos e prazos necessários para a prestação do serviço; o prazo estimado para a prestação do serviço; a forma de acesso aos serviços, os mecanismos de comunicação com os usuários; a formatação, divulgação e aprovação da carta e o monitoramento da efetividade dos compromissos firmados na Carta de Serviços.

Passos da elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão:

- 1) A organização seleciona os integrantes da equipe responsável pela elaboração da Carta
- 2) A equipe do GESPÚBLICA transmite o modelo de elaboração e as orientações necessárias.
- 3) A organização elabora a minuta da carta
- 4) A equipe do GESPÚBLICA analisa a minuta e sugere as alterações devidas.



Figura IV: Fluxo de Implementação da Carta

Fonte: Documento de apresentação do modelo Carta de Serviços

No caso do INMETRO, a elaboração da Carta foi realizada por sua Ouvidoria com base nas perguntas e reclamações frequentes realizadas pelos usuários. A divulgação da carta de serviços do INMETRO foi no último Prêmio Nacional da Qualidade no Serviço Público, ocorrido em 2010.

A Carta de Serviços é importante instrumento para fortalecer a parceria com o cidadão e para a melhora contínua da atuação do INMETRO. Trata-se de um importante instrumento que contribui para o atingimento dos objetivos acordados no Contrato de Gestão.

A consolidação da percepção institucional junto à sociedade brasileira, primeiro objetivo do Contrato de Gestão, é fortalecida pelo instrumento Carta de Serviços.

A Carta de Serviços do INMETRO é bem eficaz por se ter baseado nas perguntas frequentes dos usuários, porém essa deve buscar a melhora contínua por meio do monitoramento do atingimentos dos objetivos acordados e pela avaliação do instrumento, fato ainda não ocorrido.

5. Considerações Finais

O paradigma gerencial incorporou à Administração Pública novos preceitos para se prestar os serviços públicos. Os cidadãos passam de simples usuários dos serviços públicos para clientes, sendo assim a Administração pública desloca seu foco dos meios para os fins. O princípio da eficiência passa a acompanhar o ciclo de políticas públicas e a prestação dos serviços públicos.

O GESPÚBLICA se revela como um programa que busca desburocratizar a gestão pública. Trata-se de um impulsionador da aplicação do modelo gerencial. O GESPÚBLICA indica traça o caminho a qual as organizações devem seguir e apresenta diversas ações e projetos que contribuem para a maximização da eficiência na Administração Pública. O principal pilar do programa é o Modelo de Excelência na Gestão Pública.

O presente trabalho buscou demonstrar como se dá a aplicação do programa em uma organização pública a fim de revelar algumas ações práticas a qual o GESPÚBLICA se atribui para alcançar seus objetivos.

Sendo assim, o processo de imersão foi realizado na SEGEP, pois é nessa que se concentra a equipe do GESPÚBLICA, porém a organização estudada foi o INMETRO. O estudo foi realizado através da visão da equipe do GESPÚBLICA. Houve uma limitação quanto a interpretação dos dados, pois não foi possível um contato direto com o INMETRO, o estudo foi baseado em publicações oficiais e na realização de entrevistas e conversas informais com integrantes da SEGEP.

Mesmo ocorrendo tal limitação na pesquisa exploratória, os dados obtidos foram retirados de Relatórios de Gestão disponibilizados pelo INMETRO. Alguns deles eram avaliados pela equipe do GESPÚBLICA, é o caso do relatório que apresenta os resultados do contrato de gestão e do Relatório de Gestão Pública a qual participado Prêmio Nacional da Gestão Pública.

Os relatórios foram os principais meios utilizados para se responder a pergunta norteadora do estudo. Através da verificação do acompanhamento do

contrato de gestão, da adoção do Modelo de Excelência na Gestão Pública e da utilização do instrumento Carta de Serviços, foi possível descobrir de que forma se dá a aplicação do GESPÚBLICA na organização a partir tais enfoques.

A adoção do MEGP no INMETRO é demonstrada pela organização através de várias ações. A participação no Prêmio Nacional da Gestão Pública, a qual ocorre a cada dois anos, prevê a apresentação do andamento do plano de melhoria da gestão, esse relatório apresenta os principais resultados obtidos pela organização.

A segmentação de seus usuários é uma ação que permite a organização verificar quais expectativas estão sendo atendidas em relação a uma categoria de usuários. A instituição se atribui de diversos canais de comunicação que buscam interagir diretamente com seus usuários, esses auxiliam no atendimento às demandas e solução de dúvidas e problemas.

O relacionamento com os cidadãos é de suma importância para a melhora contínua da gestão. Os canais de comunicação permitem a interação com os usuários, sendo esses os avaliadores mais eficazes da prestação de serviços.

A avaliação consequente da interação da organização com os usuários, juntamente com a segmentação desses, auxiliam a organização a realizar ações focadas de melhora de gestão, sendo a Carta de Serviços um instrumento que exemplifica tal ação. A Carta de Serviços do INMETRO foi baseada em suas perguntas frequentes e nas principais dúvidas e reclamações registradas pela Ouvidoria da organização.

O acompanhamento do contrato de gestão revela o percentual atingido pela organização em relação às metas pré-estabelecidas. Trata-se de um importante meio de monitoramento e avaliação de resultados. O estudo se concentrou em um dos objetivos desse contrato: consolidar a percepção institucional junto à população brasileira.

Nesse aspecto, a qual é dividido em três indicadores, verificou-se que organização atingiu a meta proposta apenas para dois desses. Sendo assim, se pode concluir, que a organização deve apresentar novas propostas e ações a fim de atingir os objetivos propostos no contrato em sua totalidade.

Os indicadores do objetivo citado os quais o INMETRO não atingiu a meta proposta se referem à avaliação da organização como “eficiente” ou “muito eficiente” pela população e pelo setor produtivo. A fim de melhorar tal resultado, as ações fomentadas pelo GESPÚBLICA devem continuar sendo aplicadas e avaliadas, dessa forma será possível progredir com o processo de melhora contínua já utilizado na organização.

O INMETRO apresenta diversos mecanismos que demonstram sua busca por uma prestação excelente de seus serviços. Mesmo havendo a necessidade de se progredir em alguns aspectos, a organização pública pode ser considerada uma referência para as demais em relação à eficiência em sua gestão pública.

O INMETRO é uma das Agências Executivas do Executivo Federal, tal qualificação é uma forte aliada à busca pela excelência. Através da celebração do contrato de gestão que a qualifica, a organização passa a ter metas reais a cumprir e uma maior autonomia administrativa para realizá-las.

Dessa forma, o modelo Agências Executivas demonstra ser um instrumento da Administração Pública que auxilia a expansão do Modelo de Excelência na Gestão Pública. Sendo assim, deve ser implementado em outras organizações públicas.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**

_____. **Decreto nº 5.378 de 23 de Fevereiro de 2005.** Brasília, Presidência da República.

_____. **Decreto nº 7.675 de 21 de Janeiro de 2012.** Brasília, Presidência da República.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carolos. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995.** Revista Brasileira de Direito Público - RBDP, Belo Horizonte, ano 6, n. 26, p. 145-186, out./dez. 2008.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: VOZES, v. 4, p. 51-66, 1994.

DE ANDRÉ, Maristela Afonso. **A Efetividade dos Contratos de Gestão na Reforma do Estado.** Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 42-52, jul./set. 1999.

FERLIE, Ewan. **A nova administração pública em ação.** ENAP, 1999.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Manual de Gestão de Contratos.** Brasília, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA – INMETRO. **Contrato de Gestão 2012-2014.** Brasília, dezembro de 2012.

_____. **Relatório da Gestão Pública – Ciclo 2010.** Brasil, 2010.

_____. **Relatório da Gestão Pública – Ciclo 2005.** Brasil, 2005.

_____. **Relatório dos Resultados Alcançados no Contrato de Gestão.** Brasil, 2012.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA.** Rio de Janeiro, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2000.

MAJOR, José Armando Sebastião Campos. **O contrato de gestão em busca de um modelo para a empresa de obras especiais – EMPROE - U.E.E.** Rio de Janeiro, 1997.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. **A Experiência de Contratualização de Resultados no Governo Federal Brasileiro:** pesquisa com órgãos supervisores de contratos de gesto. Brasília, dezembro de 2009.

_____. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010.** Brasília, 2010.

_____. **Documento de Referência - GesPública.** Brasília, 2008/2009