
Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública

MARE

Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado

Ministro
Luiz Carlos Bresser Pereira

Chefe de Gabinete
José Walter Vazquez Filho

Secretária-Executiva
Cláudia Costin

Secretária da Reforma do Estado
Angela Santana

Secretário de Recursos Logísticos
Rainer Weiprecht

Secretário de Recursos Humanos
Luiz Carlos de Almeida Capella

Secretário de Articulação Institucional
Carlos Cesar Pimenta

Presidente da ENAP
Escola Nacional de Administração Pública
Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco

Responsáveis Técnicos pelo Caderno nº 4

Secretaria da Reforma do Estado
Programa da Qualidade e Participação
na Administração Federal

Paulo Daniel Barreto Lima - Diretor

Valéria Alpino Bigonha Salgado - Gerente

Márcia Rosely J. de Carvalho - Técnica

Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública

Caderno 4

MARE | Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado

Brasília - DF / 1997

Conselho Editorial

Ciro Campos Christo Fernandes - presidente
Cláudio Seiji Sato
Frederico Raphael C. Durão Brito
Sheila Maria Reis Ribeiro
Selene Marinho Machado
Letícia Schwarz
Marianne Nassuno

Projeto e Editoração Gráfica

João Carlos Machado Ribeiro



Cláudio Seiji Sato
José Murilo C. Carvalho Júnior
Selene Marinho Machado
Roberta Figueiredo Abreu Cruz
João Carlos Machado Ribeiro
Antônia da Silva Farago
Thaisis Barboza Souza (estagiária)

Copyright © outubro, 1997 . MARE.

1ª Edição, 6 de outubro de 1997

MARE

**Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado**

Sala 740, Fones: (061) 313-1009
Esplanada dos Ministérios, bloco C.
Brasília - DF
CEP 70046-900

Impresso no Brasil

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

59 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 4)

1. Administração pública - Programa da qualidade - Brasil.
2. Reforma administrativa - Brasil. 3. Programa brasileiro da
qualidade e produtividade. I. Título. II. Série

CDD - 351.0073

Sumário

Termo de Referência do Programa da Qualidade e Participação na Administração Federal	7
Introdução	9
A Qualidade na Administração Pública	11
Qualidade e Participação	14
Objetivos	16
Princípios	18
Diretrizes	21
Estrutura e Forma de Funcionamento	22
Orientações para a Implantação de Programas da Qualidade e Participação em Órgãos da Administração Pública	29
Anexo: Estrutura do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública	57

Termo de Referência

Introdução

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública é o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado, propondo-se a introduzir no Setor Público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Administração Pública Gerencial, e, ainda, viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública com vistas à sua maior eficiência e eficácia.

O esforço de sua implementação assume na Administração Pública Federal caráter estratégico, em razão de seu fundamento básico que é o de gerar benefícios para todas as instâncias da sociedade: aos cidadãos, propiciar uma melhor qualidade de vida, ao setor produtivo, assegurar a infra-estrutura necessária ao seu funcionamento e desenvolvimento; aos servidores públicos, proporcionar melhores condições de trabalho, incluindo oportunidades de participação e reconhecimento e, finalmente, aos órgãos públicos, possibilitar o resgate de sua legitimidade, perante a sociedade, como a instância responsável pela manutenção do bem-estar social e pelo desenvolvimento auto-sustentado do país.

Um fator crítico para o sucesso da sua aplicação é a vontade e o compromisso dos servidores públicos, inclusive daqueles que ocupam cargos no nível estratégico das organizações. E, nesse sentido, é um Programa de todos, um Programa para toda a Sociedade, para todos aqueles que acreditam, dentro do mais alto espírito democrático, na participação como a força propulsora, capaz de impulsionar o País na direção da modernidade e do futuro.

Um fator crítico para o sucesso da sua aplicação é a vontade e o compromisso dos servidores públicos, inclusive daqueles que ocupam cargos no nível estratégico das organizações.

1

A Qualidade na Administração Pública

Em seus anos de funcionamento, a partir de sua instituição em 1990, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP atingiu êxitos importantes, principalmente no setor industrial, e alcançou considerável reconhecimento junto à sociedade como instrumento legítimo de desenvolvimento econômico e social.

No que se refere à atuação do Programa na área pública, pode-se dizer que, muito embora tenha havido, desde o início, a preocupação com a internalização dos princípios da Qualidade, o esforço empreendido não logrou o mesmo dinamismo e intensidade conseguidos pela indústria, pelos mais variados motivos, sendo o principal a total desvinculação das diretrizes da reforma da estrutura organizacional e administrativa implantada no Governo da época com o PBQP.

Entretanto, ainda que considerada a debilidade do desempenho no setor público frente aos resultados da iniciativa privada, o saldo alcançado pelos esforços de sensibilizar as organizações públicas foi positivo.

A posição, hoje, não é mais de “marco zero”, registrando-se inúmeras instituições públicas federais, estaduais e municipais que já aderiram à prática de implantar programas de Qualidade, recebendo, por isso, manifestação positiva da sociedade.

Consciente desses resultados, e em acordo com as diretrizes do seu Plano de Trabalho, o atual Governo incumbiu o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE de elaborar um

conjunto de políticas públicas, que representasse uma proposta concreta de um novo desenho para o Estado Brasileiro.

Dessa forma, foi concebido o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, formalmente aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, que tem como objetivo principal a retomada da capacidade de governança do Estado, fundamentada na introdução de metodologias de modernização da gestão pública, na revisão do sistema jurídico/legal e das formas de propriedade do Estado.

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública cumpre a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial.

Nesse Plano, o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública cumpre a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, responsável por promover a revolução nos valores estabelecidos no plano político-filosófico, necessários à implementação de um novo modelo de Estado: participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e a opção pela cidadania; estando associado aos processos educacionais que conduzem a uma renovada visão do mundo.

Por sua vez, o PBQP, frente às novas diretrizes governamentais, promoveu profundas reformulações em suas orientações estratégicas, no sentido de seu fortalecimento institucional, privilegiando a maior integração dos esforços junto às diversas áreas de governo e junto à sociedade. Dentro dessas novas orientações, e considerados os objetivos da Reforma do Aparelho do Estado, a implantação da Qualidade na Administração Pública foi destacada como importante instrumento para a eficiência do aparelho estatal, aliada imprescindível para a melhoria da qualidade dos bens e serviços produzidos no País e, principalmente, para a melhoria da qualidade de vida do cidadão.

Muito embora os projetos do PBQP guardem entre si uma unidade de objetivos estratégicos, o esforço de implantar a qualidade no campo da Administração Pública apresenta algumas especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, ausentes no setor privado, que desaconselha a mera reprodução, para o setor público, das diretrizes e ações adotadas na absorção da metodologia no setor privado. As principais diferenças 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.

Assim, preservadas as características do PBQP, as ações da Qualidade na Administração Pública foram estruturadas em um programa denominado Qualidade e Participação.

2

Qualidade e Participação

Os termos Qualidade e Participação definem, respectivamente, a orientação e a ênfase que se deseja dar às ações que serão desenvolvidas pelo Programa.

A estratégia de implementação do Programa deverá observar os princípios e as diretrizes da Qualidade, interpretados e aplicados segundo a ótica da Administração Pública.

A ênfase na participação representa o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, e o compromisso de cooperação entre gerentes e gerenciados com a busca de solução dos problemas, com o aperfeiçoamento contínuo e com a satisfação dos clientes internos e externos da organização.

A Qualidade tem no processo o seu centro prático de ação e compreende a definição clara dos clientes - usuários do serviço público - e dos resultados esperados; a geração dos indicadores de desempenho; a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo todos os servidores com o compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

Trabalhar com processos, por sua vez, implica identificar conjuntos de tarefas que independentemente das funções, gerem produtos e serviços que agreguem valor ao cliente. Caracteriza-se o processo por uma relativa autonomia na decisão, pelo estímulo à criatividade e pelo estilo participativo de sua gestão.

A certificação, no contexto da gerência de processos, surge como um instrumento fundamental de classificação do grau de

qualidade e eficácia desses processos, conferindo uma espécie de “selo de qualidade”, não apenas pelos resultados obtidos, mas pela garantia de continuidade na produção dos resultados esperados que o processo oferece por estar adequado aos princípios da Qualidade.

A adoção da Qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira deverá levar em conta simultaneamente a sua dimensão formal - que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas - e a sua dimensão política - que se refere a competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às necessidades dos clientes. A gestão pela Qualidade instrumentalizará o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: a qualidade de vida.

A Reforma do Estado, de uma forma geral, e o Programa da Qualidade e Participação, de uma forma particular, têm sido orientados pela decisão estratégica da Opção pelo Cliente-Cidadão, decisão esta que servirá de princípio geral e inegociável para a condução de todas as demais decisões e ações relativas à busca da excelência na Administração Pública.

A Reforma do Estado, de uma forma geral, e o Programa da Qualidade e Participação, de uma forma particular, têm sido orientados pela decisão estratégica da Opção pelo Cliente-Cidadão.

3

Objetivos

3.1. Objetivos Gerais

Contribuir para a melhoria da Qualidade dos serviços públicos, por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na participação dos servidores.

Apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados.

3.2. Objetivos Específicos

Instrumentalizar, acompanhar e avaliar as ações que visem o aprimoramento e a melhoria da qualidade na prestação de serviços pelo Setor Público.

Implementar, apoiar e dinamizar Programas da Qualidade e Participação nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal.

Conceber mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública.

Definir indicadores de desempenho para avaliação de resultados e de níveis de satisfação dos clientes (internos e externos) e estimular a sua utilização.

Promover a implantação da gerência de processos na Administração Pública.

Educar e treinar os servidores, buscando desenvolver a criatividade, a capacidade de trabalho em equipe, a cooperação e a participação.

Sensibilizar os servidores para a participação no esforço de melhoria da qualidade na prestação de serviços pelo setor público.

Expandir o campo de ação do Programa por meio de articulações junto aos outros poderes - Legislativo e Judiciário - e às outras instâncias de Governo - estaduais e municipais, com vistas ao estabelecimento de intercâmbios de metodologias e de experiências.

Promover e divulgar estudos, pesquisas e experiências decorrentes da implantação de Programas da Qualidade e Participação em órgãos públicos.

Consolidar a consciência dos valores éticos inerentes ao serviço público.

4

Princípios

A implementação do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública deve observar os seguintes princípios:

4.1. Satisfação do Cliente

Os órgãos e as entidades públicas devem conhecer e ouvir os seus clientes internos e externos - que são os demais órgãos e entidades públicas, os servidores, e, principalmente, os cidadãos - que representam, na verdade, os legítimos destinatários da ação pública, estabelecendo mecanismos que viabilizem a parceria com eles e a superação das suas expectativas.

4.2. Envolvimento de Todos os Servidores

A alta administração, o corpo gerencial e a base operacional devem envolver-se com a Qualidade, assumindo o compromisso com a melhoria contínua da Administração Pública.

4.3. Gestão Participativa

A gestão pela Qualidade é participativa, ou seja:

- pressupõe a convocação dos servidores a participar da melhoria de seus processos de trabalho;
 - estabelece a cooperação entre gerentes e gerenciados;
 - dissemina informações organizacionais;
 - compartilha desafios;
-

- coloca a decisão o mais próximo possível da ação.

4.4. Gerência de Processos

O processo é o centro prático da gestão pela Qualidade. Isto significa:

- identificar e analisar os processos da organização;
- estabelecer metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos;
- avaliar os processos pelos resultados frente aos clientes;
- normalizar os estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos.

4.5. Valorização do Servidor Público

A valorização do servidor público (cliente interno) é uma garantia ao cumprimento da missão da Administração Pública de atender com qualidade aos seus clientes externos - o cidadão. A valorização será função:

- da conscientização, pelo servidor, do sentido e do valor de sua missão;
- da profissionalização do serviço público;
- da avaliação do desempenho por resultados, a partir de objetivos bem definidos;
- do reconhecimento do mérito.

4.6. Constância de Propósitos

A alta administração tem o dever indelegável de estabelecer e compartilhar com toda a organização objetivos de longo prazo que permitam coerência e efetividade de seus projetos e de suas ações. O planejamento estratégico é o instrumento por excelência do sistema de gestão pela Qualidade e fator de coerência do processo decisório.

4.7. Melhoria Contínua

A melhoria é um processo contínuo inesgotável e está alicerçada no estímulo à criatividade e no estabelecimento permanente de novos desafios.

4.8. Não aceitação de erros

O compromisso com o fazer certo deve ser um traço da cultura de uma organização pública de qualidade. O desconforto com o erro, e o combate ao desperdício são atitudes que evidenciam a internalização deste princípio.

5

Diretrizes

As diretrizes estratégicas que orientam as ações do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública são:

- Descentralização das ações com coordenação estratégica centralizada
 - Compromisso dos órgãos e das entidades públicas formalizado por instrumento adequado (Compromisso de Resultado);
 - Compatibilização entre as políticas de reestruturação organizacional e as de modernização da gestão;
 - Comparatividade dos resultados de Qualidade e Participação alcançados pelas organizações públicas;
 - Direcionamento das ações para as atividades-fim das organizações, objetivando atingir diretamente o cliente;
 - Visibilidade e Seletividade;
 - Produção de resultados, principalmente em termos de redução de custos.
-

6

Estrutura e Forma de Funcionamento

O Plano Diretor da Reforma do Estado estabeleceu o Projeto QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO como o instrumento básico da modernização da gestão pública (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - item 8.2.3 - pág.76); e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade estabeleceu o Programa de QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA como um dos fatores fundamentais para a melhoria da qualidade de vida da população (Decreto de 09 de novembro de 1995 - Art. 5º.). Trata-se, no entanto, de um único programa que cumpre a finalidade de sistematizar as ações da Qualidade na Administração Pública.

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública é orientado por diretrizes emanadas da Câmara da Reforma do Estado e coordenado executivamente pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, por meio da Secretaria da Reforma do Estado.

Integra a estrutura do Programa da Qualidade e Participação uma Coordenação Executiva, responsável pela coordenação, apoio, articulação, divulgação e avaliação dos programas de qualidade.

O Programa da Qualidade e Participação desdobra-se nos seguintes projetos estratégicos:

- I - Reestruturação e Qualidade para o Poder Executivo Federal;
- II - Avaliação e Premiação da Administração Pública;
- III - Sensibilização, Educação e Treinamento;

- IV - Banco de Experiências em Qualidade e Participação;
- V - Articulação com Estados, Municípios e Outros Poderes;
- VI - Rede de Consultores; e
- VII - Conscientização e Educação para a Cidadania.

Projeto Estratégico I

REESTRUTURAÇÃO E QUALIDADE

PARA O PODER EXECUTIVO FEDERAL

Objetivo

O objetivo principal do Programa de Reestruturação e Qualidade na Administração Pública Federal é orientar e coordenar a implantação de projetos de Reestruturação e Qualidade nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, compatibilizando e fortalecendo as iniciativas já existentes e estimulando novos esforços em busca da melhoria da ação governamental, em especial no que se refere à racionalização e redução dos custos de operação do aparato estatal e à melhoria da qualidade e da eficácia dos serviços disponibilizados à população, dentro da observância dos princípios da Qualidade.

Diretrizes

- avaliação do modelo de gestão do Poder Executivo Federal, a partir dos critérios de excelência adotados pelo Prêmio Nacional da Qualidade: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente-cidadão, informação e análise, desenvolvimento e gestão de pessoas e de processos e resultados institucionais.
 - utilização de indicadores de desempenho, visando maior eficiência com ênfase na redução de custos e no aumento da qualidade dos serviços prestados;
 - prestação de contas ao cidadão, por meio da publicidade dos resultados apurados na avaliação do desempenho dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal;
 - participação do servidor na definição dos processos para atingimento dos resultados institucionais, nos termos da gestão pela qualidade;
 - restrição da ação do Poder Executivo Federal às atividades exclusivas de Estado, conforme definido no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado;
-

- publicização dos serviços sociais não-exclusivos para organizações públicas não estatais e terceirização das atividades auxiliares para empresas prestadoras de serviços;
- redefinição da lotação e dos perfis profissionais necessários ao cumprimento das missões estratégicas, com redução de custos;

Projeto Estratégico II AVALIAÇÃO E PREMIAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Objetivo

O Projeto Estratégico de Avaliação e Premiação da Administração Pública tem por objetivo articular e negociar com instituições de caráter privado a criação de sistemas de aferição do desempenho da gestão pública, principalmente no que se refere a satisfação do cidadão, com a previsão de mecanismos de reconhecimento e premiação das ocorrências de excelência nessa gestão, traduzidas no pleno atendimento aos interesses dos cidadãos e no desenvolvimento institucional auto-sustentado.

O Projeto reveste-se de caráter estratégico para a aplicação das diretrizes e políticas estabelecidas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado porquanto atua como um poderoso instrumento de sensibilização dos órgãos e entidades públicas no sentido da internalização dos valores, princípios e práticas preconizadas pela administração pública gerencial, orientada para resultados.

Além disso, a implementação do Projeto facilitará o controle social do desempenho das organizações da Administração Pública, atuando como um importante canal de “feedback” à Sociedade a respeito dos resultados alcançados por essas organizações, induzindo ao exercício mais efetivo da cidadania, considerado elemento imprescindível na orientação da ação pública.

A finalidade do Projeto é contribuir para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos. Esta contribuição acontece na medida em que a eleição de critérios possibilita a análise organizacional de processos e apuração de resultados, introduzindo parâmetros para a definição de rumos e orientação da gestão.

Como primeira ação e tomando como parâmetro básico os critérios constantes no Prêmio Nacional de Qualidade, buscará adaptá-los às especificidades da Administração Pública, para que analogamente ao sucedido em relação a iniciativa privada possa ser um instrumento propulsor do desenvolvimento das instituições públicas, através do aprimoramento do processo de gestão pela qualidade.

Projeto Estratégico III

SENSIBILIZAÇÃO, EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

Objetivo

- Sensibilizar os servidores e as organizações públicas para a importância da prestação de serviços públicos com qualidade;
- Promover a formação de multiplicadores internos da qualidade na Administração Pública;
- Treinar servidores públicos na metodologia da Qualidade;
- Desenvolver uma metodologia de Gestão da Qualidade para o Setor Público; modelos gerenciais para o setor público capazes de gerar resultados;
- Promover a inclusão dos conceitos da qualidade nos conteúdos programáticos dos demais cursos ministrados a servidores públicos.

A execução do projeto é atribuição da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Projeto Estratégico IV

BANCO DE EXPERIÊNCIAS EM QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO

Objetivo

- Disponibilizar aos cidadãos, às organizações, aos servidores, aos especialistas e estudiosos da Qualidade, informações sobre os resultados de experiências de sucesso com aplicação da metodologia da Gestão pela Qualidade na Administração Pública.

Estratégias

- Estimular, orientar e apoiar a divulgação das experiências na utilização da metodologia da Gestão pela Qualidade nas instituições da Administração Pública;
 - Sensibilizar os servidores, através de exemplos práticos de melhoria da Qualidade no serviço público;
 - Facilitar o intercâmbio de informações entre as organizações e os servidores públicos.
-

Condições para Participação

- Qualquer organização pública poderá se inscrever no Banco, desde que esteja desenvolvendo experiência de melhoria de gestão, fundamentada nos princípios, conceitos e metodologia da Gestão pela Qualidade;
- A experiência deve estar sendo monitorada por indicadores de desempenho, objetivamente mensurados e sistematicamente acompanhados.

Projeto V: ARTICULAÇÃO COM ESTADOS, MUNICÍPIOS E OUTROS PODERES

Objetivo

- estimular, apoiar, dinamizar, instrumentalizar, acompanhar e avaliar as ações que visem o aprimoramento e a melhoria da qualidade na prestação de serviços em órgãos públicos estaduais, municipais, do Poder Judiciário, do Poder Legislativo e do Ministério Público, promovendo a articulação de experiências entre essas instâncias e também com as desenvolvidas nas organizações do Poder Executivo Federal.

Estratégia

- adequação da metodologia de implantação de programas de Qualidade e Participação, concebida pelo QPAP, para aplicação em organizações do Poder Executivo Estadual e Municipal e do Poder Judiciário, Legislativo e do Ministério Público;
 - articulação com o Projeto Estratégico 16 do PBQP - Articulação de Iniciativas Estaduais no Âmbito do PBQP;
 - articulação com Estados e Municípios para implantação de programas de Qualidade e Participação na Administração Pública;
 - articulação com Poder Legislativo, Poder Judiciário e Ministério Público;
 - utilização da Internet para divulgação da “home page” do MARE e do PBQP e do Banco de Experiências.
-

Projeto VI: REDE DE CONSULTORES

Objetivo

- Instituir uma rede de consultores “ad hoc”, composta por servidores públicos com conhecimentos em Gestão pela Qualidade e experiência em implantação de programas de modernização e reforma administrativa, para atuação como facilitadores junto aos Programas da Qualidade e Participação desenvolvidos pelos órgãos e entidades da Administração Pública.

Estratégia

A estratégia consiste em cooptar servidores públicos com experiência em Qualidade, prepará-los para atuar como “colaboradores *ad hoc*” do QPAP, e obter autorização do órgão em que se encontram lotados para a sua participação eventual nas atividades do Programa, nas funções de facilitadores e consultores técnicos.

A coordenação da Rede de Consultores, incluindo a manutenção de um cadastro dos colaboradores, a distribuição das atividades e o controle do respectivo cronograma, cabe à Coordenação-Executiva do QPAP, presidida pelo MARE.

A atuação dos colaboradores será reconhecida oficialmente, por meio de um diploma a lhes ser conferido pela Coordenação-Executiva do QPAP.

Projeto VII: CONSCIENTIZAÇÃO E EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA

Objetivo

- Aperfeiçoar as relações entre os órgãos da Administração Pública e os cidadãos, no âmbito de suas atribuições institucionais, atendendo à diretriz do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de focalização das ações nos anseios e necessidades do cidadão e as orientações do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade de incrementar a capacidade de julgamento dos cidadãos em relação à qualidade e eficácia dos serviços públicos.

Estratégias

- Articulação com o Projeto Estratégico 3 do PBQP - Conscientização e Educação para o Consumidor e Usuário;
 - Articulação com os Projetos da Reforma do Aparelho do Estado;
-

Orientações para a Implantação de Programas da Qualidade e Participação em Órgãos da Administração Pública

Introdução

Este documento contém informações e instruções básicas sobre a implantação de programas da Qualidade e Participação em organizações do Setor Público Brasileiro.

Seu Objetivo é orientar os órgãos ou entidades públicos na implementação de ações voltadas para a melhoria da qualidade e da eficiência de seus serviços.

Diretrizes estratégicas para implantação de programas da Qualidade e Participação

Condução Descentralizada:

Cada órgão e entidade deverá coordenar e implantar internamente as ações da Qualidade.

Apoio, Assessoria e Acompanhamento:

Os órgãos e entidades que instituírem programas de Qualidade contarão com a assessoria técnica e o apoio institucional da Coordenação-Executiva do QPAP, exercida pela Secretaria da Reforma do Estado do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

Adoção de um modelo referencial de Avaliação da Gestão Pública:

Fundamentado no modelo de avaliação da gestão adotado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

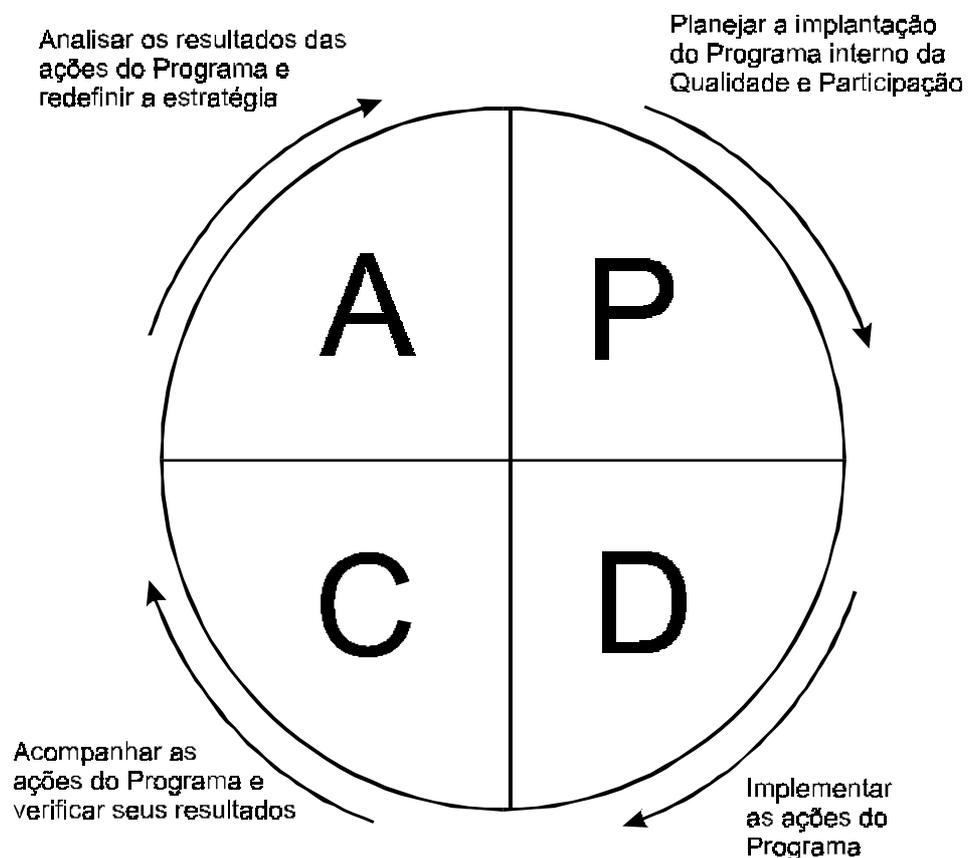
Formalização de Compromissos de Resultados:

Elaboração de um Plano de Melhoria da Gestão, com horizonte de um ano.

Diretrizes de adesão

1. Observar os princípios da Qualidade para a Administração Pública e atender aos objetivos e às diretrizes do QPAP, dispostos em seu Termo de Referência.
2. Definir o grupo interno de coordenação das ações de Qualidade (comitê interno da Qualidade).
3. Adotar a Estratégia da Melhoria Contínua da Gestão ou “Ciclo da Melhoria Contínua” (Ciclo PDCA):
 - Avaliar a Gestão;
 - Elaborar o Plano de Melhoria da Gestão;
 - Acompanhar e avaliar o Plano de Melhoria;
 - Reavaliar a Gestão.
4. Manter a Coordenação-Executiva do QPAP informada a respeito do andamento das ações do programa interno da Qualidade.
5. Adotar as práticas da colaboração institucional e da troca de experiências (“*benchmarking*”) com outros órgãos e entidades públicos

CICLO PDCA



Planejar a implantação da Qualidade

Etapas:

- Oficializar a adesão ao QPAP junto à sua Coordenação-Executiva.
(Documento 1)
- Realizar Seminário para a Alta Administração.
(Documento 2)
- Definir uma instância estratégica de decisão e coordenação do programa interno da Qualidade e Participação.
(Documento 3)
- Designar uma equipe técnica para assessoramento à coordenação do programa e condução das suas ações internas.
(Documento 4)
- Estabelecer um cronograma para as ações de implantação do programa interno.
(Documento 5)
- Preparar a equipe técnica para a função de condução do programa interno.
(Documento 6)
- Promover um levantamento das ações de Qualidade desenvolvidas anteriormente ou em desenvolvimento na organização.
(Documento 7)
- Aplicar o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública.
(Documento 8)
- Elaborar o Plano de Melhoria da Gestão do programa interno da Qualidade e Participação, com base nos resultados apurados na avaliação da gestão da organização.
(Documentos 9, 10 e 11)
- Elaborar o Plano de Compartilhamento do programa interno da Qualidade e Participação.
(Documento 12)
- Elaborar o Plano de Capacitação do programa interno da Qualidade e Participação.
(Documentos 13 e 14)

Observação:

Os documentos em anexo contêm informações mais detalhadas a respeito de cada uma das etapas da fase de planejamento

Implantar as ações planejadas

Etapas:

- Implementar as ações dispostas no Plano de Compartilhamento do Programa interno da Qualidade e Participação.
 - Identificar as lideranças e as equipes de melhoria que serão envolvidas nos projetos iniciais do Programa.
 - Preparar os planos de ação para cada projeto de melhoria estabelecidos no Plano de Melhoria da Gestão..
 - Implementar as ações do Plano de Capacitação dos servidores.
 - Implementar os planos de ação dos projetos de melhoria.
 - Definir uma sistemática de assessoramento e acompanhamento das equipes de melhoria instituídas.
-

Verificar os resultados do Programa

Etapas:

1. “CHECK” Parcial:

- Acompanhar o andamento dos planos de ação dos projetos de melhoria, aferindo o cumprimento parcial das metas estabelecidas.
- Aferir os resultados parciais do Plano de Compartilhamento do Programa, comparando-os com os resultados esperados.
- Acompanhar o desenvolvimento das ações estabelecidas no Plano de Capacitação de servidores, aferindo o cumprimento parcial das metas estabelecidas.
- Comunicar à Coordenação-Executiva do QPAP os resultados parciais do Programa de Qualidade do órgão.

2. “CHECK” Anual:

- Aferir o cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Melhoria da Gestão.
 - Aplicar novamente o instrumento de avaliação da Gestão e verificar as novas oportunidades de melhoria.
 - Analisar os resultados do cumprimento das metas de melhoria e da avaliação da Gestão.
 - Avaliar a melhoria nos resultados institucionais da organização.
 - Avaliar o impacto das melhorias introduzidas no grau de satisfação dos clientes da organização.
 - Comparar os resultados com referenciais de excelência.
 - Avaliar os fatores que contribuíram para o sucesso de Programa da Qualidade.
-

Agir (“Action”)

Padronizar ou Agir Corretivamente

- Introduzir ações corretivas e realinhamentos ou dar continuidade aos projetos que estiverem alcançando resultados positivos.
 - Padronizar procedimentos, caso a análise dos resultados sinalize na direção de continuação do processo (manutenção da linha de ação).
 - “Rodar” o PDCA sempre que os resultados aferidos na fase de verificação (“*Check*”) indicarem a necessidade de realinhar as ações do Programa da Qualidade e Participação!
-

Documento 1

Oficialização da adesão ao QPAP

1. A adesão do órgão ou entidade ao Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública deverá ser comunicada oficialmente à sua Coordenação-Executiva, por meio de ofício assinado pelo dirigente maior da organização.
2. Importância da adesão formal:
 - acompanhamento pela Coordenação-Executiva dos programas internos de Qualidade e Participação em andamento no Governo;
 - priorização, pela Coordenação-Executiva, da assessoria técnica aos órgãos e entidades participantes oficiais do QPAP;
 - conhecimento do público-alvo e das demandas temáticas para promoção de eventuais eventos de informação e/ou discussão sobre temas relativos à Qualidade.

Documento 2

Seminário sobre Qualidade e Participação para a Alta Administração

1. Público-alvo:
 - membros da alta administração da organização, incluindo o seu dirigente maior;
 - técnicos da organização, convidados a critério da alta administração;
 - outros convidados da alta administração.
 2. Objetivos:
 - Apresentar as políticas e diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado;
 - Apresentar a estratégia de implantação de programas da Qualidade e Participação em órgãos públicos;
 - Sensibilizar para os conceitos e princípios da Gestão pela Qualidade;
 - Estimular o comprometimento para a condução de programa interno de Qualidade e Participação.
 3. Outras Informações:
 - A definição de quem deve participar do evento é atribuição da organização;
 - A duração do evento deve ser de duas a três horas.
 - O público-alvo do evento deve, preferencialmente, se restringir aos membros do grupo estratégico da organização, para privilegiar o debate e a livre exposição das idéias e impressões sobre o tema.
-

Documento 3

Coordenação do Programa da Qualidade e Participação

1. A definição da instância estratégica para coordenação do Programa interno da Qualidade é atribuição do dirigente maior da organização. Sua instituição não precisa ser formal, mas deve ser reconhecida e legitimada pela alta direção do órgão/entidade.
 2. A identificação dos seus membros deve observar as seguintes recomendações:
 - devem ser pessoas de nível decisório elevado, que, preferencialmente, ocupem os postos estratégicos do órgão/entidade;
 - devem ser pessoas que detenham o conhecimento global sobre a organização e seus processos.
 3. Atribuições da Coordenação do Programa:
 - Propor ações estratégicas para a implantação do Programa Interno da Qualidade e Participação;
 - Coordenar, apoiar, articular e avaliar as ações do Programa da Qualidade e Participação;
 - Atuar como instância decisória do Programa Interno da Qualidade e Participação.
 4. Forma de Funcionamento da Coordenação do Programa:
 - Reuniões periódicas ou mediante convocação extraordinária de sua presidência.
Obs.: a periodicidade deve ser acordada entre os membros da Coordenação.
 - A Coordenação deverá ser assessorada tecnicamente por uma equipe técnica da Qualidade.
-

Documento 4

Equipe Técnica da Qualidade

1. Atribuições da Equipe Técnica:

- Efetuar o levantamento e a análise dos dados relativos à gestão da organização;
- Assessorar tecnicamente a coordenação do programa interno da Qualidade;
- Conduzir e coordenar as ações da Qualidade e Participação internamente no órgão: sensibilização, treinamento e implantação
- Estimular a formação de equipes internas de Qualidade e Participação dentro das unidades do órgão (Equipes de Melhoria);
- instrumentalizar as equipes de melhoria;
- acompanhar, orientar e avaliar as ações da Qualidade e Participação das unidades;
- atuar como instância de assessoramento e consultoria;

2. Competências essenciais da Equipe Técnica:

Para cumprir suas atribuições, é importante que a equipe de apoio técnico, considerada em seu conjunto, detenha as seguintes competências:

- Conhecimentos:
 - sobre a organização e de seu funcionamento;
 - fundamentos e metodologia da Gestão pela Qualidade;
 - fundamentos de marketing (envolvimento de servidores e publicidade)
 - fundamentos e técnicas de negociação;
 - fundamentos e técnicas de motivação humana, técnicas de entrevista e de contatos interpessoais.
 - Capacidades:
 - Liderança e Coordenação;
 - Negociação e Articulação;
 - Criação;
 - Credibilidade junto às unidades internas da organização;
 - Visão Estratégica;
 - Capacidade Empreendedora.
-

3. Perfil dos Componentes da Equipe Técnica:

- Relativo à situação funcional:
 - Deve dispor de liberdade de movimentação dentro da organização, em especial junto aos membros da coordenação do programa;
 - Devem ter disponibilidade para dedicação, ainda que parcial, às atividades do programa;
- Relativo aos conhecimentos :
 - conhecimento técnico sobre a natureza (missão, visão, valores, objetivos), a estrutura, o funcionamento e as especialidades de atuação da organização;
 - conhecimento das políticas estabelecidas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado;
 - conhecimentos da Gestão pela Qualidade;
 - conhecimentos básicos sobre Planejamento Estratégico;
- Relativo à experiência anterior:
 - em implantação de programas de modernização (programas de Qualidade, programas de reestruturação interna, etc), preferencialmente como facilitador.
- Competências pessoais desejáveis:
 - capacidade de trabalho em equipe;
 - habilidade de participação;
 - habilidades de relacionamento interpessoal: especialmente de integração, articulação e administração de conflitos;
 - criatividade;
 - postura proativa;
 - predisposição favorável a ambientes de mudança; e
 - fluência verbal e escrita.

3. Observações:

- A equipe ou grupo de apoio técnico deve ser constituída, formal ou informalmente, pela coordenação do Programa;
 - A seleção de seus membros é atribuição da coordenação do Programa.
 - O funcionamento do Grupo deve ser definido pela coordenação do Programa em conjunto com os seus membros.
-

Documento 5**Cronograma e Matriz de Responsabilidades do Programa**

ATIVIDADES	PERÍODO	Responsabilidades				
		AA	GQ	EM	M	O
Oficializar o interesse do órgão em aderir ao QPAP						
Seminário para a Alta Administração						
Definição da coordenação do programa						
Definição da equipe de Apoio Técnico						
Treinamento da equipe de Apoio Técnico						
Levantamento das ações pró-Qualidade						
Avaliação da Gestão						
Análise dos Resultados da Avaliação da Gestão						
Elaboração do Plano de Melhoria						
Elaboração do Plano de Capacitação						
Elaboração do Plano de Comunicação						
Início da Implementação das Melhorias						

legenda:

- AA - Alta Administração
- GQ - Grupo Técnico da Qualidade
- EM - Equipes de Melhoria
- M - MARE
- O - outros

Documento 6

Preparação da Equipe de Apoio Técnico para a Qualidade e Participação

1. Objetivos:

Capacitação da equipe de apoio para a assessoria técnica à Coordenação do programa interno da Qualidade e Participação, na condução das ações de sua implementação.

2. Treinamentos:

- Gestão Estratégica pela Qualidade e Participação, composto por 4 módulos:
 - 1 - Apresentação do QPAP;
 - 2 - Análise Estratégica das Organizações;
 - 3 - Metodologia de Avaliação da Gestão Pública;
 - 4 - Plano de Reestruturação Estratégica e Melhoria da Gestão
- Treinamento em metodologias e técnicas de mobilização para a Qualidade;
- Outros treinamentos específicos identificados como necessários pela Equipe de Apoio.

3. Workshops:

- A equipe de Apoio poderá participar de reuniões e workshops promovidos pela Coordenação do QPAP para troca de informações e experiências;

4. Observação:

- A organização poderá dispor do assessoramento técnico da Coordenação do QPAP na capacitação do Grupo de Apoio Técnico.
-

Documento 7

Levantamento das Ações de Qualidade Desenvolvidas na Organização

1. Em respeito ao princípio da constância de propósitos, antes de ser definida a estratégia de implantação do Programa Interno da Qualidade e Participação no órgão, é recomendável resgatar as experiências pró-Qualidade desenvolvidas anteriormente para sua integração as ações do Programa.
 2. Em respeito ao princípio da participação e envolvimento de todos, recomenda-se identificar as pessoas envolvidas nas experiências pró-Qualidade anteriores, convidando-as a participar do Programa.
 3. Recomendações!
 - Um projeto que está em andamento nunca deve ser estacionado em função de outro projeto.
 - É fundamental a realização do pré-levantamento das ações de Qualidade em desenvolvimento, antes de se dar início a qualquer nova ação de melhoria da Gestão.
 - Os servidores da organização com experiência em Gestão pela Qualidade devem ser cooptados como parceiros e colaboradores na implantação do programa interno de Qualidade e Participação.
 - Devem ser previstos mecanismos de reconhecimento, ainda que informais para os colaboradores, que podem incluir o agradecimento pessoal do dirigente, o recebimento de um certificado do Programa por serviços prestados, dentre outros.
-

Documento 8

A Avaliação da Gestão Pública

1. Um modelo referencial de “Administração Pública Gerencial”:

Gestão pela Qualidade Total é a forma de administração na qual os princípios e conceitos da Qualidade estão internalizados em todos os seus sete elementos constitutivos, transparecendo tanto nas políticas e diretrizes da organização e quanto na sua implementação:

- Liderança;
- Planejamento Estratégico;
- Foco no Cliente;
- Informação e Análise;
- Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;
- Gestão de Processos;
- Resultados Institucionais.

2. Estratégia de implantação da Gestão pela Qualidade Total:

- A estratégia recomendada pelo QPAP para os programas de Qualidade e Participação é a implementação contingente e integrada das ações voltadas para a sensibilização e preparação do corpo de servidores da organização para a Qualidade, aliada a ações de melhoria de processos internos.
- A estratégia objetiva dinamizar a produção de resultados institucionais e proporcionar o real envolvimento dos servidores nas ações do programa da Qualidade, evitando a adoção de formatos em que as fases de sensibilização e treinamento se desenvolvem prioritariamente, adiando a introdução dos programas de melhoria.
- A estratégia de implantação de programas de Qualidade e Participação do QPAP caracteriza-se pelo binômio “AVALIAR/AGIR”:
 - 1 - a fase de avaliação representa um esforço de diagnóstico organizacional e de análise do modelo de gestão praticado; e
 - 2 - fase de ação corresponde à implantação de programas de melhoria.

3. Metodologia de Avaliação da Gestão Pública:

- O QPAP desenvolveu uma metodologia de avaliação da gestão, fundamentada na verificação do grau de aderência
-

da gestão da organização pública em relação aos elementos sete elementos constitutivos do modelo referencial.

- com base nos dados levantados no processo de avaliação, a organização tem condições de identificar os seus processos internos que, uma vez melhorados, causariam um impacto positivo significativo nos seus resultados institucionais e programar ações voltadas para a sua melhoria.
- As ações de melhoria devem ser formalizadas em um Plano de Melhoria da Gestão, que deve prever as ações de compartilhamento (divulgação e sensibilização) e capacitação necessárias.
- As informações sobre o Modelo de Avaliação da Gestão e as instruções para sua aplicação constam do material instrucional do QPAP:

Módulo III - Cartilha do Modelo de Avaliação da Gestão Pública e Instrumento de Avaliação da Gestão Pública

Documento 9

O Plano de Melhoria da Gestão

1. Objetivo:

A elaboração do Plano de Melhoria da Gestão é a principal finalidade do processo de avaliação da gestão pública. De pouco adianta o esforço de diagnóstico do sistema gerencial da organização se as informações levantadas não forem organizadas e analisadas com vistas ao planejamento das ações de melhoria.

Dessa forma, o Plano deve conter os objetivos, metas e planos de ação do programa interno da Qualidade e Participação, a serem atingidos no horizonte de um ano.

2. Conteúdo:

- Definições do Órgão:
 - 1 - Missão e visão;
 - 2 - Objetivos;
 - 3 - Valores Organizacionais.
 - Diagnóstico Situacional:
 - 1 - pontos fortes e fracos;
 - 2 - ameaças e oportunidades;
 - 3 - ações de melhoria em desenvolvimento;
 - 4 - resultados da avaliação da gestão.
 - Metas de Melhoria:
 - 1 - metas e respectivos Indicadores;
 - 2 - responsáveis pela meta;
 - 3 - ações para cada meta;
 - 4 - recursos disponíveis;
 - 5 - cronograma.
 - Compromisso por resultados: Assinatura dos dirigentes e dos responsáveis pelas metas de melhoria.
-

Documento 10

As Equipes de Melhoria

1. Definição:

- Equipes de melhoria são as instituídas para dar cumprimento a cada meta estabelecida no Plano de Metas.
- Seus líderes são os servidores identificados como responsáveis pelo atingimento das metas.

2. Funcionamento:

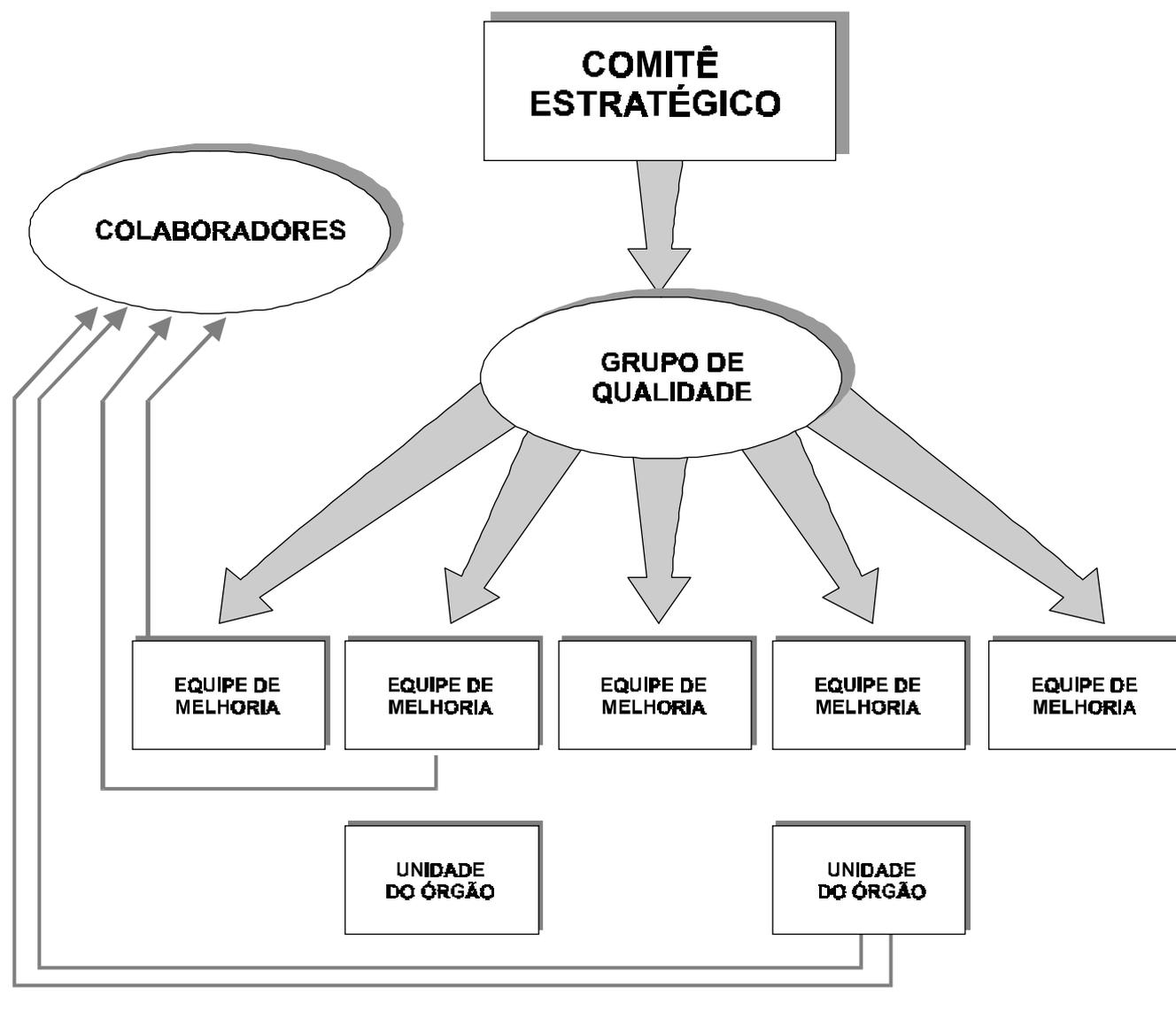
- As equipes de melhoria devem estabelecer planos de ações para cada meta sob sua responsabilidade.
 - O plano de Ações deve conter:
 - 1 - Especificação das ações;
 - 2 - Identificação dos servidores envolvidos e das responsabilidades de cada um;
 - 3 - Prazo;
 - 4 - Indicadores .
 - O trabalho das equipes de melhoria deve ser acompanhado e avaliado periodicamente pelo Grupo Técnico da Qualidade.
 - Para tornar possível acompanhar o trabalho das equipes, é essencial o estabelecimento de metas parciais.
-

Documento 11

Relacionamento das Estruturas de QPAP

A estrutura de funcionamento dos programas de Qualidade prevê a existência de três espécies de equipes: a de alto nível (Comitê Estratégico), a de nível gerencial (Grupo Técnico da Qualidade) e a operacional (Equipes de Melhoria), que se relacionam segundo o esquema apresentado a seguir.

Os colaboradores mencionados no esquema representam os servidores do órgão com experiência adquirida em Gestão pela Qualidade que se interessem em participar como facilitadores ou consultores “ad hoc” do processo de implantação da Qualidade.



Documento 12

O Plano de Compartilhamento do Programa da Qualidade e Participação

1. Definição:

O Plano de Compartilhamento contém a programação das ações de DIVULGAÇÃO do Programa e de SENSIBILIZAÇÃO dos servidores para a Qualidade, objetivando atingir todo o corpo funcional da organização.

Importante: A informação democratizada motiva para a mudança!

Quando as pessoas não são envolvidas nos processos de mudança tendem a assumir uma posição crítica, colocando em dúvida os resultados reais produzidos pelo processo - por isso, é fundamental propiciar oportunidades para o envolvimento, instituir canais eficientes de comunicação e informação e antecipar pequenas mudanças que dêem visibilidade aos resultados gerados pelo programa de mudança.

2. Mecanismos de Comunicação:

- É importante realizar o prévio levantamento dos sistemas de comunicação existentes na organização para o seu melhor aproveitamento e/ou introdução de melhorias: mapear o processo de comunicação interna, os tipos de informações e recursos utilizados.
- Deve ser considerada todo o tipo de informação interna, oriundas dos canais formais e informais.

3. O Plano de Compartilhamento é parte do Plano de Melhoria da Gestão, devendo ser elaborado em sintonia com as ações de melhoria nele previstas .

Documento 13

Plano de Capacitação do Programa da Qualidade e Participação

“Os programas de mudança dependem das pessoas que crescem com eles, por isso é fundamental educar e investir nas pessoas como também mantê-las na organização dando a elas as condições essenciais para a sua atuação produtiva e integrada” (Erick Kaines, consultor inglês)

1 Definição:

O Plano de Capacitação deve conter as necessidades de formação profissional das equipes de melhoria, consideradas essenciais para o cumprimento das metas institucionais dispostas no Plano de Melhoria da Gestão.

2. Dimensões do Plano de Capacitação:

A educação do servidor para uma atuação profissional em acordo com os princípios e conceitos da Administração Pública Gerencial deve ser realizada em três grandes dimensões:

- 1- na dimensão técnica, no sentido de dotá-lo dos conhecimentos necessários ao exercício de suas funções;
- 2- na dimensão gerencial, capacitando o servidor para o gerenciamento do próprio trabalho, com base em metodologias e instrumentos fundamentados no uso de indicadores de desempenho;
- 3- na dimensão cultural e comportamental, compartilhando com o servidor os valores institucionais e as posturas profissionais esperadas no ambiente do trabalho.

O Plano de Capacitação deve contemplar programas de treinamento e educação em quatro níveis: para a alta gerência, para a gerência intermediária, para o corpo técnico e o corpo operacional.

3. Estrutura:

O Plano de Capacitação deve conter:

- Relação dos treinamentos técnicos na área de atuação do servidor, necessários para o atingimento da meta.
- Necessidades de treinamentos de suporte, importantes para o cumprimento das metas, como em metodologias de gerenciamento, em técnicas e ferramentas da Qualidade, em técnicas de planejamento, etc.

- Identificação dos servidores que devem ser capacitados e dos respectivos cursos.
- Cronograma de treinamento.

4. Recomendações!

- O Plano de Capacitação deve ser elaborado em conjunto com a área de treinamento da organização.
 - O Plano de Capacitação não se sobrepõe a Plano de Treinamento porventura existente na organização. Deve ser utilizado como um instrumento de complementação e/ou priorização dos treinamentos já previstos no segundo.
 - os planos de capacitação de programas de melhoria da gestão de organizações da Administração Pública Federal devem, preferencialmente, prever treinamentos nas seguintes áreas:
 - 1 - contabilidade gerencia;
 - 2 - gerenciamento do desempenho individual;
 - 3 - treinamento gerencial;
 - 4 - gestão da informação e sua utilização no processo decisório;
 - 5 - formulação e avaliação de políticas (principalmente para os órgãos do núcleo estratégico do Estado)
-

Capítulo 14

Treinamentos em Qualidade

1. Cursos oferecidos pela ENAP:

Para gerência intermediária e estratégica:

- Administração Gerencial para um novo Estado;
- Gestão da Informação;
- Gestão Estratégica de Recursos Humanos;
- Elaboração e Análise de Projetos;
- Gestão Estratégica pela Qualidade;

Para gerência operacional:

- Gerência Pública com Qualidade;
- Análise e Melhoria de Processos;

Para servidores:

- Administração Pública para Servidores;
- Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão;
- Qualidade e Participação na Administração Pública;
- Formação de Instrutores para Programas da Qualidade.

2. Temas importantes :

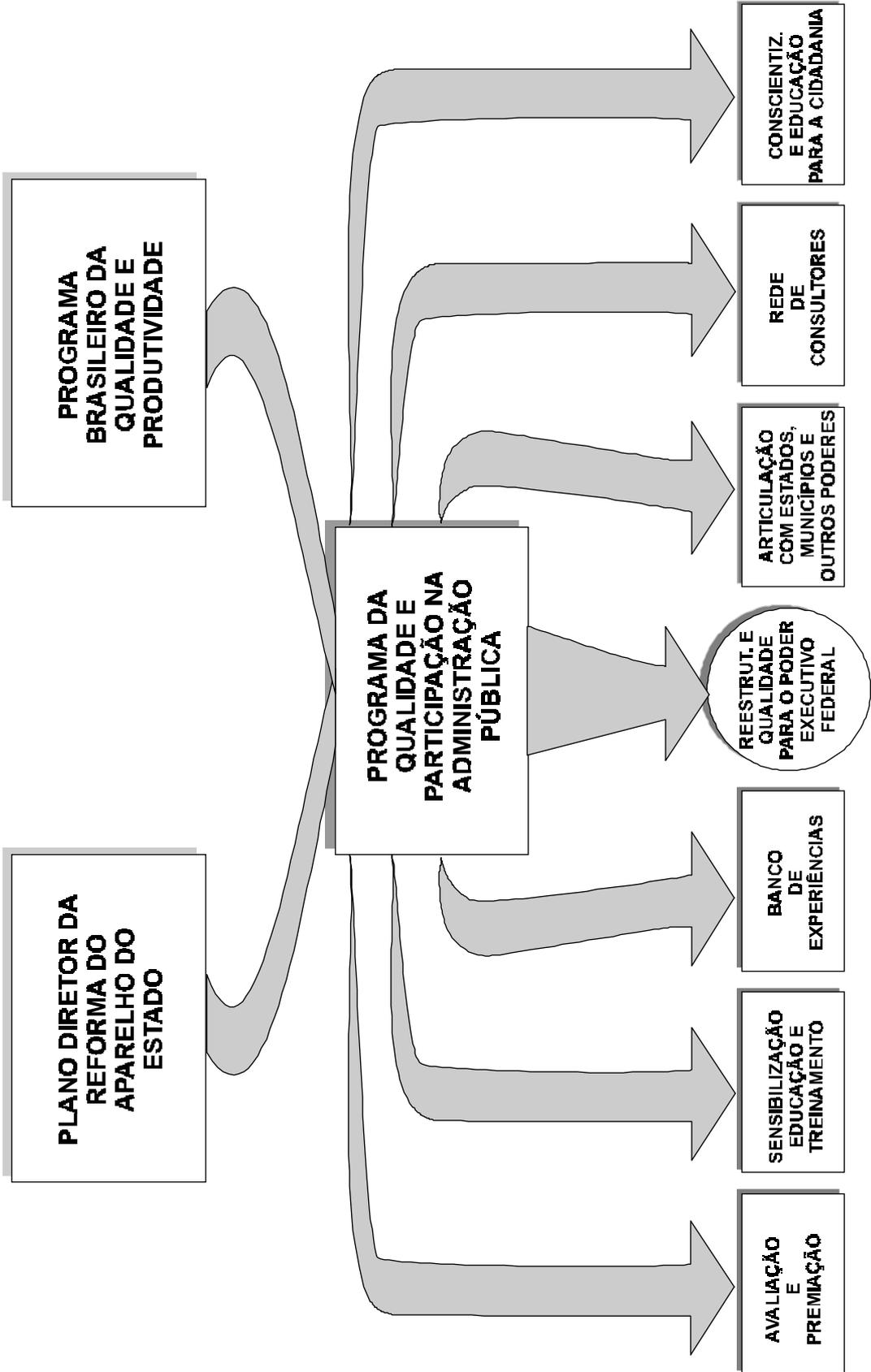
- Benchmarking;
- Fundamentos de ISO 9000;
- Fundamentos de Marketing;
- Gerência de Projetos;
- Administração do Tempo;
- Administração de Conflitos

3. Cursos Externos:

- Curso de Avaliador do PNQ;
 - Auditoria da Qualidade.
-

Anexo

**Estrutura do Programa da
Qualidade e Participação na
Administração Pública**



—

—

Cadernos MARE da Reforma do Estado

1. A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle
2. Organizações Sociais
3. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública
4. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
5. Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE
6. A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais
7. A Reforma Administrativa na Imprensa
8. Conselho de Reforma do Estado
9. Agências Executivas
10. Questões sobre a Reforma Administrativa
11. Uma Nova Política de Recursos Humanos

Internet : <http://www.mare.gov.br>

Para conhecer melhor a Reforma do Estado e da Administração Pública visite a homepage do MARE

Na homepage do MARE você encontrará:

- Publicações (Cadernos MARE da Reforma do Estado, Jornal do Servidor, Artigos, etc.)
- Estatísticas
- Acompanhamento dos Projetos Prioritários do MARE
- Sistemas de Informações do Governo (compras, pessoal, organizações)
- Informações Gerais (legislação, concursos, lista de autoridades do Governo Federal, etc.)
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública e
- muito mais

Os Cadernos MARE da Reforma do Estado são uma linha de publicações temáticas que tem por objetivo a documentação e divulgação das políticas, projetos e ações desenvolvidos no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

MARE

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

Esplanada dos Ministérios, bloco C, sala 740

Fones: (061) 313-1009

Brasília - DF CEP 70046-900

Internet: <http://www.mare.gov.br>

Email: gabmin@mare.gov.br

Coordenação-Executiva do Programa da Qualidade

e Participação na Administração Pública

<http://www.mare.gov.br/destaques/qualidade>

