

# CRISE DO ESTADO E DA GESTÃO PÚBLICA

## CRISIS OF STATE AND PUBLIC MANAGEMENT

**Ana Patrícia dos Santos**

Faculdade ITOP  
anetps@hotmail.com

**Cláudia Noletto**

Faculdade ITOP  
claudia.noletto@gmail.com

**RESUMO:** Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo verificar e descrever as potenciais evoluções/melhorias dos resultados nas organizações públicas, induzidas pela proposta do Gespública, com base em pesquisa realizada no Ministério Público do Estado do Tocantins. Para tal, foi feito um estudo de caso analisando as três áreas: avaliação da gestão, simplificação de processos e gestão do atendimento, em que se realizam as ações do Gespública. O projeto experimental aqui proposto baseou-se em uma reflexão e estudo do programa Gespública, seguidos de pesquisa e coleta de dados nos relatórios 2009/2010, 2011/2012 e 2013/2014, assim como entrevista in locu, elaboração de resultados e análise de todas as informações e avaliação dos resultados. Através da realização de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, foi observado que a instituição executa suas ações por meio das ferramentas do Gespública.

**PALAVRAS-CHAVE:** Crise da Administração Pública, Gerencialismo, Gespública.

**ABSTRACT:** This course completion paper aimed to verify and describe the potential changes/improvements of results in public organizations, induced by the Gespublic proposal, based on research conducted in the prosecution of the state of Tocantins. To this end, it made a case study examining three areas: management assessment, simplified procedures and management treatment, in which they carry out the actions of Gespublic. The trial design proposed here was based on a program of study and reflection Gespublic, followed by research and data collection in the 2009/2010, 2011/2012 and 2013/2014 reports as well as in locus interview, preparation of results and analysis of all information and evaluating results. By conducting of a qualitative research, exploratory character was observed that the institution performs its actions through the tools of Gespublic.

**KEY WORDS:** Crisis of Public Administration, Managerialism, Gespublic.

## INTRODUÇÃO

O mundo moderno caracterizado pela alta competitividade inerente ao sistema capitalista, pelas rápidas transformações do ambiente com os avanços da tecnologia, da informação, a complexidade social, devido às desigualdades sociais decorrente de má distribuição de renda, tudo isso aliado à trilogia do desenvolvimento sustentável que concilia aspectos sociais, econômicos e ambientais, tem influenciado diretamente a sociedade e conseqüentemente as empresas e instituições prestadoras de serviço, sejam públicas ou privadas, a se adaptarem a essa nova realidade, a fim de se manterem competitivas e satisfazer seus clientes ou usuários.

Assim como as empresas privadas, as organizações públicas vêm, nas últimas décadas, buscando mecanismos para dinamizar a sua gestão, entretanto diferentemente da iniciativa privada, que se orientam para maximização dos lucros,

as organizações públicas orientam-se para o retorno social ou coletivo, buscando aumentar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade para proporcionar serviços de melhor qualidade e assim atender às demandas da sociedade, equacionando as divergências que há entre a qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas e as necessidades e/ou anseios da sociedade.

A geração de poupança pública é um meio que possibilita ao Estado fazer investimentos sociais e de infraestrutura, entretanto é necessária uma gestão estratégica na utilização dos recursos públicos para que a organização obtenha um desempenho satisfatório e isso só será possível através da qualidade do serviço público prestado a sociedade.

O chamado Estado do Bem-Estar Social é considerado a forma de gestão pública que mais avançou no exercício coletivo da proteção social, visava garantir os direitos sociais e o papel cada vez maior do Estado na promoção do crescimento econômico e competitividade internacional (FIORI, 1993), no Brasil não houve tempo hábil para se consolidar o Estado de Bem-Estar Social, pois logo após os primeiros elementos estruturantes, do Bem-Estar Social, começarem no Brasil, instalou-se no país uma crise fiscal nos anos 80.

Foi através dessa crise fiscal nos anos 80, que pode ser vista, por um lado, como uma crise econômica, o que se entende por dificuldades de arrecadação e aumento do custeio, e por outro, crise de pagamento da dívida pública, com o aumento expressivo dos juros (BENINI; NOVAES, 2010), associada à crise de desempenho, caracterizada pela baixa qualidade na prestação dos serviços públicos, gerando insatisfação na sociedade pelo não atendimento de sua demanda, que o Estado se deparou em uma crise na administração pública, neste momento diante da pressão da sociedade, mais exigente, que eleva as suas reivindicações no país redemocratizado, após o regime civil-militar, por um modelo de eficiência, que passou a configurar o neoliberalismo que tem como uma das suas principais políticas a redução do papel do Estado, delegando a prestação do serviço público à iniciativa privada, passando o Estado ter a função de Estado-regulador.

Diante da crise da Administração Pública Brasileira, da necessidade da Reforma do Estado, esta sob a lógica do neoliberalismo, tem-se então o modelo de gestão gerencial, vinculado ao conceito da eficiência, que passou a ganhar espaço dentro da administração pública, propondo à transformação da administração pública

burocrática em gerencial, para reverter este quadro de desempenho insatisfatório do serviço público e assim trazer maior qualidade de vida à população. Essa mudança implicaria na necessidade de medir o desempenho da administração pública, através de indicadores, da autoavaliação da gestão, levando ao aperfeiçoamento das organizações e a melhoria do serviço público.

Neste contexto surge o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública - com o propósito de melhorar o desempenho e promover melhorias na Gestão Pública, visando solucionar os entraves relacionados à qualidade do serviço público prestado à sociedade, centrados na ideia gerencialista da eficiência.

Para entender melhor sobre a questão da melhoria da gestão no setor público e como o Gespública vem se propondo, de fato, ser uma ferramenta, na busca pelo aprimoramento da gestão, foi realizado um trabalho no Ministério Público do Estado do Tocantins, que teve como foco de pesquisa as ferramentas do MEGP, proposto pelo Gespública, implementadas no Ministério Público, visando medir e descrever a evolução da organização pautando-se nos resultados alcançados pela implementação das ferramentas do Gespública.

Foram feitas: pesquisa documental e entrevista, a fim de descrever como o processo foi realizado, as potencialidades e limitações encontradas, e para finalizar a comparação do desempenho antes e após a implementação do Gespública, com intuito de analisar que impactos e/ou benefícios esses procedimentos trouxeram para a sociedade.

### **Crise do estado e da gestão pública**

As mudanças econômicas e sócio-políticas instigam a transformação das relações entre o Estado, à sociedade e as organizações empresariais, é neste contexto de mudança, em meio ao processo de redemocratização do país, na visão da abordagem societal, é que se fala em reforma do Estado, que para Paes de Paula (2005) se configura como a construção de um modelo de gestão pública eficiente, mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais transparente, voltado ao interesse público e eficaz na coordenação da economia e dos serviços públicos. Já para Bresser Pereira (1996) a administração pública gerencial emergiu como resposta a crise do Estado, como forma de enfrentar a crise fiscal, reduzir os custos da

manutenção da máquina pública e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabe ao Estado.

Na representação dessa nova gestão pública é que se configuram os dois projetos políticos em desenvolvimento e disputa, ambos, segundo Paes de Paula (2005), afirmando que buscam a ampliação da democracia no país, cada uma dentro da sua visão, como seus planos e estratégias em busca da eficiência. Na abordagem gerencial, ideia defendida por Bresser Pereira (1996), se propõe adaptar as práticas de gestão do setor privado para o setor público sob alegação da eficiência e o discurso societal relatado por Paes de Paula (2005), propõe a implementação de um projeto político que procura ampliar a participação dos cidadãos na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um maior controle social sobre as ações estatais e a formulação e implementação das ações públicas.

Para Paes de Paula (2005) alguns dos grandes entraves para abordagem societal fazer frente à abordagem gerencial foram: as experiências de forma alternativa e fragmentada, a não existência de um projeto político que contemplasse um novo modelo de desenvolvimento para o Brasil frente à crise e uma proposta de reorganização do Estado, ou seja, um modelo de gestão pública alternativo ao gerencialismo, além da falta de uma representação política no poder, com isso o gerencialismo se sobressai como a nova gestão pública.

Diante de uma crise financeira e de desempenho do Estado, do esgotamento do modelo burocrático na perspectiva do mundo moderno e da eminente necessidade da reforma, vinculado ao conceito da eficiência, passou a ganhar espaço dentro da administração pública o gerencialismo, tornando-se hegemônica e com seus pressupostos, ideias e estratégias visava à transformação da administração pública burocrática em gerencial, para reverter este quadro de desempenho insatisfatório do serviço público e assim trazer maior qualidade de vida à população.

Algumas características básicas da proposta de administração pública gerencial seriam: a orientação para o cidadão e para obtenção de resultados, servindo-se da descentralização e do incentivo à criatividade e as inovações e o instrumento pelo qual se faz o controle de desempenho é por meio de indicadores acordados e definidos mediante contrato de gestão.

No Brasil, segundo Bresser Pereira (1996), em 1938 temos o primeiro sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia, a partir da ideia

de descentralização na prestação de serviços públicos para a administração indireta, através da criação, no Governo de Getúlio Vargas, do DASP – Departamento de Administração do Serviço Público. Entretanto, para Bresser, a primeira tentativa real de reforma gerencial na administração pública brasileira aconteceu em 1967, por Hélio Beltrão, com a Reforma Desenvolvimentista. Assim como também acompanhando essa vertente de reforma administrativa do Estado em 1979 ocorreu o chamado Programa Nacional de Desburocratização, buscando restabelecer a consciência que o serviço público significa servir ao público (BARRETO, 2007).

Bresser Pereira (1996) em sua análise considera que até a década de 80, quando aconteceu a eclosão da crise do endividamento externo, o foco da chamada modernização da administração pública era mecanicista, ou seja, proporcionando apenas mudança estrutural e de procedimentos administrativos, geralmente criando, acrescentando ou suprimindo cargos, órgãos e procedimentos, já nos anos 90 apesar do ajuste estrutural permanecer entre os objetivos principais, a ênfase deslocou-se para a reforma do Estado e principalmente para a reforma administrativa, com o objetivo de redefinir o novo Estado em um mundo globalizado.

E neste contexto que nos anos 90 o governo Fernando Henrique Cardoso se dedicou a reforma da administração pública, o primeiro passo foi transformar a antiga SAF - Secretaria da Administração Federal – no MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado com o intuito de reformar ou reconstruir o Estado, tornando a administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo.

Após ser discutido, em 1995 o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi aprovado pelo Congresso Nacional e publicado pela Presidência da República com a proposta de transformar a administração pública brasileira, de burocrática em administração pública gerencial, visando tornar o Estado menor, mais eficiente e voltado a atender às demandas da sociedade.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de acordo com Bresser Pereira representou um enfrentamento dos principais problemas da administração pública brasileira, a presença de uma forte cultura burocrática e pela existência de práticas ainda patrimonialistas. Essa estratégia, segundo ele visava viabilizar condições para a superação desses problemas e assegurar ganhos de eficiência no aparelho do Estado e aumentos na qualidade dos serviços prestados à sociedade, em

suma o que se pretende é implantar o modelo de administração pública gerencial, baseado nos seguintes princípios:

- Focalização da ação do Estado no cidadão.
- Reorientação dos mecanismos de controle para Resultados.
- Flexibilidade administrativa.
- Controle social.
- Valorização do servidor (BRESSER PEREIRA, 1996).

Mas para implementação da administração pública gerencial foi preciso à proposição de um modelo conceitual que explicasse o funcionamento do aparelho do Estado, assim a Reforma do Aparelho do Estado supõe os seguintes setores:

- Núcleo estratégico, entendido como o setor do Estado que edita leis, formula políticas e busca assegurar o seu cumprimento. É representado pelo Legislativo, Judiciário e, no Executivo, pela cúpula que decide sobre a formulação de políticas;
- Atividades exclusivas, que são aquelas atividades indelegáveis e para o seu exercício é necessário o uso do poder de Estado, como por exemplo, a polícia, as forças armadas, a fiscalização, a regulamentação, o fomento;
- Serviços não exclusivos, que são aqueles relativos normalmente à prestação de serviços de alta relevância ou os que envolvem economias externas e não podem ser adequadamente recompensados no mercado através da cobrança dos serviços. Além disto, a prestação desses serviços não implica a utilização do poder de Estado, e são, por exemplo as universidades, os hospitais, os centros de pesquisas, os museus;
- Produção de bens e serviços para o mercado, representado pelo setor de infraestrutura, onde atuam as estatais, e que apresenta tendência de privatização (BRESSER PEREIRA, 1996).

Nessa perspectiva de instituir uma gestão que esteja voltado para o cidadão, para os resultados, que tenha a preocupação de se autoavaliar, buscando medir o desempenho da gestão, que se utilize da simplificação como forma de efficientizar seus processos é que se configura, em 2005, a mais nova proposta de Reforma Administrativa do Estado o **Gespública** – O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

### **A proposta do gespública**

O Gespública foi instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 e é o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

O Programa tem como principais características: primeira ser essencialmente

público, ou seja, orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais (impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e a eficiência), segunda ser contemporâneo, estando alinhado ao estado da arte da gestão, terceiro estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade, tendo como consequência a melhoria da qualidade de vida e a geração do bem comum e por último ser federativo, logo pode ser aplicado a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

As organizações públicas, que aderem ao Gespública, têm como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). O MEGP contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados) e suas técnicas e tecnologias como por exemplo: a Carta de serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia 'd' Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação da Gestão (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019). As ações do programa estão desdobradas em três áreas:

- Avaliação da Gestão
- Simplificação de Processos
- Gestão do Atendimento (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

### **Avaliação da gestão**

Avaliar a gestão de uma organização pública dentro da visão do Gespública significa, verificar o grau de adequação das suas práticas de gestão em relação ao MEGP proposto pelo Gespública. A avaliação permite tanto identificar os pontos fortes quanto as oportunidades de melhoria, essas oportunidades de melhoria identificadas podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao MEGP, logo são objetos das ações de aperfeiçoamento (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

O Gespública desdobrou o MEGP em três “níveis” de avaliação, com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão, esses três instrumentos sugerem uma evolução do processo de autoavaliação (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

Figura 1: Instrumentos para avaliação da gestão pública.



Fonte: Adaptado do Gespública (IAPG 2009/2010, p. 10).

Os três níveis constituem-se do mesmo conjunto de conceitos e parâmetros de avaliação da gestão, variando apenas o nível de exigência de cada um. O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) utiliza uma escala de pontuação de 0 a 1000 pontos, sendo que o IAGP 250 e 500 pontos é uma versão simplificada do IAGP 1000 pontos, logo o IAGP de 1000 pontos equivalem à plena aplicação dos princípios, fundamentos e conceitos de excelência em gestão pública (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

A prática da autoavaliação continuada da gestão requer o cumprimento das etapas, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Instrumentos para avaliação da gestão pública.



Fonte: Adaptado do Gespública (IAPG 2009/2010, p. 11).

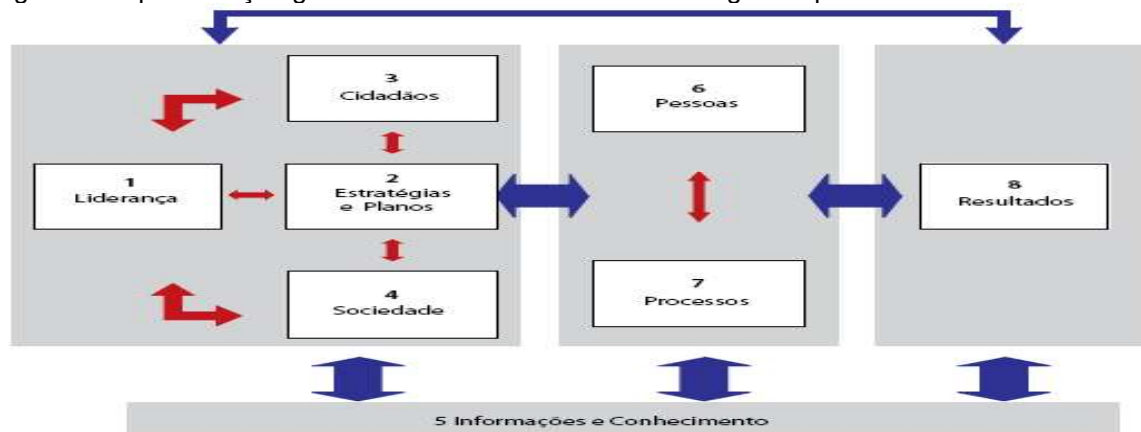
A primeira avaliação é o início da gestão da organização em relação ao MEGP, que consiste na realização da auto avaliação que é contemplada pelo planejamento da melhoria, que é decorrente das oportunidades de melhorias identificadas na avaliação, podendo ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de ação de melhorias da gestão, esse processo se repete em ciclos contínuos e ininterruptos.

A organização quando avaliar que o seu sistema de gestão atingiu a maturidade, em relação ao MEGP, poderá optar por participar do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), para ter sua gestão reconhecida ou premiada pelo esforço da melhoria contínua da sua gestão.



Na constituição do IAGP, cada parte do MEGP foi desdobrada em oito critérios de avaliação, que orientam as organizações públicas na adoção de práticas de excelência em gestão para que elas atinjam padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

Figura 4: Representação gráfica do modelo de excelência em gestão pública.



Fonte: Adaptado do Gespública (IAPG 2009/2010, p. 31).

A Figura 4 representa graficamente o modelo, destacando a relação entre suas partes.

- O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de planejamento.
- O segundo bloco – Pessoas e Processos - representa a execução do planejamento.
- O terceiro bloco – Resultados – representa o controle.
- O quarto bloco – Informações e Conhecimento - representa a “inteligência da organização”. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br) acesso no dia 25/06/2019).

### Simplificação de processo

Toda organização desenvolve, no seu cotidiano, inúmeras atividades, que levam à produção dos mais variados resultados na forma de produtos e serviços, tais atividades, podem ser denominadas de processos organizacionais (de apoio ou finalísticos), esses de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua missão. (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

Para o programa Gespública a desburocratização está relacionada a duas vertentes: a primeira, no seu sentido original de desregulamentação de normas (leis, decretos, portarias, atos normativos etc.) que interferem de maneira exagerada nas

relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão. A segunda refere-se à simplificação de processos, procedimentos, rotinas ou atividades, que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam qualquer valor ao serviço prestado pelo Estado (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

Segundo o Gespública o guia de simplificação de processos administrativos foi elaborado com a finalidade de auxiliar as organizações públicas interessadas em simplificar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços, é uma ferramenta de trabalho prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais. O guia está organizado em 4 grandes etapas: Planejamento da Simplificação, Mapeamento do Processo, Análise e Melhoria dos Processos e Implementação das Melhorias (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

### **Gestão do atendimento**

Segundo as propostas do Gespública, em relação à área de atendimento, a técnica da Carta de Serviços é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos: quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

Ao implementar a Carta de Serviços as organizações públicas estarão trazendo benefícios para: o *cidadão*, que conhece os serviços e seus respectivos requisitos, facilitando assim o acesso a seus direitos, para a *organização*, que legitima a sua imagem perante a sociedade e estabelece uma relação de confiança entre organização e cidadãos através de uma gestão transparente e também para a *sociedade*, com uma maior credibilidade em relação à Administração Pública e maior visibilidade dos serviços públicos (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

A Carta de Serviço ao Cidadão sustenta-se nos seus princípios fundamentais: *participação e comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão*, princípios esses que têm como finalidade o foco no cidadão e a indução do controle social (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

Segundo o site do Gespública no intuito de oferecer um maior esclarecimento a respeito desta área de atuação do programa, faz-se necessário abordar suas duas

principais ações: Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão e Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br), acesso em 25/06/2019).

O Gespública utiliza-se de um questionário de pesquisa padronizado para analisar o nível de satisfação dos usuários do serviço público, o IPPS, Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, que foi desenvolvido para adequar a qualquer organização pública. O objetivo básico do IPPS é avaliar a satisfação e além de prover as organizações públicas de informação gerencial útil para melhoria da gestão (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br) acesso em 25/06/2019).

A construção do IPPS foi pautada em um propósito básico, permitir a todas as organizações, inclusive as com poucos recursos, as que não dispõem de pessoal qualificado na área de pesquisa social e estatística implementarem a avaliação de satisfação, nesse sentido foi desenvolvido um software de auxílio ao processo de pesquisa e análise dos resultados. O IPPS dispõe de três módulos: módulo geral, específico e temático, cabendo a cada organização escolher, entre os itens disponíveis, aqueles que forem mais adequados ao seu tipo de serviço prestado, aos seus interesses gerenciais e os recursos disponíveis para a pesquisa (site [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br) acesso em 25/06/2019).

## **Metodologia**

A metodologia de trabalho diz respeito ao conjunto de métodos e regras a serem aplicados em uma determinada pesquisa que descrevam os passos a serem seguidos para a obtenção dos objetivos propostos. Segundo Marconi e Lakatos (2008) metodologia “responde, a um só tempo, às questões *como?*, *com quê?*, *onde?*, e *quanto?*”.

Para a realização do trabalho foi utilizado pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, revistas e internet, a fim de obter referências conceituais para um melhor embasamento no desenvolvimento do trabalho.

Para uma análise empírica foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa, de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real; as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidências são utilizadas” (SOARES, 2001).

Para a coleta de dados foi realizada tanto a entrevista estruturada, que é entendida por Marconi e Lakatos (2008) como as que seguem roteiro previamente definido com perguntas preestabelecidas com a organização foco do estudo de caso, quanto por entrevista não estruturada que permitem, segundo as autoras, maior liberdade e amplitude de exploração da questão. Assim como também foi utilizada a pesquisa a documentos constituídos pelas técnicas do Gespública (Autoavaliação – Relatórios de Gestão), relatórios de controle dos resultados e conversas com a equipe para tirar dúvidas e fazer possíveis questionamentos no desenvolvimento e implantação do Gespública.

A análise e a interpretação dos dados foram às etapas do trabalho que corresponderam à apresentação dos resultados obtidos na pesquisa e sua análise relacionada aos objetivos e hipóteses do trabalho (RAUEN, 1999). Na análise foi feito um comparativo dos indicadores antes e após as melhorias implantadas, para fins de comparação entre o conceitual, à aplicação prática e os resultados, visando verificar a evolução da organização.

## **Resultado**

Com o estudo do programa Gespública e do conhecimento do trabalho desenvolvido no MPE-TO, pode-se chegar às seguintes análises dentro das três dimensões (Avaliação da Gestão, Simplificação de Processos e Gestão do Atendimento) em que estão desdobradas as ações do programa Gespública na organização.

Os três ciclos de auto avaliação da gestão do Ministério Público do Estado do Tocantins (MPE-TO) demonstraram a evolução da sua gestão, vez que essa alcançou pontuação de destaque no programa Gespública, saltando de 109 para 586 pontos, que medem a maturidade da instituição em termos administrativos.

Quanto a **Avaliação da Gestão**, a conscientização da importância da participação do servidor público é fundamental para a realização da autoavaliação, vez que essa permite identificar tanto os pontos fortes da gestão, quanto às oportunidades de melhoria, sendo assim na elaboração do mapeamento dos processos possibilita a retirada dos gargalos, mantendo-se os pontos positivos, aprimorando assim o processo e melhorando a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

O objetivo principal é cumprir a realização de todas as oportunidades de melhoria, entretanto um dos principais obstáculos é a questão financeira, vez que do orçamento do MPE-TO aproximadamente 80% é comprometido com folha de pagamento, logo fica disponível para custeio e investimento somente 20% do orçamento da instituição, o que dificulta a implementação de certas oportunidades de melhoria, como: adequação da infraestrutura das Promotorias, a questão da estruturação dos cargos e salários, portanto foi necessário incluí-las em um planejamento a longo prazo e para tal foi realizado um planejamento do orçamento dentro do PPA - Plano Plurianual, além de buscar ampliar os recursos junto ao Estado e outro fator crucial é a efetividade dos participantes envolvidos no Gespública, pois já há um número reduzido de pessoas por área para realização deste trabalho e se os servidores de determinada área não colaborarem aquela área ficará comprometida.

Na perspectiva da **Simplificação dos Processos** o objetivo é eliminar os gargalos para que os processos fluam da melhor forma e o mais rápido possível, neste sentido houve um grande avanço com a informatização dos processos, o que hoje é uma realidade em curso no MPE-TO com o advento do processo eletrônico, com isso foi possível à disponibilização para análise em tempo real, a economia de custos de matérias e transportes, a rapidez no recebimento, no despacho e a possibilidade de acompanhar e fiscalizar claramente o cumprimento dos prazos, entre outros benefícios.

Por fim, quanto a **Gestão do Atendimento** o Ministério Público é um órgão diferenciado na sua atuação, uma vez que é um órgão meio no processo judiciário, por esse motivo fica difícil mensurar os resultados que não dependem da atuação do Ministério, pois esse resultado depende da Secretaria de Segurança Pública, do Tribunal de Justiça por exemplo, por isso optou-se por mensurar o esforço do Ministério Público, pois a dependência de outros órgãos inviabiliza mensurar o resultado que a sociedade tem.

Algumas melhorias implementadas são de extrema relevância nesta área, dentre elas a carta de serviço ao cidadão, que informa o cidadão sobre a atuação do Ministério Público, de quem ele depende, de quem cobrar os resultados, para que seja visível sua atuação.

Outra oportunidade de melhoria relacionada à área de atendimento é referente à qualificação das pessoas do atendimento, que é terceirizado, houve a qualificação

desses para que preste um atendimento de excelência, por exemplo: saber prestar a devida informação, encaminhá-lo ao setor específico e também se destaca outro ponto nas oportunidades de melhoria relacionado à segurança institucional no sentido de evitar represaria em decorrência de sua atuação.

Na questão de comunicação com a sociedade foi implantado o Café com o Promotor que é um programa no rádio para esclarecer sobre atuação do Ministério Público e tirar dúvidas, aumentando assim os canais de comunicação e a proximidade do cidadão com o Ministério Público.

A pesquisa de satisfação segue duas linhas, a primeira refere-se à satisfação do atendimento no Ministério Público, que consiste de um formulário entregue aos cidadãos que foram atendidos no Ministério Público para avaliarem o atendimento e esse material é depositado em uma urna. A segunda é uma pesquisa de impacto, realizada por uma empresa terceirizada especializada na área de pesquisa para mensurar a nível regional a satisfação da população que buscou o atendimento do Ministério Público, a fim de medir a popularidade do Ministério Público, a satisfação em relação ao serviço, verificando assim o nível de reconhecimento que o Ministério Público se encontra na sociedade, na busca pela consolidação da Instituição a exemplo da Polícia Federal, Bombeiros inserindo assim Ministério Público neste rol de instituições consolidadas.

Cabe ressaltar que, assim como é fundamental o papel do servidor na elaboração da autoavaliação é crucial o papel do cidadão/usuário exercer sua função no controle social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando-se o estudo realizado no MPE-TO verificamos que a melhoria na eficiência da gestão pública é um grande avanço, visto que a “tradição histórica” do serviço público é caracterizada negativamente, por práticas patrimonialistas que deixa de lado a função do Estado de garantir os serviços públicos a todos sem distinção e prega a defesa dos interesses próprios, através de práticas como o nepotismo, apadrinhamento político, não zelando assim pela eficiência da gestão pública.

O Gespública em si induz a um processo de mudança cultural tanto para o servidor que tem que se conscientizar que o papel dele no processo da auto avaliação é fundamental, vez que a sua participação efetiva fará o diferencial, refletirá a realidade da instituição e possibilitará melhoria no serviço público, tanto para o

cidadão brasileiro que deve se conscientizar e exercer seu papel no controle social, afinal os serviços públicos prestados são retorno dos impostos pagos ao governo, a principal fonte de receita deste, logo, cabe ao cidadão usufruir dos serviços públicos e avaliá-los por vias legais.

Quanto à receita pública, sendo a maior fonte desta os impostos, o que se sabe é que o cidadão brasileiro sofre com a alta carga tributária imposta, a arrecadação tem batido recordes, desta forma, onde e como estão sendo aplicados esses recursos? Sendo assim a questão apenas da melhoria de processos não seria garantia de eficiência, iria além: Como está sendo distribuídos esses recursos? Empregados em que? Que retorno social (educação, transporte, saúde, segurança, cultura, entre outras áreas), que garantiria Estado de Bem Estar Social, está propiciando para a sociedade procedendo o governo nessa atual forma?

Diante de tais fatos o que se pode concluir é que o tema Reforma do Estado é algo bem amplo que engloba: reforma previdenciária, reforma agrária, reforma tributária, reforma administrativa e sobretudo uma reforma política que modifique as relações entre Estado e sociedade com maior envolvimento da mesma, logo se vê que o Gespública, enquanto reforma administrativa, representou sim um avanço na Gestão Pública Brasileira, mas ainda é uma peça desse “quebra-cabeça” que compõe a reforma do Estado.

Há ainda que se considerar que o título uma nova gestão pública referindo-se ao Gespública é meio contraditório, uma vez que o Gespública não desenvolveu um modelo de gestão próprio às especificidades do setor público, o que ele fez de fato foi uma adaptação das ferramentas da gestão privada ao setor público.

## REFERÊNCIAS

BENINI, Edi Augusto; BENINI, Elcio Gustavo e NOVAES; Henrique Tahan. **A Problemática dos Dirigentes Públicos: Determinantes de uma Gestão Pública Patrimonialista**. Mimiografado, Palmas, 2010.

BENINI, Edi Augusto. **Economia Solidária, Estado e Sociedade Civil: um novo tipo de política pública ou uma agenda de políticas públicas?** In. Revista Organizações e Democracia. N.4. Pg. 3-22. Marília. 2003.

BRASIL, Presidência da República. (1995). Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM)> Acesso em: 15 de jun 2019.

BRESSER PEREIRA, et. al. (Orgs). **Sociedade e Estado em Transformação**. São Paulo. Editora Unesp. 1999.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 120 , n. 3 , p. 5-32, set./dez. 1996.

FIORI, José Luis. Estado do Bem-Estar Social: Padrões e Crises. **IEA**, São Paulo, 1993. Disponível em: <<http://www.iea.usp.br/iea/artigos/fioribemestarsocial.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2010.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**: A trajetória e a Estratégia do Gespública. São Paulo: QualityMark, 2007.

MOTTA, F. C. P. (1986). **Organização e Poder**. São Paulo: Atlas. 1986.

MOTTA, F. C. P. & BRESSER PEREIRA, L. C.(1980). **Introdução a Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a Sociedade Civil**. São Paulo. Cortez. 2004.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova Gestão Pública**. São Paulo: FGV Editora. 2005.

PAULA, Ana Paula Paes. Entre o gerencialismo e a gestão social: Em busca de um novo modelo para Administração Pública Brasileira. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan/mar 2005. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/2025.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A Administração Pública gerencial: estratégias e estruturas para um novo Estado. **ENAP**, Brasília, out. 2001. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 15 jun 2019.

PLANEJAMENTO, Ministério. (2005). Gespública. Brasília. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas>> Acesso em 25 jun. 2019.

TOCANTINS, Ministério Público do Estado. Gestão Estratégica. Palmas. Disponível em: <<https://mpto.mp.br/planejamento/2016/05/19/178704-manual-de-gestao-de-projetos>> Acesso em: 30 de jun. de 2019.

Recebido em 21 de agosto de 2019.  
Aceito em 25 de setembro de 2019.