



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

UFRN E GESPÚBLICA: UMA EXPERIÊNCIA DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (DAP)

Grace Kelly Henrique Bezerra de Santana
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
grace@reitoria.ufrn.br

Peterson da Silva Carvalho
Exército Brasileiro
petersonscarvalho@gmail.com

Richard Medeiros de Araújo
Centro Universitário FACEX
cpe@unifacex.edu.br

RESUMO: O presente estudo tem por finalidade apresentar a experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN com sua adesão ao Programa Gespública. O tipo da pesquisa é exploratório, o subtipo é estudo de caso. Nesse sentido, foram realizadas entrevista e pesquisa documental, cujos dados foram tratados por meio da análise qualitativa. Identificou-se que a UFRN representada por sua Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) assinou o termo de adesão ao Programa Gespública e realizou a autoavaliação utilizando o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública de 250 pontos e elaborou a Carta de Serviços do DAP. Conclui-se que a experiência da UFRN foi bem sucedida, uma vez que o DAP, a partir dessas práticas, começou a dedicar-se ao pensamento sistêmico como também aos processos de gestão, atitudes essas que, com o contínuo aprendizado, irão permitir à instituição atingir outros níveis em excelência em gestão pública.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão pública. UFRN. Gespública.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública no contexto brasileiro consiste em um tema denso, sendo alvo de debates acadêmicos, políticos, econômicos, sociais, nacionais e internacionais. Os pesquisadores da temática não cessam de estudar características, disfunções, erros e acertos nas práticas da gestão nas instituições públicas brasileiras, bem como as reformas do Estado brasileiro, além de versar sobre os desafios na busca por uma nova gestão pública que seja eficiente, eficaz e efetiva, e vise proporcionar o bem-estar da sociedade brasileira.

O Estado brasileiro, em uma de suas maneiras de demonstrar não estar alheio à necessidade de uma moderna reforma nas instituições públicas brasileiras, preocupado em prestar serviços públicos de qualidade que permitam assegurar os direitos sociais preconizados pela Carta Magna, instituiu, em uma ação realizada pelo Governo Federal, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública. O Programa foi elaborado de tal forma que qualquer organização pública, que direciona suas preocupações para a melhoria contínua da gestão pública, tivesse acesso a ele.

Nesse contexto, este estudo tem por finalidade apresentar a experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN com sua adesão ao Programa Gespública. E o que se objetiva verificar com este artigo é a experiência dessa instituição em aderir ao Programa Gespública, além de listar as principais práticas de gestão adotadas.

O tema escolhido para a elaboração deste estudo diz respeito à relevância da temática da modernização da gestão pública para o aperfeiçoamento da gestão nas instituições públicas brasileiras. Nessa seara, foi concebido o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública. Tal programa tem, conforme Correa (2009), auxiliado inúmeras organizações dos três poderes e dos três níveis da Administração Pública na avaliação e no planejamento de melhorias das suas práticas de gestão, contextualizando em um Modelo de Excelência da Gestão experimentado, validado e refinado ao longo de vários anos.

Dessa forma, uma vez que o Programa tem por objetivo auxiliar as organizações públicas com vistas a aperfeiçoar suas práticas de gestão, nada mais coerente do que se desenvolver um estudo em uma instituição que tenha tido alguma experiência com o Programa Gespública. Sendo assim, escolheu-se a Universidade Federal do Rio Grande do Norte como campo de estudo.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

2.1 A REFORMA GERENCIAL DO ESTADO DE 1995 E A NOVA GESTÃO PÚBLICA

A primeira reforma administrativa brasileira ocorreu no primeiro governo Vargas e teve por objetivo transformar a administração pública brasileira patrimonial em um serviço profissional baseado no Estado de direito e na competência técnica; tornando o seu aparelho efetivo, capaz de garantir seu próprio sistema constitucional-legal, ou seja, o Estado seria transformado, passando de patrimonialista para burocrático. Com relação à segunda reforma, teve início nos últimos anos do século XX, pautada por uma conjuntura de Estado democrático social europeu com o objetivo de tornar o seu aparelho mais eficiente. Tal reforma respondeu ao grande aumento do seu tamanho, que implicou em sua transformação em um Estado social; saindo de um modelo burocrático para um modelo gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Por sua vez, a reforma gerencial brasileira foi influenciada pelo novo modelo de gestão pública defendido por Margaret Thatcher, no Reino Unido. Inspirada nesse gerencialismo britânico, a reforma gerencial brasileira recebeu influência dos princípios da *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP). Esse novo modelo orientava os esforços da gestão pública para o cliente cidadão; com foco nos resultados; busca de flexibilidade administrativa; busca do controle social; e valorização das pessoas. O novo modelo foi adotado por Ronald Reagan, nos Estados Unidos, no início da década de 1980 e, a partir daí, foi ampliado para os demais países europeus, chegando à América Latina na década de 1990 e no Brasil a partir de 1995 (MAIA *et al.*, 2012; MATIAS-PEREIRA, 2008).

A reforma do Estado brasileiro, deflagrada em 1995, teve como objetivo manter equilibradas as contas públicas e, ao mesmo tempo, elevar a capacidade da ação estatal. Ademais, o tema da “reforma da administração pública no Brasil” tem estado presente, especialmente após 1995, nos debates e na agenda política do país. Essas reformas, algumas que deixaram a desejar, são retomadas com maior intensidade na primeira década do século XXI, visto que uma nova sociedade e uma nova economia exigem uma administração pública mais competitiva, eficiente e transparente (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Bresser-Pereira (2010) observa que, quando se pensa em reforma administrativa no Brasil, com vistas a tornar o aparelho do Estado mais eficiente e capaz de prestar ou financiar serviços sociais, culturais e científicos com baixo custo e boa qualidade, pensa-se em reforma gerencial ou de gestão pública.

Nesse sentido, percebe-se que apesar dos esforços já empreendidos durante décadas, ainda há muito a ser feito com o propósito de que a reforma gerencial no país seja feita em sua totalidade, alcançando todos os aspectos que estejam diretamente relacionados com a melhoria contínua e efetiva da gestão pública.

2.2 PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA

Efetivamente, as reformas do Estado brasileiro foram de suma importância para a sua formação atual. Desse modo, saiu-se de um Estado liberal, cujos princípios de liberdade individual e livre concorrência se sobrepunham aos interesses da coletividade, para um Estado social, intervencionista, cujas preocupações passaram a envolver o bem-estar comum da sociedade, sem desprezar os avanços obtidos com o Estado democrático.

Conforme atesta Lima (2007), a maioria das reformas da administração pública teve seu foco na estrutura organizacional do aparelho do Estado e nos instrumentos legais que definiram e criaram órgãos e entidades, planos, carreiras e rotinas.

Destarte, em face da necessidade de uma verdadeira transformação de valores e práticas do setor público, a partir de 1990, começou a surgir um movimento de mudança que pouco a pouco veio adquirindo força para realizar uma transformação cultural e verdadeiramente capaz de ultrapassar o formalismo das leis e regulamentos, de substituir valores e transformar comportamentos, gravando novas regras, não necessariamente escritas, que dessem ao país uma gestão pública de base técnica e política: o Gespública (LIMA, 2007).

Na visão desse autor, a primeira proposta clara de reorientação e de deslocamento do foco das reformas para o espaço em que se dá o relacionamento da organização pública com o cidadão surgiu com a instituição do Programa Nacional de Desburocratização, realizada por meio do Decreto nº 83.740, de 13 de julho de 1979. Entretanto, apenas com a publicação do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, criado, conforme preceitua o art. 1º do referido Decreto, “com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país” (BRASIL, 2005).

No referido Decreto, em seu art. 2º, são elencadas as principais atribuições do Gespública, quais sejam:

Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I – eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II – promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III – promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV – assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V – promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Além disso, o Programa Gespública corresponde à fusão do Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) – considerado um instrumento da cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública participativa, transparente, orientada para resultados e preparada para responder às demandas sociais – e do Programa Nacional de Desburocratização (LIMA, 2007; FOWLER, 2008).

2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA – MEGP

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem de ser excelente, sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública, e tem como base os princípios constitucionais da administração pública e, como pilares, os fundamentos da excelência gerencial (BRASIL, 2009).

De acordo com Lima (2007), tais princípios não são leis nem normas, mas sim elementos definidores da natureza da gestão pública. Por serem essenciais, são mais estáveis no tempo e sempre serão expressões da sociedade a respeito da administração pública do país. Nesse cenário, os princípios devem permear todos os atos e fatos da administração pública que, por sua vez, deve ser legal (princípio da legalidade), pública (princípio da publicidade),

impessoal (princípio da impessoalidade), moral (princípio da moralidade), eficiente (princípio da eficiência) e dirigida à geração do bem comum e ao aumento contínuo dos ganhos sociais. Além disso, os fundamentos da excelência gerencial consistem na base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Eles são tidos como os valores que distinguem uma gestão pública de excelência e que devem ser assimilados e inseridos na cultura organizacional (BRASIL, 2009; FOWLER, 2008).

Conforme verificado no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública do Programa Gespública, os fundamentos gerenciais do Modelo de Excelência em Gestão Pública são treze, a saber: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa (BRASIL, 2009).

Tal Modelo pode ser representado por um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão, quais sejam: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade, Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos e; Resultados, conforme representado a seguir:

Nessa perspectiva, Fowler (2008) orienta que a organização deve comparar o seu sistema de gestão com o sistema de gestão de referência do Gespública proposto pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública e instrumentalizado pelos critérios de excelência do programa. Esses critérios são responsáveis por dar estrutura e conteúdo aos três instrumentos para avaliação da gestão pública.

O Gespública desdobrou tal modelo em três instrumentos de avaliação com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão. Os três instrumentos sugerem um caminho progressivo do processo de autoavaliação e contêm o mesmo conjunto de conceitos e parâmetros de avaliação da gestão, variando apenas o nível de exigência de cada um.

Para tal, é utilizada uma escala de pontuação de 0 a 1000 pontos, sendo que 1000 pontos equivalem à plena aplicação dos princípios, fundamentos e conceitos de excelência em gestão pública. Nessa perspectiva, os Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública de 250 e 500 pontos utilizam uma escala de pontuação de 0 a 250 pontos e de 0 a 500 pontos, respectivamente. A finalidade desses instrumentos é a de facilitar o início do processo de avaliação da gestão pelas organizações públicas (BRASIL, 2009).

Diante do exposto, uma vez que existe um modelo disponível e acessível a qualquer instituição pública, não deve ser visto óbice em aplicá-lo, mesmo frente a dificuldades que possam surgir inicialmente, como resistência dos próprios colaboradores internos. Além disso, a organização pública que o utiliza, assume, desde o princípio, o compromisso com o aperfeiçoamento contínuo de suas práticas de gestão, sempre em busca da excelência. Nesse cenário, cada instituição que preza por essa transformação contínua da gestão pública, transforma a si como organização e acaba fazendo parte de um contexto maior e imprescindível para o país, por meio do exercício da nova gestão pública.

2.4 A CARTA DE SERVIÇOS

A Carta de Serviços tem o cidadão como foco e tem relação direta com a dimensão Cidadãos do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, uma vez que ela tem o intuito de: divulgar os serviços prestados pelas organizações públicas com os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade; fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública quando esta

percebe uma melhora contínua em sua eficiência e eficácia e; garantir o direito do cidadão para receber o serviço em conformidade com as suas necessidades.

O marco inicial surgiu com o projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão/Carta de Serviços ao Cidadão e com o Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000, que dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências (BRASIL, 2009).

Baseada nos princípios fundamentais de participação e comprometimento de todas as pessoas que integram a organização; informação e transparência e; aprendizagem e participação do cidadão, a Carta de Serviços permite ao cidadão conhecer os serviços e seus respectivos requisitos, antes de procurar a organização; possibilita à organização legitimar a sua imagem perante a sociedade e restabelecer a confiança dos cidadãos por meio de uma gestão transparente; além de obter maior credibilidade em relação à Administração Pública, assim como visibilidade dos serviços públicos, com a possibilidade de ser implantada em qualquer órgão e entidade da Administração Pública Federal, Estadual, Municipal ou do Distrito Federal que presta serviços diretamente ao cidadão/usuário dos serviços públicos.

Delimitado o público-alvo da Carta de Serviços, o conhecimento e o acesso aos produtos e serviços prestados, o Programa Gespública, em seu modelo proposto de Carta de Serviços, sugere que sejam informados aos cidadãos: competências institucionais da organização (atribuições e atividades desenvolvidas); serviços oferecidos (0800, fax, internet etc.); requisitos necessários para obtenção dos serviços (documentos necessários); horários de funcionamento dos setores que prestam serviços de atendimento; tempo de espera previsto para atendimento; prazos para cumprimento dos serviços; mecanismos de comunicação com os usuários; procedimentos para atender a reclamações (sistemas de ouvidoria, formulários, caixas de sugestões etc.); condições para o acesso e circulação de pessoas com dificuldade de locomoção (instalações adaptadas); prioridades consideradas no atendimento (determinar que idosos, gestantes e portadores de deficiências sejam atendidos preferencialmente); quando for o caso, identificar as normas que regulam os serviços prestados e respectivos órgãos reguladores; e identificação dos servidores e unidade responsável pela divulgação da Carta de Serviços (BRASIL, 2009).

2.5 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN) E A DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (DAP)

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) originou-se da Universidade do Rio Grande do Norte, criada em 25 de junho de 1958, por meio de lei estadual, e federalizada em 18 de dezembro de 1960. A Universidade do Rio Grande do Norte foi formada a partir de faculdades e escolas de nível superior já existentes em Natal, como a Faculdade de Farmácia e Odontologia; a Faculdade de Direito; a Faculdade de Medicina; a Escola de Engenharia, dentre outras (PORTAL DA UFRN, 2014).

Uma reforma do Estatuto da UFRN, datada de 1996, estabeleceu a estrutura em vigor na Universidade, acrescentando-se aos conselhos existentes o Conselho de Administração (CONSAD) e criando, na estrutura acadêmica, as Unidades Acadêmicas Especializadas e os Núcleos de Estudos Interdisciplinares.

Atualmente, a UFRN oferece 84 cursos de graduação presencial, nove cursos de graduação a distância e 86 cursos de pós-graduação. A comunidade acadêmica é formada por mais de 37.000 estudantes (dentre estudantes de graduação e pós-graduação), 3.266 servidores técnico-administrativos e 2.655 docentes efetivos, dados de levantamento datado de abril de 2014 (PORTAL DA UFRN, 2014).

A missão da Instituição “consiste em educar, produzir e disseminar o saber universal, preservar e difundir as artes e a cultura, e contribuir para o desenvolvimento humano, comprometendo-se com a justiça social, a sustentabilidade socioambiental, a democracia e a cidadania” (UFRN, 2010, p. 10). Por sua vez, a visão da Instituição, ou seja, a que patamares pretende alcançar, pode ser delineada como:

Uma Universidade com inserção internacional e sustentabilidade em suas ações, com uso disseminado das tecnologias de informação e de comunicação nas práticas acadêmicas, flexibilidade curricular na formação e mobilidade interna e externa, mantendo a oferta de cursos em áreas estratégicas e qualidade da formação com novas modalidades e educação continuada e sendo referência em produção de conhecimentos em áreas de fronteira e estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico, buscando a inovação, com estreita interação com a sociedade, poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais, induzindo políticas públicas e compartilhando conhecimentos (UFRN, 2010, p. 37).

A Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) é um órgão de coordenação técnico-administrativa integrante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Trata-se do órgão responsável por formular diretrizes, exarar pareceres, responder a consultas, efetuar a classificação de cargos e funções e realizar pagamento e registro do pessoal da Universidade em articulação com o Sistema de Pessoal da Administração Federal (UFRN, 2011).

2.6 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória. Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. De acordo com esse autor, a coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: 1. levantamento bibliográfico; 2. entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e 3. análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ *et al.*, 1967, *apud* GIL, 2010). Os estudos exploratórios têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias (CERVO e BERVIAN, 1996).

O subtipo dessa pesquisa é estudo de caso, uma vez que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, reunindo o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, buscando aprender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI e LAKATOS, 2004; ROESCH, 2005).

Trata-se ainda de uma pesquisa documental, uma vez que esta compreende o levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base de uma pesquisa. Tais documentos podem ser encontrados em arquivos públicos, ou de empresas particulares, em arquivos de entidades educacionais e/ou científicas, em arquivos de instituições religiosas, dentre outros. Vale ressaltar que a documentação direta compreende ainda a observação direta intensiva, cuja modalidade mais utilizada é a entrevista. Ademais, foram estudados documentos primários, uma vez que estes englobam resultados novos de pesquisa (MEDEIROS, 2010).

Nesse caso em particular, foi utilizada a técnica de entrevista, uma vez que a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFRN, então Diretora de Administração de Pessoal à época da adesão da UFRN ao Gespública, em 25 de abril do corrente ano, foi entrevistada por meio de uma entrevista não padronizada ou semiestruturada que, na concepção de Marconi e

Lakatos (2011), ocorre quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada.

O roteiro de entrevista contemplou cinco questões abertas estruturadas de forma a permitir que fosse relatada a experiência do DAP desde o início da adesão ao Programa Gespública até os dias atuais, cujos elementos foram estabelecidos em função do delineamento da pesquisa, a saber: motivação para adesão ao Programa Gespública; ponto de partida da adesão ao Gespública; dificuldades encontradas na adoção da Carta de Serviços do DAP; benefícios obtidos com as práticas do Gespública e os próximos desafios da UFRN com o Programa Gespública. Tais elementos tiveram fulcro nos documentos elaborados pelo Gespública como o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 a 500 pontos e a Carta de Serviços, bem como a Carta de Serviços elaborada pelo DAP/UFRN.

Os dados obtidos nessa pesquisa foram analisados por meio da metodologia de análise qualitativa que, segundo Martins Junior (2009), consiste na descrição dos dados obtidos por meio de entrevistas, observações, descrição e relatos. A pesquisa qualitativa permite a compreensão particular daquilo que se está investigando, não se preocupando com generalizações, princípios e leis.

Para análise e interpretação de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, uma vez que, quando os documentos referem-se a textos escritos ou transcritos ou à comunicação não-verbal, o procedimento analítico mais utilizado é esse tipo de análise, haja vista que tal método visa descrever de forma objetiva, sistemática e qualitativa o conteúdo manifesto da comunicação (GIL, 2010). No caso dessa pesquisa, foi analisada a Carta de Serviços do DAP. Ademais, foi utilizada a técnica de análise de discurso da entrevista realizada para esse estudo, uma vez que, segundo Marshall (1994, *apud* ROESCH, 2005) tal análise focaliza a linguagem como é usada em textos sociais, escritos ou falados, incluindo materiais provenientes de entrevistas, respostas abertas de questionários, discussões de grupo e documentos.

3 RESULTADOS: A EXPERIÊNCIA DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (DAP) COM A ADESÃO AO PROGRAMA GESPÚBLICA

3.1 CONTEXTO INICIAL

Por ocasião da entrevista realizada em 25 de abril de 2014, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFRN, Mirian Dantas dos Santos, expôs o surgimento da intenção da UFRN em aderir ao Programa Gespública. Sobre o ponto de partida para a adesão ao Programa Gespública, a entrevistada narrou que:

No final de 2009, teve uma palestra na Secretaria de Agricultura que é onde tinha um Núcleo do Gespública que sediava o Núcleo aqui do Rio Grande do Norte, que era na Delegacia Regional do Ministério da Agricultura. Naquele momento, eu fui com o Pró-Reitor de Planejamento e o Pró-Reitor de Administração, [...] eu perguntei se poderia ser só a Diretoria de Pessoal, quando eu estava na Diretoria, então disseram que (algo) poderia ser realizado em apenas um setor e depois isso iria se multiplicando. Então foi feito o termo de adesão, mas desde o primeiro momento já se sabendo que era o DAP que iria trabalhar (com o Gespública).

Desde esse momento, a entrevistada buscou formas de implementar as práticas do Programa na UFRN, uma vez que já tinha conhecimento sobre o programa e os benefícios obtidos com a adesão ao Gespública. No ano de 2010, a UFRN assinou o devido termo de adesão ao Programa Gespública.

3.2 MEGP: AUTOAVALIAÇÃO DE 250 PONTOS

De início, com a adesão ao Programa Gespública, a então Diretora de Administração de Pessoal sentiu a necessidade de “verificar os processos de gestão em sua unidade” e optou por realizar a autoavaliação preconizada pelo Gespública, utilizando o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP. O instrumento de avaliação escolhido foi o de 250 pontos, uma vez que é o instrumento recomendado pelo Gespública para as organizações que estão iniciando seus processos de autoavaliação continuada. Para tanto, foram despendidos extensos esforços para conscientizar e capacitar os colaboradores da Diretoria de Administração de Pessoal com vistas ao alcance dos objetivos pretendidos com a autoavaliação.

Relatou a entrevistada que:

Na verdade nós trabalhamos, tivemos todo o processo de capacitação e sensibilização dos servidores, fizemos a nossa autoavaliação, e em paralelo a isso a gente foi construindo a carta de serviços. A metodologia de capacitação já foi realizada para o resultado no processo de autoavaliação. A gente fez a capacitação com os nossos dados, a nossa realidade, foi uma capacitação mais extensa, mas todos participaram. Nós sabemos onde queremos chegar e agora estamos trabalhando com indicadores, depois a gente retoma, porque uma das coisas que pesou bastante na avaliação foram os registros de tudo que foi feito, tem muita coisa que a gente tinha evoluído, mas não tínhamos documentado, como por exemplo, todos os ganhos que aconteceram, qual foi o aprendizado para a instituição e para a equipe com a evolução dessas mudanças, como projetar isso para o futuro, qual a tendência disso permanecer, a gente se deu conta que a gente precisava se organizar. O processo de autoavaliação foi esse: a gente precisava se organizar, organizando a gestão, o fluxo de informação, os processos, as nossas metas, os nossos planejamentos, os nossos indicadores, tudo isso a gente precisava construir e é nisso que a gente está trabalhando. O benefício é você começar a pensar realmente nos processos de gestão, por exemplo, trabalhar acompanhamento, trabalhar indicadores, trabalhar plano de melhorias. Quando a gente foi fazer a autoavaliação, a gente ‘se achava’, foi muito interessante porque eu já lia e já conhecia o Gespública, e o primeiro nível é até 250 pontos e eu achava a gente deveria chegar aos 200 pontos ‘fácil’, porque a gente estava com os sistemas SIG, tinham muitas coisas que a gente tinha avançado, diminuído o tempo de serviço, mudado vários processos, a folha estava bem, enfim, mas quando a gente começou a estudar e começou a fazer a nossa autoavaliação, então a gente viu que muita coisa faltava, muita coisa a gente não fazia e estávamos ainda no operacional mesmo, muita coisa para organizar e que o registro e o acompanhamento das coisas são fundamentais para que depois você possa dizer ‘isso melhorou, isso deu certo, isso não deu certo, isso foi bom para a instituição, isso não foi’, você tem que ter esses dados para comparar, é tanto que eles (Programa Gespública) trabalham muito com três anos [...]. É tanto que ficamos com 100 pontos.

Diante do exposto, verifica-se que os esforços direcionados para a autoavaliação possibilitaram que os colaboradores da UFRN adotassem métodos que até então não eram institucionalizados, como registros de atendimentos, tramitação de processos, construção de indicadores críticos, definição de planos e metas, dentre outros. Em outras palavras, percebe-se que a autoavaliação permitiu que a Diretoria iniciasse o seu processo de pensamento sistêmico no âmbito da unidade.

De forma paralela à autoavaliação da Diretoria de Administração de Pessoal, conforme o relato de entrevista acima, tal Diretoria optou por construir a Carta de Serviços, sugerida pelo Programa Gespública, haja vista que se trata de uma ferramenta a mais para aprimorar a gestão do atendimento na unidade responsável por números expressivos de atendimento a usuários internos e externos da UFRN.

3.3 A CARTA DE SERVIÇOS DO DAP/UFRN

A Carta de Serviços do DAP/UFRN consiste numa síntese informativa de serviços e direitos dos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Surgiu da necessidade de disponibilizar o acesso às informações e a navegabilidade aos sistemas integrados da UFRN e foi formulada nos moldes da Instrução Normativa nº 01, de 06 de janeiro de 2010, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (DINIZ *et al*, 2010).

Na UFRN, a primeira (e atual) versão da Carta de Serviços foi criada em 2010, contando com a participação e o envolvimento de todos os colaboradores da Diretoria de Administração de Pessoal, em conjunto com a Superintendência de Informática, tendo sido cuidadosamente sensibilizados e capacitados por sua Diretora, atendendo ao preceito fundamental intitulado “participação e comprometimento de todas as pessoas que integram a organização”, recomendado pelo Programa Gespública. Ademais, como forma de demonstrar o irrestrito apoio da equipe à confecção da Carta de Serviços, todos os colaboradores do DAP deixaram suas assinaturas registradas em uma das primeiras folhas da Carta. Cabe observar que a Carta de Serviços do DAP tem versões impressa e eletrônica¹.

Sobre a experiência com a criação da Carta de Serviços do DAP, a entrevistada expôs que:

Com relação ao atendimento, a Carta de Serviços foi muito importante porque, por exemplo, uma questão que foi um avanço muito interessante foi estabelecer compromissos de prazos para vários assuntos, pelo menos os assuntos principais todos tem tempo de atendimento estabelecido na Carta e isso tem sido cumprido, a gente tem um indicador que acompanha o cumprimento disso mensalmente. Até porque a Carta de Serviços é um compromisso de todos, inclusive na primeira página dela tem a assinatura de todos, foi construído por todos e é um compromisso de todos, nisso a gente tem avançado.

Em sua apresentação, a Carta de Serviços do DAP/UFRN destaca fornecer ao usuário do serviço público:

[...] informações objetivas e precisas pertinentes aos serviços oferecidos pelo DAP, as formas de acesso a estes serviços, bem como compromissos e padrões de qualidade estabelecidos em relação ao atendimento, quais sejam: eficiência, cordialidade e agilidade na prestação desses serviços, tendo em vista a melhoria e a interação do servidor com a instituição (DINIZ *et al.*, 2010, p. 11).

Além disso, o DAP preocupou-se em revelar sua identidade organizacional, estabelecendo sua missão, visão e valores. A missão da referida Diretoria consiste em:

[...] assegurar a aplicação dos direitos e deveres dos servidores ativos, aposentados e pensionistas, através da modernização, do planejamento, coordenação e supervisão dos serviços oferecidos, garantindo, assim, um atendimento de qualidade à comunidade universitária e à sociedade em geral, em consonância com os interesses da instituição (DINIZ *et al.*, 2010, p. 7).

Conforme consta da Carta de Serviços do DAP/UFRN, a visão consiste em “ser referência, até 2014, em gestão de pessoas, oferecendo um atendimento humanizado e de excelência, de forma contínua e inovadora” (DINIZ *et al*, 2010, p. 7). Já os valores

¹ Carta de Serviços no Portal do DAP. Disponível em: http://www.portaldap.ufrn.br/carta_servicos.php. Acesso em: 12 jan. 2014.

compreendem: respeito às pessoas; ética e transparência; eficiência e efetividade; lealdade com a Instituição; responsabilidade social e ambiental e; profissionalismo.

Acatando a sugestão do modelo da Carta de Serviços elaborada pelo Programa Gespública, o DAP optou por aclarar os compromissos assumidos com os cidadãos/usuários, a saber:

- A equipe do Departamento² de Administração de Pessoal garante aos usuários dos seus serviços um atendimento com qualidade, atenção e respeito e cortesia, em conformidade com os prazos pertinentes aos serviços divulgados nesta carta.
 - Todos os servidores do DAP são identificados por meio de crachá, contendo nome, foto e matrícula.
 - A prioridade do atendimento do DAP obedece a seguinte ordem:
 - Idoso (acima de 60 anos), gestantes, lactantes, pessoas com criança de colo, portadores de necessidades especiais, de acordo com a Lei nº 10.048, de 8 de novembro de 2000 e a Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003;
 - Servidores e pensionistas por ordem de chegada, por meio de distribuição de senha eletrônica;
 - A prioridade de atendimento aos processos obedece à data de entrada no protocolo, salvo os casos especificados em lei que demandam um atendimento especial.
 - São disponibilizados aos usuários/cidadãos do DAP:
 - Ambiente climatizado;
 - Terminal de computador para consultas;
 - Copa com café e água;
 - Espaço para exposição de trabalhos artísticos, culturais e científicos.
 - Na impossibilidade de dar uma resposta imediata às solicitações de informações, necessitando de realização de pesquisa, o retorno ao usuário/cidadão dar-se-á em no máximo 48 horas úteis.
 - Respeito ao meio ambiente, possuindo um programa de reciclagem de redução de papel e descartáveis, com políticas de sensibilização.
 - Compromisso social, conferindo boas condições de trabalho com um ambiente limpo e seguro.
- (DINIZ *et al.*, 2010, p. 9).

A Carta de Serviços do DAP abrange treze tópicos, sobre os mais diversos procedimentos que envolvem interesses dos servidores da UFRN, a saber: Canais de Acesso – Atendimento; Ingresso e Desenvolvimento de Carreira; Remuneração: Gratificações, Adicionais, Indenizações e Auxílios; Afastamentos; Licenças; Concessões; Férias; Registro Funcional; Aposentadoria, Averbação e Contagem de Tempo de Serviço; Declarações, Solicitações Diversas e Acompanhamento das Solicitações; Movimentação do Servidor; Vacâncias e Consulta de Contracheques (SIAPEnet). Cada um desses tópicos contempla vários subtópicos.

No que tange ao tópico Canais de Acesso – Atendimento, são elencados os tipos de atendimento realizados pelo DAP, virtual e presencial; a quem atende; como podem ser acessados; os procedimentos disponíveis; os prazos de conclusão e os responsáveis pelos procedimentos. O DAP também definiu na carta o seu público-alvo sendo servidores docentes e técnico-administrativos ativos e aposentados, como também pensionistas.

² Até o ano de 2011, o DAP era conhecido como Departamento de Administração de Pessoal. Em 2011, com a aprovação do novo Regimento da Reitoria da UFRN, o Departamento passou a se chamar Diretoria de Administração de Pessoal, conforme Anexo da Resolução nº 014/2011-CONSUNI (Conselho Universitário), de 11 de novembro de 2011. Porém, ainda se conhece na instituição a unidade como “o” DAP.

Sobre o Ingresso e Desenvolvimento de Carreira, constam soluções para progressão de carreira dos servidores técnico-administrativos e docentes ativos da UFRN, dentre os variados tipos de progressão permitidos a tais servidores.

No tópico Remuneração: Gratificações, Adicionais, Indenizações e Auxílios são explicitados os procedimentos referentes a: Auxílio-Transporte; Assistência à Saúde – Plano de Saúde; Auxílio Alimentação; Auxílio Natalidade; Incentivo à Qualificação; Auxílio Pré-Escolar; Gratificação de Raio-X ou Substâncias Radioativas; Retribuição por Titulação; Adicionais por Insalubridade, Periculosidade e o Ionizante; Ajuda de Custo e; Pagamento de Substituição.

No que tange aos Afastamentos, são elencados os procedimentos para: Afastamentos no País até 30 dias; Viagem a Serviço; Afastamento do País por até 30 dias; Afastamento do País para Pós-Graduação; Afastamento para Estágio ou Programa de Pós-Doutorado; Afastamento do País para prestar Colaboração Temporária em Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa e Participar de Órgãos de Deliberação Coletiva/Funções Acadêmicas; Afastamento no País para Pós-Graduação; Afastamento no País para prestar Colaboração Temporária em Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa e Participar de Órgãos de Deliberação Coletiva/Funções Acadêmicas; Afastamento para Exercício de Mandato Eletivo e; Consultas dos Afastamentos.

A respeito das Licenças, são explicitadas as diversas soluções para: Licença à Adotante; Licença à Gestante; Licença à Paternidade; Licença para Atividade Política; Licença para Capacitação; Licença para Serviço Militar; Licença para Tratamento da Saúde; Licença para Tratar de Interesse Particular; Licença por motivo de Afastamento do Cônjuge/Companheiro; Licença por Acidente em Serviço e; Licença por Doença em Pessoa da Família.

As Concessões realizadas pela UFRN podem ser solicitadas nos seguintes casos: Por Morte na Família; Por Motivo de Casamento; Por Doação de Sangue; Para se Alistar como Eleitor; Horário Especial para Estudante; Horário Especial para Portadores de Deficiência e; Horário Especial para Servidor com Dependente Portador de Deficiência.

Sobre procedimentos de Férias, estão inclusos na Carta: Inclusão de Férias; Consultar ou Alterar Férias e; Consultar Cronograma de Férias da Unidade.

No tópico Registro Funcional, constam soluções para: Atualização dos Dados Funcionais; Emissão de Carteira Funcional; Alteração de Conta Bancária; Inclusão de Dependentes e Familiares e; Alteração de Dependentes e Familiares.

Para Aposentadoria, Averbação e Contagem de Tempo de Serviço, são oferecidos serviços referentes a: Abono de Permanência; Averbação de Tempo de Contribuição prestados a Outras Instituições Públicas ou Privadas; Contagem de Tempo de Serviço para Fins de Aposentadoria; Consulta de Tempo de Serviço para Fins de Aposentadoria e; Aposentadoria.

As soluções que concernem às demandas de Declarações, Solicitações Diversas e Acompanhamento das Solicitações encontradas na Carta são: Declaração de Dependentes; Declaração Funcional; Declaração RJU (Regime Jurídico Único); Demais Solicitações; Visualizar Andamento das Solicitações; Atendimento Virtual: Elogio, Sugestão, Reclamações, Orientações Administrativas e E-mail e; Requerimento Padrão.

Acerca dos procedimentos de Movimentação do Servidor, estes estão elencados na Carta em: Redistribuição e Remoção. Já no tópico Vacâncias, são encontradas soluções para: Exoneração de Cargo Efetivo; Exoneração de Cargo em Comissão e; Posse em Outro Cargo Inacumulável (Vacância).

O último tópico orienta os servidores técnico-administrativos e docentes a realizar a Consulta de Contracheques vinculados ao sítio oficial das informações do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPENet.

Vale ressaltar que a Carta de Serviços elaborada pelo DAP ficou entre as vinte e três elaboradas por organizações públicas brasileiras no ano de 2010 que tiveram o reconhecimento da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (GESPÚBLICA, 2011).

4 DISCUSSÃO

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa, foi realizada entrevista com a responsável pela adesão da UFRN ao Programa Gespública, assim como foi examinada a Carta de Serviços elaborada pelo DAP com fulcro no referido programa. Diante dos resultados de tais procedimentos, passa-se a discutir a experiência da UFRN com a adoção das práticas difundidas pelo Gespública, relacionado com o que é efetivamente proposto pelo programa.

No que tange à autoavaliação realizada pela Diretoria de Administração de Pessoal da UFRN, a primeira medida adotada com a adesão ao Gespública, há de se destacar que o resultado da referida autoavaliação foi em torno de 40% do desempenho máximo na autoavaliação, ou seja, 100 pontos, conforme relatado pela entrevistada.

Tal autoavaliação sugere o exame dos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos e; Resultados. Como não foi informado o desempenho em cada um dos oito critérios, o que se pode visualizar é um panorama geral de tal resultado, haja vista que não podem ser determinados os pontos críticos por cada critério.

Dessa forma, conforme o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 Pontos, um resultado que corresponde a 40% dos pontos atingidos, considerando apenas processos gerenciais, sugerem as seguintes situações, no geral: as práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao perfil; não apresenta características de proatividade; as práticas de gestão adequadas estão disseminadas em muitas das áreas, em diversos processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes; o uso continuado em muitas das práticas de gestão adequadas; há melhorias sendo implantadas; todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização; não apresenta características de inter-relação; não apresenta características de cooperação (BRASIL, 2009).

Vale salientar que a autoavaliação é um passo que permite à organização identificar não só os seus pontos fortes como também as oportunidades de melhoria. Na verdade, é o primeiro passo. Os passos subsequentes são: elaboração do Plano de Melhoria da Gestão (PMG); validação externa da avaliação e do PMG e; implementação das melhorias e monitoramento.

O Plano de Melhoria da Gestão, atividade subsequente à autoavaliação, consiste em um instrumento constituído de um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de autoavaliação da gestão da organização, com vistas a transformar a sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional (BRASIL, 2009). Dessa forma, fazia-se imprescindível naquela oportunidade, logo após a autoavaliação realizada pelo DAP, que a Diretoria empreendesse esforços para iniciar sua jornada para construção do seu plano de melhoria, visando ao alcance de patamares superiores em gestão e a obtenção de melhores resultados na próxima autoavaliação a ser realizada em 2015.

No que concerne à Carta de Serviços do DAP/UFRN, pode-se visualizar que tal Carta encontra-se em consonância com os princípios fundamentais estabelecidos pelo Gespública, quais sejam: participação e comprometimento de todas as pessoas que integram a organização; informação e transparência e; aprendizagem e participação do cidadão; haja vista que houve sensibilização e capacitação da equipe para o cumprimento dos pressupostos da

carta, atestados pela então diretora; foram aclaradas a missão, a visão e os valores da Diretoria, além de proporcionar ao usuário interno e externo da UFRN informações sobre todos os procedimentos realizados pela Diretoria e os processos que os envolvem, disponíveis de forma impressa e eletrônica, 24 horas por dia, sete dias por semana, demonstrando a preocupação da Diretoria na agilidade para solver as demandas dos usuários dos serviços do DAP.

Outrossim, é importante destacar que a Carta de Serviços do DAP procurou respaldo nas legislações de gestão de pessoal dos servidores públicos, sejam elas próprias da Instituição, como Regimentos, Resoluções e Estatuto, sejam elas comuns a todos servidores, como o próprio Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis e a Constituição da República Federativa do Brasil, visto que muitos dos procedimentos elencados na carta têm um determinante jurídico, uma vez que nela se encontram diversos direitos e deveres dos servidores, como, por exemplo, os afastamentos e as licenças.

Vê-se que, ante o exposto, a Carta de Serviços do DAP não deixou de lado as finalidades construídas pelo Programa Gespública, no que diz respeito à divulgação dos serviços prestados pelas organizações públicas com os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade, como também a garantia do direito do cidadão em receber serviços em conformidade com as suas necessidades.

Os pontos negativos da autoavaliação se concentram em torno do resultado obtido pela Diretoria de apenas 40% dos 250 pontos totais que poderiam ser atingidos, além de não ter sido elaborado à época da autoavaliação o plano de melhorias que permitiria à Diretoria de Administração de Pessoal pensar em longo prazo, preparando-se adequadamente para a próxima autoavaliação, implementando as melhorias necessárias diante dos pontos fracos identificados, visando a obter um desempenho superior de forma planejada e sistemática.

5 CONCLUSÃO

Sendo o objeto deste estudo descrever a experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Norte com sua adesão ao Programa Gespública, foram levantados, por meio de entrevista e de pesquisa documental, dados que permitissem identificar as ações empreendidas pela instituição em face de celebração de termo aditivo com o referido programa.

Primeiramente, definiu-se que a experiência começaria pela Diretoria de Administração de Pessoal da UFRN, visto que a instituição ainda não se considerava preparada para realizar essa experiência na UFRN como um todo, tendo em vista a necessidade de ampla conscientização e capacitação da comunidade acadêmica para colaborar diretamente com as ações a serem realizadas. Não perdendo a oportunidade, a Diretoria de Administração de Pessoal decidiu ser a pioneira naquela universidade.

Assim sendo, foi realizada uma autoavaliação no ano de 2010, utilizando-se o Modelo de Excelência em Gestão Pública contemplando-se os seus oito critérios e o instrumento escolhido foi o instrumento de 250 pontos. O DAP obteve em torno de 100 pontos, o que corresponderia a 40%, em geral, do desempenho máximo pelo instrumento. Nessa perspectiva, seu resultado chama a atenção para pontos a serem melhorados, como: não foram apresentadas características de proatividade; não foram apresentadas características de inter-relação e de cooperação e, além disso, não foi realizado um plano de melhorias da gestão. É importante ressaltar que, na afirmação da entrevistada:

A experiência foi muito válida. No próximo ano, o DAP e a Pró-Reitoria (de Gestão de Pessoas) têm condições de fazer uma nova autoavaliação e seguir nesse processo, a gente não deixou de lado, só estamos nos preparando melhor para a próxima autoavaliação.

Nesse sentido, pode-se concluir que, à época da realização da autoavaliação, a Diretoria exercia boas práticas, com potencial para atingir resultados superiores na avaliação, mas que tais práticas necessitavam de ajustes para alcançar seus resultados, que podem ser consertados antes da próxima autoavaliação a que a Diretoria irá se submeter. Para tanto, a Diretoria poderá partir do alcance ou não dos objetivos da sua visão, estabelecida em 2010, visto que buscava “ser referência, até 2014, em gestão de pessoas, oferecendo um atendimento humanizado e de excelência, de forma contínua e inovadora” (DINIZ *et al*, 2010, p. 7).

O segundo momento da experiência da UFRN com o Programa Gespública foi a publicação da Carta de Serviços do DAP, que foi o resultado do esforço de colaboradores comprometidos com a Diretoria que buscavam organizar os procedimentos de trabalho de forma a ficarem acessíveis a qualquer usuário, seja interno seja externo à instituição, em qualquer tempo. Nela, constam todos os serviços referentes a direitos e deveres dos servidores da UFRN, ativos, aposentados ou pensionistas, em consonância com a missão do DAP. Ademais, no segundo semestre do ano corrente, será lançada a nova versão da carta, tendo em vista as mudanças ocorridas na legislação de gestão de pessoal nos últimos anos. Dessa vez, esse documento será concebido apenas na forma eletrônica e interativa.

Percebe-se que, nestes tempos atuais nos quais o controle social não é mais exercido de forma pontual, cada vez mais as instituições devem comunicar e informar ao cidadão, de forma transparente, sobre o seu funcionamento, missão, visão, valores, evitando ao máximo sujeitar-se a situações que ensejem envolvimento da imagem da instituição com a temível corrupção. Nada mais eficiente e eficaz que mostrar à sociedade suas práticas e seu modo de agir enquanto organização. Tal postura traz, certamente, confiança e credibilidade aos cidadãos.

Não se pode duvidar que a UFRN apresentou-se bem em sua experiência. Mesmo que tenha começado apenas por uma unidade, sabe-se que foi de tamanha relevância para a instituição como um todo a adoção dessas boas práticas de gestão pública desenvolvidas pelo Gespública. A Diretoria de Administração de Pessoal começou a dedicar-se ao pensamento sistêmico e aos processos de gestão, atitudes essas que, com o contínuo aprendizado, levarão a Diretoria a atingir patamares superiores aos que se encontra hoje. Havendo as ferramentas necessárias ao incremento dos processos de gestão, elevando as instituições para um nível de excelência em gestão pública, não se vê óbice em aplicá-las, visando ao contínuo aperfeiçoamento da moderna gestão pública.

Dessa feita, uma vez demonstradas bem sucedidas as práticas da Diretoria de Administração de Pessoal por motivo de adesão ao Programa Gespública, não se vê nada mais coerente do que sugerir a outras unidades da instituição que abracem as mesmas ideias da referida Diretoria, com vistas a permitir à UFRN entrar em sintonia no que diz respeito às práticas de gestão, colaborando para a evolução na gestão da instituição em sua totalidade. Sobre os próximos desafios da UFRN com o Programa Gespública, a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas ressaltou na entrevista que:

Eu acho que ainda tem muito que se trabalhar nos setores. O primeiro sentimento é de que você vai trabalhar mais, mas na verdade esse modelo não significa que você vai trabalhar mais, significa que você tem que repensar e tem que fazer diferente, se isso for incorporado como uma prática, naturalmente isso acontece, então naturalmente vou ter meus acompanhamentos, vou ter minhas metas estabelecidas, eu sei como avaliar a qualidade do meu atendimento, eu sei como é que andam as lideranças, a relação com a sociedade e com o cidadão, você tem tudo isso, cumprimento dos nossos princípios, que é a base, e talvez a parte mais difícil seja envolver a equipe, não dá para ter pessoas que vão implantar se a equipe não se

envolver no processo, não vai acontecer, eu acho que ainda demora um pouquinho, o gestor precisa compreender, também isso é fundamental, isso também não pode ser por uma determinação, isso tem que ser por adesão mesmo [...]. Eu acho que a primeira coisa a fazer é sensibilizar, pelo convencimento dos gestores, em um primeiro momento para que os gestores possam conscientizar a equipe da importância disso.

Diante do exposto, sabe-se que será necessário um esforço para a sensibilização, tendo em vista os mais diversos perfis de gestores, entretanto, a UFRN é uma instituição que visa a excelência, seja no ensino, seja na pesquisa, seja na extensão, não podendo jamais deixar de lado a sua gestão, uma vez que, com uma gestão pública moldada em níveis de excelência, uma instituição é capaz de atingir os mais expressivos resultados.

Dentre as limitações da pesquisa tem-se a falta de acesso aos relatórios numéricos que levaram à Diretoria a obter o resultado de 100 pontos em sua primeira autoavaliação, bem como não ter havido continuidade das outras etapas da melhoria contínua da gestão, justificado pela entrevistada que quando ocorrera mudança de gestão no Governo Federal, o Programa Gespública não teve o mesmo apoio para seu desenvolvimento e disseminação do que tinha na gestão anterior. Sugere-se que sejam feitas futuras pesquisas que abordem experiências antigas e novas com o Programa Gespública que permitam a comparação de resultados organizacionais como forma de atestar a eficácia da adesão ao Gespública.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Resumo de direito administrativo descomplicado**. 6 ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2013.
- BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional da Gestão Pública - Gespública e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**, e dá outras providências. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 17 fev. 2014.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública; Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF. **Carta de Serviços**, Brasília, 2009.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública; Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**, Brasília, 2009.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. 2010. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2010/Os_primeiros_passos_reformar_gerencial_estado_1995.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2014.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CORREA, João Luiz Damasceno. A aplicação do modelo de excelência da Gestão Pública no setor saneamento brasileiro. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14, Salvador. **Anais...**, CLAD, 27 –30 out. 2009.
- DINIZ, Ana Clecia de Medeiros *et al.* **Carta de Serviços do DAP**: síntese informativa de serviços e direitos do servidor. Natal: EDUFRN, 2010.
- FOWLER, Eliane D' Martin. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (Gespública) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. Dissertação. 163p. (Mestrado em Engenharia de Produção). Itajubá: Universidade Federal de Itajubá, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização). **Carta de Serviços da UFRN recebe reconhecimento do Gespública**. 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/RN/folder_noticia/noticia.2011-03-21.2293379194>. Acesso em: 27 mai. 2014.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MAIA, Kadma; ARAÚJO, Richard Medeiros de; SANO, Hironobu; ALLOUFA, Jomária Mata. Nova gestão pública e motivação no serviço público: a carreira de EPPGG como alternativa para as disfunções burocráticas. **Revista Gestão Pública: práticas e desafios**, Recife, v. III, n. 6, p. 123-155, dez. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.1, n. 42, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, Maria Lucia Seidl de; FERREIRA, Maria Cristina; PAINE, Patricia Ann. **Manual de elaboração de projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

PORTAL DA UFRN. **História da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2014. Disponível em:

<<http://www.sistemas.ufrn.br/portal/PT/institucional/historia/#.U4XoCnJdU8M>>. Acesso em: 27 mai. 2014.

PORTAL DO DAP. **Carta de Serviços**. 2014. Disponível em: <http://www.portaldap.ufrn.br/carta_servicos.php>. Acesso em: 27 mai. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

TAVARES, Denise de Lourdes de Andrade. **A política de gestão de pessoas da UFPA: em sintonia com o gerencialismo?** Dissertação. 122p. (Mestrado em Administração). Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010.

UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte). **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2010-2019**. Natal, 2010.

_____. **Regimento Interno da Reitoria**. Natal, 2011.