

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 644

# **A Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado**

Fábio Ferreira Batista

Brasília, maio de 1999

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 644

# A Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado

*Fábio Ferreira Batista\**

Brasília, maio de 1999

---

\* *Técnico da Diretoria de Políticas Sociais (DIPOS) do IPEA.*

**Presidente**

*Roberto Borges Martins*

**DIRETORIA**

*Eustáquio José Reis*

*Gustavo Maia Gomes*

*Hubimaier Cantuária Santiago*

*Luís Fernando Tironi*

*Murilo Lôbo*

*Ricardo Paes de Barros*

Tiragem: 105 exemplares

**COORDENAÇÃO DO EDITORIAL**

**Brasília – DF:**

SBS Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES, 10<sup>o</sup> andar

CEP 70076-900

Fone: (061) 315 5374 – Fax: (061) 315 5314

E-mail: editbsb@ipea.gov.br

Home Page: <http://www.ipea.gov.br>

**SERVIÇO EDITORIAL**

**Rio de Janeiro – RJ:**

Av. Presidente Antonio Carlos, 51, 14<sup>o</sup> andar

CEP 20020-010

Fone: (021) 212 1140 – Fax: (021) 220 5533

E-mail: editrj@ipea.gov.br

---

## SUMÁRIO

---

SINOPSE

1	INTRODUÇÃO	<b>5</b>
2	O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	<b>10</b>
3	OS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO	<b>29</b>
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	<b>83</b>
	ANEXOS	<b>87</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	<b>107</b>

---

---

## SINOPSE

---

O texto analisa o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), coordenado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), e avalia o sistema de gestão de treze órgãos e entidades públicas estaduais e municipais que aplicaram esse instrumento no contexto do projeto Reforma do Estado e Avaliação da Gestão Pública.

O texto está dividido em quatro capítulos. Na introdução, são apresentados os objetivos do trabalho e o contexto em que foi realizado. No segundo capítulo, é descrito o instrumento de avaliação da gestão, com especial ênfase nos fundamentos e requisitos dos sete critérios e nos processos de avaliação e pontuação. Em seguida, são apresentados os resultados da aplicação do instrumento. Nas considerações finais, analisam-se a validade do instrumento, o nível de desenvolvimento gerencial das organizações avaliadas e são apresentadas recomendações para se adaptar o instrumento visando melhor aplicação pelos órgãos e entidades da administração pública. Finalmente, nos anexos encontram-se duas propostas: um formulário para a descrição do perfil organizacional e um instrumento de avaliação que contempla as recomendações apresentadas nas considerações finais.

## 1 INTRODUÇÃO

A reforma do aparelho do Estado tem sido um imperativo no contexto do ajuste macroeconômico nacional. A necessidade de se reduzir o déficit público e de se contar com recursos para promover o desenvolvimento vem exigindo a tomada de medidas que visam racionalizar o funcionamento da máquina governamental. O Plano Diretor da Reforma do Estado estabelece como objetivos para essa reforma [Brasil. MARE, 1995]:

(a) aumentar a governança do Estado, isto é, sua capacidade administrativa de governar com efetividade, dirigindo-se os serviços prestados pelo Estado para o atendimento das necessidades dos cidadãos;

(b) restringir a atuação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando-se, em princípio, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada;

(c) transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local – só em casos de emergência cabe a ação direta da União;

(d) transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir maior parceria entre os estados e a União.

A estratégia definida para reformar o aparelho do Estado está fundamentada em três dimensões: a primeira, institucional-legal, aborda a reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade; a segunda, cultural, é centrada na transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; a terceira dimensão trata da gestão pública a partir do aperfeiçoamento da administração burocrática vigente e da introdução da administração pública gerencial, incluindo os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão.

O principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado quanto às dimensões cultural e da gestão pública é o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), coordenado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

O programa tem como objetivo cumprir a função de principal instrumento para a mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial, responsável por promover a revolução nos valores estabelecidos no plano político-filosófico, necessários à implementação de um novo modelo de Estado: participação, reconhecimento do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e opção pela cidadania.

Um dos projetos estratégicos do QPAP é intitulado Avaliação e Premiação na Administração Pública. No contexto desse projeto, a coordenação do programa elaborou, e vem utilizando desde 1997, o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública



– Nível 1: Sistematização de Esforços na Direção da Excelência. Esse instrumento vem sendo aplicado pelos órgãos e entidades públicas participantes do PQAP e é, também, um dos instrumentos adotados pelo Prêmio da Qualidade do governo federal, lançado em fevereiro de 1998. Trata-se do único instrumento – até o momento – que contempla aspectos específicos da administração pública.

Além do instrumento do PQAP, existem dois outros instrumentos em utilização para se avaliar a gestão de organizações públicas. O Programa da Qualidade na Administração Pública (PQAP) do governo do Rio Grande do Sul utiliza-se, desde 1995, do instrumento elaborado pela equipe do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).<sup>1</sup> A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade passou a adotar, para a categoria Órgãos da Administração Pública Federal (criada em 1997), o instrumento aplicado nas categorias do setor privado: Critérios de Excelência – O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho.

O presente trabalho analisa o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública do QPAP – que tem como fundamento os princípios da administração pública gerencial<sup>2</sup> – e a situação da gestão em treze órgãos e entidades públicas estaduais e municipais participantes do projeto Reforma do Estado e Avaliação da Gestão Pública.

O projeto de pesquisa Reforma do Estado e Avaliação da Gestão Pública – executado, em parceria, pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) e pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, coordenado pelo MARE – teve como objetivos principais:

(a) analisar a validade do instrumento de avaliação da gestão pública, elaborado pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP), com base nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, para diagnosticar a situação atual da gestão em órgãos públicos estaduais e municipais;

(b) capacitar representantes das instituições participantes no uso do instrumento de avaliação utilizado pelo Programa da Qualidade e Participação do governo federal e adotado no seu Prêmio da Qualidade;

(c) propor adaptações no instrumento de avaliação para contemplar aspectos específicos da administração pública municipal e estadual; e

---

<sup>1</sup> O QUALIRIO (Programa da Qualidade do Governo Estadual do Rio de Janeiro) adotou, em 1997, esse mesmo instrumento.

<sup>2</sup> A administração pública gerencial caracteriza-se, entre outras coisas, pela descentralização política (os recursos são transferidos para os níveis regionais e locais) e administrativa, em que os administradores públicos são transformados em gerentes autônomos. Organizações que adotam esse modelo gerencial contam com poucos níveis hierárquicos, e nelas existe confiança limitada, em substituição à desconfiança total, em relação aos funcionários e dirigentes. Trata-se de administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social.

---

(d) identificar o grau de adesão das práticas gerenciais das entidades participantes (pontos fortes e oportunidades de melhoria) em relação aos princípios e conceitos da administração pública gerencial.

O papel do IPEA na execução da pesquisa foi coordenar contatos com órgãos públicos estaduais e municipais; definir, juntamente com o MARE, o instrumento de avaliação da gestão e a seleção dos governos estaduais e municipais; ministrar cursos de capacitação sobre a aplicação do instrumento de avaliação; analisar os resultados da aplicação do instrumento de avaliação; e custear, em parceria com o MARE, as despesas com passagens aéreas e diárias do instrutor.

Já os órgãos e entidades públicas estaduais e municipais definiram as unidades que participariam do projeto e indicaram servidores (curso de capacitação e aplicação do instrumento); ofereceram apoio logístico na realização do evento de treinamento; aplicaram o instrumento de auto-avaliação; e encaminharam para o IPEA o resultado dessa aplicação.

O processo de implantação do projeto de pesquisa foi executado em quatro etapas: *i)* cursos de avaliação da gestão pública; *ii)* aplicação do instrumento; *iii)* envio dos resultados da auto-avaliação para o IPEA; e *iv)* análise dos resultados.

O quadro 1 apresenta os 29 órgãos e entidades públicos municipais e estaduais que designaram servidores para participar dos cursos de Avaliação da Gestão Pública, ministrados em Salvador (BA), Porto Alegre (RS), Limeira (SP), e Rondonópolis (MT) (ver quadro 2).

**QUADRO 1**  
Organizações Participantes do Curso de Avaliação da Gestão Pública

<i>Governo Estadual do Rio Grande do Sul</i>	
1.	Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL)
2.	Brigada Militar
3.	Instituto de Identificação
4.	Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (FEPAGRO)
<i>Governo Estadual da Bahia</i>	
5.	Empresa Baiana de Águas e Saneamento (EMBASA)
6.	Comando da Polícia Militar
7.	Superintendência de Construções Administrativas da Bahia (SUCAB) – Secretaria de Administração da Bahia (SAEB)
8.	Coordenação do PROQUALI – Secretaria de Administração da Bahia (SAEB)
9.	Secretaria da Cultura e Turismo
10.	Secretaria da Fazenda
11.	Secretaria da Saúde
12.	Secretaria de Energia, Transportes e Comunicação
13.	Secretaria de Recursos Hídricos, Saneamento e Habitação

(continua)

(continuação)

	<i>Prefeitura Municipal de Salvador, BA</i>
14.	Secretaria de Administração
	<i>Prefeitura Municipal de Limeira, SP</i>
15.	Secretaria da Agricultura e Meio Ambiente
16.	Secretaria da Justiça
17.	Secretaria da Saúde
18.	Secretaria do Planejamento e Urbanismo
19.	Secretaria de Esportes
20.	Secretaria Executiva de Governo e Desenvolvimento
21.	Secretaria de Educação
22.	Centro de Promoção Social
23.	Escritório Central da Gestão
	<i>Prefeitura Municipal de Rondonópolis, MT</i>
24.	Secretaria da Educação e Cultura
25.	Secretaria de Administração
26.	Secretaria de Finanças
27.	Secretaria de Saúde
28.	Secretaria de Desenvolvimento Urbano (SEDURB)
29.	Secretaria de Ação Comunitária

**QUADRO 2**  
**Cursos de Avaliação da Gestão Pública e Instituições Representadas**

Período	Local	Instituições Representadas
25 e 26/8/97	Salvador, BA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMBASA – Empresa Baiana de Águas e Saneamento S. A.;</li> <li>• SAEB – SUCAB – Superintendência de Construções Administrativas da Bahia (governo da Bahia);</li> <li>• Polícia Militar da Bahia;</li> <li>• SAEB – Secretaria da Administração/Coordenação Geral do PROQUALI – Programa de Qualidade no Serviço Público Estadual (governo da Bahia);</li> <li>• Secretaria da Administração da Prefeitura de Salvador, BA;</li> <li>• Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações/Serviço de Administração Geral (SAG)/Comitê Setorial do PROQUALI</li> </ul>
7 e 8/10/97	Porto Alegre, RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FEPAGRO (Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária);</li> <li>• Departamento de Identificação (governo do Rio Grande do Sul);</li> <li>• Superintendência Leste (Novo Hamburgo/RS) do BANRISUL (Banco do Estado do Rio Grande do Sul);</li> <li>• Brigada Militar do Rio Grande do Sul.</li> </ul>
20 e 21/10/97	Rondonópolis, MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria de Educação e Cultura (Prefeitura Municipal de Rondonópolis, MT);</li> <li>• Secretaria de Administração (Prefeitura Municipal de Rondonópolis, MT)</li> </ul>
29 e 30/10/97	Limeira, SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria da Saúde (Prefeitura Municipal de Limeira)</li> </ul>

O quadro 3 mostra as treze organizações que aplicaram o instrumento de avaliação e enviaram os resultados para o IPEA (44,8% do total de 29 que capacitaram servidores).

**QUADRO 3**  
**Projeto de Pesquisa, Reforma do Estado e Avaliação da Gestão Pública –**  
**Instituições Participantes**

1. UMC/EMBASA – Unidade de Negócio de Camaçari da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S. A.
2. Secretaria da Saúde (Prefeitura Municipal de Limeira)
3. FEPAGRO (Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária)
4. Departamento de Identificação (governo do Rio Grande do Sul)
5. SAEB – SUCAB – Superintendência de Construções Administrativas da Bahia (governo da Bahia)
6. Polícia Militar da Bahia
7. Superintendência Leste (Novo Hamburgo/RS) do BANRISUL (Banco do Estado do Rio Grande do Sul)
8. SAEB – Secretaria da Administração/Coordenação Geral do PROQUALI – Programa de Qualidade no Serviço Público Estadual (governo da Bahia)
9. Brigada Militar do Rio Grande do Sul
10. Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações/Serviço de Administração Geral (SAG)/Comitê Setorial do PROQUALI
11. Secretaria de Educação e Cultura (Prefeitura Municipal de Rondonópolis, MT)
12. Secretaria da Administração (Prefeitura de Salvador, BA)
13. Secretaria de Administração (Prefeitura Municipal de Rondonópolis, MT)

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. Neste capítulo apresentamos os objetivos deste estudo e o contexto em que foi realizado. No segundo, é descrito o instrumento de avaliação da gestão, com especial ênfase nos fundamentos e requisitos dos sete critérios e no processo de avaliação e pontuação. Em seguida, são apresentados os resultados da aplicação do instrumento. Nas considerações finais, analisam-se a validade do instrumento, o nível de desenvolvimento gerencial das organizações avaliadas, e são apresentadas recomendações para se adaptar o instrumento visando melhor aplicação pelos órgãos e entidades da administração pública. Finalmente, encontram-se nos anexos duas propostas: um formulário para a descrição do perfil organizacional e um instrumento de avaliação que contempla as recomendações apresentadas nas considerações finais.

## 2 O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de adesão dos seus aspectos gerenciais mais importantes em relação a um referencial de gestão denominado, pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, de Gestão pela Excelência, construído a partir do modelo de excelência preconizado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

A avaliação permite identificar os aspectos menos desenvolvidos (pontos fracos) em relação ao modelo, que devem ser considerados como oportunidades de melhoria da organização, ou seja, aspectos que devem ser, prioritariamente, objeto de ações de melhoria. Se realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão institucional funciona como forma de aprendizado sobre a própria organização e como instrumento de internalização dos princípios, valores e práticas da gestão pela excelência.

A finalidade do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública é orientar os órgãos e entidades públicas a implantarem internamente programas de Qualidade e Participação, incorporando as práticas da gestão por excelência.

Segundo os critérios estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade, a plena aplicação dos princípios e conceitos da gestão pela excelência, denominada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado como administração pública gerencial ou gestão pela qualidade, equivale a 1 000 pontos, em uma escala de 0 a 1 000.

O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública corresponde ao Nível 1 – Sistematização de Esforços em Direção à Excelência, com pontuação máxima de 500 pontos, em uma escala de 0 a 500 pontos. Recomenda-se que, no caso de o resultado apurado na aplicação do instrumento ser igual ou superior a 400 pontos, seja utilizado o instrumento de avaliação elaborado pela FPNQ para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade na Administração Pública.

O Nível 1: Sistematização de Esforços em Direção à Excelência representa o estágio de maturidade organizacional em que tanto a liderança quanto o corpo funcional da organização já conhecem e compreendem os valores e princípios da gestão pela qualidade.

**2.1 A Organização em Nível 1** A organização em nível 1 é aquela que alcançou êxito na mobilização do seu pessoal para a qualidade, desenvolvendo projetos sistematizados para a melhoria de seu desempenho institucional, que já apresentam alguns resultados institucionais objetivos. O seu grande desafio é aumentar a amplitude do esforço institucional para a excelência, de forma a envolver todos os seus processos internos, consolidando os conceitos e princípios da qualidade na cultura organizacional. Pratica mais o enfoque preventivo do que simplesmente reage a demandas emergenciais.

O instrumento destina-se às organizações da administração pública que desejarem aderir à estratégia da implantação da gestão pela qualidade concebida pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP).

---

## 2.2 O Método de Avaliação

O método adequado de avaliação é o da auto-avaliação: cada organização conduz internamente o processo de avaliação da gestão (aplicação do instrumento, apuração e análise dos resultados). A avaliação é realizada pela alta administração e por técnicos, por ela indicados, com grande conhecimento sobre a organização. A critério da alta administração, a avaliação pode ser realizada pelos demais técnicos da instituição que possuam conhecimento sobre as especificidades organizacionais, ou, ainda, por um grupo representativo das áreas da organização.

A avaliação deve ser conduzida por facilitadores internos – servidores da própria organização, treinados pelo QPAP, especificamente para tal. É recomendável que a aplicação do instrumento somente ocorra com a presença de facilitadores habilitados pelo Programa da Qualidade e Participação.

A avaliação pode ser realizada de forma individualizada ou coletiva. Na forma individualizada, cada avaliador realiza sua avaliação da organização, havendo, posteriormente, uma sessão de discussão e consolidação, item por item, dos resultados da avaliação de cada um. Na forma coletiva, os avaliadores discutem, ponto a ponto, o conteúdo do instrumento de avaliação, chegando-se a uma avaliação consensual para cada item.

Deve ser dado conhecimento à alta administração dos resultados apurados no processo de avaliação da organização e das oportunidades de melhoria identificadas, que devem ser por ela validadas.

A avaliação deve ser realizada anualmente, para gerar dados históricos comparativos que permitirão a análise do grau de evolução dos esforços pró-qualidade da organização e o redirecionamento sistemático das ações de melhoria visando à excelência da gestão.

O instrumento é composto por 59 itens agrupados em sete categorias, que correspondem às dimensões da gestão (Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente, Informação e Análise, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Gestão de Processos, e Resultados Institucionais). Cada item contém uma assertiva sobre uma situação ou prática institucional considerada como de excelência.

Cada assertiva deve ser avaliada quanto à sua adesão à realidade da organização no momento da aplicação do instrumento, conforme a escala a seguir, graduada em três níveis.

QUADRO 4  
Escala de Avaliação do Item

Graduação	Significado
Não Característico	A assertiva deve ser considerada como <i>não característica</i> se não houve registro concreto de que a organização esteja desenvolvendo ações no sentido do atendimento do item. Tem o mesmo significado de <i>não aderente</i> .

Moderadamente Característico	O item deve ser classificado como <i>moderadamente característico</i> se houver dados ou fatos concretos que provem a existência de ações na organização no sentido do atendimento da afirmação nele contida. Devem ser assim classificadas as assertivas que, em sua análise, puderem ser aplicadas as expressões <i>às vezes</i> e <i>mais ou menos</i> . Significa que existe alguma adesão a uma parte do item, mas não à sua totalidade.
Absolutamente Característico	Se a afirmação estiver totalmente de acordo com a realidade da organização.

O avaliador deve identificar e relacionar todas as evidências objetivas que embasam a sua avaliação.

### *O Campo Evidências Objetivas*

O campo Evidências Objetivas aparece logo depois da apresentação de cada assertiva. Por exemplo:

1.1 A alta administração tem definidos, claramente, a missão, a visão, objetivos e diretrizes da organização, entendidos de forma homogênea.

Evidências Objetivas:

---



---



---



---

As evidências objetivas são todos os fatos comprovados por dados objetivos que justificam a avaliação realizada para cada um dos itens do instrumento. O seu levantamento é a atividade mais importante da avaliação, porquanto permite ao avaliador refletir objetivamente, com base em dados e não apenas em impressões pessoais, a respeito do quanto a afirmação contida no item é ou não é representativa da realidade da organização.

As evidências objetivas são a principal fonte de informações para a avaliação e o levantamento das oportunidades de melhoria da organização.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Exemplo de evidência objetiva: item 1.2 do critério Liderança – “Os membros da alta administração compartilham com toda a organização as definições de missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas”. Evidências objetivas: a) a alta administração promove reuniões mensais com os diretores de todas as áreas da organização para discussão das metas e repasse de informações sobre o trabalho. As reuniões são registradas em atas, que são divulgadas para os servidores no jornal interno (periodicidade mensal); b) os diretores repassam as informações das reuniões de diretoria para os chefes das unidades; c) os chefes das unidades promovem reuniões quinzenais com os servidores para repasse das informações e planejamento do trabalho; d) trimestralmente são promovidos *workshops* com os servidores para comunicação sobre os resultados da organização e dis-

Na eventualidade de divergências de avaliações entre os membros da equipe avaliadora, é recomendável a prática de debate para a obtenção de avaliação consensual, tomando-se como subsídio o rol de evidências objetivas levantadas por cada um dos membros.

Como o principal objetivo do instrumento de avaliação da gestão pública é identificar os pontos fortes e fracos da gestão, para cada item analisado, deve ser registrado o maior número de informações relevantes para a compreensão do estágio atual da gestão da organização.

#### *O Campo Observações/Justificativas*

O campo Observações/Justificativas aparece logo depois do campo Evidências Objetivas. Por exemplo:

1.1 A alta administração tem definidos, claramente, a missão, a visão, objetivos e diretrizes da organização, entendidos de forma homogênea.

Evidências Objetivas:

---

---

---

---

---

---

cussão sobre a sua estratégia de atuação – a participação média é de 80% dos servidores; e) a organização dispõe de jornais e boletins internos em que se divulgam mensalmente os valores, a missão e os objetivos institucionais; f) pesquisa realizada semestralmente junto aos servidores demonstra que 70% do quadro conhece a missão e os valores da organização. É importante mencionar, além do público-alvo desses mecanismos, a sua frequência de funcionamento e, principalmente, o seu grau de eficácia (o quanto ele consegue realmente atingir os servidores) apresentando índices (dados) sobre o nível de informação/compreensão dos servidores a respeito das orientações da alta administração. A ausência de quaisquer desses mecanismos, ou mesmo o mau funcionamento de mecanismos existentes podem ser mencionados como evidências objetivas do não atingimento do item.

---



### Observações/Justificativas:

O campo Observações/Justificativas deve ser preenchido sempre que o conteúdo do item aplicar-se apenas parcialmente à realidade da organização. O objetivo é destacar as práticas institucionais que estão de acordo com a descrita no item e apresentar as razões pelas quais o item não é plenamente atendido. Além disso, deve ser utilizado sempre que o avaliador julgar conveniente, para relacionar maiores informações e/ou comentários a respeito da sua avaliação da organização em relação ao item, podendo ser utilizado o verso do formulário, ou mesmo folha à parte, se necessário. Deve ser utilizado, ainda, na eventualidade de a assertiva não se aplicar à realidade da organização, seja porque a ação/atividade descrita não tem relação com a natureza das atividades exercidas pela organização, seja porque o órgão/entidade está em um estágio superior de desenvolvimento da sua gestão, não contemplado no instrumento.

**2.3 A Pontuação da Avaliação da Gestão** Cada uma das sete categorias do instrumento é associada a uma pontuação geral, identificada no quadro 5. Aos itens de uma mesma categoria são atribuídos valores percentuais diferenciados, em função de sua importância, que, somados, resultam nos 100% da pontuação da categoria.

QUADRO 5  
Critérios Utilizados para Avaliar a Gestão da Organização

Critérios	Pontuação Máxima
1. Liderança Sistema de liderança	40
2. Planejamento estratégico Processo de desenvolvimento e desdobramento da estratégia Estratégia de plano da organização	40
3. Foco no cliente Conhecimento do cliente Relacionamento com o cliente e medição de sua satisfação Indução ao controle social	50
4. Informação e análise Gestão das informações da organização e comparativas Utilização de indicadores de desempenho Análise crítica do desempenho da organização	50

(continua)

(continuação)

5.	Desenvolvimento e gestão de pessoas	40
	Sistemas de trabalho	
	Adequação da força de trabalho	
	Educação, treinamento e desenvolvimento dos servidores	
	Bem-estar e satisfação dos servidores	
6.	Gestão de processos	30
	Gestão de processos finalísticos	
	Gestão de processos de apoio	
	Gestão de processos relacionados aos fornecedores e às parcerias	
7.	Resultados institucionais	250
	Resultados relativos à satisfação dos clientes	
	Eficiência na aplicação de recursos	
	Resultados relativos aos servidores	
	Resultados relativos à qualidade do produto e serviço	
<b>Total</b>		<b>500</b>

De acordo com o resultado da avaliação do seu grau de adesão, cada item deve ser pontuado conforme a escala a seguir, graduada de zero a um:

Não característico	Moderadamente característico	Absolutamente característico
0	0,5	1

Essa escala de pontuação aparece após o campo Observações/Justificativas. Por exemplo:

1.1 A alta administração tem definidos, claramente, a missão, a visão, objetivos e diretrizes da organização, entendidos de forma homogênea.

Evidências Objetivas:

---



---



---



---



---

Observações/Justificativas:

---



---



---



---



---

Com base nas informações levantadas, pontue:

Não característico	Moderadamente característico	Absolutamente característico
0	0,5	1

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas.

A pontuação da organização em cada item é obtida pela multiplicação dos pontos correspondentes à classificação da organização na escala apresentada pelo peso atribuído ao item, na categoria a que pertence, multiplicado pela pontuação total da categoria.<sup>4</sup>

Pontos (na escala)	X	Peso (na categoria)	X	Pontuação total da categoria
-----------------------	---	------------------------	---	---------------------------------

As planilhas de pontuação apresentadas a seguir auxiliam os avaliadores no cálculo da pontuação de cada item dos sete critérios:

### Planilha de Pontuação

#### Liderança – 40 pontos

Item	Peso	X	Pontos na escala	=	Percentual do item	=	40	=	Pontuação do item	+	Pontuação Final					
1.1	0,30															
1.2	0,30															
1.3	0,20															
1.4	0,20															Pontos

#### Planejamento Estratégico – 40 pontos

Item	Peso	X	Pontos na escala	=	Percentual do item	=	40	=	Pontuação do item	+	Pontuação Final					
2.1	0,20															
2.2	0,15															
2.3	0,15															
2.4	0,15															
2.5	0,10															
2.6	0,10															
2.7	0,15															Pontos

#### Foco no Cliente – 50 pontos

Item	Peso	X	Pontos na escala	=	Percentual do item	=	50	=	Pontuação do item	+	Pontuação Final					
3.1	0,20															
3.2	0,15															
3.3	0,15															
3.4	0,20															
3.5	0,20															
3.6	0,10															Pontos

<sup>4</sup> Por exemplo, no caso de uma hipotética organização em que a auto-avaliação do item 1.2. (da categoria Liderança), cujo peso representa 0,30%, foi equivalente a 0,5 (moderadamente característico), a pontuação da organização no item é igual a 0,5 X 0,30, ou seja 0,15% do valor total do item. Como a pontuação total da Categoria 1 – Liderança equivale a 40 pontos, a pontuação do item equivale a 6 pontos.

**Informação e Análise – 50 pontos**

Item	Peso		Pontos na escala		Percentual do item			Pontuação do item		Pontuação Final			
4.1	0,10	X		=		=	50	=	+	Pontos			
4.2	0,10												
4.3	0,15												
4.4	0,15												
4.5	0,05												
4.6	0,05												
4.7	0,05												
4.8	0,10												
4.9	0,05												
4.10	0,10												
4.11	0,10												

**Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – 40 pontos**

Item	Peso		Pontos na escala		Percentual do item			Pontuação do item		Pontuação Final			
5.1	0,10	X		=		=	40	=	+	Pontos			
5.2	0,10												
5.3	0,15												
5.4	0,10												
5.5	0,05												
5.6	0,05												
5.7	0,10												
5.8	0,10												
5.9	0,05												
5.10	0,10												
5.11	0,05												
5.12	0,05												

**Gestão de Processos – 30 pontos**

Item	Peso		Pontos na escala		Percentual do item			Pontuação do item		Pontuação Final			
6.1	0,10	X		=		=	30	=	+	Pontos			
6.2	0,10												
6.3	0,15												
6.4	0,15												
6.5	0,10												
6.6	0,10												
6.7	0,10												
6.8	0,10												
6.9	0,10												

## Resultados Institucionais – 250 pontos

Item	Peso		Pontos na escala		Percentual do item			Pontuação do item		Pontuação Final
7.1	0,10	X		=		=	250	=	+	Pontos
7.2	0,15									
7.3	0,15									
7.4	0,15									
7.5	0,05									
7.6	0,05									
7.7	0,05									
7.8	0,15									
7.9	0,10									
7.10	0,05									

A pontuação final da organização é resultante da soma dos pontos auferidos em cada um dos itens do Instrumento; utiliza-se para esse fim a planilha a seguir:

*Pontuação Final*

Categoria	Pontuação	
	Máximo	Organização
1. Liderança		
2. Planejamento estratégico		
3. Foco no cliente		
4. Informação e análise		
5. Desenvolvimento e gestão de pessoas		
6. Gestão de processos		
7. Resultados institucionais		

Resultado da Avaliação

Somatório das pontuações das categorias é igual a

**2.4 Os Critérios, Itens e Assertivas***Critério 1 – Liderança*

O primeiro alicerce para a boa gestão é a existência de uma liderança legítima, presente e atuante na organização, que seja capaz de orientar o crescimento e o desenvolvimento de todos os servidores, estimulando a participação, o aprendizado e a criatividade, e servindo, ainda, como referencial a ser imitado pelos demais gestores internos.

O critério Liderança examina o estilo de gestão dos membros da alta administração, seu envolvimento pessoal e liderança no reforço e na disseminação dos valores, dos rumos, da visão, da missão e das políticas da organização.

Aborda a forma como a alta administração, a partir das macroorientações de governo, define os rumos para a organização e dissemina entre os servidores os valores, as políticas e diretrizes organizacionais, orientando-os na direção do desenvolvimento institucional, do seu desenvolvimento individual e estimulando a iniciativa de criatividade, consideradas as expectativas de todas as partes envolvidas no processo – clientes, comunidade, sociedade, servidores, governo, fornecedores, parceiros, etc.

O critério avalia o grau de envolvimento dos membros da alta administração e o grau de patrocínio que o seu dirigente maior concede aos projetos estratégicos da organização.

São as seguintes as assertivas relacionadas ao critério 1:

(a) A alta administração tem definidos a missão, a visão, os objetivos, as diretrizes da organização, entendidos de forma homogênea.

(b) Os membros da alta administração compartilham, com toda a organização, as definições de missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas.

(c) A alta administração promove o comprometimento dos demais níveis da organização, inclusive por meio da delegação de autoridades e competências.

(d) A alta administração utiliza-se de indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões.

### *Critério 2 – Planejamento Estratégico*

Fundamenta-se nos princípios da prevenção de problemas e na visão de longo alcance como estratégia para o progressivo desenvolvimento institucional.

O critério examina como são estabelecidos as diretrizes estratégicas, os fatores críticos para o sucesso e os principais planos estratégicos, e como são desdobrados em planos e metas para todas as áreas, para os fornecedores e parceiros da organização, consideradas as macrodiretrizes do governo.

A abordagem do planejamento estratégico e o desdobramento dos planos da organização incluem o desenvolvimento, a tradução e o desdobramento eficaz dos requisitos globais de desempenho (operacional e em relação aos clientes), provenientes da estratégia. Enfatizam, portanto, que a qualidade centrada no cliente e a excelência do desempenho operacional são questões estratégicas críticas que, obrigatoriamente, precisam ser partes integrantes do planejamento da organização.

O critério enfatiza que a melhoria e a aprendizagem devem fazer parte das atividades diárias de todas as unidades de trabalho. O papel fundamental do planejamento estratégico é direcionar o trabalho cotidiano, alinhando-o com as diretrizes estratégicas da organização e assegurando, dessa forma, que a melhoria reforce as prioridades da organização.

Em particular, o critério examina como a organização busca: (i) conciliar as macrodiretrizes do governo com os requisitos operacionais e dos clientes; (ii) entender os principais requisitos operacionais e dos clientes, utilizando tais informações para a fixação de diretrizes estratégicas, o que irá contribuir para assegurar que as melhorias de processos em andamento estarão sempre alinhadas com as diretrizes estratégicas; (iii) otimizar a utilização de recursos e evitar falta de continuidade entre os requisitos de curto e longo prazos que possam requerer recursos orçamentários, treinamento,

etc.; e (iv) assegurar que o desdobramento dos planos seja eficaz, isto é, que existam mecanismos para transmitir os requisitos e obter o alinhamento em três níveis básicos: da organização, dos principais processos e da unidade funcional, ou seja, da alta administração, das unidades operacionais e do nível individual.

Os requisitos do critério não implicam, necessariamente, a existência de planos formalizados, sistemas, departamentos ou ciclos específicos de planejamento, nem que todas as melhorias possam ou devam ser planejadas antecipadamente. Em vez disso, o critério reconhece que um sistema de melhoria eficaz combina melhorias de muitos tipos, e requer diretrizes estratégicas claras, particularmente se as alternativas competem com recursos escassos. Na maioria dos casos, as prioridades dependem significativamente da disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros na organização/União.

O item *processo de desenvolvimento e de desdobramento da estratégia* aborda como a organização desenvolve sua visão de futuro, estabelece diretrizes estratégicas e as traduz em planos estratégicos relacionados com um conjunto de fatores críticos para o sucesso do negócio, capaz de gerar ações para a operacionalização dessa estratégia, considerando os requisitos para a satisfação dos clientes e para o alto desempenho institucional.

Tem seu foco no alto desempenho institucional, que depende, em geral, do grau de eficiência e eficácia operacionais. Isso requer a criação de uma visão de futuro que considere não somente onde atuar, definindo os segmentos prioritários, mas também como atuar.

O *como atuar* oferece muitas opções e requer a perfeita compreensão dos pontos fortes e fracos da organização, e de suas similares, quando houver – caso das organizações situadas em setor competitivo do Estado, que exercem atividades de caráter social, com equivalente no setor privado; ou, ainda, organizações similares de outros Estados, que possuam padrões de comparabilidade. A operacionalização da estratégia sob a forma de planos estratégicos relacionados com os fatores críticos para o sucesso do negócio visa enfatizar a importância de metas de desempenho claras e mensuráveis, que sirvam para orientar o projeto e a gestão dos principais processos. A existência dessas metas pode também servir para nortear as comunicações e os sistemas de remuneração e reconhecimento. Embora não seja considerado nenhum horizonte específico de tempo em que a visão de futuro deva-se estender, o que impulsiona o item é o desenvolvimento institucional sustentado.

O item *estratégia e planos da organização* aborda a estratégia e os planos da organização de forma resumida, mostrando como estão desdobrados em planos de ação pelos diversos setores e unidades. Inclui os principais requisitos, indicadores e metas de desempenho e os planos globais de gestão de pessoas. Apresenta, ainda, as projeções do desempenho da organização em relação aos principais referenciais de excelência.

As assertivas relacionadas ao critério 2 são:

---

- (a) Existe na organização um processo de planejamento estratégico, do qual participam representantes de todas as suas áreas.
- (b) Os planos operacionais das unidades são elaborados com base nas definições do planejamento estratégico da organização.
- (c) O planejamento estratégico e os planos operacionais das unidades são acompanhados e avaliados pelos dirigentes da organização, passando por realinhamentos eventualmente necessários.
- (d) As informações obtidas no planejamento estratégico e nos planos operacionais subsidiam a elaboração da proposta orçamentária.
- (e) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.
- (f) O processo de planejamento estratégico inclui a análise crítica das estruturas e do quadro de servidores da organização.
- (g) Os planos operacionais contêm indicadores consistentes para o acompanhamento das metas.

### *Critério 3 – Foco no Cliente*

O fundamento de toda e qualquer ação pública é o atendimento aos interesses da coletividade; os clientes naturais das organizações públicas são os elementos constitutivos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de interesse privado. É imperativo que essa concepção de cliente esteja presente em todo o exercício público, inclusive para os órgãos denominados introversos, que executam atividade-meio de Estado, e cujos clientes diretos são outros órgãos e entidades públicos.

O princípio da qualidade centrada no cliente representa a busca, junto ao usuário, do adequado conhecimento sobre as características (requisitos) básicas que os serviços/produtos devem possuir para atender satisfatoriamente às necessidades desses usuários.

O foco no cliente tem importância estratégica para o sucesso da gestão porquanto, ao viabilizar a prestação de serviço na forma desejada pelo cliente, concorre para o reconhecimento social em relação à atuação da organização, concedendo-lhe legitimidade enquanto responsável pela concepção e/ou execução de políticas públicas.

O critério avalia como a organização identifica os requisitos e as expectativas do cliente. Também são examinadas as formas como a organização estreita seu relacionamento com o cliente, medida sua satisfação, aberto espaço para a sua participação como avaliador e regulador dos seus serviços/produtos.



O item *conhecimento do cliente* examina se existem mecanismos de informação sobre o cliente da organização e, em caso positivo, como estão estruturados. Esses mecanismos devem descrever os requisitos, as expectativas do cliente atual e do potencial, de forma a se entender em suas necessidades para se poder atendê-las e antecipá-las e, ainda, desenvolver oportunidades para o desempenho institucional.

O item avalia os métodos concebidos para *ouvir* o cliente, se a amostragem de clientes normalmente selecionada é demonstrativa, e a forma de identificar as características relevantes do serviço/produto oferecido.

O item *relacionamento com o cliente e medição de sua satisfação* verifica se a organização mede e intensifica a satisfação de seu cliente, para fortalecer as relações entre eles, estabelecendo uma interação produtiva (parcerias), de forma a melhorar os serviços/produtos que são atualmente oferecidos e apoiar o planejamento das atividades do órgão ou entidade no que se refere ao atendimento ao cliente.

Suas áreas de abordagem abrangem tanto a forma utilizada pela organização para facilitar o acesso ao cliente, disponibilizando-lhe informações, possibilitando solicitação de assistência ou comunicação de reclamações, quanto o processo de gestão dessas reclamações com vistas à sua solução. Avalia, também, como é realizada a medição da satisfação.

O item *indução ao controle social* refere-se ao cumprimento de uma das principais diretrizes de governo, que é estimular e orientar os cidadãos de forma mais efetiva nos processos de avaliação e regulação da atividade de natureza pública. O esforço para a excelência na administração pública, mais do que a simples melhoria na qualidade dos serviços públicos, representa, fundamentalmente, o esforço de criação de um novo conceito de ética estatal, no âmbito de um novo conceito de políticas públicas e de moralidade governamental, orientados para o pleno atendimento dos interesses individuais indisponíveis – cenário em que o exercício da cidadania é elemento imprescindível para a orientação da ação pública.

Verifica se existem, nos órgãos e entidades públicas, instâncias (canais) para a participação social na avaliação dos resultados institucionais e regulamentação dos processos finalísticos, analisando, em caso afirmativo, como está prevista essa participação na definição dos objetivos estratégicos da organização. O item aborda, ainda, a existência, na organização, de estratégias de mobilização e conscientização dos seus clientes-cidadãos para o exercício da cidadania.

As assertivas relacionadas ao critério 3 são:

(a) A organização dispõe de mecanismos de identificação das necessidades e expectativas dos clientes.

(b) A organização tem mecanismos que possibilitam o contato com seus clientes, para prestar informações, atender a consultas e reclamações e captar sugestões.

---

(c) Existem canais que disponibilizam informações gerais sobre a organização, como sua missão, competência, atividades e serviços.

(d) A organização avalia anualmente o grau de satisfação de seus usuários em relação aos serviços prestados.

(e) As informações obtidas junto aos clientes são utilizadas para melhorar o atendimento e os serviços disponibilizados.

(f) A organização tem ações voltadas à conscientização para a cidadania, orientando e estimulando uma postura mais participativa e exigente dos cidadãos quanto aos serviços/ produtos que recebe.

#### *Critério 4 – Informação e Análise*

O critério Informação e Análise examina como a gestão das informações é realizada, com o objetivo de apoiar os principais processos e o sistema de gestão do desempenho da organização, principalmente no processo de alinhamento das operações com as diretrizes estratégicas.

Examina a seleção, a gestão e a utilização das informações da organização em apoio aos seus objetivos estratégicos, com forte ênfase na gestão de processos e na melhoria do desempenho. De forma geral, representa um dos principais alicerces para uma organização orientada para resultados que utilize informações sobre seus processos internos como ferramenta gerencial.

O item *utilização de indicadores de desempenho* propõe-se a verificar se a organização dispõe de sistemas de indicadores de desempenho institucionais, que representem seus principais processos finalísticos e operacionais, e se esses sistemas são atualizados periodicamente, de forma a serem utilizados como informação essencial nos processos de tomada de decisão e, principalmente, no processo de elaboração do planejamento estratégico da organização e em seus desdobramentos.

O item *gestão das informações da organização e das comparativas* aborda como as informações devem ser classificadas e gerenciadas para que sejam utilizadas no planejamento estratégico e na avaliação do desempenho global da organização, ou melhor, como os sistemas de indicadores de desempenho estão projetados para alinhar os processos com os planos estratégicos e para acompanhar e melhorar o desempenho. Inclui, também, a utilização de informações de organizações públicas e privadas com processos de trabalho similares, que possam ser utilizados como referências, possibilitando o *benchmark*.

O item *análise crítica do desempenho da organização* refere-se aos métodos de análise do desempenho da organização, tomando como base os sistemas de informações disponíveis:

(a) se as informações são integradas e analisadas para apoiar análises críticas, decisões gerenciais e estratégias e o planejamento da organização, em suas principais áreas;

(b) se são analisados criticamente o desempenho e a capacitação dos diversos setores e unidades, e da organização como um todo, para avaliar seu progresso em relação às metas, planos e mudanças no contexto de sua atuação.

As assertivas relacionadas ao critério 4 são:

(a) As informações da organização são estruturadas de forma a apoiar o processo de planejamento estratégico.

(b) As informações geradas abrangem todas as áreas da organização.

(c) A organização tem conhecimento e controle dos custos dos seus principais processos.

(d) A organização dispõe de mecanismos para obter informações relevantes para a sua tomada de decisão.

(e) Existe uma prática de tratamento da informação, voltada para a garantia da sua preservação e integridade.

(f) Existe uma prática que assegura o registro das informações relevantes para a organização.

(g) Existe o tratamento da informação com vistas à garantia de sua consistência.

(h) Há facilidade de acesso às informações sobre a organização, possibilitando-se aos gestores e técnicos a obtenção das informações de que necessitam para o seu trabalho.

(i) A organização procura conhecer o desempenho de outras organizações congêneres, nacionais e internacionais, para fins do estabelecimento de metas de desempenho institucional.

(j) A organização procura disponibilizar informações sobre o seu desempenho para seus clientes, órgãos e entidades congêneres e para a sociedade.

(k) O desempenho da organização é monitorado com base em indicadores.

#### *Critério 5 – Desenvolvimento e Gestão de Pessoas*

O princípio básico do paradigma gerencial é a percepção do potencial humano como o recurso estratégico para o desenvolvimento e o sucesso institucional. Esse paradigma encontra-se presente no Programa da Qualidade e Participação na ênfase no termo *participação*, significando o envolvimento de todos os servidores no esforço de melhoria do serviço público, por meio da profissionalização e do aperfeiçoamento contínuo.

---

O critério examina como os servidores são capacitados para desenvolver seu pleno potencial, alinhado com os objetivos estratégicos da organização. São também examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional.

O item *sistemas de trabalho* avalia as estruturas e organizações do trabalho (distribuição do trabalho), as políticas de distribuição de cargos e funções em comissão, os sistemas de avaliação do desempenho e reconhecimento do esforço individual e da equipe. Seu objetivo básico é examinar como devem ser essa estrutura e organização para habilitar os servidores a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis da sociedade. O principal aspecto a ser considerado nesse item é a consistência entre os sistemas de nomeação para cargos e funções e as estruturas e os processos de trabalho.

O item *adequação da força de trabalho* enfatiza a preocupação com a adequação do quadro de pessoal da organização em relação às necessidades decorrentes do exercício das competências essenciais da organização, ou seja, se existe excesso ou carência de pessoal e se os perfis dos servidores são adequados à natureza das atividades executadas.

O item *educação, treinamento e desenvolvimento dos servidores* descreve como a educação e o treinamento atendem aos principais planos e às necessidades da organização, incluindo o desenvolvimento do conhecimento e da capacitação e contribuição para a melhoria do desempenho e do crescimento dos servidores. A educação e o treinamento devem ser compatíveis com os planos estratégicos da organização. Devem envolver o fortalecimento da capacitação e contribuir para a motivação, o desenvolvimento e o crescimento dos servidores.

O item final, *bem-estar e satisfação dos servidores*, descreve como são mantidos um ambiente e um clima de trabalho propícios ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores. A área aborda as formas encontradas pela organização para desenvolver mecanismos que contribuam para a satisfação dos servidores. Esses mecanismos podem estar relacionados com a natureza dos serviços, com instalações e equipamentos adequados, com atividades de interesse e criação de oportunidades de trabalho ou, ainda, com a manutenção de programas sociais voltados para o bem-estar do servidor e de seus familiares, como, por exemplo, atividades culturais ou recreativas, educação complementar não relacionada com o trabalho, horários flexíveis, programas de conscientização voltados para a saúde, inclusive para os familiares (como antitabagismo, antidrogas, prevenção da AIDS, recuperação de drogas e alcoolismo), manutenção de área agradável para refeições, etc.

São as seguintes as assertivas relacionadas ao critério 5:

(a) Algumas das práticas de gestão de recursos humanos evidenciam a absorção de princípios e conceitos do paradigma gerencial (gestão pela qualidade), concedendo maior atenção e importância ao tratamento tradicionalmente dispensado à área.

---

(b) As unidades da organização têm estruturado o trabalho com o objetivo de melhorar o desempenho dos servidores.

(c) O servidor é valorizado por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização.

(d) A organização procura adequar a composição (perfil, quantidade, habilidades, etc.) de sua força de trabalho à sua missão (ou competências institucionais).

(e) A organização procura suprir suas necessidades com servidores de seu próprio quadro de pessoal.

(f) A organização utiliza informações de um sistema de avaliação de desempenho de servidores como subsídio em processos de tomada de decisão sobre recursos humanos.

(g) Existe um plano de capacitação anual, voltado para o desenvolvimento do servidor, compatível com as necessidades do órgão e com os recursos disponíveis.

(h) A organização tem desenvolvido iniciativas no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os ao exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos servidores.

(i) A organização mantém atividades de educação e treinamento para servidores que atuam diretamente junto ao seu cliente externo.

(j) A organização dispõe de mecanismos de avaliação da satisfação dos servidores.

(k) A organização adota medidas que promovam o bem-estar dos servidores.

(l) O servidor tem facilidade de acesso a informações sobre a sua vida funcional ou sobre a organização.

#### *Critério 6 – Gestão de Processos*

Este critério é o ponto focal de todos os principais processos da organização. Nele está o núcleo de requisitos para a eficiente e eficaz gestão de processos.

Nesse tópico são examinados os principais aspectos dessa gestão, incluindo o projeto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e o relacionamento com fornecedores e parceiros. O critério aborda como os principais processos são projetados, geridos eficazmente, e melhorados para se obter melhor desempenho.

O item gestão de *processos finalísticos* aborda a existência de um sistema de gestão e melhoria dos processos das áreas finalísticas da organização e como esses processos são elaborados, implementados e melhorados. O item examina:

(a) a forma como os requisitos dos clientes são incorporados no projeto de concepção do serviço/produto a ser oferecido; e

(b) a forma como os processos de prestação do serviço/produto atendem à necessidade de garantir a qualidade do serviço/produto e do desempenho operacional.

---

O item *gestão de processos de apoio* refere-se à abordagem dos fatores citados, só que em relação aos processos-meio, ou seja, os que apóiam a prestação do serviço/produto, mas que se voltam para assegurar a observância de requisitos internos necessários para o desempenho eficaz e eficiente.

O item *gestão de processos relativos aos fornecedores e às parcerias* tem como foco os esforços que a organização realiza para assegurar o bom desempenho dos fornecedores (de serviços, produtos e informações), garantindo a qualidade de seus próprios processos internos. Enfatiza, de maneira especial, o relacionamento entre a organização e o fornecedor, com base no espírito de parceria e cooperação mútua.

As assertivas relacionadas ao critério 6 são:

(a) Os macroprocessos e respectivos processos da organização estão identificados e nomeados.

(b) Os processos críticos da organização são gerenciados com base em indicadores, com vistas à realização de melhorias.

(c) Os dados sobre os requisitos dos clientes são utilizados com o objetivo de introduzir melhorias nos processos críticos da organização.

(d) A concepção de um novo serviço é fundamentada em requisitos dos clientes e/ou em referenciais de excelência.

(e) A concepção de novos serviços leva em consideração os projetos e os processos das demais áreas da organização.

(f) A organização define padrões de qualidade para o processo de atendimento ao cliente.

(g) A organização implementa ações de simplificação da regulamentação de seus processos críticos.

(h) Os servidores da organização estão mobilizados para a análise e melhoria de processos.

(i) O processo de compras da organização contempla a interface entre a área responsável e seus clientes internos, com vistas à adequação e identificação dos requisitos dos serviços/produtos a serem adquiridos.

#### *Critério 7 – Resultados Institucionais*

O critério examina o desempenho e a melhoria em áreas críticas para o desenvolvimento institucional, desempenho dos servidores e desempenho operacional.

É nesse momento que a organização deve ser efetivamente avaliada em relação aos resultados que produz para a sociedade, como resultado de sua atuação. É, então, verificado o quanto conseguiu atender às necessidades e expectativas de seus clientes, agregando valor ao ambiente em que atua, por meio de uma atuação eficiente.

Assim, o critério tem duplo objetivo: identificar o nível de atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e o grau de desempenho institucional, refletido em seus indicadores de eficiência financeira e produtividade.

O item relativo à *satisfação dos clientes* examina como o desempenho da organização é percebido pelo cliente, o que deve ser demonstrado por meio de indicadores de satisfação/insatisfação auferidos diretamente junto à clientela.

A *eficiência na aplicação* dos recursos avalia fatores que refletem o desempenho orçamentário e financeiro da organização, que podem incluir a menor utilização do orçamento em relação ao programado, desde que atingidos os resultados esperados, a geração de receitas (de arrecadação ou prestação de serviços), a execução de serviços não programados com sobras orçamentárias, etc.

Os *resultados relativos aos servidores* referem-se aos efeitos do desenvolvimento e gestão de pessoas, relacionados a bem-estar, satisfação, desenvolvimento, desempenho do sistema de trabalho e eficácia, e podem ser auferidos pela análise de fatores genéricos como segurança, absenteísmo, rotatividade e satisfação, eficácia dos programas de treinamento, etc.

Os *resultados relativos aos serviços/produtos* abordam os efeitos dos programas de melhoria tanto nos processos finalísticos quanto nos de apoio, comprovados pelos principais indicadores de qualidade de serviços/produtos, incluindo informações comparativas adequadas.

São as seguintes as assertivas relacionadas ao critério 7:

(a) Existem evidências de que as metas estabelecidas nos planos operacionais da organização serão cumpridas.

Obs.: Relacionar fatos que comprovem o cumprimento parcial das metas.

(b) Os resultados da organização indicam uma tendência crescente no nível de satisfação dos clientes em relação aos seus serviços.

Obs.: Especificar os serviços prestados e os correspondentes resultados.

(c) Há tendência de melhoria na qualidade dos serviços que a organização presta aos seus clientes.

Obs.: (i) Conceito de *qualidade*: grau de atendimento aos requisitos do cliente. (ii) Especificar os requisitos em que estão ocorrendo as melhorias da qualidade. (iii) Demonstrar o aumento de melhoria, com base nos indicadores de qualidade.

(d) Há progressiva redução dos custos dos processos da organização.

(e) Há dados que comprovam o aumento no número de processos da organização que estão sendo continuamente melhorados em seu nível de qualidade.

---

(f) Existem indicadores que comprovam tendência decrescente de realização de gastos com projetos/atividades não previstos no plano operacional.

(g) Há resultados que demonstram melhoria na profissionalização dos servidores.

Exemplos: indicadores de formação acadêmica e grau de especialização, de nível de treinamento, de experiência na área de atuação, etc.

(h) Existem resultados, aferidos pelo sistema de avaliação de desempenho individual, que demonstram tendência de melhoria do desempenho médio dos servidores da organização.

(i) Há tendência de melhoria no grau de satisfação dos servidores em relação ao seu trabalho e à organização.

Exemplos de indicadores do grau de satisfação: indicador de satisfação aferido diretamente; índices de rotatividade e absenteísmo, índices de acidente do trabalho, nível de desempenho, etc.

(j) Os órgãos de controle interno (CISSET) e externo (TCU), nos dois últimos exercícios, opinaram pela regularidade da gestão da organização.

### 3 OS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados da aplicação do instrumento por parte das treze organizações participantes do projeto de pesquisa. São relatadas as principais oportunidades de melhoria (pontos fracos) e pontos fortes dos sistemas de gestão e a intensidade das evidências objetivas apresentadas para comprovar o atendimento aos requisitos dos 59 itens do instrumento de avaliação.

A intensidade das evidências objetivas é medida com base na escala de graduação descrita no quadro 6. Utilizou-se essa escala porque, como foi mencionado no capítulo anterior, o principal aspecto do processo de avaliação é o levantamento de evidências objetivas que servem para embasar a pontuação da avaliação da gestão. Além disso, observou-se tendência, entre as organizações que aplicaram o instrumento, de não se apresentarem evidências objetivas que sustentassem a pontuação apresentada.

QUADRO 6  
Pontuação Relativa à Intensidade da Evidência Objetiva

Pontuação	Intensidade das Evidências Objetivas
0	Não foram apresentadas evidências objetivas ou as evidências e informações apresentadas demonstram que a organização <i>não atende aos requisitos</i> do item.
1	É <i>fraca</i> a intensidade das evidências objetivas apresentadas para comprovar que a organização atende aos requisitos do item.
2	É <i>média</i> a intensidade das evidências objetivas apresentadas para comprovar que a organização atende aos requisitos do item.
3	É <i>forte</i> a intensidade das evidências objetivas apresentadas para comprovar que a



- 4 organização atende aos requisitos do item.  
A intensidade das evidências objetivas apresentadas é *total*; isto é, as evidências e informações apresentadas demonstram que a organização atende a *todos* os requisitos do item.

### 3.1 Critério 1 – Liderança

#### *Item 1.1 – Definição e Entendimento de Forma Homogênea da Missão, Visão, Objetivos e Diretrizes*

Este item examina se a alta administração tem definidas a missão, a visão, os objetivos, as diretrizes da organização, entendidos de forma homogênea. Essa definição pode ser comprovada por meio de um documento com essas definições e a existência de um entendimento homogêneo dos rumos da organização, por documentos como discursos (apresentações em reuniões e seminários e artigos dos membros da alta administração). As atas de reuniões da alta administração podem, também, ser citadas como evidências.

As formas citadas pelas organizações para comprovar a existência dessas definições estratégicas foram: murais (EMBASA), pôster e fôlder (FEPAGRO), quadros (BANRISUL) e documentos (Plano Estratégico – PE – Secretaria de Administração de Salvador).

Nenhuma das treze organizações apresentou evidências objetivas que comprovassem que a alta administração entende, de maneira homogênea, as definições estratégicas. A maioria das organizações não conseguiu comprovar a existência de um processo de planejamento estratégico; foram citados apenas planos de ação.

O quadro 8 mostra que a média da intensidade da evidência objetiva ficou entre fraca e média (1,77); quatro instituições não apresentaram evidências objetivas (ver quadro 7).

#### *Item 1.2 – Compartilhamento das Definições da Missão, Visão, Objetivos e Diretrizes Estratégicas*

Este item avalia se os membros da alta administração compartilham com toda a organização as definições de missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas.

Uma organização pública pode divulgar suas definições estratégicas de diversas maneiras: cartazes, boletins, jornais internos, instruções, normas de serviços, reuniões, cursos e seminários, etc. Dentre os meios citados pelas organizações que aplicaram o instrumento, podemos destacar murais (EMBASA, Departamento de Identificação, SUCAB), palestras (Secretaria de Saúde de Limeira, FEPAGRO), reuniões (FEPAGRO, Polícia Militar da Bahia, BANRISUL, Secretaria da Administração de Rondonópolis), informativos (FEPAGRO, Secretaria da Administração de Rondonópolis), paradas militares (Polícia Militar da Bahia), pôster (Secretaria da Administração de Salvador).

O quadro 8 mostra que a média da intensidade das evidências objetivas ficou entre média e forte (2,54); oito instituições tiveram intensidade total (4) e quatro não apresentaram evidências objetivas (quadro 7).

### *Item 1.3 – Comprometimento dos Níveis Hierárquicos*

Este item avalia se a alta administração promove o comprometimento dos demais níveis da organização, inclusive por meio da delegação de autoridades e competências. A organização avaliada pode demonstrar que atende ao requisito do item mencionando instrumentos formais para delegação de competências (portarias e instruções internas) e os processos e atividades em que há delegação de competência, tais como: participação em reuniões em nome da administração, assinatura de correspondências, autonomia para autorização de gastos, nível de autonomia decisória, etc.

A Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Salvador (BA) foi a única que mencionou um instrumento formal de delegação de poderes, o Decreto nº 7 047/84, que delega ao coordenador geral de recursos humanos, bem como aos coordenadores administrativos setoriais, a competência de decidir sobre diversas questões de ordem funcional.

A FEPAGRO menciona a delegação de competências no processo de implantação do programa de qualidade (subcomitês de treinamento, avaliação, 5 S, MASP – Método de Identificação, Análise e Solução de Problemas –, campanhas e comunicação).

O Departamento de Identificação cita a delegação no processo de execução do plano de ação, em que são envolvidos todos os níveis da organização.

No BANRISUL, existe a delegação de competências no processo de implantar campanhas destinadas a atingir diretrizes, como no caso da venda de cheques especiais.

No PROQUALI, a delegação de responsabilidades e competências ocorre no gerenciamento de projetos.

A Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT) cita a existência de delegação no processo de elaboração e execução do planejamento estratégico.

De maneira geral, poucas evidências foram apresentadas pelas organizações. Algumas mencionam que há delegação de poderes, mas não citam os meios ou processos em que isso ocorre. A intensidade da evidência objetiva ficou abaixo de fraca (0,92), como mostra o quadro 8.

### *Item 1.4 – Uso de Indicadores de Desempenho*

Este item examina se a alta administração utiliza-se de indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões.

Quase metade das instituições (seis) não apresentaram indicadores de desempenho, nem mencionaram os processos decisórios em que são utilizados, nem a perio-

dicidade de uso. Os tipos de indicadores mais citados foram qualidade de serviços, custos, atendimento, produtividade, segurança, satisfação dos clientes e funcionários.

A intensidade da evidência objetiva foi fraca (1), como mostra o quadro 8.

O quadro 7 mostra a intensidade das evidências objetivas apresentadas para os quatro itens do critério 1 – Liderança. Registra-se que nenhuma instituição se encontra entre 3 (intensidade forte) e 4 (intensidade total). Sete estão entre 2 (média) e 3 (forte). Entre 1 (fraca) e 2 (média), encontram-se duas organizações. Quatro entidades estão entre 0 (nenhuma evidência apresentada) e 1 (fraca).

O quadro 8 apresenta a média da intensidade das evidências objetivas apresentadas pelas 13 organizações que aplicaram o instrumento de auto-avaliação em cada um dos quatro itens do critério Liderança.

Observa-se que, nos quatro itens do critério 1 – Liderança (ver quadro 8), a média da intensidade das evidências objetivas ficou entre fraca e média (1,56).

A pontuação média por item (apresentada no quadro 8) mostra que o principal ponto forte apresentado pelas organizações está ligado ao item 1.2 (compartilhamento das definições da missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas), e as principais oportunidades de melhoria (listadas no quadro 9) estão relacionadas aos itens 1.3 (comprometimento dos níveis hierárquicos, com média de 0,92) e 1.4 (uso de indicadores de desempenho, com média de 1).

QUADRO 7  
Intensidade das Evidências Objetivas Apresentadas – Critério 1 – Liderança

Organização	Itens				Média
	1.1	1.2	1.3	1.4	
1. UMC/EMBASA	3	4	0	4	2,75
2. Secretaria de Saúde de Limeira	3	4	1	0	2
3. FEPAGRO	3	4	1	1	2,25
4. Departamento de Identificação	1	4	1	1	1,75
5. SUCAB/SAEB	0	0	1	0	0,25
6. Polícia Militar da Bahia	0	1	1	0	0,5
7. BANRISUL	1	4	1	4	2,5
8. PROQUALI/SAEB	0	0	1	0	0,25
9. Brigada Militar	0	0	1	0	0,25
10. Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	3	4	1	1	2,25
11. Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	3	0	1	0	1
12. Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	3	4	1	1	2,25
13. Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	3	4	1	1	2,25

QUADRO 8  
Média da Intensidade das Evidências Objetivas Relativas  
ao Critério 1 – Liderança

Itens	Média da Intensidade das



3. FEPAGRO	1	0	1	0	0	1	3	0,71
4. Departamento de Identificação	1	0	1	0	0	1	0	0,43
5. SUCAB/SAEB	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Polícia Militar da Bahia	0	0	0	0	0	0	0	0
7. BANRISUL	0	0	0	0	0	0	0	0
8. PROQUALI/SAEB	0	1	0	0	0	0	0	0,14
9. Brigada Militar	0	0	0	0	1	0	0	0,14
10. Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	0	0	0	0	2	0	0	0,29
11. Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	0	0	0	0	1	0	0	0,14
12. Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	2	2	1	2	0	0	0	1
13. Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	1	0	0	2	0	0	1	0,57

**QUADRO 11**  
Média da Intensidade das Evidências Objetivas Relativas ao  
Critério 2 – Planejamento Estratégico

Itens	Média da Intensidade das Evidências Objetivas*
2.1. Processo de planejamento estratégico participativo	0,69
2.2. Elaboração de planos operacionais com base no planejamento estratégico	0,54
2.3. Acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico e dos planos operacionais	0,54
2.4. Informações do planejamento estratégico servem de subsídio para elaboração da proposta orçamentária	0,54
2.5. Metas de redução de custos e de melhoria na qualidade dos serviços	0,62
2.6. Análise crítica das estruturas e do quadro de servidores	0,31
2.7. Planos operacionais com indicadores para acompanhar metas	0,54
Pontuação média no critério	0,54

Nota: \*Pontuação média máxima = 4 pontos.

Intensidade da Evidência Objetiva Apresentada  
Pontuação Média do Critério 2 = 0,54

0	1	2	3	4
Nenhuma	Fraca	Média	Forte	Total

*Item 2.1 – Processo de Planejamento Estratégico Participativo*

Este item examina a existência na organização de processo de planejamento estratégico que conta com a participação de representantes em todas as suas áreas. Evidências objetivas e informações importantes para comprovar o atendimento aos requisitos do item são:

(a) número de reuniões de planejamento realizadas no exercício;

(b) a metodologia utilizada para discutir temas como cenários, definições estratégicas, objetivos e metas organizacionais, requisitos e expectativas dos clientes e mudanças esperadas, recursos orçamentários disponíveis e necessários;

(c) informações organizacionais utilizadas: indicadores de desempenho organizacional do exercício anterior (nível de cumprimento das metas institucionais), indicadores de desempenho de referenciais de excelência, indicadores relativos a recursos humanos – tamanho do quadro, distribuição, desempenho, comprometimento, custos, etc., — indicadores de qualidade dos serviços e produtos, e indicadores de satisfação de clientes;

(d) periodicidade das reuniões;

(e) participantes das reuniões;

(f) atas e documentos de consolidação das reuniões;

(g) planos estratégicos para a organização elaborados;

(h) registros dos procedimentos de validação dos planos estratégicos.

A única organização que atendeu totalmente aos requisitos do item foi a UMC/EMBASA, na qual existe sistemática de planejamento estratégico iniciada no último trimestre de 1995, que conta com a participação de representantes de todas as áreas e envolve diretores, assessores, superintendentes e gerentes.

A maioria (62%) das organizações (8) não apresentou evidências objetivas relativas a esse item.

### *Item 2.2 – Elaboração de Planos Operacionais com Base no Planejamento Estratégico*

Este item avalia se os planos das unidades são elaborados com base nas definições do planejamento estratégico da organização. São informações e evidências relevantes para comprovar essa prática: os planos operacionais da organização; um documento normativo com a definição da articulação entre os planos operacionais e o plano estratégico; os pontos de convergência (ou de coerência) entre os planos estratégicos e os operacionais; o método utilizado para desdobrar os planos estratégicos em planos operacionais; e reuniões realizadas para discussão dos planos operacionais, com a especificação do perfil dos servidores envolvidos.

A maioria das organizações não descreveu o método utilizado para desdobrar os planos estratégicos em planos organizacionais e não citou os planos operacionais. A média

---

de 0,54 (de um máximo de 4 – ver quadro 11) revela que os órgãos e entidades falharam em apresentar evidências objetivas que demonstrassem o atendimento ao requisito do item. Organizações como a FEPAGRO e o Departamento de Identificação mencionam que há o desdobramento do planejamento estratégico em planos operacionais sem descrever como isso ocorre. A SUCAB/SAEB refere-se a uma programação de obras, sem mencionar como se relaciona ao planejamento estratégico.

Em síntese, com exceção da EMBASA, as organizações não demonstraram contar com um método contínuo de elaboração de planos operacionais com base no planejamento estratégico.

#### *Item 2.3 – Acompanhamento e Avaliação do Planejamento Estratégico e dos Planos Operacionais*

Este item examina se o planejamento estratégico e os planos operacionais das unidades são acompanhados e avaliados pelos dirigentes da organização, passando por realinhamentos eventualmente necessários.

Neste item é importante mencionar as reuniões realizadas no exercício para análise do cumprimento parcial das metas e dos planos de ação das unidades, destacando a periodicidade e as instâncias envolvidas, e o número de alterações nas metas e nos planos de ação (estratégias) decorrentes de replanejamento.

Apenas EMBASA, FEPAGRO, Departamento de Identificação e Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador apresentaram evidências da realização de reuniões para analisar o cumprimento parcial das metas e dos planos de ação das unidades. A média de 0,54 referente à intensidade das evidências objetivas demonstra baixo índice de atendimento ao requisito do item (quadro 11).

#### *Item 2.4 – Informações do Planejamento Estratégico Servem de Subsídio para Elaboração da Proposta Orçamentária*

Este item analisa se as informações obtidas no planejamento estratégico e nos planos operacionais subsidiam a elaboração da proposta orçamentária.

Aqui é importante citar a forma utilizada para a elaboração da proposta orçamentária: a forma de cálculo dos recursos orçamentários para cada projeto constante do planejamento estratégico e dos planos operacionais; a forma utilizada para o planejamento das despesas com treinamento/capacitação; e a forma utilizada para o planejamento das despesas com aquisição de mobiliário e equipamentos.

A maioria das organizações não menciona a forma utilizada para a elaboração da proposta orçamentária – a forma de cálculo dos recursos orçamentários para cada projeto constante do planejamento estratégico –, e menciona o processo de elaboração da proposta orçamentária sem explicar como se estabelece a ligação entre o orçamento e os planos operacionais.

---

A média relativa à intensidade das evidências objetivas é, também, bastante baixa (0,54 – ver quadro 11), conseqüência da inexistência de um processo de planejamento estratégico na maioria das organizações avaliadas.

#### *Item 2.5 – Metas de Redução de Custos e de Melhoria na Qualidade dos Serviços*

Este item examina se o processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.

São exemplos de informações e evidências objetivas relacionadas: às metas de redução de custos, com os respectivos indicadores, e às metas de melhoria da qualidade dos serviços.

A EMBASA mencionou duas metas para o ano de 1997: a redução de perdas físicas de água no sistema de distribuição e a redução de custos de despesas de exploração. Para 1998, a empresa apresentou vários objetivos: *i)* aumentar o nível de arrecadação; *ii)* reduzir despesas (com destaque para o combate aos desperdícios); *iii)* aperfeiçoar o Sistema de Planejamento (com destaque para o retorno dos investimentos); *iv)* criar mecanismos de integração e incentivos aos empregados; e *v)* melhorar o atendimento aos clientes.

A Brigada Militar menciona que metas para redução de custos se limitam, na organização, a luz, água e telefone.

A Secretaria Municipal de Educação de Rondonópolis (MT) cita a existência de metas de redução de custos relativas à distribuição de material de limpeza e material didático-pedagógico.

Os demais órgãos e entidades não apresentaram metas de redução de custos, com respectivos indicadores, nem metas de melhoria da qualidade dos serviços. Isso explica a média de apenas 0,62 da intensidade das evidências objetivas (quadro 11).

#### *Item 2.6 – Análise Crítica das Estruturas e do Quadro de Servidores*

O item aborda a inclusão no planejamento estratégico da análise crítica das estruturas e do quadro de servidores da organização. São informações e evidências relevantes, tais como a metodologia utilizada, no planejamento estratégico, para a análise das estruturas e da força de trabalho; as metas estabelecidas para adequação da estrutura organizacional; e as metas estabelecidas para adequação da força de trabalho – movimentação de pessoal, adequação do perfil (capacitação), redução ou ampliação do quadro, etc.

Dez das treze organizações que realizaram a auto-avaliação não apresentaram evidências objetivas comprovando a existência dessa prática gerencial. A EMBASA menciona o programa de modernização da empresa, que realizou a análise crítica das estruturas e do quadro de servidores por meio dos módulos: 1) Definições Estratégicas; 2) Reestruturação Organizacional; e 3) Gestão de Pessoal.



Este item é o que registra a menor média quanto à intensidade da evidência objetiva: 0,31 (quadro 11).

### *Item 2.7 – Planos Operacionais com Indicadores para Acompanhar Metas*

O item avalia se os planos operacionais contêm indicadores consistentes para o acompanhamento das metas.

Aqui é importante citar os indicadores apontados para cada meta, a forma utilizada para o acompanhamento das metas e o método de análise dos indicadores, e as instâncias organizacionais que se utilizam dos indicadores de cumprimento das metas.

Poucas evidências objetivas foram apresentadas. A FEPAGRO citou o maior número de indicadores operacionais (número de projetos em andamento, de tecnologias geradas e de trabalhos científicos publicados, quantidade de insumos básicos produzidos, quantidade de análises laboratoriais realizadas, entre outros).

A EMBASA dispõe de itens de controle para os 16 planos de ação elaborados pela UMC. Esses itens referem-se à qualidade dos serviços prestados, à qualidade dos seus processos, custos/desperdícios (despesas de exploração/perdas), atividades operacionais e/ou comerciais relevantes, atendimento aos clientes, satisfação e moral dos funcionários.

As demais organizações não apresentaram indicadores estabelecidos. De modo geral, as instituições não relataram a forma utilizada para o acompanhamento das metas e o método de análise dos indicadores, além de não mencionarem as instâncias organizacionais que se utilizam dos indicadores de cumprimento das metas.

A média da intensidade das evidências objetivas neste item acompanhou os demais itens do critério Planejamento Estratégico: 0,54 (quadro 11).

O quadro 12 apresenta as principais oportunidades de melhoria identificadas na análise dos resultados da avaliação das organizações.

### QUADRO 12 Oportunidades de Melhoria (OM) Identificadas na Avaliação da Gestão Critério 2 – Planejamento Estratégico

- Não existe um processo de planejamento estratégico com a participação de representantes de todas as unidades gerenciais da organização.
- Os planos operacionais das unidades não são elaborados com base nas definições do planejamento estratégico da organização. A maioria das instituições trabalha com planos de ação desvinculados de um processo de planejamento estratégico.
- O planejamento estratégico e os planos operacionais das unidades não são acompanhados e avaliados pelos dirigentes da organização, passando por realinhamentos eventualmente necessários.
- Não existe correlação entre elaboração da proposta orçamentária e planejamento estratégico, tendo em vista que a maior parte das organizações não conta com um processo dessa natureza.
- Não existem metas de redução de custos e de melhoria da qualidade de serviços. A principal razão é que

a grande maioria dos órgãos e entidades não conta com um processo de planejamento estratégico.

- A análise crítica das estruturas e do quadro de servidores da organização não é realizado e, quando ocorre, é feito de maneira apenas parcial.
- Não há na cultura organizacional a prática de acompanhar as metas dos planos operacionais com base em indicadores.

A pontuação média por item (apresentada no quadro 11) mostra que as oportunidades de melhoria (listadas no quadro 12) estão ligadas a todos os itens do critério, em especial aos itens 2.6 (média de 0,31) e 2.2, 2.3, 2.4 e 2.7 (todos com média 0,54).

### 3.3 Critério 3 – Foco no Cliente Cidadão

O quadro 13 mostra a intensidade das evidências objetivas apresentadas para os seis itens do critério Foco no Cliente Cidadão. Observa-se que apenas uma organização (UMC/EMBASA) situa-se entre 3 (forte) e 4 (intensidade total), e cinco ficaram entre 2 (média) e 3 (forte). Das demais organizações, cinco estão entre 1 (fraca) e 2 (média), e duas situam-se entre 0 (nenhuma evidência apresentada) e 1 (fraca). Trata-se do critério com maior pontuação média, conforme mostra o quadro 65.

QUADRO 13  
Intensidade das Evidências Objetivas Apresentadas  
Critério Foco no Cliente Cidadão

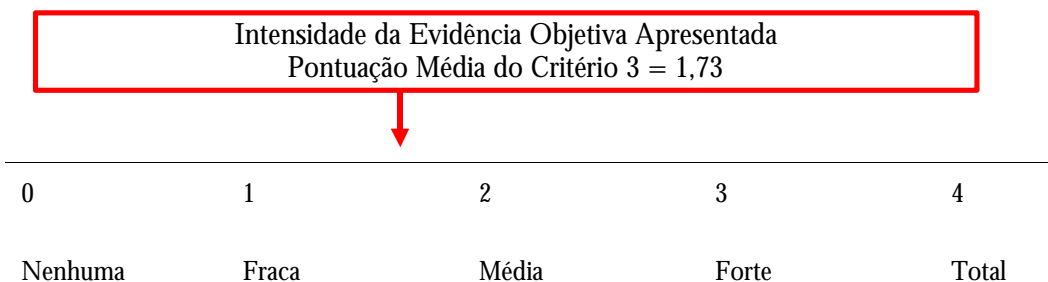
Organização	Itens						Média
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	
1. EMBASA	4	4	4	3	3	4	3,67
2. Secretaria de Saúde de Limeira	3	3	4	0	0	0	1,67
3. FEPAGRO	4	3	4	2	0	3	2,67
4. Departamento de Identificação	3	3	4	2	1	1	2,34
5. SUCAB/SAEB	0	0	0	1	0	0	0,17
6. Polícia Militar da Bahia	2	4	3	1	1	2	2,17
7. BANRISUL	2	2	4	0	3	1	2
8. PROQUALI/SAEB	3	0	3	0	2	2	1,67
9. Brigada Militar	2	1	4	1		0	1,33
10. Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	0	0	2	0	0	1	0,5
11. Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	4	0	3	3	0	3	2,17
12. Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	0	1	3	2	0	0	1
13. Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	1	3	3	0	0	0	1,17

O quadro 14 apresenta a pontuação média das treze organizações avaliadas em cada um dos seis itens do critério 3. Trata-se do critério em que a pontuação média foi maior, conforme mostra o quadro 65.

**QUADRO 14**  
Média da Intensidade das Evidências Objetivas Relativas ao  
Critério 3 – Foco no Cliente Cidadão

Itens	Média da Intensidade das Evidências Objetivas*
3.1. Mecanismos de identificação das necessidades e expectativas dos clientes	2,15
3.2. Mecanismos para prestar informações, atender a consultas e reclamações e captar sugestões	1,85
3.3. Canais para divulgar informações gerais	3,15
3.4. Avaliação do grau de satisfação dos usuários	1,15
3.5. Utilização das informações obtidas junto aos clientes	0,77
3.6. Ações voltadas à conscientização para a cidadania	1,31
Pontuação média no critério	1,73

Nota: \*Pontuação média máxima = 4 pontos.



### *Item 3.1 – Mecanismos de Identificação das Necessidades e Expectativas dos Clientes*

Este item avalia se existem mecanismos de identificação das necessidades e expectativas dos clientes. São exemplos de mecanismos para esse propósito reuniões realizadas com clientes, mecanismos formais ou informais (pesquisas de opinião via questionários, entrevistas ou outras técnicas de pesquisas qualitativas), mecanismos de coleta de sugestões de clientes, e comitês, câmaras, fóruns de discussão sobre assuntos de interesse dos clientes.

O quadro 15 apresenta os principais mecanismos de identificação das necessidades e expectativas dos clientes citados pelas organizações.

**QUADRO 15**  
**Mecanismos de Identificação das Necessidades e**  
**Expectativas dos Clientes (Item 3.1)**

Organização	Mecanismos
EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema “disque 195”</li> <li>• Sistema de sugestões e/ou reclamações dos clientes</li> <li>• Contato pessoal com clientes</li> <li>• Depoimentos em vídeo dos clientes das lojas de atendimento</li> <li>• Pesquisa de opinião pública</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-conferências em bairros</li> <li>• Conferência Municipal da Saúde</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminários</li> <li>• Reuniões técnicas</li> <li>• Encontros com agricultores</li> <li>• Seminários regionais do Sistema Estadual de Pesquisa Agropecuária - SEPA/RS</li> <li>• Estudo de prospecção de demandas</li> <li>• Pesquisa de satisfação</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caixa de sugestões no Setor de Atendimento</li> </ul>
Polícia Militar da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ramal 190 para sugestões da sociedade</li> <li>• Palestras</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas pessoais do superintendente e gerentes aos clientes</li> </ul>
PROQUALI/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros periódicos com coordenadores setoriais e unidades usuárias</li> <li>• Aplicação de questionários por meio de entrevistas a todas as secretarias</li> </ul>
Brigada Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário</li> </ul>
Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros periódicos com representantes de unidades usuárias</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis, MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões mensais com presidentes de associações de bairros e conselhos escolares</li> <li>• Visitas às escolas</li> <li>• Reunião mensal com supervisores escolares</li> </ul>
Secretaria de Administração de Rondonópolis, MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários</li> <li>• Caixa de sugestões</li> </ul>

*Item 3.2 – Mecanismos para Prestar Informações, Atender a Consultas e Reclamações e Captar Sugestões*

O item 3.2 verifica se a organização dispõe de mecanismos que possibilitam o contato com seus clientes para prestar informações, atender a consultas e reclamações e captar sugestões. Essas tarefas podem ser executadas por meio de mecanismos de atendimento pessoal, mecanismos de atendimento por sistemas em meio eletrônico, formas de atendimento via Internet, atendimento via telefone (inclusive

por sistema 0800 ou similares), participação em seminários, palestras, feiras ou atividades na mídia para exposição dos produtos e serviços e informações gerais sobre as atividades da organização, sistema de atendimento via correspondência (resposta a cartas, fax, telex, etc.)

O quadro 16 mostra os mecanismos utilizados pelas organizações para prestar informações, atender a consultas e reclamações e captar sugestões.

**QUADRO 16**  
**Mecanismos para Prestar Informações, Atender a Consultas e Reclamações e Captar Sugestões (Item 3.2)**

Organização	Mecanismos
EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema “disque 195”</li> <li>• Sistema de sugestões e/ou reclamações dos clientes</li> <li>• Contato pessoal com clientes</li> <li>• Depoimentos em vídeo dos clientes das lojas de atendimento</li> <li>• Pesquisa de opinião pública</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-conferências em bairros</li> <li>• Conferência Municipal da Saúde</li> <li>• Ramal (não exclusivo) para receber críticas e sugestões</li> <li>• Divulgação por meio da imprensa (falada e escrita) de todos os serviços prestados nos postos de saúde</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminários</li> <li>• Reuniões técnicas</li> <li>• Encontros com agricultores</li> <li>• Seminários regionais do Sistema Estadual de Pesquisa Agropecuária —SEPA/RS</li> <li>• Estudo de prospecção de demandas</li> <li>• Pesquisa de satisfação</li> <li>• Dias de campo</li> <li>• Ciclo de palestras</li> <li>• Atendimento a consultas por telefone, fax e pessoalmente</li> <li>• Pesquisas por meio de questionários (em algumas áreas)</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caixa de sugestões no Setor de Atendimento</li> <li>• Contato pessoal no guichê de atendimento e na assessoria da direção</li> <li>• Atendimento telefônico para prestar informações e receber reclamações</li> </ul>
Polícia Militar da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ramal 190 para sugestões da sociedade</li> <li>• Palestras</li> <li>• Caixa de sugestões em bairros da comunidade</li> <li>• Emissoras de rádio (para consultas, reclamações, sugestões)</li> </ul>

(continua)

(continuação)

Organização	Mecanismos
PROQUALI/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros periódicos com coordenadores setoriais e unidades usuárias</li> <li>• Aplicação de questionários por meio de entrevistas a todas as secretarias</li> <li>• Jornal do PROQUALI (bimensal)</li> <li>• Avaliação dos cursos realizados</li> </ul>
Brigada Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário</li> <li>• Contato direto com a comunidade para prestar informações e receber reclamações</li> </ul>
Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros periódicos com representantes de unidades usuárias</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões mensais com presidentes de associações de bairros e conselhos escolares</li> <li>• Visitas às escolas</li> <li>• Reunião mensal com supervisores escolares</li> <li>• Contato direto do secretário com clientes</li> </ul>
Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato direto com clientes para prestação de informações (não é feito de maneira sistemática)</li> </ul>
Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários</li> <li>• Caixa de sugestões</li> <li>• Central de informações</li> <li>• Balcão de Recursos Humanos (RH)</li> <li>• Balcão do Departamento de Compras</li> <li>• Balcão do Centro de Processamento de Dados</li> </ul>

### Item 3.3 – Canais para Divulgar Informações Gerais

Este item examina a existência de canais que disponibilizam informações gerais sobre a organização, como sua missão, competência, atividades e serviços.

A disponibilização de informações gerais pode ser realizada por meio de mecanismos de divulgação de informações para o público interno e externo, tais como jornais, revistas, periódicos, folhetos institucionais, utilização da Internet, atendimento via telefone (sistema 0800 ou similares), participação em seminários, palestras, feiras ou atividades na mídia para exposição de produtos e serviços e informações gerais sobre as atividades da organização, e sistema de atendimento via correspondência (resposta a cartas, fax, telex, etc.).

Os principais canais utilizados para divulgar informações gerais são apresentados no quadro 17 a seguir.

### QUADRO 17 Canais para Divulgar Informações Gerais (Item 3.3)

Organização	Canais
EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mural do cliente</li> <li>• Sistema 195</li> <li>• Gestão à Vista (exposição nos escritórios operacionais e lojas de atendimento da missão, da visão, dos princípios e valores, organogramas, metas, planos de ação e evolução dos índices de desempenho)</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartazes (missão, visão e objetivos)</li> <li>• Divulgação em emissoras de rádio e jornais</li> <li>• Folhetos</li> <li>• Quadro de avisos</li> <li>• Televisão com programas educativos (em postos de saúde)</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página na Internet</li> <li>• Publicações (Revista Agropecuária Gaúcha, boletins, circulares técnicas, recomendações técnicas e artigos em jornal)</li> <li>• Central de informações</li> <li>• FEPAGRO Notícias (jornal de circulação interna)</li> <li>• Ciclos de palestras</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Murais e cartazes (resultados mensais)</li> <li>• Painel (relação de postos, localização e horário de atendimento)</li> <li>• Painel de informações e documentos necessários</li> <li>• Imprensa (documentação necessária para obtenção de carteira de identidade)</li> </ul>
Polícia Militar da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestras</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Imprensa local (emissoras de rádio)</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadros (nas 37 agências – divulgação de missão, visão e valores)</li> <li>• Cartões (com missão, visão e valores – entregues aos principais clientes)</li> <li>• Folders</li> <li>• Participação em eventos, palestras e feiras</li> </ul>
PROQUALI/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Jornais</li> </ul>
Brigada Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de rádio</li> <li>• Jornal interno</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Página na Internet</li> <li>• Telefone 190</li> </ul>
Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativo Conversa Franca</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro mural com recortes de matérias publicadas na imprensa sobre os serviços prestados pela secretaria</li> </ul>
Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fôlder</li> <li>• Página na Internet</li> </ul>
Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletim informativo</li> <li>• Quadro mural</li> </ul>

#### *Item 3.4 – Avaliação do Grau de Satisfação dos Usuários*

O item 3.4 examina se é realizada anualmente uma avaliação do grau de satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados. São mecanismos utilizados com esse objetivo, tais como pesquisas quantitativas ou qualitativas; avaliações de produtos/serviços feitas por clientes; prêmios recebidos de clientes e/ou outras institui-

ções; avaliações comparativas da satisfação de clientes conduzidas por equipes externas à organização; e resultados de pesquisas realizadas por empresas ou instituições externas.

As principais evidências objetivas apresentadas relativas à avaliação do grau de satisfação dos usuários são listadas no quadro 18.

QUADRO 18  
Avaliação do Grau de Satisfação dos Usuários (Item 3.4)

Organização	Evidências Objetivas
EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de opinião pública externa (realizada uma vez)</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de avaliação do Centro de Pesquisas Veterinárias Desidério Finamor</li> <li>• Fichas de avaliação de satisfação e reclamação dos clientes (formalizadas, mas não implantadas)</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionários de avaliação mensal, tabulados para avaliação anual da prestação de serviços</li> </ul>
Polícia Militar da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de opinião pública na cidade de Senhor do Bonfim (realizada uma vez por empresa da região)</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de satisfação dos clientes externos (realizada em 1996)</li> </ul>
Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulário para aferir nível de satisfação (apenas uma unidade – Coordenadoria Central de Material e Patrimônio – CMM)</li> </ul>
Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisas</li> <li>• Questionário</li> <li>• Caixa de sugestões</li> </ul>

#### *Item 3.5 – Utilização das Informações Obtidas Junto aos Clientes*

Este item analisa se as informações obtidas junto aos clientes são utilizadas para melhorar o atendimento e os serviços disponibilizados.

A organização pode comprovar a existência dessa prática mediante a apresentação de registros em atas ou relatórios da utilização das informações no processo de planejamento estratégico; registros em atas ou relatórios de replanejamento de metas ou atividades do plano de ação decorrente da análise das informações obtidas junto aos clientes; processos melhorados, instituídos ou extintos, em decorrência de informações dos clientes; e serviços melhorados/alterados a partir das sugestões dos clientes.

No quadro 19 são apresentados os procedimentos adotados para utilizar as informações obtidas junto aos clientes.

QUADRO 19  
Utilização das Informações Obtidas junto aos Clientes (Item 3.5)



Organização	Evidências Objetivas
EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações são utilizadas na elaboração do plano de ação para melhoria e no monitoramento dos indicadores</li> <li>• Serviços melhorados a partir das sugestões dos clientes: (i) tempo de atendimento do cliente na execução de ligações/religações de água, em consertos e vazamentos, em negociações e parcelamento de débitos; (ii) atendimento às reclamações dos clientes (por falta de água, por erros de leitura/consumo); e (iii) satisfação do cliente (por atendimento na loja, por atendimento em serviços de campo)</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço melhorado: aumento de 3 para 6 postos de saúde 24 horas</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A chefia do setor de atendimento preenche planilha com sugestões e/ou reclamações dos clientes e realiza reuniões mensais com seus funcionários e estagiários para discutir as informações colhidas e elaborar plano de ação de melhoria</li> </ul>
Polícia Militar da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os dados, queixas, sugestões e críticas são utilizados para colocar policiamento nos locais de maior índice de criminalidade</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços melhorados/alterados: (i) Consórcio Sinoserra; (ii) criação do Fundo Exclusivo para Sinistra; (iii) vendedor automatizado para Artecola e Tintas Killing; (iv) ampliação do BANRISUL para contas de cheque especial e superconta; (v) Projeto VERÃO (redirecionamento de pessoal e de equipamento para o literal); (vi) abertura de postos de atendimento; e (vii) salas de auto-atendimento</li> </ul>
PROQUALI/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convênios de cooperação técnica com empresas para viabilizar capacitação de servidores</li> <li>• Formação de consultores internos da administração pública</li> <li>• Disponibilização de pessoas para realização de cursos e palestras</li> </ul>

### Item 3.6 – Ações Voltadas à Conscientização para a Cidadania

O item 3.6 examina se a organização tem ações voltadas à conscientização para a cidadania, orientando e estimulando uma postura mais participativa e exigente dos cidadãos quanto aos serviços/produtos que recebem. Existem diversas formas de realizar essa tarefa: instituição de conselhos consultivos e/ou deliberativos com a participação da sociedade, para tratar de assuntos da área de atuação da organização; instituição de fóruns permanentes de debates com a participação da sociedade; emissão de cartilhas educativas ou textos/artigos a clientes; realização de propagandas educativas na mídia; realização de seminários, palestras sobre temas de interesse público; participação em eventos sociais para divulgação sobre o órgão; e participação em campanhas de cunho social.

No quadro 20 são apresentadas as principais ações voltadas à conscientização para a cidadania executadas pelas organizações.

A pontuação média por item (apresentada no quadro 14) mostra que o principal ponto forte das organizações avaliadas está relacionado ao item 3.3 (canais para divulgar as informações gerais, com média 3,15) e as principais oportunidades de me-

lhorias (listadas no quadro 12) estão ligadas aos itens 3.5 (utilização das informações obtidas junto aos clientes, com média 0,77), 3.4 (avaliação do grau de satisfação dos usuários, com média 1,15) e 3.6 (ações voltadas à conscientização para a cidadania, com média de 1,31).

QUADRO 20  
Ações Voltadas à Conscientização para a Cidadania (Item 3.6)

Organização	Ações
EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas educativas junto às escolas de 1ª grau, com palestras e divulgação de material informativo e educativo (importância da água, cuidados e necessidades de combater desperdícios)</li> <li>• Ações visando à melhoria da qualidade de vida da comunidade:               <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) participação no Programa de Qualidade Bahia (PQB); e (ii) parcerias com prefeituras e outras instituições</li> </ul> </li> <li>• Participação em debates públicos (câmaras de vereadores, Lions Club, etc.) visando difundir as definições estratégicas da EMBASA e dirimir dúvidas da população quanto aos serviços prestados pela UMC</li> <li>• Curso de alfabetização para funcionários</li> <li>• Sistema de sugestões</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta circular para funcionários da Prefeitura</li> <li>• Cartilhas educativas sobre dengue, raiva, câncer de mama, hipertensão, diabetes, AIDS, álcool, drogas, meningite, doenças cardiovasculares, manual da boa visão, próstata</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dias de campo</li> <li>• Seminários e palestras</li> <li>• Projeto PED (Corredor Ecológico Integrado do Litoral Norte)</li> <li>• Campanhas educativas (arborização)</li> <li>• Convênios com prefeituras, universidades e associações de produtores</li> <li>• Programa de treinamento em viveiros florestais e agroindústria familiar</li> <li>• Cursos e estágios oferecidos pela FEPAGRO na sede e interior</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestras (importância da carteira de identidade para a cidadania)</li> </ul>
Polícia Militar da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semanais (emissoras de rádio)</li> <li>• Palestras em colégios, associações de bairros, clubes de serviços</li> <li>• <i>Blitz</i> de orientação</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartilha com informações de produtos e serviços</li> <li>• Participação em eventos com divulgação dos produtos e serviços</li> </ul>
PROQUALI/ SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento em 5S nas escolas e comunidades de bairro por meio de cartilhas, folhetos, cartazes, jornal</li> <li>• Disseminação dos conceitos e princípios de cidadania em prefeituras municipais;</li> <li>• Campanha 5S contra a depredação de orelhões (parceria com TELEBAHIA)</li> </ul>
Brigada Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartilhas de orientação sobre segurança no trânsito</li> <li>• Seminários para taxistas</li> <li>• Palestras em escolas, clubes de serviço</li> </ul>
Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades do Grupo de Autoconhecimento e Cidadania (para servidores)</li> <li>• Seminários, palestras, eventos sociais e conscientização para a cidadania</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselhos escolares</li> <li>• Participação em campanhas educativas (semana de trânsito, campanha contra drogas)</li> <li>• Eventos sociais e propagandas educativas na mídia</li> </ul>

QUADRO 21  
Oportunidades de Melhoria (OM) Identificadas na Avaliação da Gestão  
Critério 3 – Foco no Cliente

- As informações obtidas junto aos clientes não são utilizadas para melhorar o atendimento e os

serviços disponibilizados.

- A organização não avalia anualmente o grau de satisfação de seus usuários em relação aos serviços prestados.
- A organização não tem ações voltadas à conscientização para a cidadania, orientando e estimulando uma postura participativa e mais exigente dos cidadãos quanto aos serviços/produtos que recebem.

### 3.4 Critério 4 – Informação e Análise

O quadro 22 mostra a intensidade das evidências objetivas apresentadas para os onze itens do critério Informação e Análise. Nenhuma organização situa-se entre 3 (forte) e 4 (intensidade total). Apenas uma (UMC/EMBASA) está entre 2 (média) e 3 (forte). A grande maioria (nove) encontra-se entre 0 (nenhuma evidência apresentada) e 1 (fraca). Finalmente, três entidades estão entre 1 (fraca) e 2 (média).

QUADRO 22  
Intensidade das Evidências Objetivas Apresentadas  
Critério 4 – Informação e Análise

Organização	Itens											Média
	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	
1. EMBASA	3	3	0	3	0	3	0	4	4	4	4	2,55
2. Secretaria de Saúde de Limeira	1	1	0	0	1	3	0	1	1	1	0	0,82
3. FEPAGRO	1	1	0	3	0	3	0	4	1	4	4	1,91
4. Departamento de Identificação	0	0	0	3	2	1	0	4	3	3	3	1,73
5. SUCAB/SAEB	1	2	0	0	2	3	0	4	0	1	0	1,18
6. Polícia Militar da Bahia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. BANRISUL	2	0	1	1	0	1	0	0	0	1	3	0,82
8. PROQUALI/SAEB	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	1	0,45
9. Brigada Militar	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0,45
10. Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	0	1	1	1	1	2	0	1	0	2	1	0,91
11. Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	0	1	2	1	0	1	0	0	3	2	0	0,91
12. Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0,55
13. Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	1	0	0	1	1	2	0	1	1	1	0	0,73

O quadro 23 apresenta a pontuação média das treze organizações avaliadas em cada um dos onze itens do critério 4. A pontuação média da intensidade das evidências objetivas no critério foi de 0,99.

**QUADRO 23**  
**Média da Intensidade das Evidências Objetivas Relativas ao**  
**Critério 4 – Informação e Análise**

Itens	Média da Intensidade das Evidências Objetivas*
4.1. Estruturação das informações	0,77
4.2. Informações geradas e áreas da organização	0,85
4.3. Conhecimento e controle de custos	0,31
4.4. Mecanismos para obter informações relevantes	1,08
4.5. Tratamento da informação para garantir preservação e integridade	0,62
4.6. Registro de informações relevantes	1,46
4.7. Tratamento da informação para garantir consistência	0
4.8. Acesso às informações sobre a organização	1,62
4.9. Conhecimento de outras organizações	1,23
4.10. Disponibilização de informações sobre desempenho	1,69
4.11. Monitoramento do desempenho com base em indicadores	1,31
Pontuação média no critério	0,99

Nota: \*Pontuação média máxima = 4 pontos.

Intensidade da Evidência Objetiva Apresentada  
Pontuação Média do Critério 4 = 0,99



0	1	2	3	4
Nenhuma	Fraca	Média	Forte	Total

*Item 4.1 – Estruturação das Informações*

O item 4.1 examina se as informações da organização são estruturadas de forma a apoiar o processo de planejamento estratégico. Essa estruturação pode ser realizada mediante mecanismos de registro de informações relativas aos recursos humanos da organização (movimentação, capacitação, admissão no órgão, liberação de servidor para outros órgãos, demissão, comissionamento, desempenho individual, etc.) e mecanismos de registro de informações de desempenho dos processos finalísticos da organização (principalmente os relativos aos principais serviços/produtos). A organização deve demonstrar que conta com um método de utilização das informações no processo de planejamento estratégico e que tem estruturadas informações sobre o desempenho global da organização dentro do setor de atuação, informações sobre os custos dos principais processos da organização, informações relativas aos clientes

– indicadores de volume de atendimento por serviço; de satisfação; de demanda atendida; de demanda reprimida; etc.; informações sobre o desempenho de outras organizações congêneres (que atuam no mesmo ramo de atividades nacionais ou internacionais); informações obtidas de literatura de domínio público.

O quadro 24 apresenta as principais evidências objetivas relativas à estruturação das informações apresentadas pelas instituições.

QUADRO 24  
Evidências Objetivas Relativas à Estruturação das Informações (Item 4.1)

Organização	Evidências Objetivas
EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de dados gerenciais informatizado e em rede, com informações e indicadores que apresentam o desempenho da unidade</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios gerados a partir de contatos telefônicos, visitas, pré-conferências e dados estatísticos</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações são estruturadas mediante o uso de indicadores de desempenho</li> </ul>
SUCAB/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de acompanhamento de obras informatizado e em rede</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de acompanhamento são utilizados para estruturar informações</li> </ul>
Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações geradas no processo de desdobramento das metas estratégicas são sistematizadas para apoiar o planejamento estratégico</li> </ul>
Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório do Centro de Processamento de Dados; relatórios de recursos humanos</li> </ul>

#### Item 4.2 – Informações Geradas e Áreas da Organização

Este item avalia se as informações geradas abrangem todas as áreas da organização. São evidências objetivas relevantes para atender ao requisito deste item informações sobre as áreas da organização que geram as informações especificadas no item 4.1, mecanismos de consolidação das informações das áreas, mecanismos de disponibilização das informações para a organização, e níveis gerenciais que utilizam informações para o processo de tomada de decisão.

QUADRO 25  
Evidências Objetivas Relativas às Informações Geradas e Áreas da Organização (Item 4.2)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações contidas no banco de dados gerenciais incluem as diversas áreas da</li> </ul>

	<p>unidade. Exemplo de informações: ligações existentes, faturadas, medidas, inativas (água e esgoto); resumo financeiro do faturamento; histograma de consumo – volume faturado; hidrômetro por vazão e marca disponível ao cliente; posição do faturamento corrente; recebimentos diários; serviços executados; extensão de redes; dados operacionais; vazamento por bairros; falta d'água por bairros; utilização de carros pipa; evolução de economias por classe; controle de licitações e contratos; acompanhamento comercial; etc.</p>
Secretaria de Saúde de Limeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As informações são colocadas à disposição da organização mediante reuniões com a diretoria, chefias, técnicos e administradores e repassadas a todos funcionários.</li> </ul>
SUCAB/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As áreas da organização dispõem de sistemas de informação para disponibilizar informações.</li> </ul>

#### Item 4.3 – Conhecimento e Controle de Custos

O item 4.3 avalia se a organização tem conhecimento e controle dos custos dos seus principais processos. A instituição deve contar com indicadores relativos aos gastos dos principais processos e mecanismos de disponibilização e utilização desses indicadores para atender ao requisito do item.

O quadro 26 mostra as principais evidências objetivas relativas ao conhecimento e controle de custos. Como se pode observar, a maioria das organizações não apresentou informações comprovando a existência dessa prática gerencial.

QUADRO 26  
Evidências Objetivas Relativas ao Conhecimento e Controle de Custos (Item 4.3)

Organização	Evidências Objetivas
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São conhecidos e controlados os seguintes custos: tesouraria, transporte, aplicação, captação, prestação de serviços, despesas administrativas (fixas e variáveis)</li> </ul>
Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A instituição acompanha seus custos e emite documentos, tais como o Controle de Custos em Relação a Despesas de Custeio</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla os seguintes custos: material didático, uniformes, cursos ministrados aos professores, merenda escolar, etc.</li> </ul>

#### Item 4.4 – Mecanismos para Obter Informações Relevantes

Este item examina se a organização dispõe de mecanismos para obter informações relevantes para a sua tomada de decisão. Organizações públicas podem atender ao requisito do item comprovando a existência de sistemas de informação *ad hoc* que disponibilizam informações complementares às dos sistemas auxiliares da administração pública (SIORG, SIAPE, SIAFE, SICAF, etc.), como, por exemplo, sistemas de re-

curso humanos (cadastro, movimentação, férias, comissionamento, gestão de desempenho, etc.), mecanismos de controle de gastos, mecanismos de controle de emissão de passagens aéreas/diárias, sistemas de protocolo e controle de processos e correspondências, sistemas de registro de informações técnicas, sistemas de informação das atividades fins.

O quadro 27 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação a mecanismos para obter informações relevantes.

**QUADRO 27**  
Evidências Objetivas Relativas a Mecanismos  
para Obter Informações Relevantes (Item 4.4)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento dos planos de ação, monitoramento dos itens de controle, acompanhamento dos resultados operacionais, pesquisas junto aos clientes.</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de atividades, faturamento e desempenho, serviços demandados, Conselho de Pesquisa, relatórios aprovando ações gerenciais, relatórios dos projetos de pesquisa, prestação de serviços e produção.</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informatizado com a Política Civil, SIP, INFOSEG, arquivos datiloscópicos, informações com o Judiciário (JUS), cartórios de registro civil, informações obtidas junto à Polícia Federal (com relação a estrangeiros e outros estados da União).</li> </ul>

*Item 4.5 – Tratamento da Informação para Garantir Preservação e Integridade*

O item 4.5 avalia se existe uma prática de tratamento da informação voltada para a garantia da sua preservação e integridade. São exemplos de meios utilizados para atingir esse objetivo mecanismos de guarda da informação (microfilmagem, arquivos físicos, guarda em meio eletrônico, etc.), mecanismos de segurança (sistemas de *back-up*, senhas de acesso, arquivos de segurança), e mecanismos de atualização e expurgo da informação.

O quadro 28 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação ao tratamento da informação para garantir sua preservação e integridade.

**QUADRO 28**  
Evidências Objetivas Relativas ao Tratamento da Informação  
para Garantir Preservação e Integridade (Item 4.5)

Organização	Evidências Objetivas
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações de indivíduos (cadastrais e datiloscópicas) são armazenadas em sistemas informatizados e arquivos</li> </ul>
SUCAB/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Núcleo de informática realiza manutenção dos sistemas</li> </ul>

- Sistema de *back-up* para garantir preservação das informações

#### Item 4.6 – Registro de Informações Relevantes

Este item examina a existência de uma prática que assegura o registro das informações relevantes. A organização deve ter critérios definidos para seleção de informações relevantes e mecanismos de registros para cada tipo de informação, incluindo as responsabilidades e a periodicidade de registro.

O quadro 29 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação ao registro de informações relevantes.

QUADRO 29  
Evidências Objetivas Relativas ao Registro de  
Informações Relevantes (Item 4.6)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de ação</li> <li>• Procedimentos Operacionais Padrão (POP)</li> <li>• Relatórios gerenciais</li> <li>• Sistema de Gestão à Vista</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira (SP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de dados</li> <li>• Atas de reuniões</li> <li>• Fichas de controle</li> <li>• Relatórios</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atas de reuniões</li> <li>• Relatórios de projetos de pesquisa, prestação de serviços de produção</li> <li>• Relatórios financeiros, de atividades, faturamento e desempenho</li> <li>• Publicações</li> </ul>

#### Item 4.7 – Tratamento da Informação para Garantir Consistência

O item 4.7 avalia se existe o tratamento da informação com vistas à garantia de sua consistência. São exemplos de instrumentos com essa finalidade mecanismos de controle que evitam ou reduzem o nível de redundância, de informações conflituosas, como, por exemplo, a existência de “amarras” nos *softwares* que garantam a consistência das informações, cruzamento de informações de sistemas diversos para detecção de falhas, etc.

Não foram apresentadas evidências objetivas que comprovassem a existência de prática gerencial voltada para tratar as informações com o objetivo de garantir sua consistência.

#### Item 4.8 – Acesso às Informações sobre a Organização

Este item examina se há facilidade de acesso às informações sobre a organização, possibilitando aos gestores e técnicos a obtenção das informações de que necessitam



para o seu trabalho. Neste item devem ser citados os mecanismos de disponibilização e acesso (informações em rede, formas de acesso a arquivos físicos, informações via Internet, etc.) e o tempo médio de acesso às informações da organização, especificado por tipo de informação.

O quadro 30 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com referência ao acesso às informações sobre a organização.

**QUADRO 30**  
Evidências Objetivas Relativas ao Acesso às  
Informações sobre a Organização (Item 4.8)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminais em rede (disponíveis em todos escritórios operacionais da unidade)</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet – <i>homepage</i></li> <li>• Publicações (Revista Agropecuária Gaúcha)</li> <li>• Boletins técnicos</li> <li>• Circulares técnicas</li> <li>• Recomendações técnicas</li> <li>• Artigos em jornal</li> <li>• Central de Informações</li> <li>• FEPAGRO Notícias (jornal de circulação interna)</li> <li>• <i>Software</i> para agilizar serviços e facilitar acesso ao Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminais em rede distribuídos em todos os setores (informações sobre a organização e o trabalho disponíveis 24h)</li> </ul>
SUCAB/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações estão disponíveis para todos os técnicos por meio de sistema em rede e arquivos</li> </ul>

#### *Item 4.9 – Conhecimento de Outras Organizações*

O item 4.9 examina se a organização procura conhecer o desempenho de outras organizações congêneres nacionais e internacionais para fins do estabelecimento de metas de desempenho institucional. Para comprovar a existência dessa prática, a organização pode citar mecanismos de identificação e seleção de organizações congêneres, os mecanismos usados para a pesquisa do desempenho de outras organizações (missões, intercâmbio de informações, pesquisa literária, etc.), formas de registro das informações, e formas de utilização das informações sobre outras organizações.

O quadro 31 mostra as principais evidências objetivas apresentadas relativas ao conhecimento de outras organizações.

**QUADRO 31**  
**Evidências Objetivas Relativas ao Conhecimento**  
**de Outras Organizações (Item 4.9)**

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação com outras unidades da EMBASA (resultados avaliados pela diretoria executiva da EMBASA e Programa de Modernização do Setor Saneamento – PMSS)</li> <li>• Sistema de auto-avaliação para o Prêmio Nacional de Qualidade ABES (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental)</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de todos os institutos de Identificação do Brasil relativos a prazos de entrega, pesquisas de impressões digitais, custos, listagem, fornecedores e produtos</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a outras secretarias de Educação (Cuiabá, MT e governo de Minas Gerais) e outros órgãos públicos (governo do Rio Grande do Sul)</li> </ul>
Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas técnicas à Prefeitura de Curitiba, Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e Programa da Qualidade da Administração Pública (PQAP – governo do Rio Grande do Sul), TELEBAHIA, COELBA, Fundação Cultural do Estado da Bahia</li> <li>• Reuniões com Secretaria de Administração do Estado da Bahia</li> </ul>

*Item 4.10 – Disponibilização de Informações sobre Desempenho*

Este item avalia se a organização procura disponibilizar informações sobre o seu desempenho para seus clientes, órgãos e entidades congêneres e para a sociedade. Neste item é importante citar os indicadores de desempenho divulgados e as formas de disponibilização (Internet, publicações, sistemas em rede, mídia, etc.).

O quadro 32 mostra as principais evidências objetivas apresentadas para demonstrar o atendimento ao requisito do item 4.10.

**QUADRO 32**  
**Evidências Objetivas Relativas à Disponibilização**  
**de Informações sobre o Desempenho Institucional (Item 4.10)**

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de dados</li> <li>• Murais dos clientes</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dias de campo</li> <li>• Ciclo de palestras</li> <li>• Atendimento a consultas por telefone, fax e pessoalmente</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internet – <i>homepage</i></li><li>• Publicações (Revista de Pesquisa Agropecuária Gaúcha)</li><li>• Boletins técnicos</li><li>• Circulares técnicas</li><li>• Recomendações técnicas e artigos em jornal</li><li>• Central de Informações</li><li>• FEPAGRO Notícias</li><li>• Participação em estandes em feiras agropecuárias</li><li>• Participação como expositora de animais nas EXPOINTER</li></ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Murais</li><li>• Telefone</li><li>• Imprensa</li></ul>

#### *Item 4.11 – Monitoramento do Desempenho com Base em Indicadores*

O item 4.11 examina se o desempenho é monitorado com base em indicadores. São exemplos de informações que devem ser apresentadas para comprovar existência dessa prática indicadores de desempenho da organização utilizados (referentes a processos críticos, recursos humanos, gastos, serviços gerais, etc.) e mecanismos de monitoramento do desempenho utilizados.

O quadro 33 lista as principais informações e evidências objetivas apresentadas quanto ao monitoramento do desempenho com base em indicadores de desempenho. A pontuação média por item (quadro 23) mostra que o ponto mais forte das organizações na avaliação no tocante ao critério 4 está relacionado ao item 4.10 (média de 1,69), e as principais oportunidades de melhoria (listadas no quadro 34) estão ligadas aos itens 4.7 (média = 0); 4.3 (média = 0,31); 4.5 (média = 0,62); e 4.1 (média 0,77). O nível de desenvolvimento gerencial das organizações com relação ao critério, de maneira geral, é muito baixo (pontuação média de 0,99).

**QUADRO 33**  
Evidências Objetivas Relativas ao Monitoramento  
do Desempenho com Base em Indicadores (Item 4.11)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores: índices de perdas físicas de água, ligações inativas, tempo médio de atendimento ao cliente, etc.</li> <li>• Mecanismos de monitoramento: a) gestão à vista; e b) avaliações trimestrais do Plano de Metas e do Desempenho Gerencial de todas unidades de negócio</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores: número de projetos em andamento, número de tecnologias geradas, número de trabalhos científicos publicados, quantidade de insumos básicos produzidos, número de análises laboratoriais realizadas, indicadores de qualidade (avaliação da qualidade de sementes básicas, verificação de padrões de qualidade, variedades genéticas, prazo de entrega dos laudos laboratoriais), indicadores financeiros (evolução dos recursos financeiros utilizados, evolução das receitas próprias)</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores: tempo de atendimento; tempo de entrega, indicador de controle de erros e de segurança</li> </ul>

**QUADRO 34**  
Oportunidades de Melhoria (OM) Identificadas na Avaliação  
da Gestão – Critério 4 – Informação e Análise

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe tratamento da informação com vistas à garantia de sua consistência.</li> <li>• A organização não tem conhecimento e controle dos custos dos seus principais processos.</li> <li>• Não existe a prática de tratamento da informação voltada para a garantia da sua preservação e integridade.</li> <li>• As informações da organização não são estruturadas de forma a apoiar o processo de planejamento estratégico.</li> </ul>
---

**3.5 Critério 5 – Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

O quadro 34 mostra a intensidade das evidências objetivas apresentadas para os doze itens do critério Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Observa-se que a quase totalidade das organizações (10) situa-se entre 0 (nenhuma evidência apresentada) e 1 (fraca), e as outras três entidades estão entre 1 (fraca) e 2 (média).

O quadro 35 apresenta a pontuação média das treze organizações avaliadas em cada um dos doze itens do critério 5.

**QUADRO 35**  
**Intensidade das Evidências Objetivas Apresentadas –**  
**Critério 5 – Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

Organização	Itens												Média
	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.1	5.1	5.1	
1. EMBASA	3	4	4	0	2	4	0	3	0	1	1	1	1,92
2. Secretaria de Saúde de Limeira	1	2	1	0	0	0	0	1	1	0	3	1	0,83
3. FEPAGRO	2	2	1	1	0	0	3	1	3	2	4	3	1,83
4. Departamento de Identificação	0	2	1	2	0	0	0	0	0	2	1	1	0,75
5. SUCAB/SAEB	1	2	1	1	0	0	0	0	1	0	2	1	0,69
6. Polícia Militar da Bahia	0	0	1	0	4	0	1	0	0	0	1	1	0,67
7. BANRISUL	0	1	1	1	0	0	0	0	3	0	3	3	1
8. PROQUALI/SAEB	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	2	0,75
9. Brigada Militar	0	0	0	1	4	1	1	0	0	1	2	0	0,83
10. Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	2	2	0	1	0	0	1	0	1	0	2	2	0,92
11. Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	1	2	1	1	0	0	0	2	0	0	2	1	0,83
12. Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	1	1	2	1	0	0	2	1	1	0	2	0	0,92
13. Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0,5

**QUADRO 35**  
**Média da Intensidade das Evidências Objetivas Relativas ao**  
**Critério 5 – Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

Itens	Média da Intensidade das Evidências Objetivas*
5.1. Práticas de gestão de recursos humanos	1
5.2. Estruturação do trabalho	1,54
5.3. Valorização do servidor	1,15
5.4. Adequação da composição da força de trabalho	0,77
5.5. Suprimento de necessidades com servidores do quadro	0,77
5.6. Utilização de informações de um sistema de avaliação	0,38
5.7. Plano de capacitação anual	0,62
5.8. Formação de gerentes com postura participativa	0,62
5.9. Atividades de educação e treinamento para servidores em contato direto com cliente externo	0,77
5.10. Mecanismos de avaliação da satisfação dos servidores	0,46
5.11. Medidas para promover o bem-estar dos servidores	2,15
5.12. Acesso a informações sobre sua vida funcional ou sobre a organização	1,31
<b>Pontuação média no critério</b>	<b>0,96</b>

Nota: \* Pontuação média máxima = 4 pontos.

Intensidade da Evidência Objetiva Apresentada  
Pontuação Média do Critério 5 = 0,96

---

↓

0	1	2	3	4
Nenhuma	Fraca	Média	Forte	Total

### Item 5.1 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O item 5.1 examina se algumas das práticas de gestão de recursos humanos evidenciam a absorção de princípios e conceitos do paradigma gerencial (gestão pela qualidade), concedendo maior atenção e importância ao tratamento tradicionalmente dispensado à área. Algumas evidências que podem ser apresentadas para comprovar isso são mecanismos de participação do servidor, níveis de delegação da autoridade e autonomia de decisão, mecanismos para valorização do servidor público, e melhoria de sua imagem, mecanismos de profissionalização do servidor – capacitação para o desenvolvimento individual e profissional –, mecanismos de recompensas por mérito, e sistemas de incentivos e benefícios.

O quadro 36 relaciona as principais informações apresentadas sobre as práticas de gestão de recursos humanos.

**QUADRO 36**  
Evidências Objetivas Relativas às Práticas de Gestão  
de Recursos Humanos (Item 5.1)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de profissionalização: capacitação mediante cursos e seminários, palestras, encontros, grupos de estudos e treinamento em serviço</li> <li>• Delegação da autoridade e autonomia de decisão: participação na elaboração dos planos de ação</li> <li>• Certificados de reconhecimento para os melhores colaboradores do mês</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de reconhecimento: troféus, distinções e portarias de reconhecimento</li> </ul>
Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação destacada da coordenação de RH no comitê setorial do PROQUALI</li> <li>• Modelo descentralizado de política de capacitação</li> <li>• Autonomia da coordenação de RH na definição da política de capacitação</li> <li>• Gestão dos programas: “Aprendendo a Trabalhar” e “Educação pelo Trabalho”</li> </ul>

### Item 5.2 – Estruturação do Trabalho

Este item avalia se as unidades da organização têm estruturado o trabalho com o objetivo de melhorar o desempenho dos servidores. Isso pode ser realizado por

---

meio do estabelecimento de metas gerais para a unidade, desdobramento das metas gerais em metas individuais para cada servidor, formação de equipes de trabalho e/ou solução de problemas, estruturação formal do trabalho (manualização, padronização de rotinas), definição formal de competências e das delegações, mudanças no arranjo espacial das áreas de trabalho, alteração no fluxo de informações, revisão de processos com vistas à sua simplificação, utilização da tecnologia da informação, etc.

O quadro 37 mostra as principais evidências apresentadas com relação à estruturação do trabalho, com o objetivo de melhorar o desempenho dos servidores.

**QUADRO 37**  
**Evidências Objetivas Relativas à Estruturação do Trabalho (Item 5.2)**

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê do Programa 5 S</li> <li>• CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)</li> <li>• Comitê da Qualidade</li> <li>• Comitê de Gerenciamento da Rotina</li> <li>• Grupo Cumbuca</li> <li>• Grupo de Avaliação e Melhoria</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira (SP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comissão de Elaboração do Plano de Cargos e Salários</li> <li>• Criação de equipe de trabalho para desenvolver plano de gestão</li> <li>• Criação de núcleo para diagnosticar as necessidades de capacitação de funcionários</li> <li>• Criação de comissão para estudos de avaliação de qualidade, produtividade e salários</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de grupos estratégicos</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança no arranjo espacial (Programa 5 S)</li> <li>• Utilização da tecnologia da informação (INFOSEG)</li> <li>• Integração da rede</li> <li>• Informatização do setor administrativo</li> <li>• Criação do grupo de melhorias com a participação de, no mínimo, 10% dos funcionários de cada setor envolvido na solução de problemas</li> </ul>
SUCAB/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação leiaute</li> <li>• Ampliação da rede com acesso a Internet</li> <li>• Normatização de processos</li> <li>• Informatização dos sistemas organizacionais</li> </ul>
Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes de trabalho</li> <li>• Equipes de solução de problemas</li> <li>• Novo leiaute</li> <li>• Implantação da rede</li> <li>• Utilização de microinformática</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de equipes de trabalho</li> <li>• Melhoria do espaço físico</li> <li>• Informatização de todas as coordenações da instituição</li> </ul>

*Item 5.3 – Valorização do Servidor*

O item 5.3 examina se o servidor é valorizado por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização. A organização pode adotar, para esse fim, mecanismos de delegação de autoridade e autonomia decisória; níveis de flexibilidade de atuação; mecanismos de reconhecimento profissional e recompensa, ainda que informais; mecanismos utilizados para comissionamento (priorização de nomeação para cargos em comissão de servidores do quadro da organização); mecanismos de capacitação e treinamento voltados para o desenvolvimento individual e profissional, etc.

O quadro 38 lista as principais evidências apresentadas com relação à valorização do servidor por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização.

**QUADRO 38**  
Evidências Objetivas Relativas à Valorização do Servidor (Item 5.3)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de reconhecimento</li> <li>• Todos os gerentes dos escritórios de operação são do quadro de carreira da unidade</li> <li>• Uso dos procedimentos operacionais padrão (POP) como mecanismos de capacitação/treinamento</li> </ul>
Secretaria da Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nomeação de ocupantes de cargos (preferencialmente aos servidores do quadro)</li> <li>• Cursos da FUNDESP</li> <li>• Utilização de delegação formal (exemplo: Decreto nº 7 047/84)</li> </ul>

#### *Item 5.4 – Adequação da Composição da Força de Trabalho*

Este item examina se a organização procura adequar a composição (perfil, quantidade, habilidades, etc.) de sua força de trabalho à sua missão (ou competências institucionais). São instrumentos para isso: o levantamento dos perfis profissionais existentes na organização, o estudo para identificação dos perfis profissionais adequados às competências da organização, a programação de movimentação (transferência, redistribuição, recrutamento, etc.) de servidores com base em perfis e aspirações profissionais e desempenho demonstrado, a programação de capacitação para os servidores, a partir de deficiências detectadas nos perfis e desempenhos profissionais, e a avaliação do quadro de lotação necessário, a partir do mapeamento dos macroprocessos e respectivos processos.

Poucas evidências objetivas foram apresentadas relacionadas a este item, a maioria relacionada a educação e treinamento (FEPAGRO, Departamento de Identificação, BANRISUL, Brigada Militar, Secretaria de Educação de Rondonópolis – MT, SUCAB/SAEB, Coordenação Geral do PROQUALI/SAEB e Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador – BA).

#### *Item 5.5 – Suprimento de Necessidades com Servidores do Quadro*



O item 5.5 avalia se a organização procura suprir suas necessidades com servidores de seu próprio quadro de pessoal. Para demonstrar que atende ao requisito, a organização deve ter políticas formais ou informais para preenchimento de cargos, citar formas utilizadas para o preenchimento de cargos utilizadas no exercício (concurso público, conhecimento pessoal, indicações, etc), mencionar a proporção de cargos preenchidos com servidores do quadro da organização e citar a proporção de servidores requisitados e sem vínculo em relação ao contingente total de servidores do quadro ocupantes de cargos em comissão.

As entidades que se destacaram com relação ao atendimento de suas necessidades com servidores do próprio quadro de pessoal foram as organizações militares: Polícia Militar da Bahia (todos os 389 funcionários da corporação são do quadro) e Brigada Militar (menos de 1% dos 25 mil funcionários não pertence ao quadro da instituição).

#### *Item 5.6 – Utilização de Informações de um Sistema de Avaliação*

Este item examina se a organização utiliza informações de um sistema de avaliação de desempenho de servidores como subsídio em processos de tomada de decisão sobre recursos humanos. São exemplos de evidências objetivas de que a organização atende ao requisito do item a menção dos métodos utilizados para a avaliação de desempenho dos servidores, a periodicidade e abrangência, os indicadores utilizados, o sistema de registro (manual, por meio eletrônico, registro individual, séries históricas, etc.), formas de acesso às informações, processos nos quais são utilizadas as informações coletadas, instâncias decisórias que se utilizam dos dados.

A única organização que descreveu um sistema de avaliação de desempenho foi a UMC/EMBASA. Trata-se do Sistema SIP-SAP, que permite avaliar os funcionários da unidade quanto ao atendimento ao público, serviços de manutenção e controle estatístico de dados.

#### *Item 5.7 – Plano de Capacitação Anual*

O item 5.7 avalia se existe um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do servidor, compatível com as necessidades do órgão e com os recursos disponíveis. São exemplos de informações e evidências objetivas importantes para comprovar o atendimento ao requisito do item:

1) Plano de treinamento/capacitação anual elaborado. É importante mencionar os insumos utilizados na elaboração do plano: *i)* levantamento de necessidades de treinamento, junto às diversas áreas da organização; *ii)* estudo das competências básicas requeridas para os processos críticos da organização para levantamento das necessidades de treinamento; *iii)* análise dos resultados do sistema de avaliação de desempenho para detecção de necessidades de treinamento; e *iv)* avaliação dos objetivos e metas de desempenho estabelecidos para a organização.

---

2) Previsão dos recursos orçamentários necessários para dar consecução ao plano de capacitação/treinamento; e plano de ação para desenvolvimento dos treinamentos necessários, incluindo cronograma, responsabilidades, instituições envolvidas.

A FEPAGRO realiza um levantamento anual das necessidades de treinamento dos seus servidores e elabora e executa uma matriz de capacitação que procura suprir essas necessidades. Além da FEPAGRO, a Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações do governo da Bahia conta com um plano anual de capacitação dos servidores.

#### *Item 5.8 – Formação de Gerentes com Postura Participativa*

Este item examina se a organização tem desenvolvido iniciativas no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os ao exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos servidores. Neste item é relevante citar o plano de capacitação para gerentes, especificando os cursos e/ou seminários desenvolvidos e o percentual de gerentes envolvidos, atas de reuniões entre a direção e as equipes, com registro de recomendações sobre postura participativa, média mensal de reuniões para discussão técnica com equipes, e recomendações formais ou informais da administração às equipes a respeito de delegação e de concessão de autonomia decisória aos seus servidores.

As principais informações relativas à formação de gerentes com postura participativa foram apresentadas pela UMC/EMBASA (curso Prática do Gerenciamento da Rotina, ministrado por empresa de consultoria) e Secretaria de Educação de Rondonópolis – MT (curso de Gestão Participativa para diretores e supervisores e curso de Elaboração do Projeto Político Pedagógico Participativo).

#### *Item 5.9 – Atividades de Educação e Treinamento para Servidores em Contato Direto com o Cliente Externo*

O item 5.9 examina se a organização mantém atividades de educação e treinamento para servidores que atuam diretamente junto ao seu cliente externo. São informações e evidências objetivas que comprovam o atendimento ao requisito do item: plano de capacitação para atividades de atendimento ao cliente, previsto no plano de capacitação anual da organização (cursos e/ou seminários desenvolvidos, perfis de servidores envolvidos e quantitativo; registros sobre treinamento informal ou em serviço voltado para o atendimento ao cliente; e orientações formais sobre o atendimento ao cliente – padronização).

As seguintes organizações apresentaram informações sobre a capacitação de servidores que estão em contato direto com o cliente externo: Secretaria de Saúde de Limeira, SP (funcionários são treinados para executar atividades dos diversos programas da secretaria); FEPAGRO (visitas de *benchmark* com ênfase no atendimento ao cliente, curso MASP — Método de Solução de Problemas, relativo ao atendimento ao

cliente; SUCAB/SAEB (treinamento de fiscais de obras, curso Novas Tecnologias); BANRISUL visitas técnicas objetivando intercâmbio de experiências; capacitação de servidores em gestão pela qualidade total); Secretaria de Energia, Transportes e Comunicação (treinamento para servidores em contato direto com clientes externos e para as telefonistas da central telefônica); Secretaria de Administração de Salvador, BA (cursos de atendimento ao público e relações interpessoais).

*Item 5.10 – Mecanismos de Avaliação da Satisfação dos Servidores*

Este item avalia se a organização dispõe de mecanismos para a avaliação da satisfação dos servidores. São informações relevantes para medir essa satisfação: índice de absenteísmo e de rotatividade, níveis de aceitação da liderança, nível de percepção da segurança no trabalho, etc. Como evidências objetivas podem ser citados: mecanismos de aferição do grau de satisfação dos servidores (metodologia, periodicidade, abrangência, etc.); indicadores organizacionais que têm correlação com o nível de satisfação; pesquisas qualitativas e quantitativas de comprometimento profissional, clima organizacional, aceitação da liderança, percepção de segurança no trabalho, etc.; e níveis de reclamações e litígios internos.

O quadro 39 lista as principais evidências objetivas apresentadas relativas a mecanismos de avaliação da satisfação dos servidores.

QUADRO 39  
Evidências Objetivas Relativas a Mecanismos de Avaliação da Satisfação dos Servidores (Item 5.10)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa para avaliar grau de satisfação relativo ao ambiente e a condições de trabalho; relações profissionais; qualidade e quantidade de treinamentos; imagem da liderança; reconhecimento por parte comunidade e da empresa; segurança e satisfação no trabalho, nível de participação e grau de motivação no Programa de Gestão pela Qualidade Total</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de satisfação</li> <li>• Pesquisa do índice de absenteísmo</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa mensal de satisfação dos servidores, gráficos</li> </ul>
Brigada Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionário para medir satisfação em algumas áreas</li> <li>• Medição dos índices de absenteísmo e rotatividade</li> </ul>

*Item 5.11 – Medidas para Promover o Bem-Estar dos Servidores*

O item 5.11 examina se a organização adota medidas que promovam o bem-estar dos servidores, como, por exemplo, ambientes ergonomicamente adequados (arreamento, iluminação, mobiliário, disposição espacial, circulação, etc.), limpos e agradá-

veis; percentual de acidentes do trabalho e problemas de saúde correlacionados com o ambiente de trabalho (registro de *stress*, problemas de coluna, resfriados/gripes, alergias, etc.), equipamentos adequados e de fácil manuseio; horários de trabalho flexíveis; política de realocação interna; realização de eventos de integração e confraternização dos servidores; promoção de eventos de educação e informação sobre assuntos de interesse geral (saúde, segurança, religião, etc.); facilitação do acesso aos benefícios legais (auxílio-alimentação, vale-transporte, assistência a saúde).

O quadro 40 lista as principais informações apresentadas sobre medidas para promover o bem-estar dos servidores.

**QUADRO 40**  
Evidências Objetivas Relativas a Medidas para  
Promover o Bem-Estar dos Servidores (Item 5.11)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos de integração e confraternização</li> <li>• Eventos de educação e informação sobre assuntos de interesse geral (principalmente saúde e segurança)</li> <li>• Fortalecimento da CIPA</li> </ul>
Secretaria de Saúde – Limeira (SP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horário de trabalho flexível</li> <li>• Eventos de integração e confraternização</li> <li>• Alimentação para servidores que cumprem plantão</li> <li>• Vale-transporte e cesta básica para servidores com salário até R\$ 500,00</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões de confraternização</li> <li>• Torneios esportivos</li> <li>• Campanhas</li> <li>• Assistência médica</li> <li>• Melhoria do ambiente de trabalho</li> <li>• Auxílio-alimentação e vale-transporte</li> <li>• Reposicionamento de funcionários no interior</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remanejamento de funcionários comissionados; encontro de integração do quadro funcional; palestras motivacionais; auxílio-alimentação; assistência médica; vale-transporte.</li> </ul>

*Item 5.12 – Acesso a Informações sobre sua Vida Funcional ou sobre a Organização*

Este item avalia se o servidor tem facilidade de acesso a informações sobre a sua vida funcional ou sobre a organização. Neste item podem ser citados os mecanismos de informação: boletins de serviço, jornais internos, rede interna de comunicação, especificando-se a periodicidade, perfil de servidores abrangidos, nível de conhecimento/utilização dos mecanismos; formas de acesso ao cadastro funcional; pesquisa de opinião entre os servidores sobre facilidade de acesso.

O quadro 41 mostra as principais evidências objetivas apresentadas pelas organizações relativas ao acesso a informações sobre a sua vida funcional ou sobre a organização.

**QUADRO 41**  
**Evidências Objetivas Relativas ao Acesso a Informações sobre a Vida Funcional ou sobre a Organização (Item 5.12)**

Organização	Evidências Objetivas
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de dados dos funcionários em que constam os dados pessoais, financeiros e informações sobre cursos realizados, tanto relativos ao conhecimento técnicos de suas áreas específicas quanto aqueles vinculados ao aperfeiçoamento na área da qualidade; jornal de veiculação interna <i>FEPAGRO Notícias</i>; <i>homepage</i> na INTERNET; e murais.</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema ADM Pessoal; Relatório de Acompanhamento das Agências; reunião do superintendente com gerentes; jornais internos; <i>e-mail</i>; rede interna de comunicação.</li> </ul>

A pontuação média por item (quadro 35) mostra que o ponto mais forte das organizações avaliadas no tocante ao critério 5 (Gestão e Desenvolvimento de Pessoas) está relacionado ao item 5.11 – Medidas para promover o bem-estar dos servidores (média de 2,15), e as principais oportunidades de melhoria (listadas no quadro 42) estão ligadas aos itens 5.6 (utilização de informação de um sistema de avaliação – média = 0,38); 5.10 (mecanismos de avaliação da satisfação dos servidores – média = 0,46)); 5.7 (plano de capacitação anual – média = 0,62) e 5.8 (formação de gerentes com postura participativa – média 0,62). O nível de desenvolvimento gerencial das organizações com relação ao critério está abaixo de 1 (fraca), correspondente a uma pontuação média de 0,96.

**QUADRO 42**  
**Oportunidades de Melhoria (OM) Identificadas na Avaliação da Gestão – Critério 5 – Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização não utiliza informações de um sistema de avaliação de desempenho de servidores como subsídio em processos de tomada de decisão sobre recursos humanos.</li> <li>• A organização não dispõe de mecanismos de avaliação da satisfação dos servidores.</li> <li>• Não existe um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do servidor compatível com as necessidades do órgão e com os recursos disponíveis.</li> </ul>
---

### **3.6 Critério 6 – Gestão de Processos**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização não tem desenvolvido iniciativas no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os ao exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos servidores.</li> </ul>
---

O quadro 43 mostra a intensidade das evidências objetivas apresentadas para os nove itens do critério 6 – Gestão de Processos. Observa-se que nenhuma organização se situa entre 3 (forte) e 4 (intensidade total). Dez das treze instituições encontram-se

entre 0 (nenhuma evidência apresentada) e 1 (fraca), e as duas restantes (UMC/EMBASA e FEPAGRO) estão entre 2 (média) e 3 (forte).

**QUADRO 43**  
Intensidade das Evidências Objetivas Apresentadas  
Critério 6 – Gestão de Processos

Organização	Itens									Média
	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	
1. EMBASA	4	3	1	0	3	4	3	0	0	2
2. Secretaria de Saúde de Limeira	0	0	3	1	1	0	0	1	0	0,67
3. FEPAGRO	0	3	3	3	3	3	1	3	3	2,44
4. Departamento de Identificação	2	3	3	3	1	0	1	2	0	1,67
5. SUCAB/SAEB	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0,33
6. Polícia Militar da Bahia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0,11
7. BANRISUL	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0,56
8. PROQUALI/SAEB	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0,33
9. Brigada Militar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0
11. Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	1	1	1	0	0	0	2	1	0	0,67
12. Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0,44
13. Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0,33

O quadro 44 apresenta a pontuação média das treze organizações avaliadas em cada um dos nove itens do critério 6.

**QUADRO 44**  
Média da Intensidade das Evidências  
Objetivas Relativas ao Critério 6 – Gestão de Processos

Itens	Média da Intensidade das Evidências Objetivas*
6.1. Mapeamento de macroprocessos e processos	0,77
6.2. Gerenciamento com base em indicadores	1,08
6.3. Uso de dados sobre os requisitos dos clientes	1,08
6.4. Concepção de um novo serviço com base nos requisitos dos clientes e referenciais de excelência	0,77
6.5. Consideração dos projetos e processos das demais áreas na concepção de um novo serviço	0,62
6.6. Definição de padrões de qualidade para o processo de atendimento ao cliente	0,77
6.7. Simplificação da regulamentação dos processos críticos	0,85
6.8. Mobilização dos servidores para a análise e melhoria de processos	0,54
6.9. Interface entre a área de compras e os clientes internos	0,46
Pontuação média no critério	0,77

Nota: \* Pontuação média máxima = 4 pontos.

Intensidade da Evidência Objetiva Apresentada  
Pontuação Média do Critério 6 = 0,77



0	1	2	3	4
Nenhuma	Fraca	Média	Forte	Total

### *Item 6.1 – Mapeamento de Macroprocessos e Processos*

Este item avalia se os macroprocessos e respectivos processos da organização estão identificados e mapeados. O requisito do item está relacionado aos processos críticos, isto é, aos processos de natureza estratégica para o sucesso institucional. Em geral, correspondem aos processos finalísticos, embora alguns processos de apoio possam ser assim considerados pela importância ou impacto que têm nos resultados institucionais. Para demonstrar a existência da prática, a organização deve mencionar o documento que registre o processo realizado para o mapeamento dos macroprocessos e do seu desdobramento (método utilizado, servidores envolvidos, formas de divulgação) e o documento em que constem os macroprocessos da organização e o seu desdobramento em processos – especificando processos finalísticos, processos de apoio, processos críticos.

O quadro 45 lista as principais evidências objetivas apresentadas pelas organizações com relação à identificação e ao mapeamento dos macroprocessos e respectivos processos.

**QUADRO 45**  
Evidências Objetivas Relativas ao Mapeamento de  
Macroprocessos e Processos (Item 6.1)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos identificados, mapeados e padronizados: 1) atendimento ao público; 2) cadastro; 3) faturamento; 4) arrecadação</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos identificados e mapeados (Manual da Organização): processo de identificação civil; processo de identificação criminal e cancelamento de notas</li> </ul>

*Item 6.2 – Gerenciamento com Base em Indicadores*

O item 6.2 examina se os processos críticos da organização são gerenciados com base em indicadores, com vistas à realização de melhorias. Nesse item é importante citar os principais indicadores de cada um dos processos críticos; formas de acompanhamento dos indicadores; níveis gerenciais que se utilizam dos indicadores; e melhorias já implementadas com base no monitoramento dos indicadores.

O quadro 46 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação ao gerenciamento com base em indicadores, com vistas à realização de melhorias.

**QUADRO 46**  
Evidências Objetivas Relativas ao Gerenciamento com  
Base em Indicadores (Item 6.2)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos identificados, mapeados e padronizados: 1) atendimento ao público; 2) cadastro; 3) faturamento; 4) arrecadação</li> <li>• Formas de acompanhamento dos indicadores: avaliação mensal dos planos de ação com o objetivo de atuar nas causas dos desvios evitando que anomalias se tornem crônicas, e padronizando os processos que resultam em melhorias de desempenho</li> <li>• Todo procedimento operacional padrão (POP) fixa resultados e prazos, permitindo, assim, o monitoramento e análise do respectivo indicador com vistas à realização de melhorias</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificações são realizadas por equipes, programas, centros e estações</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos críticos são monitorados mensalmente</li> </ul>

*Item 6.3 – Uso de Dados sobre os Requisitos do Cliente*

Este item avalia se os dados sobre os requisitos dos clientes são utilizados com o objetivo de introduzir melhorias nos processos críticos da organização. São informações importantes para comprovar a existência dessa prática: principais fontes de informação sobre os requisitos dos clientes; principais indicadores de requisitos dos clientes identificados; e melhorias implementadas com base nas informações sobre os requisitos dos clientes.

O quadro 47 lista as principais evidências objetivas apresentadas com referência ao uso de dados sobre os requisitos dos clientes.



**QUADRO 47**  
Evidências Objetivas Relativas ao Uso de Dados sobre  
os Requisitos dos Clientes (Item 6.3)

Organização	Evidências Objetivas
Secretaria de Saúde – Limeira (SP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias implementadas: implantação do Sistema Único de Saúde; implantação da vigilância à saúde; implantação do setor de saúde ambiental para controle da qualidade da água e do ar</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O programa institucional é ajustado com as necessidades dos clientes (produtores rurais e consumidores), por meio de projetos de pesquisa, estudos das cadeias produtivas e grupos estratégicos, prestação de serviços técnicos, produção de insumos biológicos básicos e impressão de publicações</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonte de informação: pesquisas de satisfação dos clientes</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias implementadas: vendor eletrônico e ampliação do BANRICRED</li> </ul>

*Item 6.4 – Concepção de um Novo Serviço com Base nos Requisitos dos Clientes e Referenciais de Excelência*

O item 6.4 avalia se a concepção de um novo serviço é fundamentada em requisitos dos clientes e/ou referenciais de excelência. Como forma de comprovar essa prática, a organização deve citar as principais fontes de informação sobre requisitos dos clientes; principais fontes de informação sobre referenciais de excelência; processos de análise das informações sobre clientes e referenciais de excelência, especificando os níveis gerenciais envolvidos; e serviços concebidos com base nas informações de clientes ou em referenciais de excelência.

O quadro 48 mostra as principais informações apresentadas com referência ao uso de informações sobre os requisitos dos clientes e referenciais de excelência, como base na concepção de um novo serviço

**QUADRO 48**  
Evidências Objetivas Relativas à Concepção de um Novo Serviço  
com Base nos Requisitos dos Clientes e Referenciais de Excelência (Item 6.4)

Organização	Evidências Objetivas
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É realizada uma pesquisa com o objetivo de identificar as expectativas dos clientes, questões positivas e negativas acerca da instituição, novos produtos e serviços que deveriam ser oferecidos e que hoje não se encontram disponíveis no mercado</li> <li>• Estudo de diversas cadeias produtivas do negócio agrícola (em parceria com a EMBRAPA)</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo para implantar registro único conforme Lei Federal nº 9 434, para atender aos requisitos dos clientes</li> </ul>

*Item 6.5 – Consideração dos Projetos e Processos das Demais Áreas na Concepção de um Novo Serviço*

Este item examina se a concepção de novos serviços leva em consideração os projetos e os processos das demais áreas da organização, com o propósito de conseguir sinergia entre as áreas e evitar a superposição de serviços ou atividades, a geração de serviços divergentes ou fracionados, etc. São informações e evidências importantes para serem listadas neste item: instâncias e formas de intercâmbio de informações entre as áreas (unidades) da organização, especificando periodicidade do intercâmbio, perfil dos participantes envolvidos e grau de eficácia; mecanismos de controle institucionais para evitar superposição ou conflito entre serviços prestados; recomendações formais ou informais para o processo de concepção de novos serviços; nível de coerência e integração entre os serviços disponibilizados pela organização; e percentual de serviços sobrepostos ou divergentes.

O quadro 49 lista as principais evidências objetivas apresentadas com relação à consideração de projetos e processos das demais áreas na concepção de um novo serviço.

**QUADRO 49**  
Evidências Objetivas Relativas à Consideração dos Projetos e Processos das Demais Áreas na Concepção de um Novo Serviço (item 6.5)

Organização	Evidências Objetivas
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A concepção de novos serviços é realizada com base nos planos de ação das divisões. Esses planos são discutidos em reuniões específicas nas quais as metas estabelecidas são analisadas com o objetivo de obter sinergia entre as áreas e evitar a superposição.</li> </ul>

*Item 6.6 – Definição de Padrões de Qualidade para o Processo de Atendimento ao Cliente*

O item 6.6 examina se a organização define padrões de qualidade para o processo de atendimento ao cliente. Padrões de qualidade são requisitos da qualidade, formalmente estabelecidos, que devem ser observados durante a prestação de um serviço, de forma a garantir-lhe a homogeneidade e a constância de suas características. São informações relevantes para demonstrar a existência desse enfoque: normas que definem os padrões de qualidade dos processos e as formas de monitoramento (controle) da observância dos padrões de qualidade.

O quadro 50 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação à definição de padrões de qualidade para o processo de atendimento ao cliente.

**QUADRO 50**  
Evidências Objetivas Relativas à Definição de Padrões de Qualidade para o Processo de Atendimento ao Cliente (item 6.6)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>O processo de atendimento ao cliente foi considerado fator crítico para a padronização. Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) são monitorados de maneira sistemática por meio de itens de controle</li> </ul>
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe a padronização dos procedimentos nos diversos laboratórios, de formulários, de procedimentos administrativos, publicações, e produção</li> </ul>

### *Item 6.7 – Simplificação da Regulamentação dos Processos Críticos*

Este item examina se a organização implementa ações de simplificação da regulamentação dos seus processos críticos. São exemplos de evidências objetivas e informações que comprovam essa prática: normas (decretos, portarias, instruções normativas, etc.) que estabelecem critérios para desregulamentação ou desburocratização no órgão; atos de desregulamentação ou desburocratização; e processos que sofreram simplificações (por meio de metodologias de análise e melhoria de processos).

O quadro 51 lista as principais evidências objetivas apresentadas com relação à simplificação da regulamentação dos processos críticos.

**QUADRO 51**  
Evidências Objetivas Relativas à Simplificação  
da Regulamentação dos Processos Críticos (Item 6.7)

Organização	Evidências Objetivas
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos simplificados: processo de matrícula e entrega de transferência e processo de atendimento aos diretores escolares para entrega de material didático e de limpeza</li> </ul>
Secretaria da Administração da Prefeitura de Salvador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminação de exigências e passos no processo de compras</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatização do preenchimento do boletim de identificação e das fichas datiloscópicas gerou avanço no tempo do serviço, redução de desperdícios e diminuição do retrabalho</li> </ul>

### *Item 6.8 – Mobilização dos Servidores para a Análise e Melhoria de Processos*

O item 6.8 avalia se os servidores da organização estão mobilizados para a análise e melhoria de processos. São exemplos de informações e evidências: instruções internas recomendando ou orientando procedimentos de análise e melhoria de processos, cursos e seminários realizados para repasse da metodologia de análise e melhoria de processos, especificando percentual de servidores envolvidos, equipes formal ou informalmente constituídas para a análise e a melhoria de processos, número de processos analisados e melhorados, especificando percentual por unidades.

O quadro 52 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação à mobilização dos servidores para a análise e melhoria de processos.

**QUADRO 52**  
Evidências Objetivas Relativas à Mobilização dos Servidores para a Análise e Melhoria de Processos (Item 6.8)

Organização	Evidências Objetivas
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Programa de Qualidade por meio dos subcomitês de avaliação, o MASP e o Programa 5 S são instrumentos utilizados na análise e melhoria de processos</li> <li>• Curso GAS (Guia de Avaliação Simplificado) oferecido à alta direção, dirigentes das divisões e de unidades com a finalidade de treinar e elaborar planos de melhoria</li> </ul>
Departamento de Identificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação do Programa 5 S e dos grupos de melhoria nos setores possibilitou a melhoria das pesquisas e atendimentos das solicitações de outros órgãos</li> </ul>

*Item 6.9 – Interface entre a Área de Compras e os Clientes Internos*

Este item examina se o processo de compras da organização contempla a interface entre a área responsável e seus clientes internos com vistas a uma adequação e identificação dos requisitos dos serviços/produtos a serem adquiridos.

O quadro 53 relaciona as principais evidências objetivas apresentadas com relação à interface entre a área de compras e os clientes internos.

**QUADRO 53**  
Evidências Objetivas Relativas à Interface entre a Área de Compras e os Clientes Internos (Item 6.9)

Organização	Evidências Objetivas
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os formulários de solicitação de material exigem o preenchimento detalhado e são revisados no setor de compras, de modo a só serem encaminhados com dados completos. Com isso, os processos de compra direta atendem aos requisitos de serviço</li> </ul>
Secretaria da Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um sistema de compras, registro de preços, banco de preços, cadastro de fornecedores, controle e gestão de estoque. Há esforços em promover articulação permanente das unidades de compra de produtos e serviços, bem como da Comissão Permanente de Licitação (COMPEL), com todas as áreas da organização.</li> </ul>

A pontuação média por item (quadro 44) mostra que o ponto mais forte das organizações avaliadas no tocante ao critério 6 – Gestão de Processos está relacionado aos itens 6.2 (o gerenciamento com base em indicadores – média de 1,08) e 6.3 (o uso de dados sobre os requisitos dos clientes – média de 1,08). As principais oportunidades de melhoria (listadas no quadro 54) estão ligadas aos itens 6.9 (a interface entre a área de compras e os clientes internos – média de 0,46); 6.8 (a mobilização

dos servidores para a análise e melhoria da qualidade – média de 0,54); e 6.5 (a consideração os projetos e processos das demais áreas na concepção de um novo serviço – média de 0,62). Observa-se que, com exceção de três organizações (UMC/EMBASA; FEPAGRO e Departamento de Identificação), as demais não implantaram a gestão de processos.

**QUADRO 54**  
**Oportunidades de Melhoria (OM) Identificadas na**  
**Avaliação da Gestão – Critério 6 – Gestão de Processos**

- O processo de compras da organização não contempla a interface entre a área responsável e seus clientes internos, com vistas à adequação e identificação dos requisitos dos serviços/ produtos a serem adquiridos.
- Os servidores da organização não estão mobilizados para a análise e melhoria de processos.
- A concepção de novos serviços leva em consideração os projetos e os processos das demais áreas da organização.

**3.7 Critério 7 – Resultados**  
**Institucionais**

O quadro 55 mostra a intensidade das evidências objetivas apresentadas para os dez itens do critério 7 – Resultados Institucionais. Observa-se que apenas uma organização (UMC/EMBASA), com uma média de 2 (média intensidade), não ficou entre 0 (nenhuma evidência apresentada) e 1 (fraca).

**QUADRO 55**  
**Intensidade das Evidências Objetivas Apresentadas –**  
**Critério 7 – Resultados Institucionais**

Organização	Itens										Média
	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	7.10	
1. EMBASA	1	4	4	1	4	1	1	4	0	0	2
2. Secretaria de Saúde de Limeira	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0,5
3. FEPAGRO	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0,6
4. Departamento de Identificação	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0,4
5. SUCAB/SAEB	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0,5
6. Polícia Militar da Bahia	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0,2
7. BANRISUL	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0,2
8. PROQUALI/SAEB	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0,4
9. Brigada Militar	0	0	1	1	0	0	1	0	0	4	0,7
10. Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0,5
11. Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	0	0	0	1	1	1	1	0	0	4	0,8
12. Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador (BA)	1	0	0	1	1	0	0	0	0	4	0,7
13. Secretaria de Administração de Rondonópolis (MT)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

O quadro 56 apresenta a pontuação média das treze organizações avaliadas em cada um dos dez itens do critério 7. A pontuação média no critério foi a segunda mais baixa alcançada pelas organizações (0,58).

**QUADRO 56**  
**Evidência Objetivas Apresentadas para o Critério 7**  
**Resultados Institucionais (Pontuação Média)**

Itens	Média da Intensidade das Evidências Objetivas*
-------	--

7.1. Cumprimento de metas estabelecidas	0,31
7.2. Nível de satisfação dos clientes	0,38
7.3. Qualidade dos serviços	0,62
7.4. Redução de custos	0,38
7.5. Número de processos melhorados	0,54
7.6. Gastos em projetos e atividades não previstas no plano operacional	0,31
7.7. Melhoria na profissionalização dos servidores	0,77
7.8. Melhoria do desempenho médio dos servidores	0,31
7.9. Grau de satisfação dos servidores	0
7.10. Regularidade da gestão	2,15
Pontuação média no critério	0,58

Nota: \* Pontuação média máxima = 4 pontos.

Intensidade da Evidência Objetiva Apresentada  
Pontuação Média do Critério 7 = 0,58

0	1	2	3	4
Nenhuma	Fraca	Média	Forte	Total

#### Item 7.1 – Cumprimento de Metas Estabelecidas

O item 7.1 examina se existem evidências de que as metas estabelecidas nos planos operacionais da organização serão cumpridas. Neste item é importante relacionar fatos que comprovem o cumprimento parcial das metas. São informações relevantes: tabela ou gráfico dos indicadores de desempenho das metas, com os escores de cumprimento parcial durante o exercício; percentual de atendimento ao cronograma estabelecido para a meta; e percentual de fases ou etapas programadas que foram cumpridas.

O quadro 57 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação ao cumprimento de metas estabelecidas.

QUADRO 57  
Evidência Objetivas Relativas ao Cumprimento  
de Metas Estabelecidas (Item 7.1.)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingimento de metas e tendências de melhoria contínua em quinze dos dezesseis indicadores desdobrados das metas globais definidas no planejamento estratégico. Não foi apresentada tabela ou</li> </ul>

	gráfico dos indicadores
FEPAGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência de melhoria em sete itens de controle relacionados à meta de redução da perda física de água no sistema de distribuição: saldo de contas a receber, tempo de atendimento ao cliente, número de ligações inativas, impedimentos de leitura, instalação de limitadores de vazão, instalação de hidrômetros, cadastro comercial</li> <li>• Apresenta os indicadores de desempenho <i>sem citar os resultados</i> (número de reuniões periódicas; número de relatórios de pesquisa; produção e prestação de serviços; número de seminários realizados; número de publicações; número de análises realizadas; número de trabalhos científicos publicados; número de insumos básicos produzidos; número de tecnologias geradas)</li> </ul>
SAEB/PROQUALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de dois postos PAS</li> <li>• Implantação do Programa 5 S em três organizações.</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis (MT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% dos alunos do Projeto ALFA (programa de alfabetização de adultos) serão alfabetizados</li> </ul>
Secretaria da Administração da Prefeitura de Salvador, BA (SEAD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das 60 metas desdobradas da SEAD, seis foram totalmente cumpridas, 35 foram cumpridas parcialmente, e 19 foram abandonadas ou encontram-se em aberto (até 30/9/97)</li> </ul>

### Item 7.2 – Nível de Satisfação dos Clientes

Este item avalia se os resultados da organização indicam uma tendência crescente no nível de satisfação dos clientes em relação aos seus serviços. São exemplos de evidências objetivas para comprovar o atendimento aos requisitos do item: tabela ou gráfico apresentando resultados históricos (semanais, mensais, bimestrais, semestrais, anuais, etc.) do nível de satisfação dos clientes em relação a cada serviço, e comparação da evolução dos indicadores de satisfação de clientes da organização com os de referenciais de excelência.

O quadro 58 lista as principais evidências objetivas apresentadas quanto ao nível de satisfação dos clientes.

QUADRO 58  
Evidência Objetivas Relativas ao Nível de Satisfação dos Clientes (Item 7.2)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente por atendimento na loja (% considerado de bom a ótimo): dezembro/1995 = 82,1%; dezembro/1996 = 87,7%; junho/1997 = 91,9%. Reclamações de clientes por falta de água: dezembro/1995 = 315; dezembro/1996 = 205; junho/1997 = 14</li> </ul>
SAEB-PROQUALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAS/SEC = 70% de aprovação na prestação de serviços</li> <li>• PAS/SAEB-SETRAS = 70% de aprovação (novembro/97) contra 25% a 30% em abril</li> </ul>

### Item 7.3 – Qualidade dos Serviços

O item 7.3 examina se há tendência de melhoria na qualidade, isto é, grau de atendimento aos requisitos do cliente, dos serviços da organização. Nesse item é importante citar os principais indicadores de qualidade de cada um dos processos críticos, tabela ou gráfico da evolução dos indicadores de qualidade (com dados semanais, mensais, anuais, etc.), e comparação da evolução dos indicadores de qualidade da organização com os de referenciais de excelência.

O quadro 59 relaciona as principais evidências objetivas apresentadas quanto à qualidade dos serviços.

QUADRO 59  
Evidências Objetivas Relativas a Qualidade dos Serviços (Item 7.3)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de perdas físicas de água (média percentual trimestral – PSD): dezembro/1995 = 58%; dezembro/1996 = 42%; junho/1997 = 36%. <i>Ligações inativas</i> (número total e percentual – li/lt): dezembro/1995 = 3 062 (14%); dezembro/1996 = 3 617 (16%); junho/1997 = 2 704 (12%). <i>Tempo médio de atendimento ao cliente</i>: 1) na execução de ligações/religações de água: dezembro/1995 = 645,29 h; dezembro/1996 = 56 h; junho/1997 = 25,32 h; 2) em consertos de vazamentos: dezembro/1996 = 48,83 h; dezembro/1996 = 12,32; junho/1997 = 8,36 h; 3) em negociação e parcelamento de débitos: dezembro/1995 = 96 h; dezembro/1996 = 96 h; junho/1997 = imediato</li> </ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acréscimo de débitos em conta (5 400 pessoas saíram da fila) – Campanha “Ganhe Tempo e Dinheiro”</li> <li>• 2 796 pessoas passaram a ter cheque especial</li> <li>• Acréscimo de 490 cartões VISA</li> </ul>
Brigada Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de resposta em Porto Alegre baixou de 14 minutos para 9 minutos</li> </ul>

#### Item 7.4 – Redução de custos

Este item avalia se há progressiva redução dos custos dos processos da organização. São informações relevantes: principais indicadores de custos de cada um dos processos críticos; tabela ou gráfico contendo a série histórica dos indicadores de custos, e comparação da evolução dos indicadores de custos da organização com os de referenciais de excelência.

O quadro 60 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação à redução de custos.

QUADRO 60  
Evidências Objetivas Relativas a Redução de Custos (Item 7.4)

Organização	Evidências Objetivas
-------------	----------------------



UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos de despesas de exploração (água, luz, produtos químicos, telefone, xerox, transportes, pessoal, terceirizados, etc.)</li></ul>
BANRISUL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de horas extras</li><li>• Redução de emissão de relatórios</li></ul>
Brigada Militar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos nos indicadores de consumo de luz, água, telefone</li></ul>
Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador, BA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frotas de veículos reduzida</li><li>• Contratos de locação a preços menores</li><li>• Redução do quantitativo de vale-refeição e vale-transporte</li></ul>

#### *Item 7.5 – Número de Processos Melhorados*

O item 7.5 examina se há dados que comprovam o aumento no número de processos da organização que estão sendo continuamente melhorados em seu nível de qualidade. Para comprovar o atendimento ao requisito do item, a organização deve apresentar tabela ou gráfico mostrando a série histórica do número de processos melhorados na organização, e comparação do aumento de processos melhorados na organização com referenciais de excelência.

O quadro 61 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação ao número de processos melhorados.

QUADRO 61  
Número de Processos Melhorados (Item 7.5)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo médio de atendimento ao cliente (na execução de ligações/religações de água; em consertos de vazamentos; e em negociação e parcelamento de débitos)</li> </ul>
Secretaria de Educação da Prefeitura Municipal de Rondonópolis, MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento no setor de mecanografia</li> <li>• Atendimento no setor de almoxarifado (distribuição de materiais para as escolas)</li> <li>• Atendimento no setor de vida escolar e funcional (redução do tempo de espera dos clientes em relação à matrícula e à entrega de transferência)</li> </ul>

*Item 7.6 – Gastos com Projetos e Atividades Não Previstos no Plano Operacional*

Este item avalia se existem indicadores que comprovam uma tendência decrescente de realização de gastos com projetos/atividades não previstos no plano operacional. É relevante apresentar o percentual de projetos/atividades realizados não previstos no plano operacional, em relação ao número total de projetos realizados; série histórica do indicador mencionado, e comparação entre os indicadores da organização com referenciais de excelência.

O quadro 62 cita a principal evidência objetiva apresentada quanto aos gastos com projetos e atividades não previstos no plano operacional.

QUADRO 62  
Evidências Objetivas Relativas aos Gastos com projetos e Atividades Não Previstos no Plano Operacional (Item 7.6)

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% dos projetos e atividades da unidade estão previstos nos planos operacionais</li> </ul>

*Item 7.7 – Melhoria na Profissionalização dos Servidores*

O item 7.7 examina se há resultados que demonstram melhoria na profissionalização dos servidores. A organização pode comprovar apresentando indicadores de profissionalização (adequação do perfil profissional, formação acadêmica, grau de especialização, nível de treinamento, experiência na área de atuação, etc.); tabela ou gráfico da evolução histórica dos indicadores; e comparação entre a evolução dos indicadores de profissionalização na organização com referenciais de excelência.

O quadro 63 mostra as principais evidências objetivas apresentadas com relação à melhoria na profissionalização dos servidores.

**Quadro 63**  
**Evidências Objetivas Relativas a Melhoria na**  
**Profissionalização dos Servidores (Item 7.7)**

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% dos gerentes da UMC capacitados em gestão pela qualidade total</li> <li>• 100% dos funcionários treinados no método e na aplicação das ferramentas da gestão pela qualidade total</li> <li>• 100 horas/aula ministradas no curso de alfabetização para servidores das áreas administrativas e operacionais</li> </ul>
Secretaria de Saúde de Limeira, SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamentos: Curso Prático de Português, Curso de Informática; Curso de Direção Defensiva; Curso de <i>Pronto-socorrismo</i>; Curso de Aleitamento Materno; Curso de Introdução à Qualidade; e Curso de Atendimento Telefônico</li> </ul>
Polícia Militar da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% da tropa com curso superior</li> <li>• 85% com 2º grau completo ou incompleto</li> <li>• 5% com 1º grau completo</li> </ul>
Brigada Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cresceu o número de pessoas (entre os oficiais) com cursos de especialização, e alguns estão fazendo mestrado</li> </ul>
Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações/Serviço de Administração Geral (SAG)/Comitê Setorial do PROQUALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos supletivos</li> <li>• Cursos de inglês</li> <li>• Participação em seminários e congressos</li> </ul>
Secretaria de Educação de Rondonópolis, MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de especialização: 50% da equipe da Coordenação de Ensino participou de cursos dessa natureza</li> <li>• Cursos de extensão para agentes administrativos e secretários escolares (100% dos secretários da rede participaram de curso de informática)</li> <li>• Do total de 314 professores atuantes em sala de aula, 1,2% é leigo, 47% possuem 2º grau, e 51,5% têm nível superior</li> </ul>

#### *Item 7.8 – Melhoria do Desempenho Médio dos Servidores*

Este item examina se existem resultados, aferidos pelo sistema de avaliação de desempenho individual, que demonstram tendência de melhoria do desempenho médio dos servidores da organização. São exemplos de evidências objetivas e informações relacionadas ao item 7.8: indicadores de desempenho individual dos servidores ou de equipe; tabela ou gráfico com séries históricas da evolução de cada indicador; e comparação entre a evolução dos indicadores da organização com referenciais de excelência.

O quadro 64 lista as principais evidências objetivas apresentadas quanto à melhoria do desempenho médio dos servidores.

**QUADRO 64**  
**Evidências Objetivas Relativas a Melhoria do Desempenho**  
**Médio dos Servidores (Item 7.8)**

Organização	Evidências Objetivas
UMC/EMBASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ligações inativas</i> (número total e percentual – LI/LT): dezembro/1995 = 3 062 (14%); dezembro/1996 = 3 617 (16%); junho/1997 = 2 704 (12%). <i>Tempo médio de atendimento ao cliente</i>: 1) na execução de ligações/religações de água: dezembro/1995 = 645,29 h; dezembro/1996 = 56 h; junho/1997 = 25,32 h; 2) em consertos de vazamentos: dezembro/1996 = 48,83 h; dezembro/1996 = 12,32; junho/1997 = 8,36 h; 3) em negociação e parcelamento de débitos: dezembro/1995 = 96 h; dezembro/1996 = 96 h; junho/1997 = imediato.</li> </ul>

*Item 7.9 – Grau de Satisfação dos Servidores*

O item 7.9 avalia se há uma tendência de melhoria no grau de satisfação dos servidores em relação ao seu trabalho e à organização. Nesse item é necessário mostrar os indicadores de satisfação do servidor (indicadores de satisfação aferidos diretamente, índices de rotatividade, índices de absenteísmo, índices de acidentes de trabalho, indicadores de comprometimento profissional, etc.); tabela ou gráfico com séries históricas da evolução de cada indicador; e relação gráfica da evolução dos indicadores da organização com referenciais de excelência.

Nenhuma das treze organizações apresentou evidências objetivas que comprovassem tendência de melhoria no grau de satisfação dos servidores.

*Item 7.10 – Regularidade da Gestão*

Este item examina se os órgãos de controle interno (CISSET) e externo (TCU), nos dois últimos exercícios, opinaram pela regularidade da gestão da organização. Nesse item, é importante apresentar os resultados das auditorias realizadas pela CISSET no órgão nos dois últimos exercícios e pronunciamento do TCU sobre os relatórios do órgão dos dois últimos exercícios.

Sete instituições que aplicaram o instrumento de avaliação declararam ter obtido a aprovação de órgãos de controle interno e externo nos últimos dois exercícios: Secretaria de Saúde de Limeira – SP; FEPAGRO; SUCAB/SAEB; Brigada Militar; Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações do Governo da Bahia; Secretaria de Educação de Rondonópolis; e Secretaria da Administração da Prefeitura de Salvador – BA.

O quadro 65 mostra a média das evidências objetivas por critério das treze organizações analisadas. Como se pode observar, com base nas evidências apresentadas, em cinco dos sete critérios, as instituições ficaram entre 0 (nenhuma evidência apresentada) e 1 (fraca) e, em dois critérios (liderança e foco no cliente), situaram-se entre 1 (fraca) e 2 (média).

**QUADRO 65**  
**Evidências Objetivas Relativas a Média da Intensidade**  
**das Evidências Objetivas por Critério**

Critério	Pontuação Média*
1. Liderança	1,56
2. Planejamento estratégico	0,54
3. Foco no cliente	1,73
4. Informação e análise	0,99
5. Gestão e desenvolvimento de pessoas	0,96
6. Gestão de processos	0,77
7. Resultados institucionais	0,58

Nota: \* Pontuação média máxima = 4 pontos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O quadro 66 mostra a comparação entre a pontuação da avaliação da gestão apresentada pelas organizações e a pontuação feita neste trabalho com base na análise da intensidade das evidências objetivas. Nesse último caso, seguimos o seguinte método:

Intensidade das Evidências Objetivas Apresentadas pelas Organizações	Pontuação Recebida
0 (nenhuma evidência apresentada)	0
1 (fraca intensidade)	0,5
2 (média intensidade)	
3 (forte intensidade)	
4 (intensidade total)	1

Observa-se uma diferença significativa entre as duas pontuações, o que se deve, em parte, à ausência de evidências objetivas para justificar a pontuação atribuída, isto é, as organizações, em muitos casos, pontuaram sem apresentar informações que comprovassem o atendimento aos requisitos dos itens ou limitaram-se a relatar que atendiam aos requisitos, sem explicar como. Em segundo lugar, houve problemas de entendimento a respeito dos requisitos de alguns itens. As instituições apresentaram, em alguns momentos, informações não relacionadas às assertivas.

A maior parte das instituições (nove) receberam neste trabalho, após a análise da intensidade das evidências objetivas, pontuação abaixo de 125 pontos. Essas organizações estão em estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas para atender aos requisitos dos itens. Não é possível, ainda, considerar que os resultados

apresentados decorram de práticas implementadas para atender aos requisitos dos itens.

Três instituições situam-se na faixa entre 126 e 250 pontos. Essas estão nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação de práticas para atender aos requisitos dos itens. Lacunas significativas existem na maioria deles. Os resultados decorrentes da aplicação das práticas implementadas começam a aparecer.

Apenas uma organização obteve pontuação na faixa entre 251 e 350 pontos. Trata-se de uma empresa que se encontra no início de práticas sistemáticas para atender aos requisitos dos itens. Entretanto, existem lacunas importantes na prática e aplicação em alguns critérios. A organização encontra-se nos primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes das práticas.

As conclusões quanto aos estágios em que essas organizações se encontram são inteiramente dependentes das evidências objetivas apresentadas. Houve instituições que não apresentaram informações detalhadas sobre práticas gerenciais relacionadas a diversos itens. Esse fato comprometeu sua pontuação neste trabalho.

**QUADRO 66**  
**Comparação entre a Pontuação por Critério da Avaliação da Gestão**  
**Apresentada pelas Organizações (A) e a Pontuação Após a Análise**  
**da Intensidade das Evidências Objetivas (B)\***

Og No	Critérios																Pontuação Total	
	1		2		3		4		5		6		7		A	B		
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
01	40	26	38	32	50	40	50	27,5	38	21	28,5	12,7	5	231,45	168,75	475,95	328	
02	40	22	40	0	50	16,2	46,2	13,7	37,5	12	27	7,5	206,25	18,75	447	90,25		
03	40	26	40	12	36,2	28,7	50	26,2	31	19	25,5	13,5	187,50	31,25	413,25	156,75		
04	26	26	26	09	40	28,7	40	17,5	24	11	24	12	150	37,5	330	141,75		
05	28	04	23	0	24	5	47	17	27	12	22	4,5	131	18,75	302	61,25		
06	30	10	22	0	41,2	28,7	21,2	0	31	09	12,7	3	131,25	12,5	289,5	63,25		
07	40	30	18	0	25	23,7	47,5	16,2	28	10	11,2	6	87,5	37,5	257,25	123,50		
08	28	04	18	03	26	16,2	36	7,5	26	11	23	3,75	81	56,25	238	101,75		
09	20	04	20	02	25	21,2	31,2	12,5	18	10	13,5	0	100	56,25	227,75	106		
10	18	26	20	02	10	6,25	21,2	20	11	11	9,75	6,75	81,25	18,75	171,25	90,75		
11	26	10	16	02	37,5	21,2	26,2	15	18	11	19,5	8,25	150	50	293,25	117,50		
12	10	26	0	13	17,5	12,5	15	12,5	08	15	10,5	3	25	50	86	132		
13	20	26	14	10	25	12,5	18,7	15	16	09	11,2	3	81,25	0	186,25	75,5		

Nota: \* Organizações: 01 – UMC/EMBASA; 02 = Secretaria de Saúde, Limeira, SP; 03 = FEPAGRO; 04 = Departamento de Identificação; 05 = SUCAB/SAEB; 06 = Polícia Militar da Bahia; 07 = BANRISUL; 08 = PROQUALI/SAEB; 09 = Brigada Militar; 10 = Secretaria de Energia, Transportes e Comunicações do Governo da Bahia; 11 = Secretaria de Educação de Rondonópolis, MT; 12 = Secretaria de Administração da Prefeitura de Salvador, BA; 13 = Secretaria de Administração de Rondonópolis, MT.

A análise dos resultados da aplicação do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – Nível 1 mostra que se trata de uma ferramenta válida para analisar os sistemas de gestão de órgãos e entidades da administração pública.

O documento reúne aspectos positivos. O modelo de avaliação da gestão é sistêmico, e permite uma análise global da organização. As assertivas são bem elaboradas e redigidas em linguagem simples e adaptada à administração pública, o que facilita o entendimento e a aplicação. Existe coerência entre os sete critérios, de forma que as práticas gerenciais apresentadas nos critérios de 1 a 6 estão relacionadas entre si e com o critério 7 (resultados institucionais). As planilhas de pontuação são claras e de fácil preenchimento.

Entretanto, existem vários aspectos que devem ser considerados a fim de aprimorar o conteúdo e a aplicação do instrumento. Como o instrumento se propõe a orientar organizações públicas na implantação de programas de qualidade e participação, incorporando princípios de excelência e com base na análise dos resultados da aplicação do instrumento realizada neste trabalho, apresentamos, a seguir, recomendações que são contempladas na Proposta de Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (ver anexo II).

- Estabelecer coerência entre a cartilha (na parte em que são apresentadas informações sobre os critérios e itens) e o instrumento de avaliação. Por exemplo, é preciso uniformizar o termo item, pois o que é descrito como item na cartilha não aparece como item no instrumento.<sup>5</sup>
- Aumentar de três para cinco as graduações da escala de avaliação do item, para garantir maior precisão na análise do sistema de gestão.
- Reduzir a pontuação máxima do critério 7 (de 250 para 80 pontos), considerando-se que a maior parte das organizações públicas não conta com resultados decorrentes de práticas gerenciais de excelência. Um peso muito elevado nesse critério pode desestimular as organizações.
- Atribuir pontuação máxima uniforme de 70 pontos para os critérios de 1 a 6, evitando pontuações diferenciadas, tendo em vista a dificuldade de se justificar, por exemplo, uma pontuação máxima de 50 pontos para o critério 4 (informação e análise), e de 40 pontos para o critério 5 (gestão e desenvolvimento de pessoas).
- Adotar um processo de pontuação que avalie a intensidade das evidências objetivas apresentadas, tornando mais confiável o resultado final da pontuação.
- Incluir exemplos das evidências objetivas para orientar as organizações sobre quais informações comprovam o atendimento aos requisitos dos itens.

---

<sup>5</sup> Na cartilha há menção ao item Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores e às Parcerias. Entretanto, no instrumento não há assertivas sobre esse tema.

---

- Reduzir de 59 para 20 o número de itens, tornando os processos de avaliação e pontuação mais simples.
- Adotar um formulário destinado à descrição do perfil da organização, para permitir melhor compreensão da missão e natureza das suas atividades.



## ANEXOS

### ANEXO I: PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

#### *1.1. Competências Básicas*

#### *1.2. Principais Clientes/Usuários de seus Serviços ou Produtos*

#### *1.3. Principais Produtos e/ou Serviços*

#### *1.4. Principais Insumos e Fornecedores*

#### *1.5. Parcerias Institucionais*


*1.6. Perfil do Quadro de Pessoal*

A large, empty rectangular box with a thin red border, intended for the profile of the staff.

*1.7. Principais Instalações/Localidades*

A large, empty rectangular box with a thin red border, intended for the main installations and locations.

*1.8. Organograma*

A large, empty rectangular box with a thin red border, intended for the organizational chart.

### *Instruções para o preenchimento*

#### *Item 1.1 – Competências básicas*

- Informar as competências básicas da organização dispostas em seus documentos legais de criação (medida provisória, lei, decreto, portaria, etc.).
- Descrever a natureza das atividades desenvolvidas (serviços/produtos), inclusive se são exclusivas de Estado ou de caráter competitivo.
- Informar a área de abrangência da atuação (local, estadual, nacional, internacional).

#### *Item 1.2 – Principais clientes/usuários de seus serviços e produtos*

- Descrever os principais tipos de clientes para cada um dos serviços e produtos gerados pela organização (cidadãos, outros órgãos de governo, iniciativa privada, etc.).

#### *Item 1.3 – Principais produtos e serviços*

- Descrever os principais produtos e serviços da organização.

#### *Item 1.4 – Principais insumos e fornecedores*

- Descrever os fornecedores mais importantes da organização (tipo e quantidade), especificando por tipo de insumo e quantidade.
- Incluir organizações públicas e privadas.
- Especificar as possíveis limitações legais ou formas especiais de relacionamento que possam influenciar no relacionamento organização/fornecedor.

#### *Item 1.5 – Parcerias institucionais*

- Descrever as formas especiais de relacionamento, tais como alianças ou acordos institucionais, ou com grupos de clientes.

#### *Item 1.6 – Perfil do quadro de pessoal*

- Descrever o quadro de pessoal, incluindo número de pessoas (servidores, contratados, temporários, terceirizados) classificados por escolaridade e distribuição entre as áreas finalísticas e as áreas-meio da organização.
  - Informar o número de cargos, funções, comissões e outros.
  - Especificar o regime jurídico de vinculação.
-

*Item 1.7 – Principais instalações*

Informar a quantidade e a localização das principais instalações, descrevendo os principais equipamentos e a tecnologia empregada.

## ANEXO II: PROPOSTA DE INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO

### QUADRO 1A Critérios e Itens Utilizados para Avaliar a Gestão da Organização

Critérios	Pontuação Máxima
<b>1. Liderança</b>	<b>70 pontos</b>
Item 1.1– Sistema de liderança	70 pontos
<b>2. Planejamento estratégico</b>	<b>70 pontos</b>
Item 2.1 –Processo de planejamento estratégico	30 pontos
Item 2.2 – Planos operacionais da organização	40 pontos
<b>3. Foco no cliente</b>	<b>70 pontos</b>
Item 3.1 – Relacionamento com o cliente	49 pontos
Item 3.2 – Medição da satisfação do cliente	14 pontos
Item 3.3 – Indução ao controle social	7 pontos
<b>4. Informação e análise</b>	<b>70 pontos</b>
Item 4.1 – Gestão das informações da organização e comparativas	54 pontos
Item 4.2 – Utilização de indicadores de desempenho	8 pontos
Item 4.3 – Divulgação do desempenho da organização	8 pontos
<b>5. Gestão de pessoas</b>	<b>70 pontos</b>
Item 5.1 – Sistemas de trabalho	14 pontos
Item 5.2 – Adequação da força de trabalho	7 pontos
Item 5.3 – Educação, treinamento e desenvolvimento dos servidores	38,5 pontos
Item 5.4 – Bem-estar e satisfação dos servidores	10,5 pontos
<b>6. Gestão de processos</b>	<b>70 pontos</b>
Item 6.1 – Gestão de processos de apoio e finalísticos	49 pontos
Item 6.2 – Simplificação da regulamentação de processos	7 pontos
Item 6.3 – Gestão de processos relacionados aos fornecedores e às parcerias.	14 pontos
<b>7. Resultados institucionais</b>	<b>80 pontos</b>
Item 7.1 – Resultados relativos à satisfação dos clientes	12 pontos
Item 7.2 – Eficiência na aplicação de recursos	28 pontos
Item 7.3 – Resultados relativos aos servidores	24 pontos
Item 7.4 – Resultados relativos à qualidade do produto e serviço	16 pontos
<b>Total</b>	<b>500 pontos</b>

*Critério 1 – Liderança*

Refere-se à atuação dos membros da alta administração na condução da organização pública.

A alta administração tem papel fundamental no desenvolvimento de um foco direcionado para o cidadão e deve estar à frente no estabelecimento de estratégias e métodos para alcançar a excelência.

Esse critério no seu único item (sistema de liderança), examina se estão definidas a missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização, com o objetivo de satisfazer às necessidades do cidadão. Avalia se os membros da alta administração entendem de forma homogênea essas definições estratégicas e as compartilham com toda a organização.

O critério Liderança verifica, ainda, se a alta administração promove o comprometimento dos demais níveis da organização e se utiliza indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões.

QUADRO 2A

1.1. Sistema de Liderança – 70 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
A alta administração						
• tem definidas claramente a missão, visão, objetivos e diretrizes, entendidos de forma homogênea <sup>1</sup>						
• compartilha com toda a organização as definições de missão, visão, objetivos e diretrizes estratégicas <sup>2</sup>						
• promove o comprometimento dos demais níveis da organização, inclusive por meio da delegação de responsabilidades e competências <sup>3</sup>						
• utiliza-se de indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões <sup>4</sup>						
<b>Total de 1.1.</b>						
<b>Total de 1.1. X 4,375 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) documento com definição da missão, da visão, dos objetivos e das diretrizes da organização; b) documentos que atestem o entendimento homogêneo das definições estratégicas da organização, tais como discursos (apresentações em reuniões e seminários) e artigos dos membros da alta administração; atas de reuniões da alta administração, etc.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) instrumentos de divulgação das definições estratégicas da organização. Exemplos: cartazes, boletins, jornais internos, instruções, normas de serviço, etc. – especificar grau de alcance e periodicidade; b) atas ou registro de reuniões – especificar quantitativo e perfil de servidores participantes; c) cursos/seminários realizados sobre as definições estratégicas da organização – especificar perfil e quantitativo de servidores participantes; d) resultados de pesquisas sobre nível de compartilhamento interno das definições estratégicas da organização.

<sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) instrumentos formais para delegação de competências (portarias e instruções internas); b) processos/atividades em que há delegação de competência (participação de reuniões em nome da administração, assinatura de correspondência, autonomia para autorização de gastos, nível de autonomia decisória, etc.).

<sup>4</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) indicadores de desempenho institucional existentes; b) processos decisórios em que são utilizados os indicadores; c) periodicidade de utilização dos indicadores.

### *Critério 2 – Planejamento Estratégico*

Este critério avalia se a organização pública conta com um processo contínuo e participativo de planejamento estratégico para atingir os objetivos e as metas a que se propõe. O item 2.1 (processo de planejamento estratégico) examina se esse processo contempla metas de redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços e se inclui a análise crítica das estruturas e do quadro de servidores.

O item 2.2 (planos operacionais da organização) avalia se existe relação direta entre os planos operacionais das unidades e o planejamento estratégico da organização, e se esses planos são acompanhados e avaliados pelos dirigentes. Examina, ainda, se as informações obtidas no planejamento estratégico e nos planos operacionais servem de subsídio para a elaboração da proposta orçamentária, e se os planos operacionais contêm indicadores para o acompanhamento das metas.

QUADRO 3A

Item 2.1. Processo de Planejamento Estratégico – 30 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• Existe na organização um processo de planejamento estratégico, do qual participam representantes de todas as suas áreas <sup>1</sup>						
• O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços <sup>2</sup>						
• O processo de planejamento estratégico inclui a análise crítica das estruturas e do quadro de servidores da organização <sup>3</sup>						
<b>Total de 2.1.</b>						
<b>Total de 2.1. X 2,5 =</b>						

Notas:<sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) número de reuniões de planejamento realizadas no exercício; b) metodologia utilizada para discussão dos seguintes temas: cenários; definições estratégicas da organização; objetivos e metas organizacionais, com respectivos indicadores; requisitos e expectativas dos clientes e mudanças esperadas; recursos orçamentários disponíveis/necessários; c) informações organizacionais utilizadas, como, por exemplo, indicadores de desempenho organizacional do exercício anterior (nível de cumprimento das metas institucionais) e/ou série histórica; indicadores de desempenho de referenciais de excelência; indicadores relativos a recursos humanos – tamanho do quadro, distribuição, desempenho, comprometimento, custos, etc.; indicadores de qualidade dos serviços/produtos; indicadores de satisfação de clientes; d) periodicidade das reuniões; e) participantes das reuniões; f) atas e documentos de consolidação das reuniões; g) planos estratégicos para a organização elaborados; h) registros dos procedimentos de validação dos planos estratégicos.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) metas de redução de custos, com respectivos indicadores; b) metas de melhoria da qualidade dos serviços. Observação: Especificar a abrangência das metas em relação aos processos críticos.

<sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) metodologia utilizada no planejamento estratégico, para a análise das estruturas e da força de trabalho; b) metas estabelecidas para adequação da estrutura organizacional; c) metas estabelecidas para adequação da força de trabalho – movimentação de pessoal, adequação do perfil (capacitação), redução ou ampliação do quadro, etc. Observação: Especificar a abrangência das metas em relação aos processos críticos da organização.

QUADRO 4A

Item 2.2. Planos Operacionais da Organização – 40 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido(s)
• Os planos operacionais das unidades são elaborados com base nas definições do planejamento estratégico da organização <sup>1</sup>						
• O planejamento estratégico e os planos operacionais das unidades são acompanhados e avaliados pelos dirigentes da organização, passando por realinhamentos eventualmente necessários <sup>2</sup>						
• As informações obtidas no planejamento estratégico e nos planos operacionais subsidiam a elaboração da proposta orçamentária <sup>3</sup>						
• Os planos operacionais contêm indicadores consistentes para o acompanhamento das metas <sup>4</sup>						
<b>Total de 2.2.</b>						
<b>Total de 2.2. X 2,5 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) planos operacionais da organização – especificar perfil dos servidores envolvidos; b) documento normativo contendo definição da articulação entre os planos operacionais e o plano estratégico da organização; c) pontos de convergência (ou de coerência) entre os planos estratégicos e operacionais; d) método utilizado para desdobrar os planos estratégicos em planos operacionais; e) reuniões realizadas para discussão dos planos operacionais – especificar perfil dos servidores envolvidos.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) reuniões realizadas no exercício para análise do cumprimento parcial das metas e dos planos de ação das unidades – mencionar periodicidade e instâncias envolvidas; b) número de alterações nas metas e nos planos de ação (estratégicos) decorrentes de re-planejamento.

<sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) forma utilizada para elaboração da proposta orçamentária: forma de cálculo dos recursos orçamentários para cada projeto constante do planejamento estratégico e dos planos operacionais; b) forma utilizada para o planejamento das despesas com treinamento/capacitação; c) forma utilizada para o planejamento das despesas com aquisição de mobiliário e equipamentos.

<sup>4</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) indicadores estabelecidos para cada meta; b) forma utilizada para o acompanhamento das metas e o método de análise dos indicadores; c) instâncias organizacionais que se utilizam dos indicadores de cumprimento das metas.

### *Critério 3 – Foco no Cliente*

Este critério avalia como a organização pública estabelece e melhora o relacionamento com o cidadão e demais clientes.

O item 3.1 (relacionamento com o cliente) examina se a organização dispõe de mecanismos para identificar necessidades e expectativas e para prestar informações, atender a consultas e reclamações e captar sugestões. Avalia, ainda, se a organização dispõe de canais para divulgar informações gerais, e se as informações obtidas junto aos clientes são utilizadas para melhorar o atendimento e os serviços prestados.

O item 3.2 (medição da satisfação do cliente) examina se a organização pública avalia anualmente a satisfação dos cidadãos e demais clientes com os serviços prestados.

Finalmente, o item 3.3 (indução ao controle social) avalia se a organização dispõe de ações voltadas à conscientização da população para o exercício pleno da cidadania.

QUADRO 5A

Item 3.1. Relacionamento com o Cliente - 49 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• A organização dispõe de mecanismos de identificação das necessidades e expectativas dos clientes <sup>1</sup>						
• A organização tem mecanismos que possibilitam o contato com seus clientes, para prestar informações, atender a consultas e reclamações e captar sugestões <sup>2</sup>						
• Existem canais que disponibilizam informações gerais sobre a organização, como sua missão, competência, atividades e serviços <sup>3</sup>						
• As informações obtidas junto aos clientes são utilizadas para melhorar o atendimento e os serviços disponibilizados <sup>4</sup>						
<b>Total de 3.1.</b>						
<b>Total de 3.1. X 3,0625 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) reuniões realizadas com os clientes para identificação das necessidades/expectativas; b) mecanismos formais ou informais utilizados para identificação dos requisitos dos clientes, tais como pesquisas de opinião (via questionários, entrevistas ou outras técnicas de pesquisas qualitativas); c) mecanismos de coleta de sugestões de clientes; d) comitês/câmaras/fóruns de discussão de assuntos de interesse dos clientes. Observação: Especificar para cada mecanismo: periodicidade, perfil dos participantes, temas abordados, etc.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de atendimento pessoal – processos estruturados para atendimento ao cliente – especificar formas de controle de fluxo e da qualidade do serviço; b) mecanismos de atendimento por sistemas em meio eletrônico; c) formas de atendimento via INTERNET; d) atendimento via telefone (inclusive por sistema 0800 ou similares); e) participação em seminários, palestras, feiras, ou atividades na mídia para exposição dos produtos e serviços e informações gerais sobre as atividades da organização; f) sistema de atendimento via correspondência (resposta a cartas, fax, telex, etc.). Observação: Especificar para cada mecanismo: natureza e volume das consultas, perfil dos clientes, tempo médio de resposta, etc.

<sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de divulgação de informação para o público interno e externo, como jornais, revistas, periódicos, folhetos institucionais – especificar público-alvo, periodicidade de publicação e volume distribuído; b) utilização da INTERNET – especificar natureza das informações disponibilizadas, periodicidade de atuação e número de consultas mensais; c) atendimento via telefone (sistema 0800 ou similares); d) participação em seminários, palestras, feiras, ou atividades na mídia para exposição de produtos e serviços e informações gerais sobre as atividades da organização; e) sistema de atendimento via correspondência (resposta a cartas, fax, telex, etc.).

<sup>4</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) registros em ata ou relatório da utilização das informações no processo de planejamento estratégico da organização; b) registros em ata ou relatório de replanejamento de metas ou de atividades do plano de ação decorrente da análise das informações obtidas junto aos clientes; c) processos melhorados, instituídos ou extintos, em decorrência de informações dos clientes; d) serviços melhorados/alterados a partir das sugestões de clientes.

QUADRO 6A

Item 3.2. Medição da Satisfação do Cliente - 14 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• A organização avalia anualmente o grau de satisfação de seus usuários em relação						



aos serviços prestados <sup>1</sup>						
<b>Total de 3.2.</b>						
<b>Total de 3.2. X 3,5 =</b>						

Nota: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de aferição do grau de satisfação dos usuários – pesquisa quantitativa ou qualitativa. Especificar metodologia empregada, requisitos pesquisados, periodicidade, forma de aplicação e clientela pesquisada, indicadores de satisfação gerados, etc.; b) avaliações de produtos/serviços feitas por clientes; c) prêmios recebidos de clientes e/ou outras instituições; d) avaliações comparativas da satisfação de clientes conduzidas por equipes externas à organização; e) resultados de pesquisas realizadas por empresas ou instituições; f) indicadores de nível de retenção de clientes, nível de conquista de clientes, nível de perda de clientes (principalmente para os setores estatais executores de atividades exclusivas e não exclusivas).

### QUADRO 7A

Item 3.3. Indução ao Controle Social – 7 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
A organização tem ações voltadas à conscientização para a cidadania, orientando e estimulando uma postura mais participativa e exigente dos cidadãos quanto aos serviços/produtos que recebe <sup>1</sup>						
<b>Total de 3.3.</b>						
<b>Total de 3.3. X 1,75 =</b>						

Nota: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) instituição de conselhos consultivos e/ou deliberativos com a participação da sociedade, para tratar de assuntos da área de atuação da organização; b) instituição de fóruns permanentes de debates com a participação da sociedade; c) emissão de cartilhas educativas ou textos/artigos a clientes; d) realização de propaganda educativa na mídia; e) realização de seminários, palestras sobre temas de interesse público; f) participação em eventos sociais para divulgação do órgão; g) participação em campanhas de cunho social. Observação: Especificar, no que couber, temas abordados, público-alvo, regiões abrangidas, etc.

#### *Critério 4 – Informação e Análise*

Este critério avalia como a coleta de dados e informações e sua análise contribuem para atingir a missão da organização pública.

O item 4.1 (gestão das informações e comparativas) examina se as informações são estruturadas para apoiar o planejamento estratégico, se abrangem todas as áreas, e se a organização tem conhecimento e controle dos custos dos seus principais processos. Avalia, também, se existem mecanismos para obter informações relevantes, e se existe um tratamento da informação para garantir sua preservação, integridade e consistência. Aborda, ainda, se existe uma prática que assegura o registro de informações relevantes, e se há facilidade de acesso às informações sobre a organização. Finalmente, o critério examina se a organização procura conhecer o desempenho de outras instituições, com o objetivo de estabelecer metas de desempenho.

O item 4.2 avalia se a organização utiliza indicadores de desempenho para monitorar seu desempenho.

O item 4.3 examina se a organização divulga informações sobre o seu desempenho para os clientes e a sociedade em geral.

QUADRO 8A

Item 4.1. Gestão das Informações da Organização e Comparativas – 54 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• As informações da organização são estruturadas de forma a apoiar o processo de planejamento estratégico <sup>1</sup>						
• As informações geradas abrangem todas as áreas da organização <sup>2</sup>						
• A organização tem conhecimento e controle dos custos dos seus principais processos <sup>3</sup>						
• A organização dispõe de mecanismos para obter informações relevantes para a sua tomada de decisão <sup>4</sup>						
• Existe uma prática de tratamento da informação voltada para a garantia da sua preservação e integridade <sup>5</sup>						
• Existe uma prática que assegura o registro das informações relevantes para a organização <sup>6</sup>						
• Existe o tratamento da informação com vistas à garantia de sua consistência <sup>7</sup>						
• Há facilidade de acesso às informações sobre a organização, possibilitando aos gestores e técnicos a obtenção das informações de que necessitam para o seu trabalho <sup>8</sup>						
• A organização procura conhecer o desempenho de outras organizações congêneres nacionais e internacionais para fins do estabelecimento de metas de desempenho institucional <sup>9</sup>						
<b>Total de 4.1.</b>						
<b>Total de 4.1. X 1,5 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de registro de informações relativas aos recursos humanos da organização: movimentação, capacitação; admissão no órgão; liberação de servidor para outros órgãos; demissão; comissionamento; desempenho individual; etc.; b) mecanismos de registro de informações de desempenho dos processos finalísticos da organização (principalmente os relativos aos principais serviços/produtos); c) informações sobre o desempenho global da organização dentro do setor de atuação; d) informações sobre os custos dos principais processos da organização; e) informações relativas aos clientes – indicadores de volume de atendimento por serviço; de satisfação; de demanda atendida; de demanda reprimida; etc.; f) informações sobre o desempenho de outras organizações congêneres (que atuam no mesmo ramo de atividade) nacionais ou internacionais; g) informações obtidas de literatura de domínio público; h) métodos de utilização das informações no processo de planejamento estratégico. Observação: Especificar indicadores utilizados e sistemas de aferição.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) áreas da organização que geram as informações especificadas no item 4.1; b) mecanismos de consolidação das informações das áreas; c) mecanismos de disponibilização das informações para a organização; d) níveis gerenciais que utilizam as informações para o processo de tomada de decisão.

- <sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) indicadores relativos aos gastos dos principais processos – especificar natureza dos indicadores e forma de aferição; b) mecanismos de disponibilização e utilização dos indicadores de gastos.
- <sup>4</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) sistemas de informação *ad hoc* que disponibilizem informações complementares às dos sistemas auxiliares da administração pública (SIORG, SIAPE, SIAFE, SICAF, etc.). Exemplo: sistemas de recursos humanos (cadastro, movimentação, férias, comissionamento, gestão do desempenho, etc.); b) mecanismos de controle de gastos; c) mecanismos de controle de emissão de passagens aéreas/diárias; d) sistemas de protocolo e controle de processos e correspondências; e) sistemas de registro de informações técnicas; f) sistemas de informação das atividades-fim da organização.
- <sup>5</sup> Observação de informações e evidências objetivas: Preservar: livrar de dano, resguardar, preservação – guarda e conservação da informação. Íntegro: inteiro, completo, exato, perfeito, integridade – informação completa e consistente. Exemplos: a) mecanismos de guarda da informação (microfilmagem, arquivos físicos, guarda em meio eletrônico, etc.); b) mecanismos de segurança (sistemas de *back-up*, senhas de acesso, arquivos de segurança); c) mecanismos de atualização e expurgo da informação.
- <sup>6</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) critérios definidos para seleção de informações relevantes; b) mecanismos de registro para cada tipo de informação (incluindo as responsabilidades e periodicidade de registro).
- <sup>7</sup> Observação: Consistência – estabilidade, confiabilidade da informação. Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de controle que evitem ou reduzam nível de redundância, de informações conflituosas. Exemplos: existência de *amarra*s nos *softwares* que garantam a consistência das informações: cruzamento de informações de sistemas diversos para detecção de falhas, etc.
- <sup>8</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de disponibilização e acesso (informações em rede, formas de acesso a arquivos físicos, informações via INTERNET, etc.); b) tempo médio de acesso às informações da organização, especificado por tipo de informação.
- <sup>9</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de identificação e seleção de organizações congêneres; b) mecanismos usados para a pesquisa do desempenho de outras organizações (missões, intercâmbio de informações, pesquisa literária, etc.) – especificar periodicidade; c) formas de registros das informações.

### QUADRO 9A

Item 4.2. Utilização de Indicadores de Desempenho – 8 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• desempenho da organização é monitorado com base em indicadores <sup>1</sup>						
<b>Total de 4.2.</b>						
<b>Total de 4.2. X 2 =</b>						

Nota: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) indicadores de desempenho da organização utilizados (referentes aos processos críticos, aos recursos humanos, aos gastos, aos serviços gerais, etc.); b) mecanismos de monitoramento do desempenho utilizados.

### QUADRO 10A

Item 4.3. Divulgação do Desempenho da Organização – 8 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• A organização procura disponibilizar informações sobre o seu desempenho para seus clientes, órgãos e entidades congêneres e para a sociedade <sup>1</sup>						
<b>Total de 4.3.</b>						

<b>Total de 4.3. X 3 =</b>
----------------------------

Nota: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) indicadores de desempenho divulgados; b) formas de disponibilização (INTERNET, publicações, sistemas em rede, mídia, etc.).

### *Critério 5 – Desenvolvimento e Gestão de Pessoas*

Este critério avalia o esforço da organização pública para aproveitar o máximo do potencial das pessoas, para facilitar seu crescimento pessoal e profissional, estimular sua participação e criar um ambiente agradável e produtivo de trabalho.

O item 5.1 (sistemas de trabalho) examina se a organização concede maior atenção e atribui importância à área de recursos humanos, e se há uma estruturação do trabalho para melhorar o desempenho dos servidores.

O item 5.2 (adequação da força de trabalho) avalia se existe a prática de adequar a composição da força de trabalho com a missão da organização.

O item 5.3 (educação, treinamento e desenvolvimento dos servidores) aborda os temas da profissionalização e responsabilização; o suprimento das necessidades de pessoal; a utilização de informações de um sistema de avaliação de desempenho; o plano de capacitação anual; a formação de gerentes com postura participativa; o treinamento para servidores em contato direto com clientes; e o acesso por parte dos servidores a informações.

Finalmente, o item 5.4 (bem-estar e satisfação dos servidores) examina se a organização dispõe de mecanismos de avaliação dos servidores e se adota medidas para promover seu bem-estar.

QUADRO 11A

5.1. Sistemas de Trabalho – 14 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Algumas das práticas de gestão de recursos humanos evidenciam a absorção de princípios e conceitos do paradigma gerencial (gestão pela qualidade), concedendo maior atenção e importância ao tratamento tradicionalmente dispensado à área<sup>1</sup></li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>As unidades da organização têm estruturado o trabalho, com o objetivo de melhorar o desempenho dos servidores<sup>2</sup></li> </ul>						
<b>Total de 5.1.</b>						
<b>Total de 5.1. X 3,5 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de participação do servidor; b) níveis de delegação da autoridade e autonomia de decisão; c) mecanismos para valorização do servidor público e melhoria de sua imagem; d) mecanismos de profissionalização do servidor – capacitação para o desenvolvimento individual e profissional; e) mecanismos de recompensa por mérito; f) sistemas de incentivos e benefícios.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) estabelecimento de metas gerais para a unidade; b) desdobramento das metas gerais em metas individuais para cada servidor; c) formação de equipes de trabalho e/ou solução de problemas; d) estruturação formal do trabalho (manualização, padronização de rotinas); e) definição formal de competências e das delegações; f) mudanças no arranjo espacial das áreas de trabalho; g) alteração no fluxo de informações; h) revisão de processos com vistas a sua simplificação; i) utilização da tecnologia da informação, etc.

QUADRO 12A

5.2. Adequação da Força de Trabalho – 7 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização procura adequar a composição (perfil, quantidade, habilidades, etc.) de sua força de trabalho à sua missão (ou competências institucionais)<sup>1</sup></li> </ul>						
<b>Total de 5.2.</b>						
<b>Total de 5.2. X 1,75 =</b>						

Nota: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) levantamento dos perfis profissionais existentes na organização; b) estudo para identificação dos perfis profissionais adequados às competências da organização; c) programação de movimentação (transferência, redistribuição, recrutamento, etc. de servidores, com base em perfis e aspirações profissionais e desempenho demonstrado); d) programação de capacitação para os servidores, a partir de deficiências detectadas nos perfis e desempenhos profissionais; e) avaliação do quadro de lotação necessário a partir do mapeamento dos macroprocessos e respectivos processos.

QUADRO 13A

5.3. Educação, Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores – 38,5 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas

	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• O servidor é valorizado por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização <sup>1</sup>						
• A organização procura suprir suas necessidades com servidores de seu próprio quadro de pessoal <sup>2</sup>						
• A organização utiliza informações de um sistema de avaliação de desempenho de servidores como subsídio em processos de tomada de decisão sobre recursos humanos <sup>3</sup>						
• Existe um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do servidor, compatível com as necessidades do órgão e com os recursos disponíveis <sup>4</sup>						
• A organização tem desenvolvido iniciativas no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os ao exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos servidores <sup>5</sup>						
• A organização mantém atividades de educação e treinamento para servidores que atuam diretamente junto ao seu cliente externo <sup>6</sup>						
• O servidor tem facilidade de acesso a informações sobre a sua vida funcional ou sobre a organização <sup>7</sup>						
<b>Total de 5.3.</b>						
<b>Total de 5.3. X 1,375 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de delegação de autoridade e autonomia decisória; b) níveis de flexibilidade de atuação; c) mecanismos de reconhecimento profissional e recompensa, ainda que informais; d) mecanismos utilizados para comissionamento (priorização de nomeação para cargos em comissão de servidores do quadro da organização); e) mecanismos de capacitação/treinamento voltados para o desenvolvimento individual e profissional; etc.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) políticas formais ou informais para preenchimento de cargos; b) formas utilizadas para o preenchimento de cargos utilizadas no exercício (concurso público, conhecimento pessoal, indicações, etc.) – mencionar a proporção de cargos preenchidos com servidores do quadro da organização; c) proporção de servidores requisitados e sem vínculo em relação ao contingente total de servidores do quadro ocupantes de cargo em comissão.

<sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) métodos utilizados para a avaliação de desempenho de servidores; b) periodicidade, abrangência; c) indicadores utilizados; d) sistema de registro (manual, por meio eletrônico, registro individual, séries históricas, etc.); e) formas de acesso às informações; f) processos nos quais são utilizadas as informações coletadas; g) instâncias decisórias que se utilizam dos dados.

<sup>4</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) plano de treinamento/capacitação anual elaborado – mencionar os insumos utilizados na elaboração do plano: (i) levantamento de necessidades de treinamento, junto às diversas áreas da organização; (ii) estudo das competências básicas requeridas para os processos críticos da organização, para levantamento das necessidades de treinamento; (iii) análise dos resultados do sistema de avaliação de desempenho para detecção de necessidades de treinamento; (iv) avaliação dos objetivos e metas de desempenho estabelecidos para a organização; (v) previsão dos recursos orçamentários necessários para dar consecução ao plano de capacitação/treinamento; (vi) plano de ação para desenvolvimento dos treinamentos necessários, incluindo cronograma, responsabilidades, instituições envolvidas.

<sup>5</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) plano de capacitação para gerentes – especificar cursos e/ou seminários desenvolvidos e percentual de gerentes envolvidos; b) atas de reuniões entre a

direção e as equipes, com registro de recomendações sobre postura participativa; c) média mensal de reuniões para discussão técnica com as equipes; d) recomendações formais ou informais da administração às equipes a respeito de delegação e de concessão de autonomia decisória aos seus servidores.

<sup>6</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) plano de treinamento para atividades de atendimento ao cliente, previsto no plano de capacitação anual da organização – especificar cursos e/ou seminários desenvolvidos, perfis de servidores envolvidos e quantitativo; b) registros sobre treinamento informal ou em serviço voltado para o atendimento ao cliente; c) orientações formais sobre o atendimento ao cliente (padronização)

<sup>7</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) mecanismos de informação: boletins de serviço, jornais internos, rede interna de comunicação – especificar periodicidade, perfil de servidores abrangidos, nível de conhecimento/utilização dos mecanismos; b) formas de acesso ao cadastro funcional; c) pesquisa de opinião entre os servidores sobre facilidade de acesso.

QUADRO 14A

5.4. Bem-Estar e Satisfação dos Servidores – 10,5 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• A organização dispõe de mecanismos de avaliação da satisfação dos servidores <sup>1</sup>						
• A organização adota medidas que promovam o bem-estar dos servidores <sup>2</sup>						
<b>Total de 5.4.</b>						
<b>Total de 5.4. X 1,3125 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações: índice de absenteísmo e de rotatividade, níveis de aceitação da liderança, nível de percepção da segurança no trabalho, etc. Exemplos evidências objetivas: a) mecanismos de aferição do grau de satisfação dos servidores – especificar metodologia, periodicidade, abrangência, etc.; b) indicadores organizacionais que têm correlação com o nível de satisfação. Exemplos: índice de absenteísmo, de rotatividade; c) pesquisas qualitativas e quantitativas de comprometimento profissional, clima organizacional, aceitação da liderança, percepção de segurança no trabalho, etc.; d) níveis de reclamações e litígios internos.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) ambientes ergonomicamente adequados (arejamento, iluminação, mobiliário, disposição espacial, circulação, etc.), limpos e agradáveis.; b) percentual de acidentes do trabalho e problemas de saúde correlacionados com o ambiente de trabalho (registros de *stress*, problemas de coluna, resfriados/gripes, alergias, etc.); c) equipamentos adequados e de fácil manuseio; d) horários de trabalho flexíveis; e) política de realocação interna; f) realização de eventos de integração e confraternização dos servidores; g) promoção de eventos de educação e informação sobre assuntos de interesse geral (saúde, segurança, religião, etc.); h) facilitação do acesso aos benefícios legais (auxílio-alimentação, vale-transporte, assistência à saúde).

### *Critério 6 – Gestão de Processos*

Este critério examina os métodos utilizados pela organização pública para fornecer serviços públicos de qualidade – como planeja, gerencia e melhora os processos de apoio e finalísticos.

O item 6.1 (gestão de processos de apoio e finalísticos) examina se a organização identificou e mapeou seus macroprocessos e respectivos processos, se existe o gerenciamento com base em indicadores, e se os requisitos dos clientes são utilizados para melhorar os processos críticos. Avalia, também, se a concepção de um novo serviço é fundamental em requisitos dos clientes e/ou referenciais de excelência, e se são levados em conta os projetos e processos das demais áreas. Verifica, ainda, se a

organização define padrões de qualidade e se os servidores estão mobilizados para a análise e melhoria de processos.

O item 6.2 verifica se a organização executa ações visando simplificar a regulamentação dos seus processos críticos.

Finalmente, o item 6.3 (gestão de processos relacionados aos fornecedores e às parcerias) examina se a organização executa ações para melhorar o desempenho dos seus fornecedores e se desenvolve parceria para melhorar a qualidade dos seus processos e serviços.

QUADRO 15A

6.1. Gestão de Processos de Apoio e Finalísticos – 49 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• Os macroprocessos e respectivos processos da organização estão identificados e nomeados <sup>1</sup>						
• Os processos críticos da organização são gerenciados com base em indicadores, com vistas à realização de melhorias <sup>2</sup>						
• Os dados sobre os requisitos dos clientes são utilizados com o objetivo de introduzir melhorias nos processos críticos da organização <sup>3</sup>						
• A concepção de um novo serviço é fundamentada em requisitos dos clientes e/ou em referenciais de excelência <sup>4</sup>						
• A concepção de novos serviços leva em consideração os projetos e os processos das demais áreas da organização <sup>5</sup>						
• A organização define padrões de qualidade para o processo de atendimento ao cliente <sup>6</sup>						
• Os servidores da organização estão mobilizados para a análise e melhoria de processos <sup>7</sup>						
<b>Total de 6.1.</b>						
<b>Total de 6.1. X 1,75 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Observação: Processo crítico – é o processo de natureza estratégica para o sucesso institucional. Em geral, corresponde aos processos finalísticos, embora alguns processos de apoio possam ser assim considerados pela importância ou impacto que têm nos resultados institucionais. Exemplos de informações e evidências objetivas: a) documento que registre o processo realizado para o mapeamento dos macroprocessos e do seu desdobramento (método utilizado, servidores envolvidos, formas de divulgação); b) documento em que constem os macroprocessos da organização e o seu desdobramento em processos – especificando processos finalísticos, processos de apoio, processos críticos.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) principais indicadores de cada um dos processos críticos; b) formas de acompanhamento dos indicadores; c) níveis gerenciais que se utilizam dos indicadores; d) melhorias já implementadas com base no monitoramento dos indicadores.

<sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) principais fontes de informação sobre os requisitos dos clientes; b) principais indicadores de requisitos dos clientes identificados; c) melhorias implementadas com base nas informações sobre requisitos dos clientes.



- <sup>4</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) principais fontes de informação sobre requisitos dos clientes; b) principais fontes de informação sobre referenciais de excelência; c) processos de análise das informações sobre clientes e referenciais de excelência – especificar os níveis gerenciais envolvidos; d) serviços concebidos com base nas informações de clientes ou referenciais de excelência.
- <sup>5</sup> Observação: De forma a conseguir sinergia entre as áreas e evitar a superposição de serviços ou atividades, a geração de serviços divergentes ou fracionados, etc. Exemplos de informações e evidências objetivas: a) instâncias e formas de intercâmbio de informações entre as áreas (unidades) da organização – especificar periodicidade do intercâmbio, perfil dos participantes envolvidos e grau de eficácia; b) mecanismos de controle institucionais para evitar superposição ou conflito entre serviços prestados; c) recomendações formais ou informais para o processo de concepção de novos serviços; d) nível de coerência e integração entre os serviços disponibilizados pela organização; e) percentual de serviços sobrepostos ou divergentes.
- <sup>6</sup> Observação: Padrão de qualidade – requisitos de qualidade, formalmente estabelecidos, que devem ser observados durante a prestação de um serviço, de forma a garantir-lhe a homogeneidade e constância de suas características. Exemplos de informações e evidências objetivas: a) normas que definem os padrões de qualidade dos processos; b) formas de monitoramento (controle) da observância dos padrões de qualidade.
- <sup>7</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) instruções internas recomendando ou orientando procedimentos de análise e melhorias de processos; b) cursos/seminários realizados para repasse da metodologia de análise e melhoria de processos – especificar percentual de servidores envolvidos; c) equipes formal ou informalmente constituídas para a análise e a melhoria de processos; d) número de processos analisados e melhorados – especificar percentual por unidades.

QUADRO 16A

6.2. Simplificação da Regulamentação de Processos – 7 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização implementa ações de simplificação da regulamentação de seus processos críticos<sup>1</sup></li> </ul>						
<b>Total de 6.2.</b>						
<b>Total de 6.2. X 1,75 =</b>						

Nota: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) normas (decretos, portarias, instruções normativas, etc.) estabelecendo critérios para desregulamentação ou desburocratização no órgão; b) atos de desregulamentação ou desburocratização; c) processos que sofreram simplificações (por meio de metodologias de análise e melhoria de processos).

QUADRO 17A

6.3. Gestão de Processos Relacionados aos Fornecedores e às Parcerias – 14 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização executa ações para assegurar o bom desempenho dos seus fornecedores atuais e potenciais, para garantir a qualidade de seus próprios produtos internos</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização desenvolve parcerias por meio de convênios, acordos e atividades conjuntas, com o objetivo de melhorar a qualidade dos seus processos e produtos e serviços</li> </ul>						
<b>Total de 6.3.</b>						
<b>Total de 6.3. X 1,75 =</b>						

*Critério 7 – Resultados Institucionais*

Este critério examina os resultados alcançados pela organização.

O item 7.1 (resultados referentes à satisfação dos clientes) avalia se existe uma tendência crescente no nível de satisfação dos clientes.

O item 7.2 (eficiência na aplicação de recursos) aborda os temas de redução de custos; redução de gastos com projetos/atividade não previstos; regularidade da gestão da organização e cumprimento das metas estabelecidas nos planos operacionais.

O item 7.3. (resultados relativos aos servidores) verifica se há melhoria na profissionalização e no desempenho médio e avalia se existe tendência de melhoria no grau de satisfação dos servidores com relação ao seu trabalho e à organização pública.

Finalmente, o item 7.4 (resultados relativos à qualidade do produto e serviço) examina se há tendência de melhoria na qualidade dos serviços prestados e se existem dados comprovando o aumento no número de processos que estão sendo melhorados.

QUADRO 18A

Item 7.1. Resultados Referentes à Satisfação dos Clientes – 12 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Os resultados da organização indicam uma tendência crescente no nível de satisfação dos clientes em relação aos seus serviços<sup>1</sup></li> </ul>						
<b>Total de 7.1.</b>						
<b>Total de 7.1. X 3 =</b>						

Nota:<sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) tabela ou gráfico apresentando resultados históricos (semanais, mensais, bimestrais, semestrais, anuais, etc.) do nível de satisfação dos clientes em relação a cada serviço; b) comparação da evolução dos indicadores de satisfação de clientes da organização com os de referenciais de excelência. Observação: informar a forma de cálculo do nível de satisfação dos clientes em relação a cada serviço.

## QUADRO 19A

Item 7.2. Eficiência na Aplicação de Recursos – 28 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• Há uma progressiva redução dos custos dos processos da organização <sup>1</sup>						
• Existem indicadores que comprovam uma tendência decrescente de realização de gastos com projetos/atividades não previstos no plano operacional <sup>2</sup>						
• Os órgãos de controle interno (CISSET) e externo (TCU), nos dois últimos exercícios, opinaram pela regularidade da gestão da organização <sup>3</sup>						
• Existem evidências de que as metas estabelecidas nos planos operacionais da organização serão cumpridas <sup>4</sup>						
<b>Total de 7.2.</b>						
<b>Total de 7.2. X 1,75 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) principais indicadores de custos de cada um dos processos críticos; b) tabela ou gráfico contendo a série histórica dos indicadores de custos; c) comparação da evolução dos indicadores de custos da organização com os de referenciais de excelência.

<sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) percentual de projetos/atividades realizados, não previstos no plano operacional em relação ao número total de projetos realizados; b) série histórica do indicador mencionado. Observação: Especificar por natureza de projetos/atividades (pessoal, material e equipamentos, serviços de terceiros, consultoria); c) comparação entre os indicadores da organização com referenciais de excelência.

<sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) resultados das auditorias realizadas pela CISSET no órgão nos dois últimos exercícios; b) pronunciamento do TCU sobre os relatórios de gestão do órgão dos dois últimos exercícios.

<sup>4</sup> Observação: Relacionar fatos que comprovem o cumprimento parcial das metas. Exemplos de informações e evidências objetivas: a) tabela ou gráfico dos indicadores de desempenho das metas, apresentando os escores de cumprimento parcial durante o exercício; b) percentual de atendimento ao cronograma estabelecido para a meta; c) percentual de fases ou etapas programadas que foram cumpridas.

## QUADRO 20A

Item 7.3. Resultados relativos aos servidores – 24 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• Há resultados que demonstram melhoria na profissionalização dos servidores <sup>1</sup>						
• Existem resultados, aferidos pelo sistema de avaliação de desempenho individual, que demonstram tendência de melhoria do desempenho médio dos servidores da organização <sup>2</sup>						
• Há uma tendência de melhoria no grau de satisfação dos servidores em relação ao seu trabalho e à organização <sup>3</sup>						
<b>Total de 7.3.</b>						
<b>Total de 7.3. X 2 =</b>						

Notas: <sup>1</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) indicadores de profissionalização. Exemplos: adequação do perfil profissional, formação acadêmica, grau de especialização, nível de treinamento, experiência na área de atuação, etc.; b) tabela ou gráfico da evolução histórica dos indicadores; c) comparação entre a evolução dos indicadores de profissionalização na organização com referenciais de excelência. Observação: ao estabelecer indicadores de profissionalização, considerar o percentual em relação à força total de trabalho na organização.

- <sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas : a) indicadores de desempenho individual dos servidores ou de equipe; b) tabela ou gráfico com séries históricas da evolução de cada indicador; c) comparação entre a evolução dos indicadores da organização com referenciais de excelência.
- <sup>3</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) indicadores de satisfação do servidor. Exemplos: indicadores de satisfação aferidos diretamente, índices de rotatividade, índices de absenteísmo, índices de acidente de trabalho, indicadores de comprometimento profissional, etc.; b) tabela ou gráfico com séries históricas da evolução de cada indicador; c) relação gráfica da evolução dos indicadores da organização com referenciais de excelência.

QUADRO 21A

Item 7.4. Resultados relativos à qualidade do produto e serviço – 16 pontos	Intensidade das Evidências Objetivas					
	Nenhuma (0)	Fraca (1)	Média (2)	Forte (3)	Total (4)	Ponto (s) Obtido (s)
• Há tendência de melhoria na qualidade dos serviços que a organização presta aos seus clientes <sup>1</sup>						
• Há dados que comprovam aumento no número de processos da organização que estão sendo continuamente melhorados em seu nível de qualidade <sup>2</sup>						
<b>Total de 7.4.</b>						
<b>Total de 7.4. X 2 =</b>						

Notas: <sup>1</sup>Observações: (i) conceito de qualidade: grau de atendimento aos requisitos do cliente; (ii) especificar os requisitos em que estão ocorrendo as melhorias da qualidade; (iii) demonstrar o aumento de melhoria, com base nos indicadores de qualidade. Exemplos de informações e evidências objetivas: a) principais indicadores de qualidade de cada um dos processos críticos; b) tabela ou gráfico da evolução dos indicadores de qualidade (com dados semanais, mensais, anuais, etc.); c) comparação da evolução dos indicadores de qualidade da organização com os de referenciais de excelência.

- <sup>2</sup> Exemplos de informações e evidências objetivas: a) tabela ou gráfico apresentando a série histórica do número de processos melhorados na organização; b) comparação do aumento de processos melhorados na organização com referenciais de excelência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVALIAÇÃO da Gestão Pública – Módulo I: Cartilha. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, 1997.

AVALIAÇÃO da Gestão Pública – Módulo II: Instrumento de Avaliação – Nível 1: Sistematização de Esforços em Direção à Qualidade. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, 1997.

BRASIL. MARE. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado.* – Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, 1995.

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)