

Avaliação de Desempenho da Secretaria de Gestão na Implementação das Ações da Política de Reforma do Estado: aplicação no Programa Gestão Pública Empreendedora¹

SUMÁRIO: 1. Prefácio; 2. Análise do Problema; 3. Modelo de Avaliação de Desempenho de Gestão de Políticas, Programas e Projetos; 4. Instrumentalização da Equipe do PGPE na Metodologia Proposta; 5. Recomendação; 6. Equipe do Projeto.

PALAVRAS-CHAVES: medição de desempenho, avaliação, capacidade de gestão, estatísticas descritivas, indicadores.

RESUMO

O presente estudo de caso apresenta uma metodologia de avaliação de desempenho em termos de gestão capaz de avaliar políticas públicas, programas, projetos ou órgãos públicos. Essa metodologia substitui os tradicionais indicadores de efetividade, eficácia e eficiência por estatísticas descritivas, que ajudam a avaliar a capacidade de gestão e não os resultados obtidos. A premissa básica do modelo diz que uma boa gestão tende a produzir bons resultados. A fim de instrumentalizar a Secretaria de Gestão, mais especificamente o Programa Gestão Pública Empreendedora, a metodologia proposta foi empregada para avaliar o desempenho da Secretaria na implementação das ações da Política de Reforma do Estado. Por fim, o texto aborda algumas estratégias que o Programa pode adotar para promover a melhoria de gestão das organizações públicas, a partir do uso da metodologia.

ABSTRACT

The present case study presents a management performance evaluation methodology directed towards public policies, public programs, projects or agencies. This methodology substitutes the traditional descriptive statistics pointers of effectiveness, efficacy and efficiency, that are structured to help the evaluation of management capabilities, but are not oriented towards achieved results. The model primary premise says that a good management tends to produce good results. In order to offer proper management tools to the Management Secretariat, more specifically to the Public Management Entrepreneurial Program, the proposed methodology was used to evaluate the Secretariat's performance in terms of State Policies Reform implementation practices. Finally, the text approaches some strategies derived from the methodology that can be adopted by the Program in order to promote the improvement of public organizations management practices.

¹ Estudo de Caso elaborado a partir do Projeto "Modelo de medição de melhoria da gestão para a Administração Pública brasileira" desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – GV Consult, no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 21 de janeiro a 21 de setembro de 2002.

1. Prefácio

No atual processo de Reforma do Estado o tema avaliação adquire relevância, estando associado ao interesse por maior responsabilização e prestação de contas das atividades públicas. Outros mecanismos de avaliação estão sendo incorporados às formas tradicionais de controle (eleições, auditorias públicas e Poder Judiciário). O controle *a posteriori* dos resultados da ação governamental, a contratualização entre organizações públicas e o controle social são alguns exemplos de novos controles que têm o intuito de resgatar a legitimidade do Estado.

No âmbito federal brasileiro, o processo de avaliação ganha vulto ao organizar o Plano Plurianual - PPA do Governo Federal a partir de programas. A introdução de um modelo de administração mais gerencial, baseado na solução de problemas, induziu os gestores públicos a definirem o objetivo do seu programa, o órgão responsável, prazo de conclusão, indicadores, fonte de financiamento, ações, produtos e metas físicas e financeiras. A prática de monitoramento e avaliação passa a ser premissa para a boa gestão pública.

No ano de 2002, o Programa Gestão Pública Empreendedora - PGPE, da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi assessorado por uma consultoria externa com o intuito de definir um modelo de medição de melhoria da gestão para a Administração Pública brasileira.

De forma a contribuir para o alcance desse objetivo, desenvolveu-se uma metodologia de medição de desempenho da gestão genérica que permite avaliar políticas, programas, projetos e órgãos públicos. Para a instrumentalização da equipe do PGPE, a metodologia foi empregada para avaliar o desempenho da Secretaria de Gestão na implementação das ações da Política de Reforma do Estado - Programa Gestão Pública Empreendedora, objeto deste estudo de caso.

2. Análise do Problema

O ato de avaliar não é uma atividade recente. Tanto as literaturas da ciência política quanto da ciência administrativa enfatizam o monitoramento e a avaliação como processos que auxiliam no estabelecimento de correção de rumos e na melhoria da gestão, detectando o que vai bem e o que precisa ser mudado. Entretanto, o que se observa é que os resultados da avaliação muitas vezes não são conclusivos, ou têm baixo grau de relevância e utilidade, ou não são produzidos a tempo de ajudar os tomadores de decisão. Além disso, o resultado de um processo de avaliação, quando propõe mudanças, gera resistências, o que explica o porquê das recomendações serem pouco utilizadas.

No levantamento de informações nacionais e internacionais sobre metodologias de medição de desempenho de órgãos públicos, notou-se a

tendência de avaliar o setor no qual a organização estivesse inserida e não o desempenho do órgão em termos de gestão. A avaliação observa se o setor (saúde, educação, saneamento, energia, transportes) está atingindo o seu resultado e não mede a forma como as organizações alcançam as metas estabelecidas. O fato gerador dos resultados geralmente não é aferido. Na figura 1 mostram-se os tipos de indicadores mais comuns.

- Indicadores de resultados: apresentam os resultados da ação, tais como Taxa de mortalidade infantil, número de idosos vacinados, etc;
- Indicadores de eficácia: descrevem a eficácia da administração, ou o alcance das ações e dos objetivos propostos, tais como: Redução da taxa de mortalidade infantil, redução da criminalidade, etc;
- Indicadores de funcionamento: descrevem a eficiência dos processos de trabalho, tais como: tempo de atendimento no posto de saúde, custo da vacinação por criança vacinada, etc;
- Indicadores de recursos: estão relacionados à alocação e à gestão dos recursos orçamentários-financeiros destinados à organização;
- Indicadores sócio-econômicos: descrevem o ambiente econômico em que a organização atua: Renda per capita, taxa de crescimento do produto interno bruto;
- Descritores: mostram a administração do ponto de vista da sua organização interna. Número de servidores, servidores por escolaridade, nível de informatização, etc.

Figura 1 – Avaliação de Desempenho do Setor Público



Com o intuito de propor um modelo de medição de desempenho da Administração Pública brasileira, o trabalho foi desenvolvido visando à formulação de uma metodologia genérica que permitisse avaliar a gestão de uma política pública, programa, projeto ou órgão.

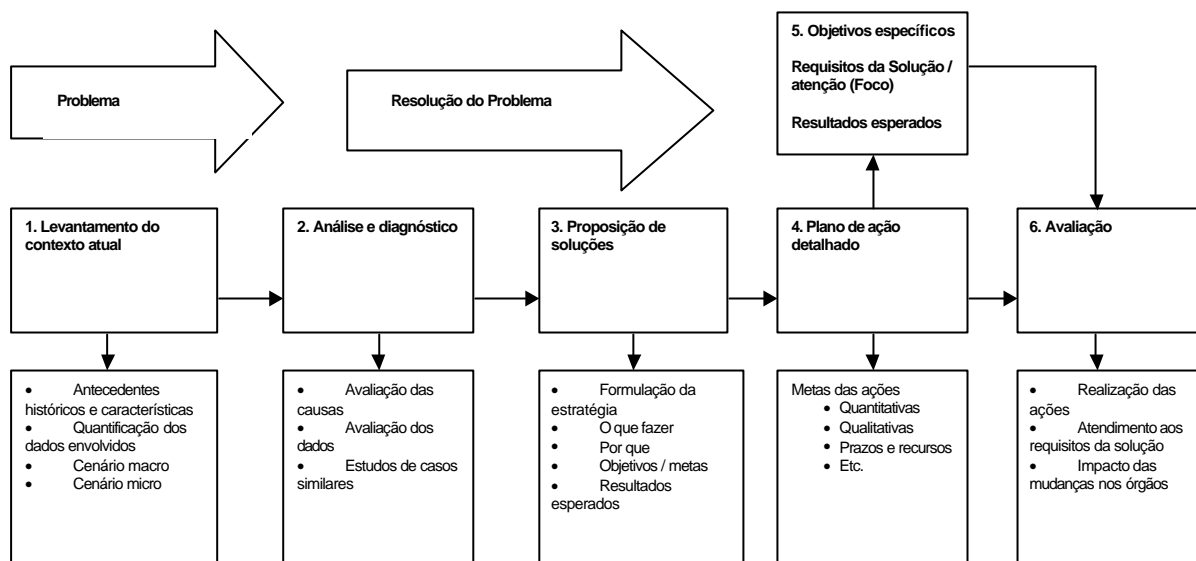
A metodologia apresentada é uma adaptação da metodologia de avaliação de gestão desenvolvida e testada pela Maxwell School of Syracuse University dos Estados Unidos, no âmbito do projeto Government Performance Project - GPP.

A premissa desse projeto aponta que uma gestão de alta qualidade é vital para melhorar os resultados do governo. Os resultados obtidos são assim consequência da gestão. Para cada entidade ou conjunto de organizações similares é desenvolvido um instrumento de avaliação próprio com estatísticas descritivas e pesos relativos, que representam expectativas de excelência sobre a dimensão de gestão que está sendo avaliada. Ao responder o instrumento de avaliação, o órgão já detecta os seus pontos fortes e fracos, pois a ferramenta de gestão é prescritiva. A capacidade de gestão do órgão é medida, enquadrando a organização em uma grade de classificação que varia de A+ até F.

3. Modelo de Avaliação de Desempenho de Gestão de Política, Programa ou Projeto

Para a realização da medição de desempenho de gestão uma política pública, programa ou projeto é importante obter descrições e realizar levantamento prévio do conjunto de princípios orientadores e conceituais, missão, objetivos específicos e metas que compõe o objeto a ser avaliado. O objetivo é definir claramente o que se pretendia com a política, programa ou projeto e qual o foco de avaliação que se deseja ver avaliado.

Os elementos a serem considerados no modelo genérico, que visam facilitar o entendimento da metodologia e compreender a política, programa ou projeto, são: identificação do problema; levantamento de informações sobre o contexto atual e o diagnóstico situacional; proposição da solução; estabelecimento dos princípios norteadores, objetivos específicos e metas; e análise do plano de ação.

Figura 2 – Modelo genérico**METODOLOGIA GENÉRICA DE AVALIAÇÃO RESULTADO**
Política, Programa, Projeto

Esses elementos auxiliarão na construção do instrumento de avaliação de desempenho de gestão baseado em estatísticas descritivas. O instrumento deve verificar a capacidade de gestão da unidade organizacional em formular, implementar, operacionalizar e avaliar políticas públicas, programas ou projetos.

Como o modelo proposto pretende medir a gestão, verificou-se que o uso de indicadores clássicos de efetividade, eficácia e eficiência não são suficientes e satisfatórios, sendo aconselhável a introdução de estatísticas descritivas que permitam avaliar o processo de gestão.

As estatísticas descritivas são levantadas por questionários que coletam informações sobre os aspectos considerados mais importantes do foco de avaliação escolhido, buscando verificar se os principais objetivos específicos e metas de uma dada Política estão sendo cumpridos pelo órgão avaliado. Essas informações podem ser obtidas através de perguntas fechadas ou abertas, tabelas múltiplas de validação de requisito ou ainda por dados quantitativos ou qualitativos.

Os indicadores de avaliação de desempenho são desenvolvidos visando cotejar as ações realizadas em relação aos princípios orientadores e conceituais, objetivos específicos e metas que se deseja ver analisado na política, programa ou projeto implementado.

4. Instrumentalização da Equipe do PGPE na Metodologia Proposta

A SEGES, com o intuito de capacitar os seus gerentes, optou pela implementação da metodologia em sua própria unidade, mas especificamente no Programa Gestão Pública Empreendedora.

No decorrer do trabalho verificaram-se as seguintes possibilidades de avaliação a serem desenvolvidas pela SEGES:

- Avaliação da Política de Reforma do Estado;
- Avaliação da implementação da Política de Reforma do Estado nos órgãos;
- Avaliação de órgãos públicos federais de acordo com as dimensões de gestão;
- Avaliação de desempenho da SEGES na implementação das ações da Política de Reforma do Estado.

Tabela 1 – Alguns Possíveis Focos para Avaliação de Desempenho na Secretaria de Gestão

Focos possíveis de avaliação de desempenho

Objetivos específicos do Plano de reforma do Estado	Baseado no PQSP	Baseado no GPP	Objetivos específicos Gestão Pública empreendedora	Atividades específicas SEGES ou focos de atuação
Redução de custos relativos mediante a implantação de novas estruturas	Liderança	Gestão de Recursos Humanos	Compromisso e transparência	Formular e propor políticas
Redução de custos relativos mediante ações de planejamento e controle de resultados	Estratégias e Planos	Gestão de Tecnologia de informação	Responsabilização e autonomia	Promover (articular, induzir, sensibilizar, mobilizar)
Busca de maior eficiência na gestão dos recursos orçamentários	Clientes		Participação	Apoiar a implementação de políticas, programas, projetos e ações
Busca de maior eficiência e eficácia na prestação de serviços	Pessoas	Gestão Financeira	Foco Estratégico	Coordenar (monitorar, avaliara políticas, programas, projetos e ações)
Descentralizar e transferir funções	Processos	Gestão de Capital	Risco	
Melhorar a gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos	Resultados	Gestão para os resultados	Iniciativa e criatividade	
Aperfeiçoar os sistemas logísticos e os recursos tecnológicos			Trabalho em rede	
Melhorar o Atendimento ao cidadão			Nova cultura gerencial	

4.1. Avaliação da Política de Reforma do Estado

Caso o foco de avaliação fosse a Avaliação da Política de Reforma do Estado, a SEGES deveria extrair os objetivos específicos e as ações relacionadas à política. A interseção das ações com os objetivos específicos indicariam os pontos onde deveriam ser criados os conjuntos de indicadores (estatísticas descritivas), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Política de Reforma do Estado – Objetivos da Política e Ações da Área de Atuação da SEGES

Frentes de atuação	Principais ações abordadas	Objetivos específicos (1)							
		Melhorar a gestão mediante a revisão de estruturas organizacionais	Implantar ações de planejamento e controle de resultados	Melhorar a eficiência na gestão dos recursos orçamentários	Melhorar a eficiência e eficácia na prestação de serviços	Descentralizar e transferir funções	Melhorar a gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos	Aperfeiçoar os sistemas logísticos e os recursos tecnológicos	Melhorar o Atendimento ao cidadão
		1	2	3	4	5	6	7	8
I – Novos modelos de gestão	• Agências Executivas	X	X	X	X		X		X
	• Organizações Sociais	X	X		X	X			X
	• Agências Reguladoras				X				X
II – Gestão	• Atendimento ao Cidadão (Ações permanentes)								
	– Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão				X				X
	– Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos				X				X
	– Projeto atendimento integrado				X			X	X
	• Estimulo a gestão empreendedora								
	– Avaliação de gestão dos órgãos públicos		X	X	X		X	X	X
	- Banco de Experiências Bem Sucedidas			X	X		X		
	– Prêmio da Qualidade do Governo Federal				X				
	• Programa Nacional de Desburocratização				X				X
	• Integração das atividades relativas à gestão empreendedora com o orçamento e planejamento		X	X	X				
	• Contrato de Gestão		X		X	X			
	• Assistência técnica à melhoria de gestão	X	X	X	X				X
	• Implantação de Sistemas de Informações Gerenciais		X		X				X
• Apoio à implementação de metodologia de gerenciamento/avaliação de programas		X		X					
• Regulamentação da emenda 19/98 (pendências)	X		X	X			X		
III – Recursos Humanos	• Revisão do Regime Jurídico dos servidores			X			X		
	• Regulamentação do regime de emprego público do pessoal da Administração Federal direta, autárquica e fundacional			X			X		
	• Reestruturação de carreiras e cargos								
	– Gratificações de desempenho				X				
	– Criação de funções comissionadas técnicas – FCT							X	
	– Racionalização da estrutura de cargos			X				X	
	– Programa anual de concursos públicos							X	
• Avaliação de desempenho				X			X		
IV - Capacitação	• Capacitação gerencial para a Administração Pública				X		X		
	• Incentivo à implantação de Planos de Capacitação						X		
V – Informática e Sistemas de Informação	• Apoio ao processo de informatização da Administração Pública Federal				X			X	
	• Renovação e atualização do sistema de informações organizacionais do governo – SIORG						X	X	

Os objetivos específicos da política são aqueles que descrevem, de maneira articulada, a situação futura desejada e que deve ser alcançada pela implementação da política. No caso da Política de Reforma do Estado os objetivos específicos são:

- Melhorar a gestão mediante a revisão de estruturas organizacionais;
- Implantar ações de planejamento e controle de resultados;
- Melhorar a eficiência na gestão dos recursos orçamentários;
- Melhorar a eficiência e eficácia na prestação de serviços;
- Descentralizar e transferir funções;
- Melhorar a gestão e o desenvolvimento de Recursos Humanos;
- Aperfeiçoar os sistemas logísticos e os recursos tecnológicos;
- Melhorar o atendimento ao cidadão.

As ações são o conjunto de operações cujo produto contribui para os objetivos da política. No caso da Política de Reforma do Estado, as ações foram extraídas do documento elaborado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – *Reforma empreendedora da Administração Pública: ações do período 1995-2001* e complementadas por outras ações presentes nos programas do PPA da SEGES.

4.2. Avaliação de Órgãos Públicos Federais de Acordo com as Dimensões de Gestão

Se o foco de avaliação for o desempenho dos órgãos, o desenvolvimento das estatísticas descritivas de avaliação poderá basear-se nos critérios do Modelo de Gestão por Excelência do Programa Qualidade no Serviço Público ou nos critérios do GPP, conforme mostrado na tabela 1.

Para cada uma das dimensões de avaliação é elaborado um conjunto de estatísticas baseadas no conceitual teórico e científico existente sobre o assunto. O que é relevante para uma boa Gestão de Recursos Humanos do ponto de vista da SEGES? Essa resposta deve orientar e determinar o que deve ser avaliado na gestão dos órgãos.

A tabela 3 apresenta um modelo de avaliação de órgão com a possibilidade de criação de indicadores multidimensionais que avaliem tanto às dimensões de gestão, quanto às ações da Política de Reforma do Estado.

A elaboração das estatísticas descritivas, nesse caso, deve levar em consideração particularidades ligadas às características de atuação dos órgãos relativas às suas competências, aspectos organizacionais e culturais.

Tabela 3 – Política de Reforma do Estado – Indicadores de Avaliação de Gestão dos Órgãos

Indicadores de Avaliação de Gestão dos Órgãos

		Matriz de correlação								Cesta de indicadores			Órgão A	Órgão B	Órgão N	
Gestão de Pessoas Gestão de Tecnologia de Informação Gestão de Clientes Gestão dos Processos Gestão de Recursos Orçamentários Gestão de Planejamento e foco nos resultados										Indicador a						
										Indicador b						
										Indicador 6.1						
										Indicador 6.2						
		Objetivos específicos (1)														
Frentes de atuação	Principais ações abordadas	Redução de custos relativos mediante a implantação de novas estruturas	Redução de custos relativos mediante ações de planejamento e controle de	Busca de maior eficiência na gestão dos recursos orçamentários	Busca de maior eficiência e eficácia na prestação de serviços	Descentralizar e transferir funções	Melhorar a gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos	Aperfeiçoar os sistemas logísticos e os recursos tecnológicos	Melhorar o Atendimento ao cidadão							
		1	2	3	4	5	6	7	8							
III – Recursos Humanos	• Revisão do Regime Jurídico dos servidores			X			X									
	• Regulamentação do regime de emprego público do pessoal da Administração Federal direta, autárquica e fundacional			X			X									
	• Reestruturação de carreiras e cargos															
	– Gratificações de desempenho (quadro nº 2)				X											
	– Criação de funções comissionadas técnicas – FCT							X								
	– Racionalização da estrutura de cargos			X			X									
	– Programa anual de concursos públicos						X									
	• Avaliação de desempenho				X		X									
IV - Capacitação	• Capacitação gerencial para a Administração Pública				X		X									

Indicadores obrigatórios. Devem ser avaliados independentemente do conjunto de indicadores de avaliação de política

Indicadores oriundos da aplicação dos objetivos específicos de cada programa

4.3. Avaliação de Desempenho da SEGES na Implementação das Ações da Política de Reforma do Estado, foco Programa Gestão Pública Empreendedora

Dentre os focos possíveis de avaliação para a SEGES, a instrumentalização da equipe do PGPE se baseou na Avaliação de desempenho da SEGES na implementação das ações da Política de Reforma do Estado, envolvendo três dimensões de avaliação que serviram de base para a elaboração do instrumento de avaliação.

Dimensão 1: Processos de trabalho;

Dimensão 2: Organização para a execução do trabalho;

Dimensão 3: Resultados obtidos.

A seguir descrevemos o processo da elaboração da metodologia a partir dessa escolha.

4.3.1. Definição das Dimensões de Avaliação

Dimensão 1. Processo de Trabalho – Focos de atuação

A perfeita conceituação e definição dos focos de atuação da SEGES foram fundamentais para o desenvolvimento das estatísticas descritivas, pois delimitam quais eram as reais responsabilidades da Secretaria em relação à Política de Reforma do Estado. A equipe buscou informações sobre a concepção da política, o contexto onde ela estava inserida, o diagnóstico situacional, os princípios norteadores, objetivos específicos e metas, a legislação existente, bem como analisou os focos de atuação da SEGES na implementação da Política de Reforma do Estado.

Como resultado, a atuação da SEGES centra-se em:

1. Formular e propor políticas;
2. Promover políticas, programas e projetos;
3. Apoiar à implementação das políticas;
4. Coordenar políticas, programas, projetos e ações.

Foco de atuação: 1. Formular e Propor Políticas

- Um dos focos de atuação da SEGES é a formulação e a proposição de políticas públicas para a melhoria da gestão do Estado e para a valorização do servidor público;
- Para o cumprimento dessa missão, a SEGES realiza diagnósticos, estudos e pesquisas sobre a questão, desenvolve modelos/alternativas de solução, elabora instrumentos legais, negocia a alternativa de solução e define a estratégia de aprovação da

proposta, realiza discussões com os atores envolvidos e estabelece sistemática de monitoramento e avaliação.

Foco de atuação: 2. Promover as Políticas, Programas e Projetos

- O processo de promover políticas, programas e projetos corresponde à fase de esclarecimento e divulgação da política pública formulada. A SEGES articula, induz, sensibiliza e mobiliza atores para a adoção da política.

Foco de atuação: 3. Apoiar à Implementação

- É a ação da SEGES que visa oferecer soluções que facilitem a adoção dos princípios e objetivos da Política de Reforma do Estado. Essas ações contemplam a assistência técnica a projetos de melhoria de gestão, bem como a oferta de métodos e ferramentas de gestão que possam auxiliar às organizações públicas a implementarem uma gestão mais empreendedora.

Foco de atuação: 4. Coordenar Políticas, Programas, Projetos e Ações

- A atividade de coordenação, aqui entendida como a ação de monitorar e avaliar, visa garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos durante o processo de formulação;
- Para a execução do monitoramento e avaliação, a SEGES utiliza-se do conteúdo dos planos elaborados nos focos anteriores e realiza coleta, análise e comparações das informações (previsto x realizado), com o intuito de verificar o alcance dos resultados esperados e propor ações de melhoria, quando se observa a necessidade de eventuais ajustes.

Dimensão 2 - Organização para Execução do Trabalho.

Além da dimensão Processos de trabalho, a metodologia verifica também como estão as condições de trabalho do órgão a ser avaliado para exercer suas competências. O instrumento de avaliação elaborado buscou averiguar:

- a estrutura organizacional, com o intuito de verificar a necessidade de criação de unidades organizacionais específicas para tratar das políticas, programas ou projetos relacionados à Reforma do Estado; a existência de designação formal de responsáveis para condução da política; e a adequabilidade do nível hierárquico do designado para facilitar a condução e implementação das ações;
- a normatização do setor, com o intuito de verificar a existência ou não de documentação de rotinas de trabalho e gestão do conhecimento;
- a equipe de trabalho, com o intuito de verificar o tamanho do corpo técnico; a capacidade e a experiência dos envolvidos; e a necessidade

de capacitação e conhecimentos específicos para a execução das atividades.

Dimensão 3 - Resultados

A dimensão Resultados analisa a extensão do envolvimento do órgão nas ações sob sua responsabilidade e quantifica os resultados obtidos com a implementação da política, programa, projeto ou ação.

A extensão do grau de envolvimento objetiva verificar se o não alcance de uma ação foi causado por deficiência de atuação da SEGES ou por falha de atores externos co-responsáveis na Política de Reforma do Estado.

As quantificações das realizações verificam se as metas, nas várias etapas do processo, foram atingidas e em que proporção.

4.3.2. Estabelecimento das Ações da Política de Reforma do Estado

A segunda etapa dos trabalhos foi a de estabelecer as ações da Política de Reforma do Estado que o PGPE atua e para as quais deverão ser desenvolvidas as estatísticas descritivas de avaliação.

As ações são:

I. Novos Modelos de Gestão

- Agências Executivas
- Organizações Sociais
- Agências Reguladoras

II. Gestão

- Estimulo à gestão empreendedora
 - Avaliação de gestão dos órgãos públicos
 - Disseminação dos princípios da gestão empreendedora (publicações, eventos).
 - Banco de Experiências Bem Sucedidas
- Contrato de Gestão
- Criação de órgãos e entidades públicas
- Ações para a melhoria da gestão
 - Reestruturação estratégica de órgãos/entidades da APF
 - Programas do PPA
 - Gestão da distribuição de cargos comissionados da APF

III - Informática e Sistemas de Informações

- Renovação e atualização do Sistema de Informações Organizacionais do Governo – SIORG

4.3.3. Pontos para o Desenvolvimento das Estatísticas Descritivas

De posse das dimensões de avaliação e das ações a serem avaliadas, a tarefa seguinte foi elaborar uma tabela de relacionamento com os dois agrupamentos, de modo a identificar e facilitar a visualização dos pontos onde seriam desenvolvidos as estatísticas descritivas e seus indicadores. O resultado está demonstrado na tabela 4.

Tabela 4 – Política de Reforma do Estado – Ações da Área de Atuação da SEGES

Ações da Área de Atuação da SEGES

Pontos para Elaboração de Indicadores de Avaliação de Gestão

	Principais ações abordadas	Foco de atuação da SEGES					
		1. Formular e propor políticas públicas	2. Promover (articular, induzir, sensibilizar, mobilizar)	3. Apoiar a implementação de políticas, programas e projetos	4. Coordenar (monitorar e avaliar políticas/programas/projetos)	Estrutura organizacional e equip	Resultados
	Dimensões	1			2	3	
I – Novos modelos Gestão	• Agências Executivas	X	X	X	X	X	X
	• organizações Sociais	X	X	X	X	X	X
	• Agências Reguladoras	X		X	X	X	X
II - Gestão	• Estimulo a gestão empreendedora						
	- Avaliação de gestão dos órgãos públicos		X	X	X		X
	- Disseminação dos princípios da gestão empreendedora (publicações, eventos)		X				X
	- Banco de Experiências Bem Sucedidas		X	X	X	X	
	•€ Contrato de Gestão	X	X	X	X		X
	•€ Criação de órgãos e entidades públicas	X		X		X	X
	•€ Ações para a melhoria da gestão						
	- Reestruturação estratégica de órgãos/entidades da APF	X	X	X	X	X	X
	- Programas do PPA		X	X	X	X	X
- Gestão da distribuição de cargos comissionados da APF				X	X	X	
V - Informática e SI	• Renovação e atualização do sistema de informações organizacionais do governo – SIORG		X	X	X	X	

[1] x - Objetivos específicos atendidos por aquela ação abordada.

Para cada "x" haverá um conjunto próprio de indicadores.

As estatísticas descritivas devem ser desenvolvidas visando avaliar cada uma das ações componentes da Política em relação aos focos de atuação da SEGES, ou seja, formulação, promoção, apoio à implementação, coordenação, organização para a execução do trabalho e resultados. O resultado final comprova se as ações executadas atingiram o objetivo específico estabelecido para a política.

4.3.4. Elaboração do Instrumento de Medição de Desempenho

O instrumento de medição de desempenho é composto pelas dimensões de avaliação, suas divisões e descrições, pelas estatísticas descritivas e por uma tabela de pontos que retrata quantitativamente a capacidade de gestão do órgão avaliado.

A equipe SEGES escolheu a ação Agências Executivas para exemplificar a elaboração do instrumento de medição de desempenho. No anexo I desse documento, encontram-se os formulários que auxiliaram na montagem da ferramenta.

Precede à construção das estatísticas descritivas, o estabelecimento de entendimento conceitual sobre os processos de trabalho da SEGES. Essa tarefa exige esforço intelectual e de abstração, pois a tendência é descrever os processos de trabalho exatamente como são. Deve-se descrevê-los do ponto de vista desejável, pois o instrumento de avaliação a ser elaborado será a régua que medirá a distância entre a capacidade de gestão atual e a desejável.

Primeiramente, deve-se desenvolver a descrição genérica dos focos de atuação para ajustá-la posteriormente às especificidades de cada uma das ações. Observou-se na prática que a descrição tende a ser aperfeiçoada no momento da elaboração das estatísticas descritivas propriamente ditas.

Critérios Principais, Subcritérios e Estatísticas Descritivas

Cada dimensão de avaliação é dividida em critérios e subcritérios de avaliação, que devem ser descritos. Esta descrição deve ser precisa para que haja perfeito entendimento do que será avaliado, tanto para os servidores da SEGES envolvidos no trabalho, quanto para qualquer outra pessoa que venha a ter acesso ao material conceitual.

A divisão em critérios deve ser realizada de acordo com a necessidade de agrupar assuntos e aspectos intrinsecamente relacionados à dimensão de avaliação.

Poderá ser necessário o estabelecimento de subcritérios. Esta subdivisão deve ser buscada visando facilitar a definição das estatísticas descritivas. Assuntos correlatos poderão estar ali agrupados de tal forma que facilitem o desenvolvimento dos indicadores. Deve haver um encadeamento lógico entre a dimensão de avaliação e seus critérios e subcritérios.

Para cada subcritério é estabelecido um conjunto de estatísticas descritivas e indicadores, que, uma vez aplicados, verificam, quantitativa ou qualitativamente, se determinado órgão/entidade/unidade age de acordo com o que está prescrito na política, programa ou projeto.

A elaboração das estatísticas descritivas deve levar em consideração particularidades ligadas às características de atuação dos órgãos e os aspectos organizacionais e culturais.

O exemplo a seguir reflete a aplicação de metodologia para no caso Agências Executivas.

a. Dimensão 1 – Processos de Trabalho

b. Critério: 1. Formular e Propor Políticas

Descrição: Um dos focos de atuação da SEGES é a formulação e a proposição de políticas públicas para a melhoria da Gestão do Estado e para a valorização do Servidor Público. Para cumprimento dessa missão, a SEGES realiza diagnósticos, estudos e pesquisas, desenvolve modelos/alternativas de solução, elabora normas e regulamentos, desenvolve consultas, define estratégias de negociação e aprovação das propostas, realiza discussões com os atores envolvidos e estabelece sistemática de monitoramento e avaliação.

c. Subcritério 1.1 Planejamento das ações

Descrição: A atividade de planejamento das ações consiste na primeira fase da abordagem do processo de formulação de políticas públicas, programas e projetos, compreendendo a definição do escopo da demanda e o dimensionamento de recursos.

d. Estatística descritiva

Indicador 1. Realização de estudos e preparação de diagnóstico

a) Foram desenvolvidos estudos e a elaborado diagnóstico para subsidiar a elaboração a criação das Agências executivas?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Tabela 1 - componentes dos estudos

Informe a existência dos seguintes componentes			
Há documentação dos estudos de cenários nacionais e internacionais?			
Existem pareceres técnicos presentes na documentação?			
Existe um processo estruturado de armazenamento e guarda das informações referentes aos estudos e diagnósticos?			

Existe forma de acesso rápido às informações contidas nos estudos e diagnóstico?			
Houve o desenvolvimento de instrumentos orçamentários?			

Decorrente dessa tarefa realizada pela SEGES obtivemos o instrumento de avaliação da ação Agência Executiva, estruturado em focos de atuação, critérios, subcritérios e estatísticas descritivas, conforme apresentamos no anexo II.

4.3.5. Mapa de Pontuação e Grades de Avaliação

Após a construção do instrumento de avaliação, define-se o mapa de pontuação, os pesos para cada conjunto de estatísticas descritivas e a grade de avaliação. O envolvimento da alta administração juntamente com técnicos especialistas é necessário para determinar a pontuação e os pesos mais adequados a cada dimensão de avaliação e a cada indicador. O receio em atribuir pesos não desafiadores é minimizado quando a equipe designada para a elaboração do trabalho está consciente que o instrumento de avaliação é uma ferramenta de gestão que pretende melhorar o desempenho do serviço público prestado e não mais uma ferramenta burocrática.

Os pesos das estatísticas descritivas e dos indicadores devem considerar que os processos de trabalho e ações contribuem de forma assimétrica para a obtenção do resultado esperado.

Essa assimetria relativa deve resultar na elaboração de grades de avaliação de desempenho de gestão que respeitem e considerem essas diferenças, permitindo que o verdadeiro grau de contribuição de cada elemento de uma dada dimensão de gestão esteja representado da maneira mais exata possível em relação ao seu peso na avaliação.

A tabela 5 apresenta o mapa de pontuação para avaliar o desempenho do PGPE na condução das ações da Política de Reforma do Estado. O instrumento de avaliação elaborado permite enquadrar a capacidade de gestão do PGPE em uma escala de 0 a 1200 pontos.

O instrumento de avaliação é elaborado sempre com notas e pesos relativos visando enquadrar os órgãos em uma grade padrão.

A avaliação elaborada com base em estatísticas descritivas permite pontuar o órgão, inseri-lo na grade de avaliação e indicar os pontos fortes e fracos relativos às dimensões de avaliação, seus critérios e subcritérios oferecendo condições de direcionar os esforços para a melhoria.

O uso da base de estatísticas descritivas deve assegurar um padrão absoluto que não mude de um ciclo de avaliação para o outro, permitindo desta maneira,

que os órgãos possam ser comparados ao longo de uma escala fixa, tanto em relação a si próprios quanto, se for o caso, de uns em relação aos outros.

Tabela 5 – Política de Reforma do Estado – Grade de Avaliação – Mapa de Pontuação

Grade de avaliação - Mapa de pontuação
Elaboração de Indicadores de Avaliação de Gestão

Principais ações abordadas		Foco de atuação da SEGES						Total de pontos
		1. Formular e propor políticas públicas	2. Promover (articular, induzir, sensibilizar, mobilizar)	3. Apoiar a implementação de políticas programas e projetos	4. Coordenar (monitorar e avaliar políticas/programas /projetos)	Estrutura organizacional e equipe	Resultados	
Dimensões		1			2	3		
Pontuação da dimensão		910			130	160	1200	
I – Novos modelos institucionais	• Agências Executivas	20	20	20	20	10	10	100
	• organizações Sociais	20	20	10	30	10	10	100
	• Agências Reguladoras	20	-	30	30	10	10	100
II - Gestão	• Estimulo a gestão empreendedora							
	- Avaliação de gestão dos órgãos públicos	-	20	30	30		20	100
	- Disseminação dos princípios da gestão empreendedora (publicações, eventos)	-	80	-	-		20	100
	- Banco de Experiências Bem Sucedidas	-	30	30	20	20		100
	•€ Contrato de Gestão	10	20	20	30	10	10	100
	•€ Criação de órgãos e entidades públicas	40	-	40	-	10	10	100
	•€ Ações para a melhoria da gestão							
	- Reestruturação estratégica de órgãos/entidades da APF	10	20	10	20	20	20	100
- Programas do PPA	-	20	20	30	10	20	100	
- Gestão da distribuição de cargos comissionados da APF	-	-	-	80	10	10	100	
V - Informática e SI	• Renovação e atualização do sistema de informações organizacionais do governo – SIORG		20	20	20	20	20	100

[1] n - Objetivos específicos atendidos por aquela ação abordada.
Para cada "n" haverá um conjunto próprio de indicadores.

Exemplo: Supondo a Dimensão 1 – Processos de trabalho, Critério 2. Promoção, para a ação Agências Executivas, a atribuição de pesos deve responder pelas premissas do que se deseja avaliar. No caso abaixo se priorizou a atividade de Articulação, de Indução e do Planejamento do Monitoramento e Avaliação.

Critério: 2. Promoção	20 pontos
Subcritério 2.1: Planejamento das ações	02 pontos
Estatísticas descritivas	
1. Definição da agenda estratégica	0,5
2. Escolha da forma de implementação	0,5
3. Planejamento dos recursos logísticos	1,0
Subcritério 2.2: Articulação	05 pontos
Estatísticas descritivas	
1. Obtenção de apoio institucional e político	2,0
2. Estruturação de parcerias	3,0
Subcritério 2.3: Indução	05 pontos
Estatísticas descritivas	
1. Estabelecimento de exigências	2,0
2. Estabelecimento de incentivos	3,0
Subcritério 2.4: Mobilização e Sensibilização	03 pontos
Estatísticas descritivas	
1. Mobilização dos envolvidos	1,0
2. Definição das formas e conteúdos	1,0
3. Sensibilização	1,0
Subcritério 2.5: Elaboração de sistemática de monitoramento avaliação da ação de promoção	05 pontos

Ao final, a pontuação de 0 a 1200 pontos deve ser adaptada à grade de avaliação, que corresponde a uma escala de 0 a 100. O instrumento de avaliação enquadra a capacidade de gestão do órgão avaliado em uma grade de avaliação de A+ até F.

Tabela 6 – Grades de Avaliação

Grade chave	A+, A-	B+, B, B-	C+, C, C-	D+, D-	F
-------------	--------	-----------	-----------	--------	---

Tabela 7 - Marcas de Nível											
	A+	A-	B+	B	B-	C+	C	C-	D+	D-	F
Padrões Absolutos	> 85	< 85 > = 75	< 75 > = 67,5	< 67,5 > = 60	< 60 > = 55	< 55 > = 50	< 50 > = 45	< 45 > = 41	< 41 > = 38	< 38 > = 35	< 35
Contagem Cheia são 100	85	75	67,5	60	55	50	45	41	38	35	0
Intervalos	15	10	7,5	7,5	5	5	5	4	3	3	35

5. Recomendação

O emprego do sistema de medição de desempenho que foi definido neste trabalho vai propiciar que surjam dois tipos de estratégia para o PGPE:

- Estratégia voltada à avaliação e ao aperfeiçoamento da SEGES e do PGPE propriamente ditos, enquanto estruturas e órgãos sob avaliação; e
- Estratégia relacionada à atuação da SEGES / PGPE no que se refere à disseminação do instrumental de medição de desempenho da Administração Pública Brasileira.

A primeira delas vai ser conseqüência direta do resultado da avaliação obtida pela aplicação do instrumento de avaliação na própria SEGES/PGPE. Os resultados indicarão as áreas e assuntos que merecem esforço de aperfeiçoamento na gestão. Essa estratégia proporcionará à equipe do PGPE maior familiaridade com a metodologia.

A segunda estratégia, relacionada à disseminação do instrumental de medição de desempenho da Administração Pública Brasileira, deverá orientar a atuação da SEGES / PGPE no que se refere aos esforços de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão dos órgãos da Administração Pública Federal. Para isso, o PGPE deverá desenvolver um instrumento de avaliação de órgãos, considerando, entre outros aspectos, as peculiaridades das organizações, o modelo de gestão, a cultura organizacional e as políticas públicas relacionadas às dimensões de gestão que se desejam ver avaliadas.

O emprego generalizado desse instrumental prescritivo contribuirá de maneira decisiva para a divulgação e para a adoção de boas práticas de gestão.

A estratégia de disseminação do instrumental de avaliação de gestão deverá ser combinada com a definição de um modelo adequado de implementação de mudanças organizacionais, pois dificilmente se conseguirá adesão à prática da avaliação sem se considerar vantagens e incentivos para isso.

A simples implantação de formulários e procedimentos para a coleta e avaliação de indicadores de gestão não conseguirá levar à plena utilização do modelo e, por conseqüência, não conseguirá promover o aperfeiçoamento desejado. Será indispensável mudar a postura dos administradores e a própria forma de organização dos órgãos da Administração Pública Federal para que os resultados possam aparecer.

Por outro lado, o desenho do modelo de avaliação de desempenho de gestão por estatísticas descritivas da forma como está concebido, permitirá obter diretamente da análise do instrumento de avaliação os pontos que estão fora dos conceitos-padrão, permitindo verificar pontos de melhoria.

As cestas genéricas de indicadores devem ser constituídas por estatísticas descritivas gerais que dizem respeito aos fatores de avaliação de mais alto nível, ligado ao conceitual, políticas públicas relacionadas à gestão, objetivo ou metas gerais, porém a aplicação do instrumento de avaliação deverá ser precedida de um planejamento da estratégia de atuação em cada órgão a ser avaliado, observando as questões culturais.

Assim, as avaliações e eventuais comparações de desempenho somente farão sentido se os órgãos avaliados estiverem agrupados por aspectos de suas similaridades organizacionais e de atribuições. Como exemplo, poderíamos ter os seguintes agrupamentos: Universidades Federais, Hospitais Públicos Federais, Procuradorias Regionais da Fazenda Nacional, ou ainda Agências Reguladoras e assim por diante.

Nesse caso, a elaboração das estatísticas descritivas deverá incorporar elementos para permitir verificar se os órgãos estão promovendo esforços consistentes na direção da aplicação de uma cultura gerencial, no uso de ferramentas de planejamento, monitoramento e avaliação, na qualificação de seus quadros, na avaliação de desempenho e recompensa de seus servidores baseados na busca dos resultados, no uso de sistemas de informações gerencias. Pretende-se que o modelo de medição de desempenho proposto promova a melhoria de gestão das organizações públicas, detectando os pontos fortes e explicitando as oportunidades de melhoria.

6. Equipe do Projeto

Equipe da Fundação Getúlio Vargas

José Bento Carlos Amaral Júnior

José Ernesto Lima Gonçalves

José Tolovi Júnior

Orlando Cattini Júnior

Noberto Antonio Torres

Luis Carlos Di Sérgio

Marília Bicudo Dreyfuss

Rosane Schikmann

Rosangela Credito de Coimbra
Orlando Arnaud

Pesquisadores
Fausto Bernardes Morey Filho
Daniela Lopes Guimarães Silva

Equipe da Secretaria de Gestão

Evelyn Levy – Secretária
Maria Marlene Almeida – Diretora de Programa
Beatrice Kassar Valle
Espartaco Madureira Coelho
Luiz Carlos Abreu Mendes
Luiz Eduardo Rodrigues Alves
Marcio Moraes Marciano da Rocha
Priscilla Barreto da Costa Araújo
Viviane Maria Soares

Anexo I - Formulários que auxiliaram na elaboração do instrumento de avaliação

Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão

Secretaria de Gestão – SEGES

Instrumento de definição de critérios para avaliação – Dimensão

Ação:	
Dimensão:	
Critério:	Peso
Descrição:	

Subcritério:	Peso
Descrição:	

Subcritério:	Peso
Descrição:	

Subcritério:	Peso
Descrição:	

Subcritério:	Peso
Descrição:	

Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão - SEGES

Instrumento de definição de critérios para avaliação – Mapa de pontuação

Ação:	Peso
Dimensão:	

Critério 1:	Peso
--------------------	------

Subcritérios	Peso
1	
2	
3	
4	
5	

Critério 2:	Peso
--------------------	------

Subcritérios	Peso
1	
2	
3	
4	
5	

Critério 3:	Peso
--------------------	------

Subcritérios	Peso
1	
2	
3	
4	
5	

Critério 4:	Peso
--------------------	------

Subcritérios	Peso
1	
2	
3	
4	
5	

Critério 5:	Peso
--------------------	------

Subcritérios	Peso
1	
2	
3	
4	
5	

Anexo II - Instrumento de Avaliação - Ação: Agências Executivas

A formulação desse projeto ocorreu no Ministério da Administração e Reforma do Estado, mas a proposta de aperfeiçoamento do modelo, com a definição das autonomias e flexibilidades de gestão, foi realizada na SEGES.

Dimensão 1 – Processos de Trabalho - Focos de atuação da SEGES

Critério 1. Formulação e proposição de políticas, programas e projetos

Para o cumprimento dessa missão, a SEGES realiza diagnósticos, estudos e pesquisas, desenvolve modelos/alternativas de solução, elabora normas e regulamentos, desenvolve consultas, define estratégias de negociação e aprovação das propostas, realiza discussões com os atores envolvidos e estabelece sistemática de monitoramento e avaliação.

Subcritério 1.1 - Planejamento das ações

A atividade de planejamento das ações consiste na primeira fase de abordagem do processo de formulação de políticas públicas, programas e projetos, compreendendo a definição do escopo da demanda e o dimensionamento de recursos.

1. Realização de estudos e preparação de diagnóstico

É o processo de trabalho pelo qual a SEGES obtém informações necessárias para a análise da demanda (suas especificidades, principais atores envolvidos, abrangência, complexidade da ação demandada, público-alvo) e a preparação do diagnóstico (contextualização, estudo do problema, conclusões, considerações) que subsidiarão a tomada de decisão.

Este Indicador envolve as ações de levantamento e análise das necessidades e disponibilidade de recursos logísticos, humanos e orçamentários e a preparação de cronogramas e análise de aspectos físico-financeiro, para a formulação da política, programa e projeto.

Identificação dos requisitos necessários e das expectativas de resultado de cada alternativa quanto à implementação e controle.

Estatísticas descritivas

1. Foram desenvolvidos estudos e realizado o diagnóstico para subsidiar a elaboração do modelo de Agências Executivas ou o seu aperfeiçoamento?

Não	
Sim	

2. Há roteiro organizado para a realização de estudos e preparação de diagnósticos?

Não	
Sim	

Tabela 1 - Componentes dos Estudos e Diagnóstico

Informe a existência dos seguintes componentes	Si m	Pts	Nã o
O diagnóstico contempla:			
a) Contextualização			
b) Estudo do problema (análise das causas antecedentes, históricos, análise de cenários nacionais e internacionais)			
c) Identificação dos atores envolvidos			
d) Identificação do público-alvo			
e) Conclusões / considerações			
Há documentação dos estudos de cenários nacionais e internacionais já realizados para o modelo?			
Existem pareceres técnicos presentes na documentação?			
Existe um processo estruturado de armazenamento e guarda das informações referentes aos estudos e diagnósticos?			

Existe forma de acesso rápido às informações contidas nos estudos e diagnóstico?			
--	--	--	--

Subcritério 1.2 - Desenvolvimento de alternativas de solução

Em consequência do diagnóstico realizado e da orientação institucional serão identificadas e desenvolvidas alternativas de solução abrangendo aspectos legais, institucionais, organizacionais e de gestão.

2. Identificação e estudos de alternativas de solução

Este processo de trabalho envolve a realização de levantamentos e estudos abrangendo modelos institucionais, organizacionais e de gestão, e aspectos legais.

Estatísticas descritivas

- Houve o desenvolvimento de alternativas de solução para atender os objetivos preconizados para essa ação?

Não	
Sim	

Tabela 2. Componentes que devem compor o desenvolvimento de alternativas de solução.

Estudo e análise sobre:	Si m	Pts	Não
Aspectos Legais			
Identificação de legislação pertinente sobre o tema			
Estudos de fragilidades e incompatibilidades na legislação e na solução			
Documentação referente à elaboração de novos instrumentos legais*			

Proposição de Modelos para a política / programa / projeto			
Institucionais			
Organizacionais			
De Gestão			
Recursos necessários			
Humanos			
Logísticos			
Orçamentários			
Informações necessárias para a comparação das alternativas			
As alternativas apresentam:			
a) Vantagens e desvantagens de cada alternativa (incentivos)			
b) Abordagem de aspectos e conveniências de cunho político, legal, técnico e orçamentário.			
c) Análise de risco e impacto de cada alternativa			
d) Resultados esperados para cada alternativa quanto à implementação e controle			

3. Escolha da alternativa de solução

De posse da caracterização das diferentes alternativas propostas, a alta direção da SEGES estabelece um processo decisório fundamentado em aspectos e conveniências legais, políticas, técnicas, econômico-orçamentário, análise de risco e de impacto, resultando na escolha da política pública, programa, projeto mais adequada.

Estatísticas descritivas

1. O processo decisório utilizou-se de instrumentos participativos para a análise das alternativas?

Não	
Sim	

- a1. Quais?
a2. E como?

2. Foram realizadas discussões abertas para a tomada de decisão?

Não	
Sim	

Tabela 3 – Referencial de tomada de decisões

Quais instrumentos de tomada de decisão foram utilizados?	Sim	Pts	Não
Audiência Pública			
Workshops			
Fórum de debates			
Reuniões			

Existe pelo menos um “sim” na Tabela 3?

Não	
Sim	

3. Houve um processo estruturado para o registro das contribuições oferecidas nestes eventos?

Não	
Sim	

Subcritério 1.3 - Negociação e aprovação da alternativa

Etapa onde os atores e *stakeholders* comprometidos com a implementação da política pública são incitados a discutir, avaliar e definir a alternativa a ser implantada.

1. Negociação

Esta fase compreende a identificação dos atores, seus papéis e posições sobre o tema em discussão, bem como as possíveis formas de articulação e condução da negociação, consistindo na realização de reuniões e contatos com os atores envolvidos para apresentação, análise e discussão da alternativa proposta e na elaboração de eventuais ajustes necessários para a sua viabilização e aprovação.

Estatísticas descritivas

a) Há / houve trabalho estruturado para a condução das negociações?

Não	
Sim	

- Se sim, qual?

Tabela 4 – Estrutura do trabalho de negociação

Esse trabalho considera/ considerou:	Si m	Pts	Não
a) O mapeamento dos atores e stakeholders necessários à fase de aprovação e implementação da Política /Programa /Projeto			
b) O mapeamento dos suplentes necessários à fase de aprovação e implementação da Política /Programa /Projeto			
c) A definição da forma de contato			
d) A definição dos meios de convocação			
e) A apresentação dos documentos necessários à implementação da alternativa escolhida			

b) Há/Houve trabalho estruturado sobre o processo de discussão realizado e dos ajustes que foram necessários?

Não	
Sim	

- Se sim, qual?

Tabela 5 – Que aspectos o trabalho de discussão foram considerados

Esse trabalho considera/ considerou:	Sim	Pts	Não
a) O registro das posições dos atores e stakeholders sobre o tema em discussão			
b) A formulação dos ajustes necessários à Política /Programa /Projeto proposta			
c) A divulgação da versão final da Política /Programa /Projeto aos atores e stakeholders			

2. Aprovação

Acompanhamento dos trâmites do processo de aprovação nas instâncias pertinentes, buscando que sua formalização seja nos termos de sua concepção / negociação.

Estatísticas descritivas

- a) Há/houve estratégia de negociação para a aprovação da alternativa escolhida?

Não	
Sim	

Tabela 6 – Estratégia de negociação

Essa estratégia considera/ considerou:	Sim	Pts	Não
a) A designação de responsáveis para a condução do processo em várias instâncias.			
b) Os instrumentos de acompanhamento e controle da política a ser aprovada.			

b) A política/programa/projeto foi aprovada diferentemente do negociado?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se sim, as modificações ocorridas foram para melhor?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

- Quais foram estas modificações?

- As modificações ocorridas impactaram na base conceitual do modelo?

Subcritério 1.4 - Elaboração de sistemáticas

Após a aprovação, a elaboração de sistemática de monitoramento e avaliação consiste no detalhamento das ações e dos resultados esperados, na definição dos responsáveis e de seus papéis, e no desenho do plano de monitoramento e da ferramenta de avaliação.

1. Desdobramento da política em ações

Consiste no detalhamento das ações e dos resultados esperados, na definição dos responsáveis e de seus papéis, no desenho do plano de monitoramento e da ferramenta de avaliação.

O plano de monitoramento compreende a definição das etapas, atividades, metas físicas e financeiras, prazos, pontos de controle, modelos conceituais e indicadores de avaliação. A ferramenta de avaliação compreende a periodicidade, os resultados parciais e finais, o monitoramento da execução físico-financeira, pontos de controle, a evolução dos indicadores, modelo

conceitual e os aspectos referentes à promoção (indução e prestação de contas).

Estatísticas descritivas

Tabela 7 – Elaboração de sistemática

Houve o desenvolvimento de sistemática para:	Sim	Pts	Não
As ações de promoção			
- Definição da agenda estratégica			
As ações de apoio ou implementação			
- Definição da agenda estratégica			
As ações de monitoramento e avaliação			
- Elaboração de ferramentas de acompanhamento e avaliação			

A ação contava com modelos conceituais como os Cadernos do MARE e os Contratos de Gestão, e com a sistemática de monitoramento do desempenho das Agências Executivas (Contrato de Gestão).

a) Além dos conceituais, métodos, ferramentas e recursos tecnológicos acima listados, a SEGES verifica a necessidade do desenvolvimento de outros dispositivos para suportar a implantação da ação, seu monitoramento e avaliação?

Não	
Sim	

b) Se sim, relacione quais.

--

Critério 2. Promoção

O processo de promover corresponde à fase de esclarecimento e divulgação da política pública formulada, em que a SEGES articula, induz e sensibiliza/mobiliza atores para a adoção da política. Promover o modelo de Agência executiva é ação permanente da SEGES.

Subcritério 2.1 - Planejamento das ações

A atividade de planejamento das ações é a primeira fase do processo de promoção de políticas públicas, compreendendo a definição da agenda estratégica, a escolha da forma de sua implementação e o planejamento dos recursos necessários.

1. Definição da agenda estratégica

A definição da agenda estratégica é o processo de trabalho pelo qual a SEGES prioriza as políticas que serão promovidas e estabelece de forma agregada, as formas, o cronograma de implementação, as metas, os indicadores, os responsáveis e a disponibilidade de recursos logísticos, humanos e orçamentários.

Estatísticas descritivas

a) Existe agenda estratégica para promoção do modelo de agências executivas?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Tabela 8 – Composição genérica da agenda

Quais as ações de promoção que compõe a agenda?	Sim	Pts	Não
Escolha da forma de promoção			
- Articulação			
- Indução			
- Sensibilização / Mobilização			
Cronogramas			
Metas físicas e financeiras			
Indicadores			
Responsáveis			
Estudo do público-alvo estratégico			
Recursos disponíveis			
- Logísticos			
- Humanos			
- Orçamentários			

b) O processo de elaboração da agenda estratégica é participativo?

Não	
Sim	

c) A agenda estratégica é divulgada para todos os atores envolvidos?

Não	
Sim	

2. Escolha da forma de implementação

A partir da prioridade definida, escolhe-se o método de promoção que abrange a definição do objetivo, do impacto que se deseja obter, do público-alvo e dos atores a serem envolvidos.

3. Planejamento dos recursos logísticos, humanos e financeiros disponíveis e necessários

Essa etapa corresponde ao mapeamento dos recursos necessários à adequação da ação de promoção aos recursos disponíveis e à elaboração do roteiro de implementação.

Estatísticas descritivas

a) A escolha do método de promoção é/foi compatível com a agenda estratégica?

Não	
Sim	

Tabela 9 – Avaliação da composição do método de promoção escolhido

Seminário

9.1 Os seguintes elementos foram claramente identificados?	Si m	Pts	Nã o
Definição dos objetivos			
Roteiro para a realização dos eventos			
O roteiro incluía definição de:			
- Recursos Logísticos			
- Recursos Humanos			
- Recursos Financeiros			
- Responsáveis			
Processo ligando os Objetivos da Política aos métodos			
- Definição do Público Alvo			
- Definição de Stakeholders			
- Formas de convocação de acordo com objetivos propostos			
Sistemática para avaliação do resultado do evento			
Sistemática para avaliação do resultado do impacto do evento			

9.2 Há claramente identificado os seguintes elementos:—	Si m	Pts	Nã o
Definição dos objetivos			
Roteiro para a realização dos eventos			
O roteiro incluía definição de recurso			
- Logísticos			
- Humanos			
- Financeiros			
- Identificação de responsáveis			
Processo ligando os Objetivos da Política aos métodos			
- Definição do Público Alvo			
- Definição de Stakeholders			
- Formas de convocação de acordo com objetivos propostos			
Sistemática para avaliação do resultado do evento			
Sistemática para avaliação do resultado do impacto do evento			

Subcritério 2.2 – Articulação

Para a SEGES, a articulação consiste no estabelecimento de contatos com atores de seu interesse, visando facilitar a implementação da política pública, programa, projeto. Nessa etapa, busca-se a obtenção de apoio institucional e político e a formação de parcerias, que garantam sustentabilidade aos objetivos.

2. Obtenção de apoio institucional e político

Esta ação tem o objetivo de buscar o comprometimento dos atores envolvidos com a implementação da política, programa, projeto. Para tanto são realizadas reuniões, conferências ou outras formas de contato.

Estatísticas descritivas

- a) Estão ocorrendo / ocorreram ações de articulação para estimular a adesão de entidades ao projeto Agências Executivas?

Não	
Sim	

- Se sim, quais?

b) Há um processo estruturado para a execução dessa atividade?

Não	
Sim	

Tabela 10 – Processo estruturado para obtenção de apoio institucional e político

O processo estruturado compreende:	Sim	Pts	Não
- Definição dos atores que precisam ser envolvidos para obter o apoio institucional e político ao modelo			
- Manual de orientação a ser entregue aos atores			
- Realização de contatos			

c) A SEGES está conseguindo obter apoio institucional e político ao modelo?

Não	
Sim	

- Se não, por quê?

3. Estruturação de parcerias – Não é aplicável

Subcritério 2.3 - Indução

A indução é uma ação da SEGES que objetiva persuadir os representantes de órgãos e entidades públicas a implementarem a gestão empreendedora. A indução ocorre de forma impositiva pelo estabelecimento de padrões, critérios, ou por adesão através da oferta de incentivos.

1. Estabelecimento de exigências (normas, padrões, decretos, etc).

Componente não aplicável.

2. Estabelecimento de incentivos (vantagens)

É o processo de definição de um conjunto de requisitos e contrapartidas necessários à implementação da política, programa e projeto.

Estatísticas descritivas

- a) Há um conjunto articulado e estruturado de incentivos para atrair entidades ao modelo de Agência Executiva?

Não	
Sim	

Se não, há necessidade de criar?

Não	
Sim	

Se sim, quais?

- c) O conjunto de incentivos são bem conhecidos pelas entidades candidatas à qualificação em Agência Executiva?

Não	
Sim	

- d) Com relação aos incentivos que estão sendo criados:

Flexibilidade orçamentária-financeira, e
Autonomia de Gestão de Recursos Humanos e Materiais

Tabela 11 – A criação de incentivos adicionais

Esses incentivos:	Sim	Pts	Nã o
A criação destes novos incentivos é decorrente de um processo de avaliação de necessidade.			
A SEGES possui um processo estruturado para a negociação das vantagens preconizadas com aqueles que a procura.			
A avaliação geral é que essas novas vantagens serão bem sucedidas na indução de novas adesões ao projeto.			

Haveria outros incentivos além dos propostos?

Não	
Sim	

Se sim, quais?

Subcritério 2.4 - Mobilização dos envolvidos e Sensibilização

A sensibilização corresponde à execução de ações informativas/educativas que visam transformar o nível de consciência dos atores mobilizados para ação e obter deles a adesão espontânea aos propósitos da política, programa, projeto. As ações realizadas podem ser reuniões, seminários, encontros, palestras, publicações, divulgação de conhecimentos e de conceitos.

2. Mobilização dos envolvidos

Consiste na etapa de definição da sistemática de divulgação de informações e de escolha de instrumento de convocação/convite aos componentes do público-alvo, bem como de sua expedição.

Estatísticas descritivas

a) Existe processo/ferramenta de identificação de expectativas do público-alvo a ser mobilizado?

Não	
-----	--

Sim	
-----	--

b) Há / Houve o planejamento das formas de mobilização (reuniões, seminários, palestras ou outras formas de mobilização) para a promoção da Agência Executiva?

Não	
Sim	

c) Há / Houve o planejamento articulado das ações de divulgação (publicações, site, ou outras formas de divulgação de conhecimento), visando informar o público alvo sobre a Agência Executiva?

Não	
Sim	

Se sim, quais?

3. Definição das formas e conteúdos

É o processo de definição da forma de divulgação e conteúdos, considerando-se as expectativas e especificidades do público-alvo e os objetivos a serem atingidos. Com base nesta decisão serão escolhidos os responsáveis, definidos os prazos e os recursos necessários e a forma de convocação.

Estatísticas descritivas

Tabela 12 – Conteúdos das ações para a mobilização

Há claramente identificado os seguintes conteúdos das	Si	Pts	Nã
---	----	-----	----

ações para mobilização?	m		o
Especificidades do Público alvo			
Objetivos			
Os esclarecimentos adequados sobre as vantagens ou incentivos			
O esclarecimento adequado sobre as formas de apoio que a SEGES dispõe às candidatas (planejamento estratégico, contrato de gestão, capacitação e criação de entidade)			
O roteiro de qualificação			

4. Sensibilização

Esta é a etapa de execução das atividades ou eventos planejados e necessários à sensibilização dos atores e do público-alvo.

Estatísticas descritivas

Informar na tabela 13 os eventos e suas características

Tabela 13 – Eventos para a sensibilização do Público alvo

Eventos	Número	Freqüência	Convidados	Presen-tes	Adesã- o ao model- o

Subcritério 2.5 - Elaboração de sistemática de monitoramento e avaliação da ação de promoção

Este processo abrange o detalhamento de cada ação, dos resultados esperados e o desenho do plano de monitoramento e avaliação da atividade e de seus impactos no público alvo.

Estatísticas descritivas

a) Há/Houve o desenho de um processo de monitoramento e avaliação das ações realizadas na promoção?

Não	
Sim	

Se não, há necessidade de criar?

Não	
Sim	

c) Há/Houve o desenho de um processo de monitoramento e avaliação do impacto da ação de promoção da política?

Não	
Sim	

Se não, há necessidade de criar?

Não	
Sim	

Tabela 14 – Processos de monitoramento e avaliação do evento

O processo de monitoramento e avaliação é composto por:	Si m	Pts	Nã o
--	-----------------	------------	-----------------

Check list para a administração da preparação de eventos			
Forma da convocação do público alvo			
Material de divulgação específico para o evento (Folders, papers, site, etc)			
Roteiro de esclarecimento do modelo (restrições, pré-requisitos, vantagens)			
Questionário de avaliação do evento pelos participantes (satisfação dos participantes, logística usada)			
Mecanismos de disseminação dos resultados obtidos no evento			
Mecanismo pró-ativo para contatar os participantes para verificar as possibilidades reais de adesão ao modelo e coletar eventuais sugestões de melhoria			

Critério 3. Apoio à implementação.

É a ação da SEGES que visa oferecer soluções que facilitem a adoção das linhas de atuação da Política de Reforma do Estado. Essas ações contemplam a oferta de conhecimentos e conteúdos conceituais, métodos, ferramentas, tecnologias (sistemas) e o apoio à contratação de consultorias para o desenvolvimento de soluções específicas, capacitação.

Subcritério 3.1 - Planejamento das ações de apoio

A atividade de planejamento das ações envolve a tomada de decisões sobre a agenda estratégica do órgão neste campo, a análise e negociação da natureza da ação de apoio e de sua definição estratégica.

1. Definição da agenda estratégica

A definição da agenda estratégica é o processo de trabalho onde a SEGES prioriza as ações de apoio à implementação, estabelecendo quais órgãos receberão apoio e que tipos de apoio serão ofertados. Assim, e de forma agregada, também são definidas as formas de atuação, o cronograma de implementação, as metas, os indicadores, os responsáveis e a disponibilidade de recursos logísticos, humanos e orçamentários.

Estatísticas descritivas

a) Existe agenda estratégica para o apoio à implantação de Agência Executiva?

Não	
Sim	

Se não, há necessidade de criar?

Não	
Sim	

b) O processo de elaboração da agenda estratégica é participativo?

Não	
Sim	

c) A agenda estratégica é divulgada para todos os atores envolvidos?

Não	
Sim	

Tabela 15 – Elementos da agenda estratégica

Há claramente identificado os seguintes componentes?	Si m	Pts	Nã o
Tipo de apoio (Planejamento estratégico, contrato de gestão, capacitação, criação de entidade)			
Formas de atuação (Orientação técnica pelo PGPE, contratação de consultoria externa)			
Cronogramas: físico e financeiro			
Responsáveis			
Metas e indicadores			
Recursos disponíveis			
- Humanos			
- Logísticos			
- Orçamentários			

d) Há um conjunto de métodos, tecnologias, conceitual e ferramentas para apoiar a implantação das agências executivas:

Tabela 16 – Apoio de ferramental

Estão disponíveis os seguintes instrumentos para a orientação técnica:	Sim	Pts	Não
Roteiro para implantação da agência executiva contendo:			
- Marco Legal do modelo			
- Definição dos requisitos para os pretendentes visando à elaboração do plano de adesão			
- Etapas a serem seguidas até a qualificação			
Esclarecimentos sobre os tipos de apoio que a SEGES oferece para a qualificação da organização			
- Apoio técnico à elaboração do contrato de Gestão			
- Contratação de consultoria para apoiar o planejamento estratégico e Contrato de gestão			
- Capacitação			
- Apoio técnico para a criação de entidades			

e) Com relação à contratação de consultoria para apoiar o planejamento estratégico, a reestruturação organizacional e a elaboração do contrato de Gestão, podemos verificar:

Tabela 17 – Contratação de consultoria

Com relação a essa forma de apoio, podemos afirmar:	Si m	Pts	Não
Têm atraído número adequado de adesões ao processo de qualificação.			
A SEGES possui um processo estruturado para a negociação do apoio oferecido com aqueles que a procura.			
A SEGES possui um processo estruturado para a contratação de consultoria.			

Existe na SEGES mecanismos de mensuração dos resultados do trabalho da consultoria.			
---	--	--	--

f) Com relação ao apoio oferecido relacionado à capacitação, a demanda para o curso DGOS tem sido suficiente?

Não	
Sim	

- Quantos gerentes têm sido capacitados?

g) O quantitativo de participantes está dentro do esperado?

Não	
Sim	

Tabela 18 – Apoio de capacitação referente ao DGOS

Com relação ao apoio de capacitação, verifique:	Si m	Pts	Não
Esse curso tem ajudado na obtenção de adesões à política.			
A SEGES possui um processo estruturado para negociação do apoio oferecido a aqueles que a procura.			
A SEGES possui um processo estruturado para a montagem dos cursos para as instituições que a procura.			
A SEGES tem flexibilidade para a montagem de calendários e conteúdos específicos para as organizações.			
Existe na SEGES mecanismos de mensuração dos resultados da capacitação – avaliação do curso.			
Existe na SEGES mecanismos de mensuração dos resultados da capacitação – avaliação feita pela organização.			

2. Análise da solicitação de apoio

Esta é a etapa em que a SEGES recebe, analisa e julga a pertinência e a oportunidade das solicitações de apoio, em função das prioridades de atuação estabelecidas para o período.

Estatísticas descritivas**Tabela 19 – Estruturação da SEGES para tratar das demandas**

A SEGES possui um processo estruturado para:	Si m	Pts	Nã o
Receber as solicitações de apoio			
Analisar e julgar a pertinência e oportunidade das solicitações com celeridade			
Priorizar as demandas			
Verificar a ciência do Órgão Superior sobre a demanda			
Analisar com tempestividade as solicitações priorizadas			
Comunicar a evolução do andamento do processo junto à organização interessada			

3. Negociação da ação de apoio

Após a definição do tipo de apoio a ser viabilizado e a forma de atendimento a SEGES, orienta tecnicamente o demandante, e elabora em conjunto os instrumentos necessários definidos durante negociação, tais como: termo de referência, minuta de instrumentos legais, avaliação de gestão e outros estudos.

Estatísticas descritivas

a) Há/houve um roteiro para orientar a negociação junto ao demandante?

Não	
Sim	

Tabela 20 – Conteúdos dos roteiros de orientação

O roteiro tem claramente descrito os seguintes	Si	Pts	Nã
---	-----------	------------	-----------

componentes:	m		o
Avaliação da gestão da entidade			

Para a ação de:	Equipe própria		Duração média da tarefa	Quantas realizadas
Avaliação de gestão	Sim	não		

Termo de referencia para o Planejamento estratégico			
Preparação de minutas contrato de gestão e de instrumentos legais necessários ao processo de qualificação (decretos)			
Orientações sobre o processo de contratação de consultoria			
Orientações sobre a necessidade de criação de Comitê Gestor responsável pela condução do processo na organização demandante			
Orientações sobre o curso de capacitação			
Orientações sobre a necessidade de criação de entidade			
Orientações para comunicação do processo de qualificação ao público interno da demandante			

4. Definição da estratégia de ação

Atividade que consiste na elaboração, em conjunto com os envolvidos, do Plano de Trabalho referente às ações de apoio, contendo metas físicas, financeiras, orçamentárias, prazos, indicadores, pontos de controle, produtos e responsáveis.

Estatísticas descritivas

a) Concluídas as negociações é produzido uma documentação formal sobre os acordos?

Não	
Sim	

b) Estão claramente definidos os papéis dos envolvidos no processo de qualificação?

Envolvidos	Sim	Nã o	
SEGES			
Organização cliente			
Órgão supervisor			

Tabela 21 – Componentes do Plano de trabalho

Há claramente identificado os seguintes componentes	Si m	Pts	Nã o
Detalhamento das ações de apoio			
Cronogramas físico-financeiro			
Responsáveis			
Metas e indicadores			
Pontos de controle			
Produtos			

Critério 4. Coordenação

A atividade de coordenação visa garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos durante o processo de formulação de políticas, programas ou projetos e ações desenvolvidas pelas SEGES. Para a execução do monitoramento, avaliação e a elaboração de expressão dos resultados, a SEGES utiliza-se do conteúdo dos planos e de seus eventuais ajustes e das informações e dados coletados para essa finalidade.

Subcritério 4.1 - Planejamento das ações de coordenação

O planejamento da ação de coordenação compreende a análise dos planos de monitoramento e avaliação previamente elaborados, promoção e apoio à implementação, complementando-os, se necessário.

Estatísticas descritivas

- a) Há/houve necessidade de complementar o plano de monitoramento da ação de promoção e ação de apoio à implementação (plano de trabalho)?

Não	
Sim	

Se sim, quais as complementações ocorridas?

b) essas complementações devem ser incorporadas ou observadas no plano de monitoramento/avaliação padrão?

Não	
Sim	

Subcritério 4.2 - Acompanhamento e monitoramento

A ação de monitoramento envolve a análise e a avaliação da execução das ações previstas nos planos elaborados, levando em consideração as metas físicas – financeiras, os produtos definidos e os prazos acordados. Permite verificar a necessidade de ajustes e \ou correções que serão negociados com os atores envolvidos, bem como: a elaboração dos instrumentos que se façam necessários (aditivos, notas técnicas, etc.).

1. Ações de Promoção

1.1 Monitoramento da agenda estratégica

Estatísticas descritivas

a) Os componentes da agenda estratégica são monitorados pela SEGES?

Não	
Sim	

b) Há método padrão para o monitoramento da agenda estratégica?

Não	
Sim	

Se não, como é realizado o monitoramento?

c) Deveria existir um padrão de monitoramento?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

d) A SEGES possui sistema de informação gerencial para monitorar a execução da agenda?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, deveria existir?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

e) Há um processo estruturado de coleta de dados para o monitoramento que seja utilizado pelos responsáveis das ações de promoção?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

f) Os resultados do monitoramento da agenda são compartilhados por todos os envolvidos?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

g) Existe processo estruturado de reprogramação da agenda estratégica?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, deveria existir?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

1.2. Sistemática de avaliação dos eventos de promoção

Estatísticas descritivas

a) Em todos os eventos realizados, há instrumento de avaliação (recursos utilizados, satisfação, atendimento das expectativas)?

Não	
Sim	

Se não, deveria existir?

Não	
Sim	

b) Nos eventos que têm instrumentos de avaliação, qual é o percentual de participantes que respondem a avaliação?

< que 20%	
De 20% a 50%	
De 50% a 80%	
> que 80%	

c) Nos eventos avaliados pelos participantes, as informações obtidas são coletadas, analisadas e divulgadas em um processo estruturado?

Não	
Sim	

d) Existe ferramenta de T.I. para a tabulação dos dados obtidos?

Não	
Sim	

Se não, deveria ter?

Não	
Sim	

e) As análises realizadas e os resultados obtidos são apresentados em formato padrão?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, deveria existir?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

f) Existem ações estruturadas para a verificação do impacto da ação na adesão ao projeto Agência Executiva?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se sim, citar.

g) Os resultados obtidos são utilizados para a tomada de decisão e mudança de rumo?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se sim, citar.

2. Ações de apoio

2.1 - Monitoramento da agenda estratégica

Estatísticas descritivas

a) Os componentes da agenda estratégica são monitorados pela SEGES?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

b) Há método padrão para o monitoramento da agenda estratégica?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, como é realizado o monitoramento?

c) Deveria existir um padrão de monitoramento?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

d) Há um processo estruturado de coleta de dados que seja utilizado pelos responsáveis das ações de apoio?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

e) A SEGES possui sistema de informação gerencial para monitorar a execução da agenda?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, deveria ter?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

f) Os resultados do monitoramento da agenda estratégica são compartilhados por todos os envolvidos?

Não	
Sim	

g) Existe processo estruturado de reprogramação da agenda estratégica?

Não	
Sim	

Se não, deveria existir?

Não	
Sim	

2.2 – Orientações técnicas e apoio material

Estatísticas descritivas

a) Existe um plano de trabalho para cada ação de apoio realizada (planejamento estratégico, elaboração de contrato de gestão, criação de entidade)?

Não	
Sim	

b) Existe um sistema informatizado para monitoramento do plano de trabalho?

Não	
Sim	

Se não, deveria existir?

Não	
Sim	

c) As análises realizadas e os resultados obtidos dispõem de um formato padrão para sua apresentação?

Não	
Sim	

Se não existe, deveria existir?

Não	
Sim	

d) Os cronogramas dos Planos de trabalho são cumpridos conforme o previsto?

Não	
Sim	

Se não, por quê?

e) Os resultados obtidos do acompanhamento do Plano de Trabalho estão servindo para tomada de decisão e correção de rumos?

Não	
Sim	

Se não, por quê?

f) A orientação técnica ou o apoio material oferecido para elaboração do planejamento estratégico e do contrato de gestão tem-se convertido na qualificação da entidade em Agência Executiva?

Não	
Sim	

Se não, por quê?

2.3 – Apoio de capacitação referente ao DGOS

a) Existe um plano de trabalho para essa ação de apoio?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, deveria existir?

b) Existe um processo de coleta de dados que subsidiam a ação de monitoramento da capacitação?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, deveria existir?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

c) Todos os cursos realizados são avaliados pelos participantes?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

d) Todos os cursos realizados são avaliados pela organização, ou seja, se o perfil gerencial dos seus servidores melhorou?

Não	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

Sim	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

e) Existe uma ferramenta em T.I. para tabulação dos dados coletados na avaliação?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não existe, deveria existir?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

f) As análises realizadas e os resultados obtidos dispõem de um formato padrão para sua apresentação?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não existe, deveria existir?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

g) Nos cursos avaliados as informações obtidas são utilizadas para a tomada de decisão e correção de rumos?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

h) Existe um mecanismo de mensuração do impacto do curso?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não existe, deveria existir?

Não	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

Sim	
-----	--

Como deveria ser este instrumento?

i) A capacitação oferecida tem ajudado no esclarecimento do modelo de Agência Executiva?

Não	
Sim	

j) A capacitação oferecida tem auxiliado o processo de mudança comportamental dos participantes?

Não	
Sim	

3 – Participação na Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão

a) As reuniões de acompanhamento do contrato de gestão têm auxiliado no processo de normatização e aprimoramento do modelo?

Não	
Sim	

b) Há, nos relatórios produzidos pelas comissões, recomendações ao Órgão Central de Gestão (SEGES)?

Não	
Sim	

Se sim, quantas?

c) Há um processo estruturado para tratar das recomendações?

Não	
Sim	

Se não, como deveria ser este processo?

Não	
Sim	

Dimensão 2 - Organização para Execução do Trabalho

Critério 1. Estrutura Organizacional

Estatísticas descritivas

1. Para a boa realização da ação, há/houve a necessidade de uma unidade organizacional específica para tratar deste assunto?

Não	
Sim	

2. Se houve a necessidade, esta unidade foi criada?

Não	
Sim	

b1. Por quê?

b2. E como?

3. Há um designado formal como responsável para condução da Política?

Não	
Sim	

4. O nível hierárquico do designado é suficiente para facilitar a condução da política?

Não	
Sim	

Tabela 22 – Aspectos da Estrutura

Dados complementares sobre a estrutura	Sim	Pts	Não
Para o caso de não existência de estrutura organizacional específica, a tarefa foi/está sendo conduzida por um grupo de trabalho designado para essa atividade.			
Se houver um grande número de solicitações de adesão à política, a estrutura existente ou grupo designado estão preparados para atender a demanda.			

Critério 2. Norma de Procedimentos

- a) Foram desenvolvidas novas rotinas de trabalho para atender à implementação da política?

Não	
Sim	

Se sim, quais?

- b) As rotinas foram documentadas através da criação de normas de procedimentos?

Não	
Sim	

Tabela 23 – Documentação e infra-estrutura

Com relação aos procedimentos e a instrumentalização da SEGES podemos afirmar que:	Sim	Pts	Não
As rotinas foram adequadamente documentadas permitindo que qualquer novo servidor possa atuar no processo utilizando-se das informações ali contidas.			
Esses procedimentos serão repetidos várias vezes no futuro.			
Não houve necessidade de desenvolvimento de ferramentas em T.I. para apoiar as ações da SEGES na implementação			

da política.			
Não ficou nenhum aspecto das rotinas sem a devida documentação.			
Se há alguma necessidade de formalização de rotinas, cite quais:			

Critério 3 - Equipe para a realização das tarefas

Subcritério 3.1 - Dimensão

Estatísticas descritivas

a) Para a boa realização das tarefas, podemos afirmar que a equipe designada tem o número adequado de servidores para tratar do assunto?

Não	
Sim	

Se não, por quê?

b) Há/houve a necessidade de contratar ajuda externa para apoiar a tarefa?

Não	
Sim	

b1. Por quê?

b2. E como?

Subcritério 3.2 - Qualificação

a) A equipe envolvida necessitou de capacitação complementar para a boa realização das tarefas? Se sim, obteve essa capacitação?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, por quê?

b) Há/houve a necessidade de servidores com conhecimentos específicos para a tarefa?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

b1. Quais?

c) Se há/havia necessidade destes servidores com conhecimentos específicos, a SEGES os dispunha e/ou os obteve facilmente?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Subcritério 3.3 - ExperiênciaEstatísticas descritivas

a) A equipe envolvida era composta por pessoal com experiência suficiente desde do início do projeto?

Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>

Se não, por quê?

Dimensão 3 - Resultados**Critério 1 - Extensão do Grau de Envolvimento da SEGES**Estatísticas descritivas

a) Podemos afirmar a para o sucesso da implementação da política a extensão do envolvimento da SEGES é completamente adequado?

Não	
Sim	

Se não, por quê?

Crítérios 2 - QuantificaçõesEstatísticas descritivas

a) Podemos afirmar que o sucesso da implementação da política pode sem medido pelo número de ações bem sucedidas?

Não	
Sim	

Se não, por quê?

Tabela 24 – Quantificação das ações

Justifique cada % do alcance da meta, explicitando os principais pontos fracos e discorrendo sobre o grau de extensão do envolvimento da SEGES no resultado obtido.

A atuação da SEGES em número é:	Pre- visto	Reali - zado	Alcance da meta acima de 70% ?
Número de adesões ao projeto			Sim pontos
Justifique:			
Número de entidades qualificadas			Sim pontos
Justifique:			
Número de articulações realizadas			Sim pontos
Justifique:			
Número de eventos de mobilização/sensibilização/avaliação realizados			Sim pontos
Justifique:			
Número de documentos de divulgação publicados			Sim pontos
Justifique:			
Número de orientações técnicas formais publicadas			Sim pontos
Justifique:			
Número de capacitações concluídas			Sim pontos
Justifique:			

Número de apoio material efetivado			Sim pontos
Justifique:			
Número de avaliações do impacto da política realizadas			Sim pontos
Justifique:			

Tabela 25 - Processo de trabalho a ser melhorado

Assinale com um X os processos de trabalho que necessitam ser melhorado:	Ad	Pts
Foco 1 - Formulação e proposição de políticas, programas e projetos		
1.1 - Planejamento das ações		
1.2 - Desenvolvimento de alternativas de solução		
1.3 - Negociação e aprovação da alternativa		
1.4 - Elaboração de sistemáticas		
Foco 2 – Promoção		
2.1 - Planejamento das ações		
2.2 - Articulação		
2.3 - Indução		
2.4 - Mobilização dos envolvidos e Sensibilização		
2.5 - Elaboração de sistemática de monitoramento avaliação da ação de promoção		
Foco 3 - Apoio à implementação		
3.1- Planejamento das ações de apoio		
Foco 4 - Coordenação		
4.1- Planejamento das ações de coordenação		
4.2- Processo de obtenção de informações para o monitoramento e avaliação		
4.3 - Acompanhamento e monitoramento		

4.4 - Apresentação de resultados

Se o número de itens a ser melhorado estiver:

Entre 0 -3	pontos
Entre 03 - 06	Pontos
Acima de 06	pontos

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](#)