

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**Márcia Maria Ribeiro Andrade**

**ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DO PROGRAMA  
NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E  
DESBUROCRATIZAÇÃO EM UM SETOR DE  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*

**Orientador:** Prof. Dr. João Batista Turrioni

**Itajubá  
2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**Márcia Maria Ribeiro Andrade**

**ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DO PROGRAMA  
NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E  
DESBUROCRATIZAÇÃO EM UM SETOR DE  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

Dissertação submetida para avaliação por banca examinadora em **05 de Novembro de 2012**,  
conferindo a autora o título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. João Batista Turrioni (Orientador)

Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello

Prof. Dr. Eduard Prancic

**Itajubá  
2012**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mauá –  
Bibliotecária Margareth Ribeiro- CRB\_6/1700

A553a

Andrade, Márcia Maria Ribeiro

Análise da adequação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização em um setor de uma instituição federal de ensino superior / Márcia Maria Ribeiro Andrade. -- Itajubá, (MG) : [s.n.], 2012.

108 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. João Batista Turrioni.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá.

1. Gestão da Qualidade. 2. Modelos de Excelência. 3. Setor Público. I. Turrioni, João Batista, orient. II. Universidade Federal de Itajubá. III. Título.

# AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, por me dar forças e permitir superar cada obstáculo em minha vida. Agradeço aos meus pais, minha inspiração e exemplo, por acreditarem sempre em mim, e iluminarem os meus caminhos.

Agradeço aos meus irmãos pela parceria e carinho, pela presença em cada conquista em minha vida e ao meu namorado pelo apoio, atenção e por estar sempre presente em minhas decisões.

Agradeço, em especial, ao meu orientador, Prof. João Batista Turrioni, primeiramente pela amizade conquistada, pela confiança em mim depositada, pelas palavras certas em cada momento desta etapa e pelo incentivo e dedicação.

Agradeço ao prof. Carlos Henrique Pereira Mello, pela grandiosa contribuição e atenção com suas observações no desenvolver deste trabalho. E a todos os professores do IEPG que, em um momento ou outro, contribuíram para esta pesquisa.

Agradeço a minha amiga Maura pela amizade, parceria e por participar de cada momento desta etapa torcendo pela realização desse meu objetivo.

Agradeço ainda, todos os meus amigos do Mestrado e da UNIFEI que me acompanharam, me ouviram, aconselharam, pela amizade e compreensão.

Por fim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista, torcendo, incentivando e acreditando: muito obrigada.

## RESUMO

A necessidade de qualificação dos serviços oferecidos, de uma gestão voltada para resultados e atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos tem refletido na busca por órgãos públicos, de Modelos de Gestão da Qualidade com a finalidade de avaliação de suas práticas de gestão e melhoria do desempenho organizacional. Baseado neste contexto, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar a adequação da proposta de um Plano de Ações de melhoria, adaptado do Modelo de Excelência em Gestão Pública, para um setor de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para atingir este objetivo, foi realizada a Auto-avaliação da gestão do setor analisado, a fim de encontrar o nível de maturidade da gestão e identificar oportunidades de melhoria para compor as ações do Plano de Melhoria da Gestão proposto. A auto-avaliação foi desenvolvida tendo por referência o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública 250 pontos, através do qual se analisa o grau de atendimento das práticas de gestão do setor avaliado aos requisitos dos critérios de excelência utilizados por organizações de classe mundial. O Método de pesquisa utilizado foi o *Soft Systems Methodology*, um método flexível para resolução de problemas em sistemas e que não apresenta obrigatoriedade na seqüência de seus estágios. Os resultados encontrados apontam para estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques quase todos reativos associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos critérios. A aplicação das práticas de gestão é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalhos associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração, e ainda, não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados. Conclui-se que o sistema de gestão do setor analisado apresenta nível de maturidade de gestão baixo em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública e que a proposta de um Plano de Melhoria da Gestão é adequada para a gestão da qualidade e o aperfeiçoamento desse setor.

**Palavras – chave:** *Gestão da Qualidade, Modelos de Excelência, Setor Público*

## ABSTRACT

The need for qualification of services offered, a results-oriented management and meeting the needs and expectations is reflected in the search for public agencies Template Quality Management in order to evaluate their management practices and organizational performance improvement. Based in this context, the main objective of this research was to analyze the adequacy of the proposed Action Plan for improvement, adapted from Model of Excellence in Public Management to a sector of a university. To achieve this goal, we performed a self-assessment of management of the sector analyzed in order to find the level of management maturity and identify opportunities for improvement to make the proposed actions of the Management Improvement Plan. The self-assessment was developed by reference to Assessment Tool of Public Management 250 points, through which it analyzes the degree of care management practices in the sector assessed the requirements of the criteria of excellence used by world-class organizations. The search method used to conduct this work was the Soft System Methodology, a flexible method to solve problems in systems and has no obligation in the sequence of its stages. The results indicate preliminary stages of development approaches, almost all reactive associated with the foundations of excellence, considering the requirements of the criteria. The application of management practices is local, many early-uses, with few standards of work associated with the approaches developed. Learning occurs in isolation, there may be sporadic innovation. Do not place the refinement and integration, and yet there are no significant results due to approaches implemented. It is concluded that the system of sector management examined presents management maturity level low over the Model of Excellence in Public Management and that the proposal for a Management Improvement Plan is suitable for quality management and improvement of the sector.

**Keywords:** *Quality Management, Excellence Models, Public Sector*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Publicações anuais.....	12
Figura 1.2 – Citações anuais.....	12
Figura 2.1 – Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em Processo.....	20
Figura 2.2 – Modelo de Excelência do Prêmio Malcolm Baldrige.....	25
Figura 2.3 – Modelo Conceitual do Prêmio Europeu da Qualidade.....	26
Figura 2.4 – Modelo de Excelência em Gestão.....	27
Figura 2.5 – Princípios Constitucionais do Gspública.....	33
Figura 2.6 – Fundamentos do Gspública.....	34
Figura 2.7 – Representação Gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	36
Figura 2.8 – Instrumento para Avaliação da Gestão Pública.....	38
Figura 3.1 – Modelo Sete Estágios SSM.....	45
Figura 3.2 – Estrutura Organizacional da Assessoria de Obras.....	48
Figura 5.1 – Comparativo do Percentual por Critério do Setor.....	88
Figura 5.2 – Avaliação do Grau de Importância das Ações de Melhoria.....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Critérios Categorias de base: Itens de avaliação - Prêmio Deming.....	23
Tabela 2.2 – Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios de avaliação e pontuação.....	24
Tabela 2.3 – PEQ: Critérios de avaliação.....	26
Tabela 2.4 – Prêmio Nacional da Qualidade: Critérios de avaliação e pontuação .....	28
Tabela 4.1 – Critérios de avaliação e pontuações máximas 250 pontos.....	52
Tabela 4.2 – Planilha Fatores de avaliação dos critérios.....	52
Tabela 4.3 – Planilha Fatores de avaliação critério resultados.....	53
Tabela 4.4 – Pontuação do Critério Liderança.....	58
Tabela 4.5 – Pontuação do Critério Estratégias e Planos .....	61
Tabela 4.6 – Pontuação do Critério Cidadãos .....	64
Tabela 4.7 – Pontuação do Critério Sociedade.....	67
Tabela 4.8 – Pontuação do Critério Informações e Conhecimentos.....	69
Tabela 4.9 – Pontuação do Critério Pessoas.....	72
Tabela 4.10 – Pontuação do Critério Processos .....	75
Tabela 4.11 – Pontuação da alínea 8.a – Resultados relativos aos cidadãos - usuários .....	77
Tabela 4.12 – Pontuação da alínea 8.b – Resultados relativos à sociedade .....	77
Tabela 4.13 – Pontuação da alínea 8.c – Resultados Orçamentários - financeiros .....	77
Tabela 4.14 – Pontuação da alínea 8.d – Resultados relativos às pessoas .....	78
Tabela 4.15 – Pontuação da alínea 8.e – Resultados relativos aos processos de suprimento...	78
Tabela 4.16 – Pontuação da alínea 8.f – Resultados relativos aos processos finalísticos e de apoio .....	78
Tabela 5.1 – Pontuação Total dos Critérios – dimensão: processos gerenciais .....	79
Tabela 5.2 – Pontuação (%) – 250 pontos – processos gerenciais .....	80
Tabela 5.3 – Pontuação Total das alíneas do critério – dimensão: Resultados .....	83
Tabela 5.4 – Pontuação (%) – 250 pontos - Resultados .....	84
Tabela 5.5 – Demonstrativo da Pontuação final da Auto-avaliação.....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Evolução Histórica da Qualidade no Setor Público .....	30
Quadro 2.2 – Estrutura e Pontuação do IAGP 250 pontos .....	39
Quadro 4.1 – Relação entre os Estágios do SSM e a Pesquisa empírica.....	50
Quadro 4.2 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho - Critério Liderança .....	56
Quadro 4.3 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho - Critério Estratégias e Planos .....	59
Quadro 4.4 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Cidadãos .....	62
Quadro 4.5 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Sociedade .....	65
Quadro 4.6 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Informações e Conhecimentos .....	67
Quadro 4.7 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Pessoas .....	70
Quadro 4.8 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Processos.....	73
Quadro 5.1 – Faixas de Pontuação Global Relativa ao Instrumento 250 pontos .....	86
Quadro 5.2 – Plano de Melhoria da Gestão.....	89

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GESPÚBLICA	Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização
IAGP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
ISI	<i>Institute for Scientific Information</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NIST	<i>National Institute of Standards and Technology</i>
PD	Prêmio Deming
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
PEQ	Prêmio Europeu da Qualidade
PMG	Plano de Melhoria da Gestão
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PQGF	Prêmio Nacional da Gestão Pública
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle
SSM	<i>Soft Systems Methodology</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. Considerações iniciais.....	11
1.2. Justificativas da pesquisa .....	13
1.3. Objetivos da pesquisa .....	14
1.4. Estrutura do trabalho .....	14
<b>2. MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO .....</b>	<b>15</b>
2.1. Qualidade.....	16
2.2. Gestão da Qualidade.....	18
2.3. Modelos de Excelência.....	21
2.3.1. Prêmio Deming.....	22
2.3.2. Prêmio Malcolm Baldrige.....	24
2.3.3. Prêmio Europeu da Qualidade.....	25
2.3.4. Prêmio Nacional da Qualidade.....	27
2.3.5. Prêmio Nacional da Gestão Pública.....	28
2.4. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização .....	29
2.4.1. Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	31
2.4.2. Instrumento de Avaliação da Gestão Pública.....	38
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
3.1. Classificação da Pesquisa .....	41
3.2. Método Qualitativo para desenvolvimento de Sistemas.....	43
3.2.1. Os Estágios da <i>Soft Systems Methodology</i> .....	45
3.3. Objeto de Estudo.....	47
<b>4. SISTEMA DE GESTÃO PROPOSTO.....</b>	<b>50</b>
4.1. Critério Liderança .....	55
4.2. Critério Estratégias e Planos .....	58
4.3. Critério Cidadãos.....	61
4.4. Critério Sociedade.....	65
4.5. Critério Informações e Conhecimentos.....	67
4.6. Critério Pessoas .....	69
4.7. Critério Processos .....	72
4.8. Critério Resultados .....	75
4.9. Análise da Pontuação da Auto-avaliação e Resultados .....	79
4.9.1. Processos Gerenciais.....	79
4.9.2. Resultados.....	83
4.9.3. Pontuação Global.....	85
4.10. Plano de Melhoria da Gestão .....	88
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>96</b>
5.1. Recomendações para Trabalhos futuros .....	99
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A – Questionários das Entrevistas .....</b>	<b>104</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Considerações Iniciais

A modernização da gestão pública, com a aplicação de modelos de gestão voltados para resultados e com foco nos impactos na qualidade de serviços prestados à sociedade, age como um indutor estratégico do desenvolvimento nacional (FAJARDO e FAVERO, 2011).

As organizações públicas, assim como as privadas, têm utilizado programas de qualidade e modelos de avaliação da gestão tendo como foco a busca da excelência nos resultados organizacionais através da motivação de mudanças consistentes adaptadas às realidades dessas organizações (FERREIRA, 2003).

O tema desta pesquisa é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que apresenta como proposta a construção de uma nova gestão pública em que a qualidade seja o caminho, a excelência o destino e o desafio a sua manutenção. Para o GesPública, avaliar é comparar o sistema de gestão de um órgão ou entidade pública com o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) (LIMA, 2007).

Ferreira (2009) aponta que o MEGP passou por evoluções resultantes do retorno das instituições e dos ciclos contínuos de análise e melhoria realizados pelo Comitê conceitual do GesPública. Dessa forma, este modelo encontra-se alinhado com a gestão contemporânea e com os princípios da administração pública, o que o torna referência na busca da excelência em órgãos públicos.

As organizações públicas necessitam de eficiência em sua gestão, ou seja, como define Marini e Martins (2009) uma boa gestão é aquela que consegue atingir os resultados almejados o que significa, no setor público, atender às demandas, interesses e expectativas dos cidadãos, o que gera valor público, ou seja, atribui qualidade na prestação de serviços e no atendimento.

Fowler (2008) afirma que, para obter qualidade na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior é importante a seleção de modelos de avaliação que proporcionem uma visão sistêmica de seu funcionamento e atuação. E ainda destaca que essas avaliações auxiliam com a identificação de oportunidades de melhoria, com a finalidade de construir propostas administrativas – pedagógicas adequadas às necessidades atuais.

Esta pesquisa aborda a utilização do MEGP em um setor de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), a fim de obter uma proposta de melhoria da gestão que pode refletir em eficiência nos processos de trabalho e resultados desejados. A pesquisadora fez uma pesquisa na base *Institute for Scientific Information (ISI)* sobre Modelos de Excelência em Gestão da Qualidade, onde foram encontrados 57 artigos sobre o assunto e levantados, o número de publicações por ano, conforme a figura 1.1 e o número de citações, conforme figura 1.2, no período de 2008 a 2012.

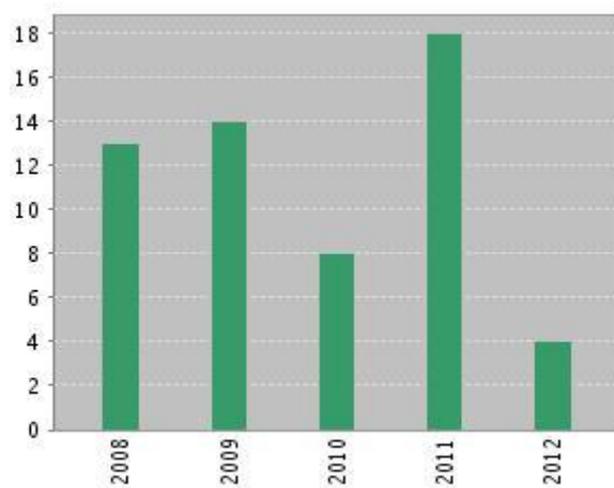


Figura 1.1 – Publicações anuais

Fonte: Base ISI

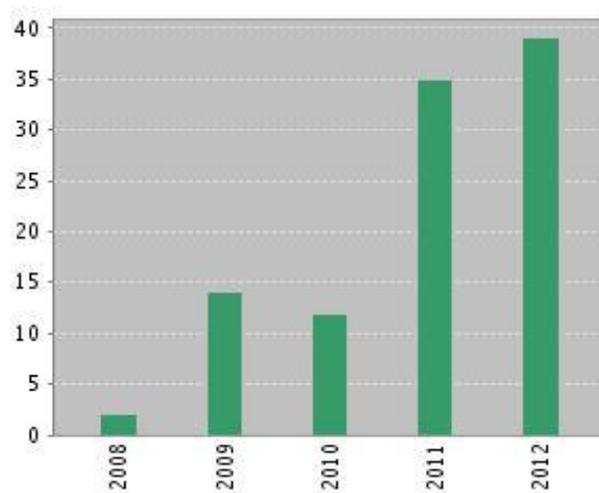


Figura 1.2 – Citações anuais

Fonte: Base ISI

## 1.2. Justificativas da pesquisa

A facilidade de acesso à informação e a nova postura dos cidadãos enquanto consumidores têm sido fortes indutores para uma mudança na gestão do setor público. Os cidadãos estão mais exigentes em relação à forma de aplicação do dinheiro público, da qualidade no atendimento e nos serviços oferecidos. A administração pública brasileira carece de capacidade estratégica, em parte porque despreza a efetividade, ou seja, os resultados que realmente fazem a diferença (LIMA, 2007).

A escolha do Setor (Assessoria de Obras) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) como objeto de estudo, justifica-se por ser um setor novo, que não apresenta um sistema de gestão da qualidade, com potencial estratégico de expansão da universidade, considerando também o aumento do número de cursos e alunos. Assim, o setor necessita de melhoria dos processos administrativos, atividades de trabalho e produzir resultados eficazes.

O setor analisado apresenta como serviços principais obras e projetos o que reflete em excesso de documentação, normas e legislações para orientação e garantia de qualidade, tornando necessário constante monitoramento, controle e verificação do desempenho das práticas de gestão desenvolvidas.

Nota-se que o caminho para melhoria da gestão é longo e necessita de constância de propósito de todos os envolvidos e não somente dos gestores, pois em órgãos públicos a cada quatro anos existe a possibilidade de mudanças políticas, dificultando a continuidade das ações (HOSKEN, 2011). Portanto, é importante que os servidores públicos estejam diretamente envolvidos com o desenvolvimento de práticas de gestão da qualidade que podem trazer benefícios para o órgão público e também para o desenvolvimento profissional de seus servidores. Vale ressaltar, que a pesquisadora fez o curso de formação de avaliador do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), disponibilizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

A escolha pela utilização do MEGP para que se desenvolva uma proposta de gestão da qualidade baseado nos critérios de excelência deve-se ao fato do mesmo ser consolidado em organizações públicas (que apresentam características diferenciadas da iniciativa privada, em relação aos objetivos e liberdade de atuação) e por ser estruturado com base nos princípios que correspondem à essência do servidor público: Publicidade, Legalidade, Eficiência, Moralidade e Impessoalidade, considerando que a pesquisadora é uma servidora pública que atua no setor analisado e pode contribuir assim, para o aperfeiçoamento da gestão e para a

disseminação da cultura da excelência no local de trabalho.

Constatou-se em relação à literatura consultada e pesquisa na base ISI, que existem poucas publicações sobre a utilização do GesPública e outros programas da qualidade em Universidades Federais, conforme evidenciado por Fowler (2008) em sua dissertação. Logo, o presente trabalho apresenta como contribuição um estudo exploratório qualitativo descrevendo a implantação do MEGP em órgãos públicos.

### **1.3. Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral da pesquisa é analisar a adequação da proposta de um Plano de ações de melhoria, adaptado do MEGP, para um setor de uma IFES.

Os objetivos específicos são:

- Realizar a auto-avaliação do setor com base no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) 250 pontos;
- Analisar as abordagens do GesPública;
- Propor oportunidades de melhoria no setor.

### **1.4. Estrutura do trabalho**

O trabalho está estruturado em cinco capítulos: No presente capítulo 1 encontra-se a apresentação do trabalho, o tema abordado na pesquisa; as justificativas da pesquisa, do modelo utilizado, da escolha do objeto de estudo; os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho. O Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica, com as abordagens relacionadas ao tema da pesquisa, o GesPública e ainda, sobre gestão da qualidade e modelos de excelência em gestão. O Capítulo 3 traz uma explanação do Método de Pesquisa adotado, a classificação da pesquisa, as etapas do método e as justificativas de sua escolha, bem como o objeto de estudo desta pesquisa. O Capítulo 4 apresenta a condução da Auto-avaliação da gestão do setor analisado, a análise da pontuação da Auto-avaliação e à proposta do Plano de melhoria da gestão. Por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões da pesquisa realizada e recomendações para trabalhos futuros. Encontram-se ainda neste trabalho, as referências bibliográficas utilizadas e o ANEXO A – questionários das entrevistas.

## 2. MODELOS DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Este capítulo apresenta conceitos sobre excelência em gestão que fundamentam o tema desta pesquisa. Para atingir os objetivos, as fontes de pesquisa principais utilizadas foram: artigos de periódicos nacionais e internacionais, artigos de congresso, livros e dissertações sobre o assunto abordado.

A fundamentação teórica inicia-se com as definições da Qualidade, onde são apresentadas as visões dos clássicos e conceitos sobre o movimento da qualidade como o controle e a gestão da qualidade total.

No próximo tópico é abordada a Gestão da Qualidade, com a explanação sobre sistemas de gestão e certificação de sistemas de gestão da qualidade: as normas da série ISO 9000 e suas principais considerações.

Após a discussão sobre Gestão da Qualidade são apresentados os modelos de excelência em gestão que são utilizados como ferramenta de avaliação e medição de desempenho das organizações, a fim de buscarem oportunidades de melhoria, inovação e reconhecimento, através de fundamentos da gestão contemporânea rumo a excelência.

Com a apresentação dos modelos de excelência em gestão, o próximo assunto corresponde ao GesPública demonstrando sua importância para disseminação da necessidade de mudanças de comportamento e valores que contribuem para Gestão da Qualidade nos órgãos públicos. O próximo tópico apresenta a sua principal referência, o MEGP, onde foi explanado sobre a ideia de que a Administração Pública tem que ser de excelência, mas, considerando sua natureza pública e o atendimento as necessidades dos cidadãos.

E o último tópico apresentado foi o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) como uma ferramenta da avaliação continuada da Gestão de Órgãos Públicos, onde serão apresentados os Critérios de Excelência da Gestão, os requisitos de cada critério, a definição da auto-avaliação da gestão de órgãos públicos e abordado o conceito do Plano de Melhoria da Gestão e sua função.

## 2.1. Qualidade

As últimas décadas foram marcadas pela expansão do conceito de qualidade alinhado ao avanço na forma de compreender a organização, seus valores, objetivos estratégicos de acordo com as exigências relacionadas ao ambiente, nível de competitividade, inovação constante e sustentabilidade (PRADA, MIGUEL e FRANÇA, 1999).

De acordo com Garvin (2002) pode-se identificar cinco abordagens principais para definição da qualidade: Trancendental (excelência inata); baseada no produto (variável precisa e mensurável); baseada no usuário (está diante dos olhos de quem a observa); baseada na produção (conformidade com as especificações) e baseada no valor (custos e preços).

Segundo Feigenbaum (1994) a qualidade é a ferramenta de orientação na consecução dos objetivos de qualquer empresa em qualquer parte do mundo, em crescimento de mercado e em lucratividade através da liderança da qualidade.

A qualidade total é abrangente integrando várias áreas funcionais das organizações e conceitos relacionados à liderança e ao controle nos processos produtivos sejam esses de manufatura ou serviços. Uma evolução nesse conceito veio com a necessidade de incorporar as exigências e necessidades de partes interessadas de uma organização na busca da excelência em desempenho (CARVALHO e PALADINI, 2006).

Para Becker (1993), a qualidade total tem por objetivo a satisfação do cliente a custos decrescentes, ela se distribui em funções e departamentos, sendo sistêmica e envolvendo todos os interessados na empresa e ainda, enfatiza o aprendizado, flexibilidade e a mudança organizacional para o alcance do sucesso nos negócios.

O conceito de Controle da Qualidade Total (TQC) teve sua origem com Feigenbaum apresentando-o como uma chave estratégica que envolve todos os setores da organização, de modo a manter esforços para a melhoria da qualidade visando à satisfação dos clientes. No desenvolvimento do pensamento sobre o TQC observam-se diferenças entre a visão japonesa e americana, embora na essência sejam similares. Enquanto que nos EUA a ênfase acontece na aplicação de técnicas e métodos relacionados à qualidade, no Japão ocorre o comprometimento dos funcionários nas atividades de gestão da qualidade. Na visão americana a preocupação se concentra na detecção dos problemas e segregação de produtos com defeito, por outro lado, no Japão as organizações desenvolvem processos para detectar e evitar os problemas (CARVALHO e PALADINI, 2006).

Conforme Feigenbaum (1994), o TQC é um sistema eficiente a fim de desenvolver, manter e aperfeiçoar a qualidade dentro dos grupos organizacionais de forma a permitir o desenvolvimento das funções administrativas em níveis mais econômicos e que possibilitem a satisfação do consumidor. É abrangente e essencial para obtenção de resultados empresariais, melhorias significativas tanto na qualidade, como confiabilidade do produto, e ainda, reduz substancialmente os custos da qualidade. Assim, as empresas progridem no mercado, com estabilidade e crescimento do lucro.

Para Carvalho e Paladini (2006) a *Total Quality Management* (TQM) surgiu na década de 1980 e sua ideia central é que a qualidade esteja presente na função de gerenciamento organizacional, em uma tentativa de ampliar seu foco, não se limitando às atividades inerentes ao controle.

De acordo com Júnior e Urdan (1994) a TQM está relacionada ao desenvolvimento de modelos gerenciais e do movimento da qualidade através de seis momentos: o da Inspeção, o surgimento do foco no processo, a integração dessas técnicas – o Controle da Qualidade Total (TQC), a introdução de elementos comportamentais e novas práticas de gestão, com a competição entre as empresas – ocorre à consolidação do TQM, a expansão do TQM para o setor de serviços e empresas públicas, a tendência de transformação do modelo ou a disseminação nas atividades rotineiras das empresas. E ainda, apresentam os elementos considerados fatores críticos no TQM: Liderança e apoio da alta direção, relacionamento com os clientes; gestão da força de trabalho; relação com os fornecedores, gestão por processos, projeto de produto e fatos e dados da qualidade.

Davis (1992) destaca que o essencial da TQM é a integração da qualidade, pensamento estratégico e gestão financeira da empresa, buscando resumir a transformação do conceito da TQM ao longo dos anos.

De acordo com o contexto apresentado, pode-se considerar que a gestão da qualidade consiste na coordenação de atividades dentro de uma organização para dirigi-la e controlá-la conforme os conceitos e ferramentas da qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e melhoria da qualidade.

## 2.2. Gestão da qualidade

De acordo com Lima (2009) a gestão da qualidade compreende a busca constante pelo melhor arranjo entre: recurso, ação e resultado. A combinação eficiente dos elementos citados pode favorecer a gestão da organização, com a qualidade de seus processos e melhoria contínua nas atividades de rotina.

Conforme Juran (1993) o gerenciamento pela qualidade é feito pelo uso de três processos gerenciais (Trilogia de Juran):

- 1) Planejamento da qualidade: É a atividade de desenvolver os produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes.
- 2) Controle da qualidade: Consiste em avaliar o desempenho da qualidade real; comparar o desempenho real com as metas da qualidade e atuar nas diferenças.
- 3) Melhoramento da qualidade: Esse processo é a maneira de elevar o desempenho da qualidade a níveis inéditos (inovação).

O processo de implantação de Sistema de Gestão da Qualidade agrega valor à cultura organizacional, pois, contribui para o desenvolvimento de competências relacionadas com o planejamento, trabalho em equipe, melhoria de processos produtivos (SILVA, KOVALESKI e GAIA, 2012).

As organizações públicas vêm buscando manter um padrão de qualidade para os serviços oferecidos através do estabelecimento de um sistema de gestão que valorize: as competências organizacionais, a motivação de seus colaboradores, a inovação e as necessidades das atividades de apoio, contribuindo então, para o desempenho dessas organizações. A capacidade de fazer bem feito o que precisa ser feito, vai além da competência técnica específica para cumprir a missão da organização ou seus processos finalísticos, pressupõe a capacidade de administrar, coordenar todo o sistema organizacional. (LIMA, 2009).

No setor de serviços, que é o foco deste trabalho, mais especificamente nas Instituições Federais de Ensino Superior, um Sistema de Gestão da Qualidade pode permitir o aperfeiçoamento da estrutura administrativa e buscar um processo de desburocratização para que essas instituições possam apresentar resultados significativos em relação às suas atividades desenvolvidas. Dessa forma, pode-se conceituar sistema da qualidade como uma

relação harmônica de processos organizacionais utilizando-se de vários recursos para o alcance dos objetivos relacionados à qualidade (KARAPETROVIC e WILLBORN, 1998).

Segundo Mello *et al.* (2009), os Sistemas de Gestão referem-se a tudo que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades. Independente do porte da organização, se ela pretende formalizar e estruturar seus processos e procedimentos, além de ter seus registros documentados, uma alternativa que tem se destacado entre as empresas de classe mundial são as certificações por meio da norma ISO 9001.

A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma organização internacional, com sede em Genebra, na Suíça, fundada em 1946, com o objetivo de desenvolver normas técnicas para aplicação mundial. A Série ISO 9000 indica a necessidade de se considerar as expectativas dos clientes e das partes interessadas no negócio. O Sistema de Gestão da Qualidade segundo as normas da série ISO 9000 tem seu foco na prevenção de não-conformidades, apresentando como um de seus requisitos a necessidade da adoção de práticas de correção, ou seja, as chamadas ações corretivas e práticas para evitar as causas potenciais de não-conformidades, as chamadas ações preventivas (CORREA, MÉLO e DE MEDEIROS, 2006).

A adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade compreende uma decisão estratégica das organizações e apresentam influências em alguns aspectos organizacionais, como: ambiente empresarial, necessidades que se alteram, objetivos particulares, produtos fornecidos, processos utilizados, porte e estrutura organizacional. Esta norma utiliza a abordagem de processo para o desenvolvimento, implantação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão de qualidade, aumentando a satisfação do cliente através do atendimento de seus requisitos. A vantagem existente na abordagem de processo refere-se ao controle contínuo dos processos individuais em relação ao sistema de processos, bem como sua combinação e interação (ABNT, 2008).

Mello *et al.* (2009) apresentam as quatro normas primárias da família ISO 9000:

- ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;
- ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho;
- ISO 19011: Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental.

A norma ISO 9000 é conhecida como norma genérica, ou seja, pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, independente de seu porte, de produto ou serviço, podendo ser ainda, organização pública ou privada. E apresenta oito princípios de gestão da qualidade, os quais beneficiam clientes, acionistas, fornecedores e a sociedade em geral: Foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos; gerenciamento sistêmico; melhoria contínua; decisão baseada em fatos; benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (ABNT, 2008).

O Modelo de um SGQ baseado em uma abordagem de processo, proposto pela norma ISO 9001:2008 conforme Figura 2.1, apresenta as interligações entre os processos organizacionais e permite a verificação, que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. Para que as expectativas dos clientes sejam atendidas é necessário que ocorra a gestão eficaz de recursos e o controle e monitoramento adequado para que o produto atenda aos requisitos solicitados.



Figura 2.1 – Modelo de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em processo

Fonte: ABNT (2008)

A norma ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser utilizados por organizações com as finalidades: aplicação interna, certificação e fins contratuais, estando focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender os requisitos dos clientes (MELLO *et al.*, 2009).

Pode-se considerar que maior valor é agregado quando a família inteira de normas é utilizada de forma integrada. Para tanto, é interessante que, a organização adote inicialmente a norma ISO 9001 para que se tenha um primeiro nível de desempenho e posteriormente, as práticas da norma ISO 9004, a fim de que, o sistema de gestão da qualidade se torne mais efetivo para atingir os objetivos organizacionais. E ainda, relacionar as normas utilizadas com outros sistemas de gestão, como por exemplo, o ambiental. Com essa integração, as organizações podem obter o reconhecimento através de programas de prêmios nacionais, como por exemplo, o Prêmio Nacional da Qualidade (MELLO *et al.*, 2009).

Para que a Organização alcance o sucesso no desenvolvimento de suas atividades principais e apresente continuidade do Sistema de gestão da qualidade é preciso que todas as partes interessadas estejam envolvidas e comprometidas com a mesma. Os modelos de excelência têm sido considerados motivacionais para a busca da qualidade como uma ferramenta de integração das áreas, além de promover a avaliação da gestão podendo assim, melhorar o desempenho e seus processos. Os modelos de excelência emergiram como um instrumento significativo de produtividade e de promoção da qualidade para vários países (MIGUEL, 2005).

### **2.3. Modelos de excelência em gestão da qualidade**

A avaliação de desempenho organizacional proveniente da TQM tornou-se disseminada mundialmente, através da consagração dos Prêmios de Qualidade, os quais apresentam requisitos necessários para que as organizações alcancem a excelência, se apresentando então, como ferramentas para diagnóstico da situação real dos sistemas de gestão organizacionais (VILAS BOAS e COSTA, 2011).

Conforme Ferreira (2003), os Prêmios da Qualidade são instrumentos com a finalidade de avaliação da gestão de organizações públicas ou privadas. Por meio deles é possível verificar os níveis de gestão das organizações em relação aos conceitos da gestão contemporânea.

A maioria dos Modelos de Excelência e Prêmios da Qualidade foi estabelecida entre os anos 1980 e 1990 a fim de auxiliar as organizações na medição do nível em excelência em gestão. Os modelos e prêmios são de natureza dinâmica e passam por revisões e mudanças regularmente. Como resultado, a tendência é que a diferença nos requisitos entre estes modelos reduzam (TALWAR, 2009).

De acordo com Corrêa (2008), são considerados modelos de excelência os fundamentados nas estruturas dos prêmios da qualidade, que têm como finalidade avaliar e proporcionar reconhecimento público às organizações que a eles se submetem, apresentando melhorias na sua estrutura administrativa e confiabilidade nos serviços oferecidos.

Segundo Talwar (2009), a maioria dos pesquisadores que realizaram estudos comparativos entre os prêmios da qualidade identificaram que os mais utilizados como referência global são: o Prêmio Malcolm Baldrige dos EUA; o Prêmio Europeu da Qualidade e o Prêmio Deming do Japão. Os processos de premiação da gestão, com base em critérios de excelência, contribuem para identificação de pontos fortes, oportunidades de melhorias e apresenta os resultados atingidos na avaliação. Portanto, consistem em um método consistente de diagnóstico da gestão e que fundamenta as decisões gerenciais.

No próximo tópico serão abordados os principais Prêmios da Qualidade internacionais e do Brasil, apresentando uma breve descrição de seus conceitos e algumas particularidades: Prêmio Deming, Prêmio *Malcolm Baldrige*, Prêmio Europeu da Qualidade, Prêmio Nacional da qualidade e Prêmio Nacional da Gestão Pública.

### **2.3.1. Prêmio Deming**

O Prêmio Deming (PD), um dos pioneiros para o Controle da Qualidade Total nas organizações, foi instituído no Japão em 1951 pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), em homenagem ao Dr. W. E. Deming (VILAS BOAS e COSTA, 2011).

O PD, ao contrário dos demais, não exige uma conformidade com um modelo de excelência, ou seja, os candidatos ao prêmio devem ter por referência a filosofia do TQM. Percebe-se em relação ao PD que seus critérios são mais específicos, o que pode ser explicado por ser prescritivo, e pelas exigências referentes à utilização de ferramentas de gestão da qualidade (VILAS BOAS e COSTA, 2011).

O PD é anual e aplicado para qualquer organização sob certas condições, independente do tipo de negócio, da natureza pública ou privada, do porte, nacionalidade e abrangência: uma unidade ou toda a organização (JUSE, 2010).

Segundo Khoo (2003), o PD tem por objetivo reconhecer o bom desempenho das empresas japonesas e de outros países que atingiram um nível de excelência com base na aplicação da TQM e de métodos de controle da qualidade.

Segundo Ferreira (2003), entre as características do PD pode-se destacar: é o pioneiro dos prêmios da qualidade, não é competitivo, sua performance é baseada em alto nível de excelência, não cobra taxas para participação, é aberto para organizações que não sejam do Japão.

Os critérios de avaliação do Prêmio Deming são subdivididos em três classificações: “categorias de base”, “atividades exclusivas” e “função dos altos dirigentes” (JUSE, 2009).

O Critério “categorias de base” é composto dos itens de avaliação (Tabela 2.1):

Tabela 2.1 – Critério categorias de base: Itens de avaliação – Prêmio Deming

<b>Itens de avaliação</b>		<b>Pontos</b>
<b>1</b>	Políticas de gestão e sua implantação em matéria de gestão de qualidade	20
<b>2</b>	Desenvolvimento de novos produtos e/ou inovação de processos de trabalho	20
<b>3</b>	Manutenção da Qualidade e Melhoria do produto e operacional	20
<b>4</b>	Sistema de Gestão	10
<b>5</b>	Análise de informações e utilização de TI	15
<b>6</b>	Desenvolvimento de recursos humanos	15
<b>Total de pontos possíveis</b>		<b>100</b>

Fonte: JUSE (2009)

O Critério “atividades exclusivas” analisa as atividades de inovação e referentes à área de qualidade, focalizando o emprego de ideias originais para obtenção de resultados positivos. E o terceiro critério refere-se à condução da “função dos altos dirigentes”.

Fowler (2008) ressalta que as características do Prêmio recebem a influência da cultura japonesa: aprendizagem, trabalho e pensamento coletivo. Portanto, o prêmio está alinhado com a produtividade no trabalho, orientação para trabalho em equipe, cooperação nas relações com fornecedores, busca do consenso e fidelidade aos líderes.

### 2.3.2. Prêmio *Malcolm Baldrige*

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) foi instituído em 1987 nos Estados Unidos, e em 1988, foi criada a *Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award*, responsável pela entrega do prêmio (NIST, 2009).

O MBNQA foi estabelecido com a finalidade de promover a melhoria das práticas de qualidade e competitividade das empresas americanas; identificar os requisitos para excelência; favorecer a comunicação e integração de empresas americanas, em relação às melhores práticas de gestão e contribuir para o planejamento organizacional (SHARMA e TALWAR, 2007).

A premiação é atribuída a três categorias de organizações (NIST, 2009):

- Negócios: Manufatura, serviços e pequenas empresas;
- Saúde;
- Educação (nível básico, fundamental e superior).

A evolução dos critérios do MBNQA reflete novas ideias de gestão, cumprindo requisitos de grandes, médias e pequenas empresas, tanto no setor público quanto no privado. Esses critérios apresentam como foco a visão geral do negócio, mas conservam os traços principais associados à gestão da qualidade e melhoria contínua (ANGELL e CORBETT, 2009).

A Tabela 2.2 apresenta os critérios de avaliação e a pontuação do prêmio MBNQA:

Tabela 2.2 - Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios de avaliação e pontuação

Critérios de avaliação		Pontos
1	Liderança	120
2	Planejamento Estratégico	85
3	Foco no Cliente	85
4	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	90
5	Foco em recursos humanos (força de trabalho)	85
6	Gestão de processos	85
7	Resultados	450
<b>Total de pontos possíveis</b>		<b>1000</b>

Fonte: NIST (2009)

O modelo de excelência do MBNQA, conforme Figura 2.2, apresenta a estrutura das organizações de forma sistêmica, contemplando os critérios de avaliação e a aprendizagem organizacional.

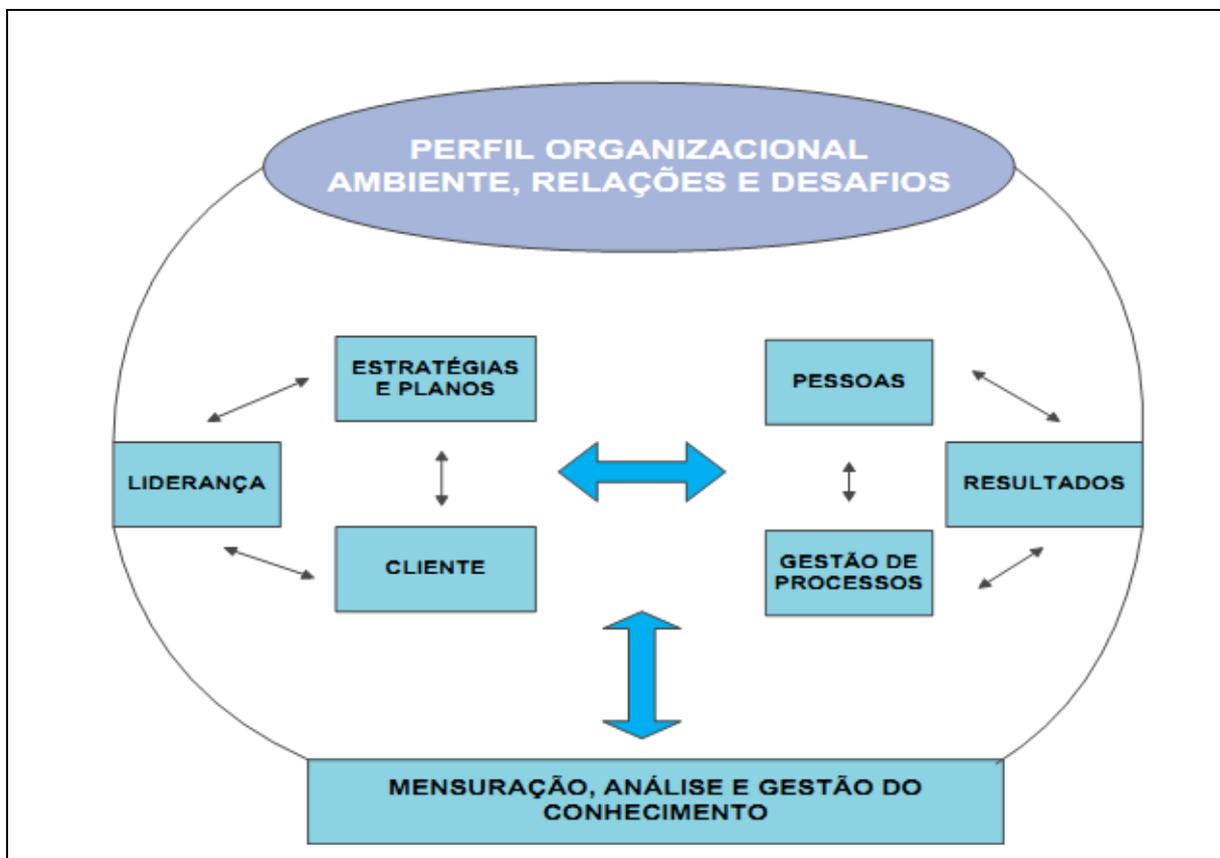


Figura 2.2 – Modelo de Excelência do Prêmio Malcolm Baldrige

Fonte: Adaptado NIST (2009)

### 2.3.3. Prêmio Europeu da Qualidade

O Prêmio Europeu da Qualidade (PEQ) foi instituído pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM) em 1992 e foi desenvolvido para o reconhecimento das empresas europeias e desenvolvimento das práticas de gestão da qualidade (VILAS BOAS e COSTA, 2011).

O modelo de excelência do PEQ é utilizado pelas organizações como ferramenta de diagnóstico e avaliação da gestão. Com a análise da avaliação, as empresas podem identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias em relação aos objetivos estratégicos. A identificação das lacunas nos sistema de gestão facilita a definição e priorização de oportunidades de melhorias, podendo assim, as organizações candidatas ao prêmio apresentar crescimento sustentável e melhor desempenho (EFQM, 2008).

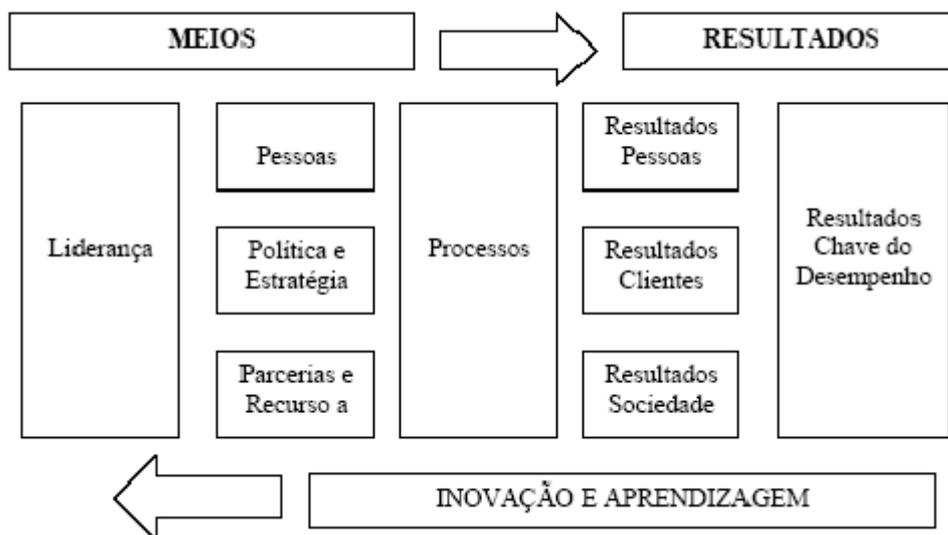


Figura 2.3- Modelo Conceitual do Prêmio Europeu da Qualidade

Fonte: EFQM (2008)

O modelo representado pela Figura 2.3 não é prescritivo e baseia-se em nove critérios: sendo que cinco deles são “facilitadores” e quatro são de “resultados”. A lógica atribuída a esta disposição é a de que os critérios facilitadores abordam o que a organização faz, e o critério resultados refere-se aos efeitos da gestão dos processos. Esses critérios avaliam o progresso da organização rumo à excelência. As setas apresentam a natureza dinâmica indicando inovação e aprendizagem (PARK, 2008).

Cada um dos nove critérios de avaliação, conforme Tabela 2.3, apresentam definição e requisitos, com perguntas que devem ser respondidas ao longo da avaliação das empresas que se candidatam ao prêmio.

Tabela 2.3 – PEQ: Critérios de avaliação

Critérios de avaliação	
1	Liderança
2	Estratégia
3	Pessoas
4	Parcerias e Recursos
5	Processos, Produtos e Serviços
6	Resultados de Clientes
7	Resultados Pessoas
8	Resultados da sociedade
9	Principais Resultados

Fonte: EFQM (2012)

### 2.3.4. Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi instituído em 1991 através da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a qual foi criada por representantes de 39 organizações brasileiras do setor público e privado com a finalidade de coordenar e monitorar o PNQ, as atividades relacionadas ao processo de premiação no Brasil, bem como fazer a representação institucional desse prêmio nos fóruns internacionais. A FNQ realiza anualmente o ciclo de avaliação do PNQ, que reconhece as organizações que praticam a excelência em gestão no Brasil (FNQ, 2012).

Segundo Miguel (2006), o objetivo principal do PNQ é servir de apoio, motivação e reconhecer o desenvolvimento de práticas eficazes de Gestão da Qualidade Total por empresas que atuam no Brasil. E os Critérios de excelência do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) compreendem um conjunto de fundamentos e princípios que são coerentes com empresas que apresentam alto nível de excelência.

O MEG simboliza a organização considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo e ainda, utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) que é adotado também pela norma ISO 9001 (FNQ, 2012).

A Figura 2.4 apresenta o MEG que permite uma visão sistêmica da gestão organizacional.

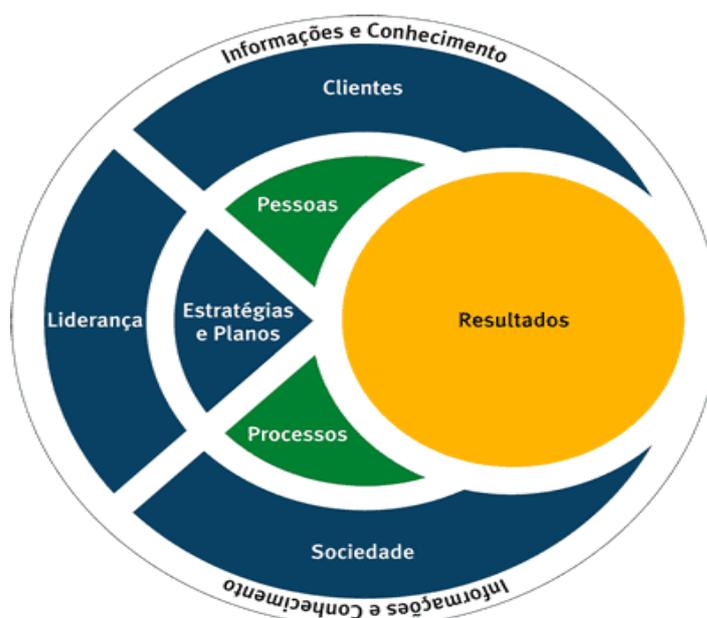


Figura 2.4 - Modelo de Excelência em Gestão

Fonte: FNQ (2012)

A auto-avaliação da gestão ocorre através da análise dos critérios de avaliação e das pontuações correspondentes (Tabela 2.4).

Tabela 2.4 – Prêmio Nacional da Qualidade: Critérios de avaliação e pontuação

<b>Critérios de avaliação</b>		<b>Pontos</b>
1	Liderança	110
2	Estratégias e Planos	60
3	Clientes	60
4	Sociedade	60
5	Informações e conhecimento	60
6	Pessoas	90
7	Processos	110
8	Resultados	450
<b>Total de Pontos Possíveis</b>		<b>1000</b>

Fonte: FNQ (2012)

Pode-se notar que o PNQ está focado nos resultados, assim como o MBNQA.

### **2.3.5. Prêmio Nacional da Gestão Pública**

As informações abordadas nesse tópico, sobre o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), foram encontradas no documento Instruções para Candidatura Ciclo 2010 – elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O PQGF foi instituído em 3 de Março de 1998 e representa uma das ações estratégicas do Programa GesPública, a fim de reconhecer e premiar as organizações públicas que apresentem destaque em relação ao desempenho institucional e qualidade em gestão.

O PQGF tem mantido as características universais da gestão de excelência que o identificam com os modelos de gestão utilizados por vários países. Reconhecer por meio do prêmio significa destacar entre as participantes de um ciclo de premiação, aquelas que apresentam melhoria da gestão relacionada à inovação, redução de custos, qualidade dos serviços e satisfação do cidadão. Após onze ciclos de premiação, o PQGF reafirma seu propósito de contribuir para transformação da gestão pública e estimular, pelo reconhecimento, que as organizações assumam o compromisso de mudança tendo por objetivo a melhoria contínua e a fidelidade ao prêmio.

Os objetivos do PQGF de acordo com Brasil (2010) são:

- Reconhecer formalmente os resultados alcançados pelas organizações com a implementação da Excelência em Gestão;
- Estimular órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e do desempenho institucional;
- Alavancar setores estratégicos do Governo para a excelência na Gestão Pública;
- Dar visibilidade ao tema Gestão Pública, investindo na sua melhoria;
- Disseminar para o setor público brasileiro informações sobre sistemas de gestão bem-sucedidos;
- Fornecer para todas as organizações públicas um modelo de referência para a melhoria da sua gestão; e
- Cumprir a agenda de gestão da Secretaria de Gestão, no que tange ao fomento da melhoria gerencial pública brasileira.

O PQGF representa o resultado de um trabalho conjunto e integrado de diversos agentes, organizações públicas e privadas, servidores públicos e demais cidadãos, que, por visualizarem a oportunidade de ganhos coletivos para o setor público e para sociedade, deram ao projeto GesPública sustentação e legitimidade (BRASIL, 2010).

Para Ferreira (2003), o PQGF caracteriza-se por ser um prêmio setorial (setor público) de âmbito nacional. E diferencia-se dos demais por apresentar em seu conselho representantes da sociedade civil, jornalistas, empresários e presidentes de indústrias o que contribui para validação de todo o processo e as decisões da banca de juízes, além de garantir legitimidade e transparência ao processo de premiação, promovendo a credibilidade desse prêmio.

## **2.4. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**

O GesPública foi instituído pelo Decreto Nº 5.378 de 23 de Fevereiro de 2005 e apresenta como finalidade contribuir para melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e aumento da competitividade do país (BRASIL, 2005).

Segundo Palvarini (2009), o GesPública representa um resultado da evolução de iniciativas de melhorias do serviço público, conforme Quadro 2.1, e é caracterizado por sua abrangência nacional e por estar direcionado as organizações públicas, voltado para todas as esferas e poderes do governo.

Quadro 2.1 – Evolução Histórica da Qualidade no Setor Público

1990	PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (foco nos processos).
1991	FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.
1995	MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado e Plano Diretor da Reforma do Estado.
1996	QPAP – Subprograma de Qualidade e Participação na Administração Pública (foco nos resultados).
1998	PQGF – Prêmio Qualidade da Gestão Pública.
1999	Extinção do MARE, transferência do PQGF para o Ministério do Planejamento e Gestão.
2000	Transformação do QPAP para PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público.
2005	GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Fonte: Gespública – documento de referência 2009 e caderno 5 do MARE

De acordo com Lima (2009), uma organização pública que apresenta qualidade em sua gestão é aquela que está capacitada para cumprir sua missão, ou seja, conduz de forma satisfatória e eficaz promovendo o acesso a todos os destinatários. O GesPública representa “uma filosofia de gestão que tem na qualidade a sua essência e o seu foco” buscando alinhar o desenvolvimento das atividades de trabalho aos resultados desejados e avaliando os efeitos por eles produzidos.

Para que se possam alcançar os resultados pretendidos pelo programa e o MEGP assumam efetivamente a posição de novo modelo de Gestão Pública para o país é imprescindível a compreensão e incorporação de alguns conceitos nas instituições públicas: indicadores de desempenho, a simplificação do atendimento ao cidadão, além de avançadas tecnologias de informação e comunicação (PALVARINI, 2009).

De acordo com Ferreira (2009), o GesPública está inserido num contexto de mudanças administrativas no setor público: da administração burocrática para a administração gerencial, que compreende as seguintes diretrizes: descentralização política, descentralização administrativa (por meio de delegação de autoridade), redução da hierarquia, flexibilidade organizacional, adoção da confiança limitada aos servidores e administração voltada para o atendimento ao cidadão e controle social.

As principais realizações do GesPública até o ano de 2009 foram: uma rede de partes comprometidas com a causa da gestão pública, responsável por troca de conhecimentos, elaboração de ferramentas e busca de soluções que auxiliam no cumprimento da missão do programa; capacitação dos critérios de excelência da gestão pública; pesquisa de satisfação do cliente (para que as instituições possam atender as demandas da sociedade), a carta de serviços ao cidadão (demonstrando o comprometimento com a qualidade e transparência dos serviços executados); o Instrumento de Auto-Avaliação (para verificação do nível de gestão e adoção de ações de melhoria dos órgãos avaliados) e os Guias de Simplificação Administrativa e de Gestão de Processos (para aprimoramento de rotinas e administração interna dos órgãos públicos) (BRASIL, 2009).

A transformação proposta pelo GesPública, de acordo com Lima (2009) e Palvarini (2009), corresponde a uma mudança de valores, ideias, hábitos, atitudes e comportamento que pode ser evidenciada nos benefícios efetivos para a sociedade.

Nesse sentido, o GesPública como um programa que direciona a administração dos serviços públicos para os cidadãos, apresenta uma mudança importante de conceitos e modernização administrativa e não somente de regras e processos, priorizando criar novos sistemas de valores (COUTINHO, 2000).

#### **2.4.1. Modelo de Excelência em Gestão Pública**

Segundo Lima (2007), a origem do MEGP vem da “exaustão do modelo burocrático” composto por excesso de normas e leis, além de outras características como o apego ao poder e a elaboração de vários documentos, formulários e uma cultura burocrática. O Gespública diferentemente do modelo burocrático vem propor uma gestão pela qualidade, onde o controle ocorre pelo monitoramento e avaliação das práticas de gestão de órgãos públicos.

O MEGP é empreendedor e estimula o espírito de inovação, criação, mudança, aprendizado para que seus servidores se preocupem sempre em identificar oportunidades de melhoria e novos rumos a serem seguidos, a fim de que a organização pública alcance os resultados desejados (LIMA, 2007).

As informações apresentadas, a seguir, correspondem ao documento Instrumento de Avaliação da Gestão Pública versão 1/2009 – elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, o que motivou a busca por um modelo de gestão voltado para resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo vem contribuir para as organizações públicas brasileiras que estão buscando procedimentos de aperfeiçoamento da gestão rumo a excelência.

O desenvolvimento do MEGP parte da premissa de que a Administração Pública tem que ser excelente e eficiente sem desconsiderar a sua natureza pública. Portanto, há algumas particularidades que implicam no atendimento aos princípios do serviço público, atendimento aos fundamentos da excelência e atuação e linguagem diferenciadas em relação as organizações da iniciativa privada.

O MEGP foi desenvolvido a partir dos critérios de excelência utilizados no Brasil e em outros países e esses representam os conceitos da gestão contemporânea. É um modelo que permite o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das ações desenvolvidas em sistemas de gestão e é constituído por elementos que interagem e estão direcionados para as práticas de gestão, a fim de obter elevados padrões de desempenho e qualidade para órgãos públicos.

A base do MEGP são os princípios constitucionais e os fundamentos da excelência gerencial. Os princípios estão apresentados na Figura 2.5.



Figura 2.5 – Princípios Constitucionais do GESPÚBLICA

Fonte: Brasil (2009)

A gestão pública para ser excelente tem que atender os princípios constitucionais (BRASIL, 2009).

**Legalidade:** estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom e nenhuma gestão poderá ser reconhecida de excelência à revelia da lei.

**Impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente.

**Moralidade:** pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

**Publicidade:** Ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social.

**Eficiência:** fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público exigido.

Esse modelo está alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea, conforme Figura 2.6, que integram a base de sustentação dele. (BRASIL, 2009).



Figura 2.6 – Fundamentos do GesPública

Fonte: Brasil (2009)

**Pensamento sistêmico:** Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

**Aprendizagem organizacional:** Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimentos, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

**Cultura da inovação:** Promoção de um ambiente favorável a criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

**Liderança e constância de propósitos:** A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais. Deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e de assessoria da organização.

**Orientação por processos e informações:** Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

**Visão de futuro:** Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nessa direção. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização, antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui também a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

**Geração de valor:** Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

**Comprometimento com as pessoas:** Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento.

**Foco no cidadão e na sociedade:** Direcionamento das ações públicas para atender regular e continuamente as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado, exercido pelas organizações públicas.

**Desenvolvimento de parcerias:** Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para o desenvolvimento de sinergias, expressas em trabalhos de cooperação e coesão.

**Responsabilidade social:** Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania, com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e, ao mesmo tempo, tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

**Controle social:** Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da administração pública e na execução das políticas e programas públicos.

**Gestão participativa:** Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Esses fundamentos e princípios constitucionais integrados, definem o entendimento atual sobre excelência em gestão pública.

A Figura 2.7, representa graficamente o MEGP, destacando a relação entre suas partes:

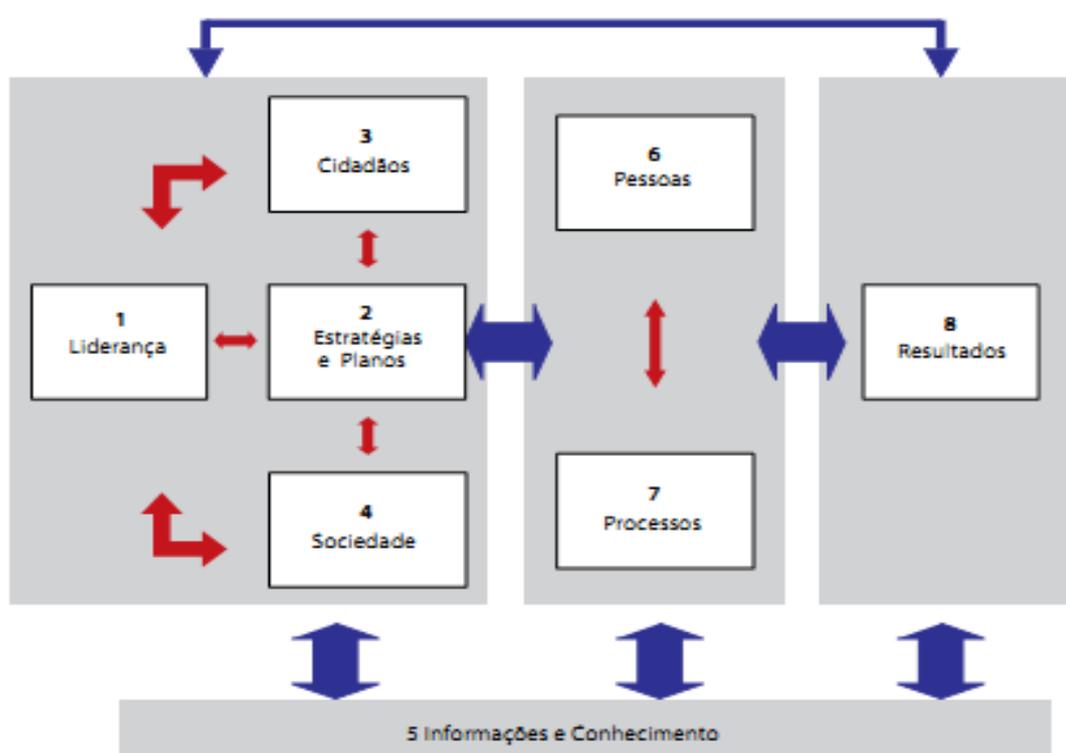


Figura 2.7 – Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública  
Fonte: Brasil (2009)

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade pode ser denominado de planejamento. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, os serviços, produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O segundo bloco – Pessoas e Processos - representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco – Resultados – representa o controle. Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informações e Conhecimento - representa a “inteligência da organização”. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

A Figura 2.7 também representa o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do modelo (setas menores), demonstrando o enfoque sistêmico. Para efeito de avaliar, diagnosticar a gestão pública, as oito partes do MEGP foram transformadas em Critérios de excelência e a partir deles a organização pública pode programar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão (BRASIL, 2009).

Para Lima (2007), o MEGP apresenta dois aspectos essenciais sob os quais se fundamenta o modelo público:

- 1) O primeiro é técnico, trata-se do desenho do sistema de gestão e a sua base conceitual;
- 2) O segundo é institucional trata-se da natureza das organizações sobre as quais se deseja aplicar o modelo, ou seja, serão utilizados conceitos e terminologias próprios da Administração Pública. Esse aspecto estabelece o limite máximo de aproximação entre as práticas de gestão do setor público e privado. E ainda, preserva o espaço próprio do ser público, da sua propriedade essencial que lhe faz diferente, sendo um órgão ou entidade pública.

Assim, conforme o contexto apresentado pode-se evidenciar que o MEGP apresenta-se como uma metodologia de medição do desempenho de organizações públicas com a finalidade de reconhecimento e premiação ou adaptada para a busca de melhorias nos serviços e na gestão de órgãos públicos, a fim de contribuir para o desenvolvimento do país.

#### 2.4.2. Instrumento de Avaliação da Gestão Pública

O Instrumento de Avaliação da Gestão pública (IAGP) 250, 500 e 1000 pontos corresponde a uma ferramenta disponibilizada pelo programa GesPública com o intuito de contribuir para avaliação da gestão de organizações públicas a fim de verificar o grau de adequação das práticas de gestão aos dos critérios de excelência. O ciclo de avaliações segue uma escala de Instrumentos como apresentado na Figura 2.8 de acordo com o nível de maturidade de gestão destas organizações (BRASIL, 2009).



Figura 2.8 - Instrumentos para avaliação da gestão pública  
Fonte: GESPÚBLICA (2009)

O IAGP 250 pontos versão 1/ 2009 é utilizado como referência no presente trabalho. Portanto, as informações conferidas neste tópico referem-se a ele e está estruturado em oito critérios e 44 alíneas. Cada critério é composto por um conjunto de alíneas que representam os seus requisitos. As alíneas de cada critério apresentam questionamentos e desdobramentos que devem ser analisados em conjunto.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio de maturidade atingido pela organização. O Quadro 2.2 (Estrutura do IAGP 250 Pontos) esclarece as configurações de cada critério e alínea do instrumento. O grau de atendimento aos fatores de avaliação de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação.

Quadro 2.2 – Estrutura e pontuação do IAGP 250 pontos

<b>DIMENSÕES</b>	<b>CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>
<b>PROCESSOS GERENCIAIS</b>	<b>1 LIDERANÇA</b>	Sistema de Liderança; Cultura da excelência; Análise crítica de desempenho; Incentivo ao comportamento ético; Avaliação das práticas de gestão e padrões de trabalho.	22
	<b>2 ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>	Definição das Estratégias da organização; Estabelecimento de indicadores e metas; Definição de como alocar os recursos; Comunicação de estratégias para as partes interessadas; Definição de ações de melhoria.	22
	<b>3 CIDADÃOS</b>	Identificação das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários; Tratamento de reclamações e sugestões; Avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários.	22
	<b>4 SOCIEDADE</b>	Interação com a sociedade; Tratamento de impactos sociais e ambientais; Estímulo ao controle social; Estímulo a responsabilidade social da organização.	22
	<b>5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>	Apoio a tomada de decisões; Gestão das informações da organização; Gestão das informações comparativas; Gestão do conhecimento.	22
	<b>6 PESSOAS</b>	Organização do trabalho; Grau de autonomia; Desempenho das equipes; Educação e capacitação; Qualidade de vida.	22
	<b>7 PROCESSOS</b>	Gestão de processos finalísticos e de apoio; Gerenciamento de fornecedores; Gestão orçamentária e financeira.	22
<b>RESULTADOS</b>	<b>RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b>	A - RESULTADOS RELATIVOS AOS CIDADÃOS-USUÁRIOS	20
		B- RESULTADOS RELATIVOS Á SOCIEDADE	20
		C- RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	10
		D - RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS	13
		E - RESULTADOS RELATIVOS A PROCESSOS DE SUPRIMENTO	13
		F – RESULTADOS DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO	20
		<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>	<b>250</b>

Fonte: Adaptado de Brasil (2009)

O sistema de pontuação do IAGP 250 pontos permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos das alíneas. Para cada critério é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

A avaliação da gestão da organização pública ocorre com base em duas dimensões: Processos Gerenciais e Resultados. Os critérios 1 a 7 para o IAGP 250 Pontos correspondem aos denominados Processos Gerenciais e, portanto, solicitam: tanto as práticas de gestão executadas pela organização para atender aos requisitos das alíneas dos critérios, a fim de avaliação da gestão, quanto à extensão e a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. As alíneas do Critério 8 no IAGP 250 pontos solicitam: os Resultados Organizacionais, explicitando as consequências objetivas, ou seja, o efeito da implantação das práticas de gestão descritas nos Critérios (BRASIL, 2009).

As alíneas de cada critério de avaliação não são determinantes em termos de métodos, técnicas e ferramentas. A organização avaliada é quem define o seu Plano de Melhoria da Gestão (PMG) baseado nas oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação. As práticas de gestão da organização avaliada devem atender aos requisitos dos critérios do MEGP (ciclo de controle). E ainda, é importante que sejam elaborados métodos específicos de avaliação das práticas de gestão atuais e dos respectivos padrões de trabalho para que ocorra o refinamento constante (ciclo de aprendizado) (BRASIL, 2009).

Através da utilização do IAGP 250 pontos ocorrem a orientação e compreensão dos critérios de excelência e ainda, a pontuação a ser atribuída a cada critério na auto-avaliação, que corresponde a um diagnóstico interno, a um consenso sobre a realidade organizacional, por objetivo quantificar e qualificar os principais aspectos relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

O PMG é um instrumento de gestão constituído de ações estabelecidas a partir da identificação de oportunidades de melhorias e da compreensão dos requisitos dos critérios de excelência no processo de auto-avaliação da gestão. E para efetivação dessa proposta, de acordo com o objetivo deste trabalho, deve-se fazer uma análise da adequabilidade das mesmas, com vistas a transformar a atuação gerencial e melhorar o desempenho institucional (BRASIL, 2009).

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo será abordada a classificação da pesquisa, o método de pesquisa adotado, bem como os seus sete estágios e ainda, o objeto de estudo analisado.

#### 3.1. Classificação da pesquisa

A pesquisa científica pode ser classificada quanto à sua natureza (básica ou aplicada), quanto à abordagem do problema (qualitativa ou quantitativa), quanto aos objetivos (exploratória, descritiva, explicativa) e quanto aos procedimentos técnicos (experimentos, survey, estudo de caso, modelagem e simulação, pesquisa-ação e *soft systems methodology*).

A pesquisa básica tem como objetivo o puro conhecimento. Está relacionada à investigação e raciocínio, a respeito de determinados fatos e é ainda chamada de pesquisa teórica. O pesquisador procura satisfazer a necessidade de conhecer, entender, esclarecer determinados fenômenos e caminha para aplicação de seus resultados em algumas circunstâncias (BARROS, 1986).

De acordo com Apolinário (2009, p.62), “a pesquisa básica permite ampliar o conhecimento científico sem objetivo comercial, enquanto a pesquisa aplicada busca a aplicação de conhecimento teórico com fins comerciais”.

A pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador extrai o conhecimento para aplicá-lo a fim de obter resultados imediatos. Apresenta contribuição prática e tem como finalidade a solução de problemas concretos do cotidiano (BARROS, 1986).

Na classificação em relação à abordagem do problema, Apolinário (2009) apresenta que na abordagem qualitativa, a realidade é construída de fenômenos socialmente construídos, sendo o objetivo a compreensão desses fenômenos utilizando a observação participante.

Essa abordagem pressupõe a aproximação da teoria e de fatos, o contexto analisado por meio de descrições, interpretações e estudo de situações isoladas (BERTO e NAKANO, 2000).

Em relação à abordagem quantitativa, Apolinário (2009) define que a realidade é construída de fatos objetivamente mensuráveis, há controle das variáveis a fim de determinar as causas dos fatos através da abordagem experimental e o pesquisador apresenta participação imparcial e neutra.

A abordagem tradicional ou quantitativa apresenta a formulação de hipóteses coerentes e busca explicar as relações de causa/efeito dos fenômenos estudados (BERTO e NAKANO, 2000).

Para a classificação quanto aos objetivos, têm-se as seguintes definições:

- A pesquisa exploratória de acordo com Marconi e Lakatos (2003) visa proporcionar uma análise detalhada, minuciosa do problema exposto. E ainda, propor mudanças, inovações para teorias já existentes.
- A pesquisa descritiva visa descrever, registrar e analisar as características de um fenômeno estabelecendo relações entre suas variáveis (MARCONI e LAKATOS, 2003).
- E a pesquisa explicativa, procura ampliar as teorias e leis e refletir sobre modelos teóricos (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Em relação aos procedimentos técnicos, Berto e Nakano (2000) explicam que:

A pesquisa experimental refere-se ao estudo da relação causal entre duas variáveis de um sistema, sob condições controladas pelo pesquisador e busca-se o resultado das interações dessas variáveis.

A survey apresenta geralmente como instrumento para coleta de dados um questionário, aplicado com a combinação de técnicas de amostragem e análise estatística.

O estudo de caso refere-se à análise aprofundada de um ou mais objetos de estudo, com o uso de instrumentos de coleta de dados e interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa.

A modelagem e simulação compreendem o uso de técnicas matemáticas e computacionais para a simulação da realidade do funcionamento de sistemas produtivos.

Segundo Thiollent (2011, pp.96) “a pesquisa-ação consiste na intervenção dentro de uma organização na qual os pesquisadores e os membros da organização colaboram na definição do problema, nas soluções e no aprofundamento do conhecimento científico”.

O método *soft systems methodology* relata a transformação de sistemas reais baseado na análise e compreensão de modelos conceituais e o consenso das experiências dos atores desse sistema (CHECKLAND, 1999).

Conforme as definições apresentadas anteriormente, essa pesquisa pode ser classificada como: aplicada quanto à natureza, qualitativa quanto à abordagem e exploratória quanto aos objetivos. E o método adotado nesta pesquisa é o *soft systems methodology*.

O *soft systems methodology* corresponde a um método flexível, que permite a compreensão da situação problemática, a sua análise e a identificação de ações para resolução de problemas, o que se encaixa na proposta dessa pesquisa de forma eficaz e permite a oportunidade de desenvolvimento de um plano de gestão da qualidade para o setor analisado e não apresenta como obrigatoriedade a sua implantação. Assim, a opção por este método está relacionada com o fato do objeto de estudo ser um órgão público, o qual apresenta resistência a mudanças organizacionais e ainda, por restrição de tempo, a implantação do Plano de Melhoria da Gestão (PMG) proposto não foi considerada pela pesquisadora, cujo foco foi o planejamento e elaboração do mesmo e a avaliação de sua adequação, junto aos atores e usuários dos serviços do setor analisado.

### **3.2. Método Qualitativo para Desenvolvimento de Sistemas**

O Método Qualitativo para Desenvolvimento de Sistemas (do inglês - *Soft Systems Methodology* (SSM)) foi desenvolvido por Checkland (1981) para análise e compreensão de problemas não-estruturados dentro de sistemas com a finalidade de planejar ações de melhoria para a situação real encontrada.

Segundo Clegg e Walsh (1998), o SSM é um método para investigação de problemas dentro de um sistema. A ideia principal é que seja utilizado para analisar os sistemas complexos para planejar e gerenciar as mudanças e ajustes nos mesmos, para seu melhor funcionamento.

O SSM apresenta as seguintes características:

- 1) Participação dos integrantes do sistema;
- 2) Estruturação e organização do processo;
- 3) Imaginação e inovação;
- 4) Análise e lógica.

As organizações são sistemas complexos, pois, exercitam o processo de gestão que é problemático por envolver pessoas, o que implica na capacidade de analisar problemas e elaborar respostas racionais, lógicas, mas também, a capacidade de liderança, ou seja, de respostas a situações com base em sentimentos, emoções e perspectivas (CHECKLAND, 1999).

Thomaz (2003) faz analogia dos sistemas de informação aos sistemas de empresas e apresenta as visões de sistema “*hard*” e “*soft*”, sendo o primeiro identificado como sistemas fechados sem comunicação com o ambiente. E caracteriza-se por ser mecanismo de controle, por ter características definidas, concretamente estruturadas e visa obter resultados pré – determinados. A visão “*soft*” se caracteriza por problemas difíceis de serem definidos, sistemas abertos, existem diferentes percepções para uma mesma realidade e o foco se estende às pessoas e às relações dos sistemas sociais.

As organizações como sistemas abertos na visão sistêmica “*soft*” apresentam os problemas de forma participativa, agregando aos fatos e as situações o julgamento e a percepção das pessoas, numa interação com um todo maior criando novas formas de pensar e agir (THOMAZ, 2003).

Fundamentado em Checkland (1999), a SSM promove e apresenta como principal resultado a aprendizagem através da análise e compreensão da situação real de forma participativa, com diferentes visões, ideias e experiências trocadas no debate para as ações de melhorias a serem adotadas.

O método SSM pode e deve ser aplicado em ambientes nos quais a questão principal não seja “como fazer” e sim, “o que deve ser feito” (MELLO, SOARES e MEDEIROS, 2010).

### 3.2.1 Os Estágios do *Soft Systems Methodology*

O SSM é composto por sete estágios, conforme modelo proposto por Checkland (1981), com flexibilidade no seu uso, podendo iniciar o método em qualquer um deles. Essa característica da SSM representa liberdade em sua aplicação, não havendo uma sequência obrigatória a ser utilizada. E ainda, é definido por uma sequência lógica com o intuito de promover a facilidade no aprendizado, que se destaca como principal resultado da utilização do método.

Os sete estágios do SSM encontram-se na Figura 3.1 (CHECKLAND, 1999):

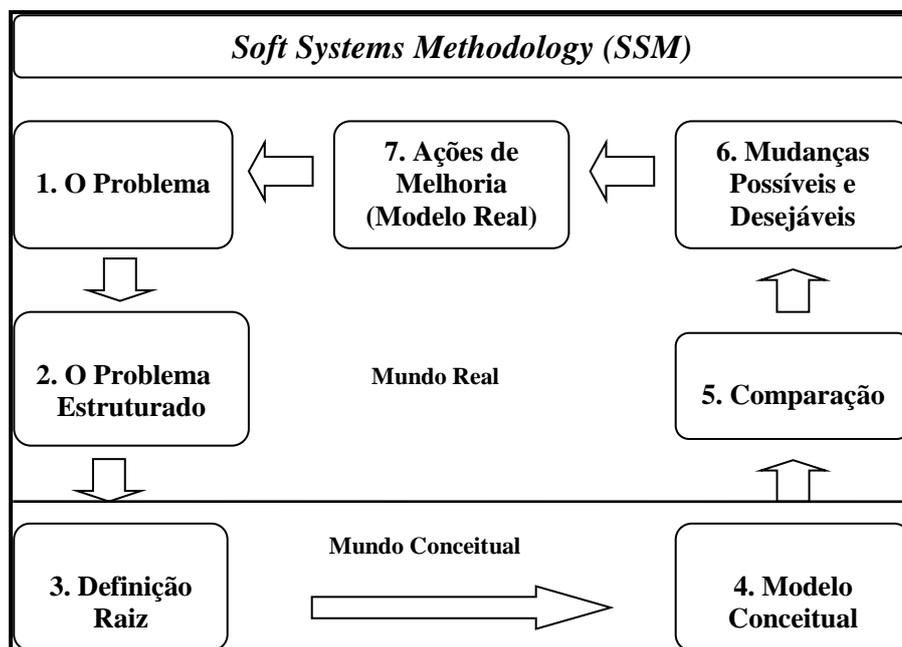


Figura 3.1 – Modelo Sete Estágios do SSM  
Fonte: Adaptado Checkland (1999)

#### Estágios 1 e 2: Situação Problemática Não Estruturada e Descrita

Os dois primeiros estágios implicam em explorar a situação problemática primariamente, conhecê-la, compreender e expressar sua natureza. O contexto da situação analisada pode ser expresso através de representações gráficas livres para facilitar a investigação. Nesse estágio é importante que os integrantes do sistema participem ativamente e apresentem as suas interpretações da realidade, suas expectativas sobre as transformações do sistema.

### **Estágio 3: Definições de Sistemas Relevantes e suas Raízes**

Esse estágio corresponde à identificação de sistemas relevantes, ou seja, o que cada sistema de atividades requer para chegar a um estado desejado. Identificam-se as principais atividades e processos que são importantes para encontrar soluções baseadas nas percepções, perspectivas dos atores envolvidos na situação problemática, e como o sistema deve ser para seu melhor funcionamento.

A partir da escolha de sistemas relevantes deve-se extrair uma estrutura fundamental, definições essenciais (definições de raízes) que expressam os pontos de mudanças, que evidenciam as situações problemáticas.

### **Estágio 4: Modelos Conceituais**

O modelo conceitual não deve ser um conjunto de sistemas de atividades do mundo real, mas sim, um modelo que testado e julgado relevante deve ser utilizado para se atingir à realidade desejada, ou seja, um sistema que apresente viabilidade para a resolução de problemas da situação analisada. Esse modelo deve fornecer as ferramentas para que se possa transformar a realidade de acordo com as necessidades identificadas nos sistemas relevantes, no tópico anterior.

### **Estágio 5: Comparação do Modelo Conceitual com o Modelo Real**

Neste estágio compara-se o modelo conceitual com o mundo real e discute-se esse modelo com os atores. É uma fase de debate, avaliação de mudanças necessárias, identificação de atividades que estão presentes no modelo conceitual, mas não no mundo real. É uma forma de compatibilizar, testar à adequação do modelo conceitual a realidade.

### **Estágios 6 e 7: Selecionar Mudanças Possíveis e Desejadas e Ações para Transformação**

Nos dois últimos estágios apresentam-se alternativas de ações recomendadas para transformação da realidade investigada. Trata-se da proposta de mudanças necessárias a serem avaliadas pelos integrantes com o foco em modificar a realidade apresentada como problemática.

### 3.3. Objeto de estudo

O objeto de estudo da pesquisa corresponde ao setor de obras de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

A Assessoria de Obras está localizada em uma Universidade Federal do estado de Minas Gerais, cujo órgão superior responsável é o Ministério da Educação (MEC). Em relação às esferas do governo, a Universidade pertence ao poder executivo, nível federal, sua natureza jurídica é a Autarquia. O setor é lotado na Reitoria da Universidade e apresenta como instalações: duas salas localizadas na prefeitura do campus universitário. Equipamentos e programas utilizados: Plotter, AutoCAD e Volare (programas utilizados para serviços de engenharia), programa de gerenciamento de energia do campus.

O setor apresenta como composição de sua administração: dois Engenheiros civis com o cargo comissionado de Assessores Especiais da Reitoria, sendo um na área de fiscalização das obras e outro na área de projetos com experiência no desenvolvimento desses serviços.

É importante destacar que o preenchimento do perfil permitiu o desenvolvimento da missão da organização: “Oferecer soluções técnicas na construção de obras e reformas, planejando, fiscalizando e controlando a execução para que se obtenham obras de qualidade na Universidade”, cujo setor é objeto de avaliação.

Os principais usuários que demandam obras, estrutura para o desenvolvimento do ensino, pesquisa, extensão e serviços administrativos são a Reitoria e os Institutos da Universidade. Pode-se considerar ainda, que os principais serviços oferecidos são: o planejamento, fiscalização e controle de obras e reformas.

Quanto aos processos do setor, podem ser classificados em finalísticos ou de apoio. Os processos finalísticos identificados são: orçamento, contratação e fiscalização da obra, controle da execução. E os principais processos de apoio são: elaboração do processo de compra, análise de projetos, gestão de contratos, controle de materiais, controle de notas fiscais, controle de aditivos, arquivo de documentação da obra e de projetos. Os recursos destinados as obras, medidos até 2011, foram aproximadamente, R\$ 23.000.000,00.

Os fornecedores do setor são: construtoras, lojas de materiais de construção e empresas de desenvolvimento de projetos. Na Administração Pública a forma de contratação de fornecedores é através do processo de licitação por atendimento as necessidades do requisitante ao menor preço, tendo como base a Lei Federal Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações

e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Portanto, os fornecedores podem variar a cada obra executada. E os principais insumos são: materiais de construção em geral e projetos.

Dentro da Universidade o setor analisado tem como parceiros alguns setores: Coordenação Central de Compras, nos serviços relacionados com a contratação da obra, aquisição dos serviços de engenharia e de projeto, os aditivos de prazo e valor para a continuação da execução das obras, realinhamento de preços junto aos fornecedores. A Secretaria de Planejamento e Qualidade, a qual controla e aloca recursos destinados ao desenvolvimento das obras; a Pró-Reitoria de Administração da Universidade que auxilia nos assuntos burocráticos e na cobrança de fornecedores, problemas relacionados com o não-cumprimento contratual e abertura de Processo Administrativo, realiza notificações contra empresas que causem prejuízos a Administração da Universidade. E ainda, o Departamento de Controle Financeiro que auxilia nas atividades relacionadas ao pagamento das notas fiscais das obras.

O setor é composto por sete colaboradores, sendo dois colaboradores de cargo comissionado e cinco colaboradores concursados, de cargo efetivo. Os cargos estão divididos em: quatro engenheiros civis (nível superior); um engenheiro eletricitista (nível superior); uma administradora (nível superior) e um desenhista/ projetista (nível médio). As funções relacionadas à área fim do setor são: engenharia e projetos. E as funções relacionadas à área meio do setor são: administração, através dos controles internos, auxílio em assuntos burocráticos e gestão de documentação de obras, gestão de contratos, coordenação executiva do Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle de obras junto ao MEC e assistência nas atividades administrativas.

A estrutura organizacional da Assessoria de Obras está representada pela Figura 3.2.

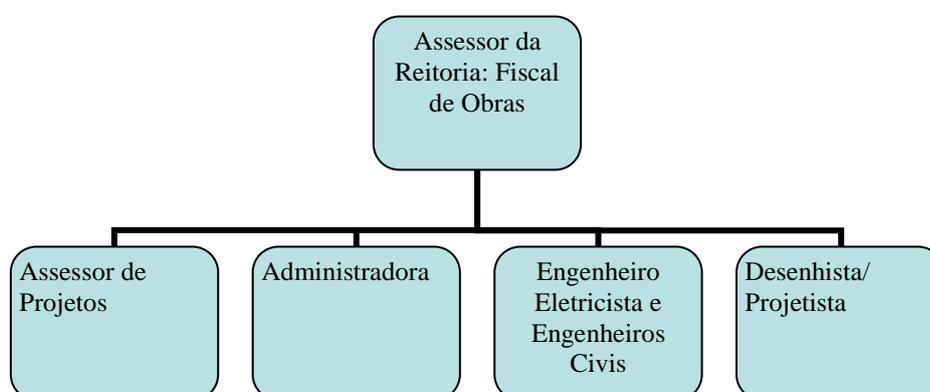


Figura 3.2 – Estrutura Organizacional da Assessoria de Obras

E para o fechamento do objeto de estudo, apresenta-se um histórico do setor analisado:

- 2008: A Assessoria de Obras teve início nesse ano em função da necessidade de expansão da estrutura da Universidade, com a contratação de um assessor especial, nomeação de um engenheiro civil e mudança de lotação de um desenhista/projetista, experiente e funcionário efetivo, para montar a equipe responsável pelas obras da Universidade;
- 2009: Organização e estruturação do setor - foram nomeados profissionais de engenharia civil, elétrica, administração. Estes profissionais foram agrupados para organização do novo setor e otimização do andamento das obras;
- 2010: Foram elaborados controles internos, houve a organização da rede de arquivos, implementadas mudanças incrementais nos procedimentos das atividades de trabalho, fiscalização intensiva na execução das obras.
- 2011: Acompanhamento das atividades e algum aperfeiçoamento dos processos de trabalho. E, o planejamento da primeira auto-avaliação da gestão da Assessoria de Obras, na busca da excelência.
- 2012: Auto-avaliação da gestão do setor e desenvolvimento do Plano de Melhoria da Gestão (PMG).

## 4. SISTEMA DE GESTÃO PROPOSTO

O Quadro 4.1 apresenta os estágios referentes ao Método SSM e a relação deles com a pesquisa empírica desenvolvida no setor analisado:

Quadro 4.1 – Relação entre os Estágios do SSM e a Pesquisa empírica

ESTÁGIOS DA SSM	DEFINIÇÃO	PROCESSO DE PESQUISA
<b>ESTÁGIOS 1 e 2</b>	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA NÃO-ESTRUTURADA E DESCRITA	✓ APRESENTAÇÃO DAS JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA
<b>ESTÁGIO 3</b>	DEFINIÇÕES DE SISTEMAS RELEVANTES E SUAS RAÍZES	✓ DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO ✓ IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E PADRÕES DE TRABALHO
<b>ESTÁGIO 4</b>	MODELOS CONCEITUAIS	✓ MEGP
<b>ESTÁGIO 5</b>	COMPARAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL COM O MUNDO REAL	✓ AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ✓ ANÁLISE DA PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA
<b>ESTÁGIO 6 e 7</b>	SELECIONAR MUDANÇAS POSSÍVEIS E DESEJADAS E AÇÕES PARA TRANSFORMAÇÃO	✓ IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIAS ✓ ENTREVISTAS COM ATORES E USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DO SETOR ✓ PMG

Neste tópico será abordada a condução da Auto-avaliação da Gestão do objeto de estudo em análise, a coleta de dados, a análise da pontuação da auto-avaliação e resultados, bem como o PMG proposto.

A auto-avaliação foi realizada com base no MEGP, disponibilizado pelo GesPública para que se possa alcançar a excelência em gestão em órgãos públicos. O MEGP corresponde ao Modelo Conceitual definido pelo método SSM aplicado na presente pesquisa. Para medir o grau de maturidade da gestão de órgãos públicos, tem-se como ferramenta o IAGP – 250, 500, 1000 pontos. Nessa pesquisa, será utilizado o IAGP 250 pontos, por representar o estágio inicial de avaliação da gestão de órgãos públicos.

As técnicas de coleta de dados utilizadas pela pesquisadora foram: observação participante, o que contribuiu de forma significativa para o conhecimento do todo do setor analisado e identificação das necessidades de melhoria nas práticas de gestão. Entrevistas semi-estruturadas, na qual estavam definidas as ações de melhorias identificadas pela pesquisadora após a auto-avaliação do setor, porém, os entrevistados tinham abertura para

questionar o grau de importância das ações e considerar se as mesmas deveriam ou não compor o PMG proposto neste trabalho. A entrevista possibilitou maior flexibilidade na avaliação das ações de melhoria e a oportunidade de se obter dados mais precisos e relevantes sobre o objeto de estudo. Outra técnica utilizada foi a análise de documentos, para verificação de necessidades de padronização de atividades e consulta de normas, legislações e documentos essenciais para o desempenho efetivo dos processos de trabalho.

De acordo com Brasil (2009), a avaliação é realizada com base em duas dimensões: Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais. Os critérios de 1 a 7 correspondem aos denominados Processos Gerenciais e o critério 8, refere-se a Resultados Organizacionais.

A avaliação acontece através do preenchimento das planilhas eletrônicas que compõem o IAGP 250 pontos. A primeira planilha refere-se ao Perfil da Organização. Para o preenchimento do Perfil do setor avaliado, a pesquisadora utilizou a técnica da observação participante através da análise da composição do setor e a sua caracterização, além da identificação de parcerias, fornecedores. Essa planilha apresenta informações gerais para o conhecimento do todo do setor.

Com o perfil do Setor preenchido, apresentado no tópico objeto de estudo do capítulo 3, a próxima etapa compreende o preenchimento das planilhas eletrônicas referentes a cada Critério de Excelência do MEGP.

A pontuação de cada critério foi realizada com base na análise das práticas de gestão do setor avaliado. A identificação das práticas de gestão ocorreu a partir da compreensão dos requisitos referentes a cada um dos critérios do MEGP. A Tabela 4.1 apresenta os Critérios de avaliação e Pontuações máximas – 250 pontos, onde são identificados os oito critérios de excelência em gestão e suas respectivas pontuações máximas.

As planilhas fatores de avaliação dos critérios – dimensão processos gerenciais (Tabela 4.2) e fatores de avaliação critério resultados – dimensão resultados (Tabela 4.3) compreendem as práticas de gestão identificadas no setor analisado que são avaliadas de acordo com os fatores de avaliação e posteriormente, gerada a pontuação automática dos critérios de excelência.

Tabela 4.1 – Critérios de Avaliação e Pontuações Máximas - 250 Pontos

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PONTOS</b>
1. LIDERANÇA	22
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	22
3. CIDADÃOS	22
4. SOCIEDADE	22
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	22
6. PESSOAS	22
7. PROCESSOS	22
8. RESULTADOS	96
A - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	20
B - Resultados relativos à sociedade	20
C - Resultados orçamentários e financeiros	10
D - Resultados relativos às pessoas	13
E - Resultados relativos aos processos de suprimento	13
F - Resultados dos processos finalísticos e de apoio	20
<b>Total de Pontos</b>	<b>250</b>

Fonte: Brasil (2009)

Tabela 4.2 – Planilha Fatores de Avaliação dos Critérios

<b>PLANILHA CRITÉRIO CR - FATORES: DIMENSÃO PROCESSOS GERENCIAIS</b>
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO</b>
<b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b>
Enfoque
Aplicação
Aprendizado
Integração
<b>SUBFATORES DE AVALIAÇÃO</b>
Adequação
Proatividade
Disseminação
Continuidade
Refinamento
Coerência
Inter-relacionamento
Cooperação
<b>ABRANGÊNCIA DO FATOR DE AVALIAÇÃO</b>
Nenhum
Alguns
Muitos
A maioria
Quase todos
Todos

Fonte: Adaptada de Brasil (2009)

Tabela 4.3 – Planilha Fatores de Avaliação do Critério Resultados

<b>PLANILHA CRITÉRIO CR - FATORES: DIMENSÃO RESULTADOS</b>
<b>INDICADORES</b>
Resultados relativos a cada Alínea do Critério
Unidade
Período (3 ciclos)
<b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b>
Relevância
Tendência
Nível Atual
<b>ABRANGÊNCIA DO FATOR DE AVALIAÇÃO</b>
Nenhum
Alguns
Muitos
A maioria
um
mais de um
Quase todos
Todos
não apresenta resultados relevantes
não apresenta informações comparativas
apresenta informações comparativas

Fonte: Adaptada de Brasil (2009)

O preenchimento das planilhas Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informação e Conhecimentos, Pessoas e Processos ocorreu conforme as diretrizes do IAGP 250 pontos apresentadas neste capítulo. Para cada critério foi feita uma “descrição objetiva da prática de gestão relativa a cada alínea” e preenchida as colunas de Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração (fatores de avaliação) - essas colunas possuem opções de preenchimento - quando se clica na célula correspondente aparece uma seta que permite acessar as opções.

Após o preenchimento de todas as colunas foram preenchidas as linhas correspondentes a: “Abrangência dos Fatores de Avaliação” - “Há melhorias sendo implementadas” e “Se sim, são decorrentes do aprendizado”. Da mesma forma que as colunas Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração, essas linhas possuem, também, opções de preenchimento.

O preenchimento da linha referente “Abrangência dos Fatores de Avaliação” nas planilhas dos critérios de excelência implica o preenchimento automático da pontuação dos subfatores e dos fatores de avaliação nas planilhas de pontuação e permitem a visualização do total da pontuação obtida para cada critério. A pontuação obtida automaticamente por essas planilhas corresponde a fórmulas geradas que indicam a porcentagem referente a cada fator e subfator conforme as diretrizes do IAGP 250 pontos.

Na pontuação dos critérios de 1 a 7, nota zero em “ênfoque” implica em nota igualmente zero nos demais fatores como: “aplicação”, “aprendizado” e “integração”. Nota zero em “aplicação” implica em nota igualmente zero em “aprendizado”.

Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados. Nota zero em “relevância” implica em nota igualmente zero nos demais fatores.

A planilha Critério Resultados está subdividida em alíneas. Após o preenchimento das colunas referentes aos fatores de avaliação Relevância, Tendência e Nível Atual foi preenchida a linha abrangência dos fatores de avaliação - essas linhas possuem opções de preenchimento - quando se clica na célula correspondente aparece uma seta que permite acessar as opções. Da mesma forma que as planilhas da dimensão processos gerenciais de pontuação, a Planilha Resultados – Pontuação é preenchida automaticamente. Com o preenchimento da Planilha Resultados ocorre a visualização da pontuação obtida em cada uma das alíneas do Critério Resultados.

O Relatório final corresponde à última planilha eletrônica preenchida automaticamente a partir dos dados das tabelas de pontuação dos critérios e apresenta os resultados da auto – avaliação, como os indicadores: nível de gestão e posição da faixa de pontuação global dentro da pontuação estabelecida pelo IAGP 250 pontos.

Para a dimensão Processos Gerenciais, que correspondem aos critérios de 1 a 7, os fatores de avaliação das práticas de gestão conforme o IAGP 250 pontos são:

1. ENFOQUE: No qual se verifica a adequação das práticas de gestão do setor aos requisitos desse critério e métodos de controle e ainda a análise da proatividade das práticas, pois antecipa os fatos a fim de evitar problemas e apresenta previsibilidade aos processos.
2. APLICAÇÃO: É analisada a disseminação das práticas, ou seja, se são aplicadas nas áreas do setor avaliado, nos processos ou nas partes interessadas e a sua continuidade, utilização contínua.
3. APRENDIZADO: É analisado o grau de refinamento das práticas, o quanto elas são aperfeiçoadas, a partir dos processos de melhoria.
4. INTEGRAÇÃO: É analisado o grau em que as práticas de gestão do setor avaliado apresentam coerência com as estratégias e objetivos, se são inter-relacionadas e se há cooperação entre as áreas na execução das mesmas.

E para a dimensão Resultados, que corresponde ao critério 8, os fatores de avaliação são:

1. RELEVÂNCIA: Refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.
2. TENDÊNCIA: Refere-se ao comportamento dos resultados ao longo do tempo.
3. NÍVEL ATUAL: Refere-se ao grau em que os resultados setoriais apresentam comparação com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

#### **4.1. Critério Liderança**

O Critério Liderança refere-se à direção do setor avaliado. A pesquisadora obteve as informações necessárias sobre o critério através da observação participante e análise de documentos e entrevistas com os gestores do setor, que apresentam conhecimento do todo e participam do planejamento, execução e controle das atividades de trabalho.

As práticas de gestão identificadas para este critério encontram-se no quadro 4.2.

Quadro 4.2 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Liderança

<b>Alínea</b>	<b>Práticas de gestão</b>	<b>Padrões de Trabalho</b>
a	1. Reuniões de planejamento de obras, para estabelecimento de prioridades das atividades	Lista de verificação das atividades para o processo de contratação da obra (elaboração do pedido de compra, plotagem de projetos).
b	2. Reuniões com a empresa contratada para estabelecer as metas de desenvolvimento da obra	Análise do cronograma da empresa e de projetos.
c	3. Melhorias incrementais das atividades de trabalho	Análise empírica.
b	4. Decisões com base nas diretrizes da Reitoria	Não tem.
d	5. Reuniões com os departamentos, institutos interessados na obra	Verificação das necessidades, das expectativas dos interessados, detalhes da obra.
a	6. Análise do desempenho do setor avaliado	Não tem.
c	7. Procedimentos realizados são todos documentados	Arquivos com documentos de todas as etapas da obra: planejamento, execução e encerramento da obra.
f	8. Avaliação do sistema de gestão	Não tem.
c	9. Definição da missão, valores e política da qualidade no setor	Não tem.

Para o fator de avaliação ENFOQUE:

As Práticas 1, 2, 5 e 7 são consideradas adequadas, por estarem de acordo com os requisitos do critério e proativas por anteciparem situações problemáticas e permitirem previsibilidade dos processos.

A Prática 3 é considerada adequada e reativa, pois está de acordo com os requisitos do critério, porém acontece após a ocorrência de situações indesejáveis no desenvolvimento de processos.

A Prática 4 é considerada adequada, visto que, atende a principal parte interessada nas obras da Universidade. E ainda, não foi avaliada sua proatividade.

As Práticas 6, 8 e 9 são consideradas inexistentes e não avaliadas. Essas práticas atendem aos requisitos e está relacionada com o perfil da organização, porém não são aplicadas no setor avaliado.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Enfoque, verificou-se que a maioria das práticas é considerada adequada e algumas proativas.

Para o fator de avaliação APLICAÇÃO:

As Práticas 1, 2, 4, 5 são consideradas de disseminação plena, pois todas as áreas do setor sabem que são utilizadas e de uso sistemático, ou seja, contínuo.

A Prática 3 é considerada de disseminação parcial, pois são utilizadas em alguns processos e se encontra em início de uso, após algum tempo de funcionamento do setor é que se iniciou a busca da melhoria de suas atividades e processos.

As Práticas 6, 8, 9 são de disseminação indeterminada, nem todas as áreas buscam utilizá-las e de uso isolado, pois se tem a intenção de desenvolver essas práticas.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aplicação, foi verificado que a maioria das práticas apresenta disseminação plena pelas áreas, processos, serviços e/ou partes interessadas. E, também, a maioria das práticas de gestão é de uso sistemático, continuado.

Para o fator de avaliação APRENDIZADO:

As Práticas 1 e 3 apresentam aperfeiçoamento casual, ou seja, em algumas situações isoladas apresentam refinamento.

As Práticas 2, 4, 5, 6, 8 e 9 apresentam aperfeiçoamento inexistente, ou seja, essas práticas não são refinadas.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aprendizado, verificou-se que não há mecanismos de aperfeiçoamento das práticas de gestão estabelecidos.

Para o fator de avaliação INTEGRAÇÃO:

As Práticas 1, 4, 7 são coerentes com estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, apresentam inter-relação com outras práticas de gestão como: Montagem dos processos de compra, Definição de prioridades no início das obras, e Montagem de arquivos das obras. E ainda, há cooperação entre as áreas para execução das práticas.

As Práticas 2, 3, 5 são coerentes com estratégias, objetivos e necessidades do setor, é inexistente a relação com outras práticas de gestão e ocorre cooperação entre as áreas para execução das mesmas.

As Práticas 6, 8, 9 não são coerentes com estratégias, objetivos e necessidades do setor, pois não são desenvolvidas ainda pelo setor, e assim, não existe inter-relação com outras práticas, não havendo cooperação para sua execução.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Integração, verificou-se que quase todas as práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, quase nenhuma está inter-relacionada com outras práticas de gestão e para quase todas há cooperação entre as áreas na execução delas.

A Tabela 4.4 apresenta a pontuação obtida pelo critério Liderança.

Tabela 4.4 – Pontuação do Critério Liderança

PONTUAÇÃO - Setor						
Fatores		%	Pts	%	PTS Critério	
Enfoque	Adequação	60	22	60	2,2	
	Proatividade	60				
Aplicação	Disseminação	60		60		
	Continuidade	60				
Aprendizado	Refinamento	0		0		
Integração	Coerência	20		20		
	Inter-relacionamento	0				
	Cooperação	100				
<b>Total</b>				<b>10</b>		

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

## 4.2. Critério Estratégias e Planos

O Critério Estratégias e Planos refere-se à forma como o setor avaliado desdobra suas ações estratégicas, seus planos de execução das obras e como faz o monitoramento dessas atividades.

Para obter as informações relacionadas a esse critério, a pesquisadora consultou os engenheiros civis, os assessores de obra e utilizou o seu conhecimento das ações desenvolvidas no setor, visto que, também faz parte da equipe.

Para a coleta desses dados, foram analisados documentos, como: caderno de encargos, orçamento sintético global (planilha orçamentária), planilha de controle de materiais, contrato de obra, planilhas de medição.

As práticas de gestão identificadas para este critério encontram-se no quadro 4.3.

Quadro 4.3 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Estratégias e Planos

Alínea	Prática de gestão	Padrões de Trabalho
a	1. Planejamento da obra: projetos, orçamento	Contratação do projeto arquitetônico, elaboração dos outros projetos, planilha orçamentária.
b	2. Acompanhamento das ações planejadas	Planilhas de medição, caderno de encargos (informação de como a obra deve ser executada), normas técnicas quanto a materiais e processos de execução, consulta ao diário de obra, legislação de contratação de serviço de obra (Lei 8.666/93).
a	3. Contratação da obra	Elaboração de pedido de aquisição do serviço, pedido de materiais, solicitação de visita técnica, definir os documentos que serão exigidos para que a empresa tenha condições de executar a obra, elaboração do parecer sobre qualificação técnica (se a empresa já executou obra similar, o tipo de serviço que está sendo solicitado). Elaboração do parecer da proposta, ou seja, se atende aos interesses da UNIFEI e se é exequível (em termos de preço, qualidade).
a	4. Acompanhamento do cronograma físico-financeiro	Pagamentos mensais com base nas medições apresentadas.
a	5. Fiscalização da obra: qualidade, desempenho	O Fiscal de Obras acompanha diariamente a execução.
c	6. Controle de material destinado a cada obra	Planilha pregão de material, e planilhas de controle do material entregue.
a	7. Reuniões de acompanhamento da execução com as Construtoras	Nos casos de atrasos e não-cumprimento das atividades da obra, a construtora é convocada a dar explicações, esclarecer os motivos dos mesmos.
d	8. Comunicação interna das atividades de cada obra, buscando o comprometimento das áreas	Reuniões internas.
e	9. Controle de termos aditivos da obra	Planilha controle de aditivos (vigência dos contratos) e envio de ofícios pela empresa contratada justificando a necessidade

Para o fator de avaliação ENFOQUE:

Todas as Práticas desse critério são consideradas adequadas, pertinentes por estarem de acordo com os requisitos do critério e o perfil da organização e proativas por anteciparem situações que dificultam o andamento normal dos processos.

Uma observação interessante é que a prática 7 também pode ser considerada reativa, nos casos em que a Construtora apresenta atrasos em relação ao cronograma físico-financeiro. Nesse caso, o Fiscal das obras realiza reuniões de tentativa de recuperação do tempo perdido em relação ao cronograma físico-financeiro apresentado.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Enfoque, verificou-se que todas as práticas são adequadas e a maioria é proativa, visto que, essas práticas estão sendo realizadas constantemente pelo setor como um sistema de gestão e permitiu a conclusão de algumas obras no campus, e ainda, a proatividade está relacionada com a identificação e correção de erros na execução antes do término das construções.

Para o fator de avaliação APLICAÇÃO:

As Práticas 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 são consideradas de disseminação plena, pois todas as áreas do setor sabem que são utilizadas e são disseminadas pelos processos. E, ainda são de uso sistemático, ou seja, contínuo.

A Prática 2 está parcialmente disseminada, pois não são todos os processos e atividades que são acompanhadas e de uso sistemático, pois onde são utilizadas, o uso é contínuo.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aplicação, quase todas as práticas são disseminadas, visto que, quando uma delas não ocorre outros setores questionam o motivo do não ocorrência da prática e todas são de uso contínuo, conforme descrito na lista de atividades a serem desenvolvidas para cada obra.

Para o fator de avaliação APRENDIZADO:

As Práticas 1, 3, 4, 5, 7 e 9 apresentam aperfeiçoamento inexistente, ou seja, essas práticas não apresentam refinamento.

As Práticas 2, 6 e 8 apresentam aperfeiçoamento casual, ou seja, em algumas situações apresentam refinamento. Esse refinamento em situações isoladas ocorre a partir do processo de algumas mudanças incrementais nos processos.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aprendizado, verificou-se que não há mecanismos de aperfeiçoamento das práticas de gestão estabelecidos.

Para o fator de avaliação INTEGRAÇÃO:

Todas as Práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, apresentam inter-relação, pois as práticas de gestão citadas correspondem a uma seqüência de processos interdependentes. E ainda, há cooperação entre as áreas para execução dessas práticas.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Integração, verificou-se que todas as práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, pois, a universidade está expandindo, as obras apesar das dificuldades impostas pela burocracia estão sendo executadas e concluídas. Verificou-se ainda que, todas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão e em todas há cooperação entre as áreas na execução delas.

A Tabela 4.5 apresenta a pontuação obtida referente ao critério Estratégias e planos.

Tabela 4.5 – Pontuação do Critério Estratégias e Planos

PONTUAÇÃO - Setor							
Fatores		%	Pts	%	PTS Critério		
Enfoque	Adequação	100	22	100	2,2		
	Proatividade	100					
Aplicação	Disseminação	80		80			
	Continuidade	100					
Aprendizado	Refinamento	0		0			
Integração	Coerência	100		100			
	Inter-relacionamento	100					
	Cooperação	100					
<b>Total</b>				<b>10</b>			

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

### 4.3. Critério Cidadãos

O Critério Cidadãos analisa como o setor identifica as necessidades, expectativas e a melhor forma de atender seus cidadãos-usuários, avalia a satisfação em relação aos serviços e ainda verifica como ocorre a divulgação dos serviços, como uma forma de fortalecer sua imagem institucional.

As práticas de gestão e padrões de trabalho descritos para este critério encontram-se no quadro 4.4.

Quadro 4.4 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Cidadãos

<b>Alínea</b>	<b>Prática de gestão</b>	<b>Padrões de Trabalho</b>
a	1. Identificação da obra a ser executada e qual usuário a ser atendido	A definição de qual obra será executada, qual Instituto será atendido é realizada pela Reitoria a partir da análise da necessidade da Instituição e dos recursos disponíveis
a	2. Reuniões com o Assessor de Obras (Fiscal), para tratar das necessidades e expectativas dos usuários das obras	No início de cada obra, o Assessor de Obras (Fiscal) convoca os responsáveis pela obra para identificação de necessidades, verificação de expectativas, analisarem detalhes da obra, análise de amostras de materiais. Essa reunião tem por objetivo identificar o que é necessário à obra e o que pode ser feito para melhor atender aos usuários
b	3. Divulgação das obras pela Reitoria aos cidadãos e a sociedade e pelo SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle) ao MEC	A divulgação das obras a sociedade ocorre através da participação do Reitor em eventos, canais de rádio e TV, na transparência dos processos realizados. Uma ferramenta interessante de gestão das obras e de acompanhamento é o SIMEC, que é um sistema disponibilizado pelo Ministério da Educação, para que se tenha constantemente informação da execução e andamento da obra e de suas fases
d	4. Avaliação da satisfação do usuário	O setor avaliado não possui nenhuma ferramenta para este fim. O que ocorre é avaliação informal através de conversas informais com os usuários da obra
c	5. Reuniões de avaliação das reclamações e sugestões e verificação da necessidade de correção do serviço, da possibilidade de atendimento ou não da sugestão	Quando são apresentados questionamentos, reclamações e sugestões por parte dos responsáveis, usuários da obra marca-se reunião para tentar chegar a um consenso sobre o que deve ser realizado, concretizado ou não.

Para o fator de avaliação ENFOQUE:

As Práticas 1, 2 e 3 são consideradas adequadas, por estarem de acordo com os requisitos do critério e proativas por anteciparem situações problemáticas e permitirem previsibilidade dos processos.

A Prática 4 é considerada inexistente porque não é realizada no setor avaliado, e, portanto, não avaliada. O que ocorre é uma avaliação com base em conversas informais.

A Prática 5 é considerada adequada, pois, atende a um requisito (tratamento de reclamações e sugestões) do critério e reativa porque ocorre após reclamações, problemas ocorridos com relação às necessidades dos usuários.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Enfoque, verificou-se que quase todas as práticas são adequadas e a maioria é proativa.

Para o fator de avaliação APLICAÇÃO:

As Práticas 2, 3 e 5 são consideradas de disseminação plena, pois todas as áreas do setor sabem que são utilizadas e são disseminadas pelos processos. E, ainda são de uso sistemático, ou seja, contínuo.

A Prática 1 é considerada de disseminação parcial porque as áreas do setor tem conhecimento de que quem define quais obras serão realizadas é a Reitoria da Universidade, porém alguns interessados em obras não, e só ficam sabendo quando o setor dá um retorno para o mesmo, indicando que a solicitação do serviço deve ser feita à Reitoria. E ainda, são de uso sistemático, contínuo.

A Prática 4 é considerada de disseminação indeterminada, porque não é uma prática presente nos processos do setor e de uso isolado, nos casos de avaliação informal da satisfação dos usuários.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aplicação, quase todas as práticas são disseminadas e quase todas são de uso contínuo.

Para o fator de avaliação APRENDIZADO:

As Práticas 1, 2, 4 e 5 apresentam aperfeiçoamento inexistente, ou seja, essas práticas não apresentam refinamento.

A Prática 3 apresenta aperfeiçoamento casual, ou seja, em algumas situações apresentam refinamento. Esse refinamento em situações isoladas ocorre a partir do processo de algumas mudanças incrementais no Sistema SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle) fornecido pelo MEC para que se insiram informações relacionadas ao andamento das obras da Universidade.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aprendizado, verificou-se que não há mecanismos de aperfeiçoamento das práticas de gestão estabelecidos.

Para o fator de avaliação INTEGRAÇÃO:

As Práticas 2 e 5 são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, apresentam inter-relação, pois as práticas de gestão citadas correspondem a uma seqüência de processos interdependentes. E ainda, há cooperação entre as áreas para execução das mesmas.

As Práticas 1 e 3 são coerentes com estratégias, objetivos e necessidades do setor, é inexistente a relação com outras práticas de gestão e ocorre cooperação entre as áreas para execução das mesmas.

A Prática 4 não é coerente com estratégias, objetivos e necessidades do setor, pois não é desenvolvidas ainda pelo setor, e assim, não existe inter-relação com outras práticas, não havendo cooperação para sua execução.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Integração, verificou-se que quase todas as práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, quase nenhuma está inter-relacionada com outras práticas de gestão e em quase todas há cooperação entre as áreas na execução delas.

A Tabela 4.6 apresenta a pontuação referente ao critério Cidadãos.

Tabela 4.6 – Pontuação do Critério Cidadãos

PONTUAÇÃO - Setor					
Fatores		%	Pts	%	PTS Critério
Enfoque	Adequação	80	22	80	2,2
	Proatividade	100		80	
Aplicação	Disseminação	80		80	
	Continuidade	80		0	
Aprendizado	Refinamento	0		20	
Integração	Coerência	20		0	
	Inter-relacionamento	0	100		
	Cooperação	100			
<b>Total</b>				<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 ponto

#### 4.4. Critério Sociedade

O Critério Sociedade refere-se à forma como o setor avaliado exerce suas responsabilidades em relação às comunidades que estão diretamente relacionadas com os seus serviços e o exercício do comportamento ético.

As práticas de gestão e padrões de trabalho descritos para este critério encontram-se no quadro 4.5:

Quadro 4.5 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Sociedade

Alínea	Prática de gestão	Padrões de Trabalho
a	1. Identificação e resolução de impactos negativos ocasionados pela obra à sociedade	A Empresa contratada para execução da obra fica responsável por danos causados a Universidade, por correção de serviços que prejudiquem a sociedade de uma maneira geral, pela limpeza da obra e cuidado com os resíduos gerados pela obra.
d	2. Estímulo ao comportamento ético dos Servidores	Todos os procedimentos da Assessoria de Obras são documentados e estão disponíveis para consulta dos interessados nas obras. E ainda, o tratamento e a cobrança em relação aos serviços, documentação e comprometimento da empresa contratada são igualitários.
b	3. Demonstração da importância das obras da Universidade para a cidade	O Assessor de Obras (Fiscal) sempre nas reuniões demonstra a importância da atividade do setor, que é a construção de obras, fazendo comentários sobre o crescimento do número de cursos da Universidade, do crescimento do número de alunos, dos empregos que as obras trazem para cidade, da movimentação do comércio.

Para o fator de avaliação ENFOQUE:

As Práticas 2 e 3 são consideradas adequadas, por estarem de acordo com os requisitos do critério e proativas por anteciparem situações problemáticas e permitirem previsibilidade dos processos.

A Prática 1 é considerada adequada por estar de acordo com um requisito (tratamento de impactos sociais e ambientais) do critério e reativa, pois acontece após a identificação de impactos negativos a obra, com relação a execução, ao não-cumprimento de normas ambientais, sociais.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Enfoque, verificou-se que todas as práticas são adequadas e a maioria é proativa.

Para o fator de avaliação APLICAÇÃO:

A Prática 1 é considerada de disseminação parcial porque as áreas do setor tem conhecimento de que o responsável por problemas ocasionados à Universidade ou à comunidade, pelos erros de execução ou não-cumprimento de normas é a empresa contratada, porém outros setores da organização não tem conhecimento dessa responsabilidade da empresa contratada, visto que, na ocorrência de problemas com as obras, muitas vezes recorrem ao setor de manutenção do campus (PCU) ou à Reitoria. E as práticas de gestão são de uso sistemático, contínuo.

As Práticas 2 e 3 são consideradas de disseminação plena, pois todas as áreas do setor sabem que são utilizadas e são disseminadas pelos processos. E, ainda são de uso sistemático, ou seja, contínuo.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aplicação, quase todas as práticas são disseminadas totalmente e todas são de uso contínuo.

Para o fator de avaliação APRENDIZADO:

As Práticas 1, 2 e 3 apresentam aperfeiçoamento inexistente, ou seja, essas práticas não apresentam refinamento.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aprendizado, verificou-se que não há mecanismos de aperfeiçoamento das práticas de gestão estabelecidos.

Para o fator de avaliação INTEGRAÇÃO:

As Práticas 1, 2 e 3 são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, não apresentam inter-relação com outras práticas de gestão e ainda, há cooperação entre as áreas para execução das mesmas.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Integração, verificou-se que todas as práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, nenhuma está inter-relacionada com outras práticas de gestão e em todas há cooperação entre as áreas na execução delas. A Tabela 4.7 apresenta a pontuação do critério Sociedade.

Tabela 4.7 – Pontuação do Critério Sociedade

PONTUAÇÃO - Setor					
Fatores		%	Pts	%	PTS Critério
Enfoque	Adequação	100	22	100	2,2
	Proatividade	100			
Aplicação	Disseminação	80		80	
	Continuidade	100			
Aprendizado	Refinamento	0		0	
Integração	Coerência	40		40	
	Inter-relacionamento	0			
	Cooperação	100			
<b>Total</b>				<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

#### 4.5. Critério Informações e Conhecimentos

O Critério Informações e Conhecimento referem-se à identificação, seleção, segurança e disponibilidade de informações. E ainda, como ocorre a tomada de decisões e como o conhecimento é compartilhado no setor avaliado.

As informações para o preenchimento da planilha referente a este critério foram obtidas através de entrevistas com os servidores de cada área e do Assessor de Obras.

As práticas de gestão e padrões de trabalho descritos para este critério encontram-se no quadro 4.6:

Quadro 4.6 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Critério Informações e Conhecimento

Alínea	Prática de gestão	Padrões de Trabalho
a	1. As Informações necessárias as operações diárias do setor são fornecidas por outros setores da Universidade e na consulta de documentos e legislações	O desenvolvimento das atividades do setor é baseado nas informações de outros setores, da Reitoria, da consulta a documentos legais, legislações, consulta de editais de obras de outras Universidades.
a	2. A Tomada de decisões é baseada nos conhecimentos do Assessor de Obras e das informações obtidas através de reuniões sobre as obras	As orientações utilizadas são obtidas nas reuniões na Reitoria
b	3. Acesso a rede de arquivos e projetos a todos os Servidores do setor	A disponibilidade de informações aos usuários autorizados ocorre através de uma rede de arquivos que apresenta toda a documentação, conhecimentos e projetos do setor avaliado.

Para o fator de avaliação ENFOQUE:

As Práticas 1 e 3 são consideradas adequadas, por estarem de acordo com alguns (gestão das informações da organização, gestão do conhecimento e gestão das informações comparativas) dos requisitos do critério e proativas por anteciparem situações problemáticas e permitirem previsibilidade dos processos.

A Prática 2 é considerada adequada por estar de acordo com um requisito (apoio a tomada de decisões) do critério e reativa, pois na resolução de problemas com as obras, apesar da experiência do Assessor de obras ocorre um processo de espera por definições, diretrizes da Reitoria da Universidade.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Enfoque, verificou-se que todas as práticas são adequadas e a maioria é proativa.

Para o fator de avaliação APLICAÇÃO:

Todas as Práticas são consideradas de disseminação plena, pois todas as áreas do setor têm conhecimento de que são utilizadas e são disseminadas pelos processos. E, ainda são de uso sistemático, ou seja, de uso contínuo.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aplicação, todas as práticas são disseminadas totalmente e todas são de uso contínuo.

Para o fator de avaliação APRENDIZADO:

Todas as Práticas apresentam aperfeiçoamento inexistente, ou seja, essas práticas não apresentam refinamento, melhorias.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aprendizado, verificou-se que não há mecanismos de aperfeiçoamento das práticas de gestão estabelecidos.

Para o fator de avaliação INTEGRAÇÃO

Todas as práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, não apresentam inter-relação com outras práticas de gestão e ainda, há cooperação entre as áreas para execução das mesmas.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Integração, verificou-se que todas as práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, nenhuma está inter-relacionada com outras práticas de gestão e em todas há cooperação entre as áreas na execução delas.

A Tabela 4.8 apresenta a pontuação do critério Informações e Conhecimentos.

Tabela 4.8 – Pontuação do Critério Informações e Conhecimento

<b>PONTUAÇÃO - Setor</b>					
<b>Fatores</b>		<b>%</b>	<b>Pts</b>	<b>%</b>	<b>PTS Critério</b>
Enfoque	Adequação	100	<b>22</b>	100	<b>2,2</b>
	Proatividade	100		100	
Aplicação	Disseminação	100		100	
	Continuidade	100		0	
Aprendizado	Refinamento	0		40	
Integração	Coerência	40		0	
	Inter-relacionamento	0		100	
	Cooperação	100			
<b>Total</b>				<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

#### 4.6. Critério Pessoas

O Critério Pessoas refere-se à organização do trabalho no setor avaliado, os cargos que existem e o grau de autonomia, os processos relativos à capacitação das pessoas e a gestão de desempenho individual e em equipes.

As informações sobre este critério foram obtidas através de entrevistas com os servidores, e de análise de documentos como: formulário de capacitação, avaliação de desempenho de servidor.

As práticas de gestão e os padrões de trabalho descritos para este critério encontram-se no quadro 4.7.

Quadro 4.7 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Pessoas

Área	Prática de gestão	Padrões de Trabalho
a	1. A Divisão das atividades de trabalho com base nas áreas: técnica e administrativa	Na Assessoria de Obras as atividades são divididas em técnicas e administrativas. Os cargos de Engenheiro Civil, Projetista e Engenheiro Eletricista desempenham as tarefas relacionadas com a execução, desenvolvimento da planilha orçamentária, do processo de contratação da empresa, avaliação da medição da obra. O cargo Administradora desempenha as tarefas relativas às atividades de apoio, como: processo de pagamento de notas fiscais, controle de empenhos, saldo de concreto, coordenação do SIMEC obras, elaboração de planilhas de controle, controle de documentos e de aditivos, atividades burocráticas.
a	2. Autonomia para mudanças nos processos de trabalho ou tomada de decisões	Os Servidores do setor não tem autonomia para tomar as decisões relativas às suas atividades de trabalho e para mudança nos processos realizados, e apenas são realizadas algumas mudanças incrementais.
b	3. Sistema de medição de desempenho das pessoas	O controle do sistema de desempenho é realizado pelo departamento de pessoal da Universidade, para o setor é apresentado uma avaliação na qual o servidor é avaliado pela equipe de trabalho, pelo superior imediato ou substituto e faz sua própria avaliação, mas os resultados não são analisados no próprio setor, não havendo um retorno direto para o desempenho da equipe.
c	4. Identificação das necessidades de capacitação	O programa de capacitação é realizado pela Pró-Reitoria de Administração da Universidade, para o setor cabe a função de identificação das necessidades de capacitação de cada servidor, baseando-se nas atividades de trabalho e nas habilidades que devem ser desenvolvidas para o melhor desempenho da função. Após essa identificação, o Assessor de Obras analisa os cursos solicitados e verifica quais considera importante para os cargos; verifica horários, número de pessoas que irão se ausentar do setor e conclui quais solicitações serão atendidas.

Para o fator de avaliação ENFOQUE:

A Prática 1 é considerada adequada por estar de acordo com um requisito do critério e proativa, pois, antecipa os fatos a fim de evitar situações indesejáveis.

A prática 2 é considerada inexistente por não haver autonomia para os servidores na realização de suas atividades de trabalho e não foi avaliada sua proatividade.

As Práticas 3 e 4 são consideradas adequadas, por estarem de acordo com alguns requisitos do critério e não foram avaliadas a proatividade das mesmas.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Enfoque, verificou-se que, quase todas as práticas são adequadas e quase nenhuma é proativa.

Para o fator de avaliação APLICAÇÃO:

Todas as Práticas são consideradas de disseminação plena, pois todas as áreas do setor sabem que são utilizadas e são disseminadas pelos processos. E, ainda são de uso sistemático, ou seja, contínuo.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aplicação, todas as práticas são disseminadas totalmente e todas são de uso contínuo.

Para o fator de avaliação APRENDIZADO:

Todas as Práticas apresentam aperfeiçoamento inexistente, ou seja, essas práticas não apresentam refinamento, melhorias.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aprendizado, verificou-se que não há mecanismos de aperfeiçoamento das práticas de gestão estabelecidos.

Para o fator de avaliação INTEGRAÇÃO:

A Prática 1 é coerente com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, não apresenta inter-relação com outras práticas de gestão e ainda, há cooperação entre as áreas para execução da mesma.

A Prática 2 é incoerente com as necessidades do setor avaliado, porque com baixo grau de autonomia para decisões e mudanças nos processo de trabalho, limitam a produtividade do setor avaliado. E ainda, a prática está inter-relacionada com outras práticas, como os processos do setor e como não há autonomia, a cooperação para realização da prática não existe.

As Práticas 3 e 4 são incoerentes com as necessidades da organização, pois na prática 3 como o controle não é do setor, não apresenta retorno direto em termos de melhoria no desempenho das funções e a prática 4, nem sempre consegue atender a todas as necessidades e servidores do setor avaliado. E ainda, inexistente inter-relacionamento com outras práticas de gestão e há cooperação para realização das mesmas.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Integração, verificou-se que, quase nenhuma das práticas é coerente com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, quase nenhuma está inter-relacionada com outras práticas de gestão e em quase todas há cooperação entre as áreas na execução delas.

A Tabela 4.9 apresenta a pontuação do critério Pessoas:

Tabela 4.9 – Pontuação do Critério Pessoas

PONTUAÇÃO - Setor							
Fatores		%	Pts	%	PTS Critério		
Enfoque	Adequação	100	22	100	2,2		
	Proatividade	100					
Aplicação	Disseminação	100					
	Continuidade	100					
Aprendizado	Refinamento	0					
Integração	Coerência	40					
	Inter-relacionamento	0					
	Cooperação	100					
<b>Total</b>						<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

## 4.7. Critério Processos

O Critério Processos analisa como os processos finalísticos e de apoio são gerenciados, como buscam atender as demandas de seus usuários, como é controlada a qualidade e melhoria das práticas de gestão relativas aos processos.

Para o preenchimento desse critério foram consultados os servidores do setor sobre os respectivos processos de trabalho que participam e sobre as práticas de gestão que desenvolvem.

As práticas de gestão e os padrões de trabalho descritos para este critério processos encontram-se no quadro 4.8.

Quadro 4.8 – Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho – Processos

<b>Alínea</b>	<b>Prática de gestão</b>	<b>Padrões de Trabalho</b>
a	1. Conferência de projetos, planilhas quantitativas, documentação	Toda a documentação gerada no planejamento da obra, na contratação de projetos é conferida e analisada anterior a fase de contratação do serviço.
a	2. Elaboração de processo de aquisição de serviço	Para contratação da empresa responsável pela execução é necessário um pedido de compra com os quantitativos e valor da obra e ainda, acrescentar o projeto arquitetônico para fase de licitação, na fase de parecer será realizado o parecer técnico se a empresa está habilitada a desenvolver o tipo de serviço licitado e parecer da proposta se atende ao interesse da universidade e se é exequível. Após o parecer é feito o contrato e a ordem de serviço que confere a contratada o prazo de 30 dias para início da execução.
b	3. Fiscalização das obras	No Processo de fiscalização o Fiscal de Obras, verifica a forma de execução, a qualidade, o desempenho, o atendimento das necessidades dos usuários e o prazo de execução, de acordo com prazos definidos em contrato.
b	4. Controle da documentação da obra	É uma prática que permite a organização em relação ao andamento das obras e do setor avaliado; toda documentação exigida em contrato e necessária ao desenvolvimento das atividades administrativas encontram-se em pastas separadas por obra.
d	5. Aquisição do material da obra	O material é adquirido por pregões eletrônicos, e armazenado no almoxarifado de obras da universidade. Para verificação da qualidade do material e se atende às especificações conforme edital são solicitadas amostras junto a fornecedores para conferência.
b	6. Medição dos serviços executados	A medição dos serviços corresponde ao pagamento referente ao percentual executado conforme cronograma físico-financeiro, geralmente é mensal, e só são efetuados mediante execução adequada, documentos solicitados em contrato apresentados e planilha de medição analisada e conferida.
a	7. Trabalho em equipe	No setor avaliado o trabalho é realizado em equipe, todos participam das atividades relacionadas com as obras e garantem o andamento do serviço de acordo com a área em que trabalha, ou seja, para cada obra existente há atividades para todos os servidores e para todas as áreas. O trabalho em equipe é uma forma de organização, gestão de processos finalísticos e de apoio do setor.
c	8. Identificação de melhorias em processos	Nas atividades de trabalho ocorrem mudanças incrementais e de forma empírica, através da necessidade de facilitar um processo, desburocratizar, aumentar o número de informações de uma planilha ou de um controle. Mas não há um método de identificação de melhorias ou monitoramento que geram aperfeiçoamento para os processos,

Para o fator de avaliação ENFOQUE:

Todas as Práticas são consideradas adequadas, por estarem de acordo com os requisitos do critério e proativas, pois, antecipam os fatos a fim de evitar situações indesejáveis.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Enfoque, verificou-se que, todas as práticas são adequadas e todas são proativas.

Para o fator de avaliação APLICAÇÃO:

Todas as Práticas são consideradas de disseminação plena, pois todas as áreas do setor têm conhecimento de que são utilizadas e são disseminadas pelos processos. E, ainda são de uso sistemático, ou seja, contínuo.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aplicação, todas as práticas são disseminadas totalmente e todas são de uso contínuo.

Para o fator de avaliação APRENDIZADO:

As Práticas 1, 2, 3, 4, 5 e 6 apresentam aperfeiçoamento inexistente, ou seja, essas práticas não apresentam refinamento, melhorias.

As Práticas 7 e 8 apresentam aperfeiçoamento casual, ou seja, casualmente apresentam mudanças incrementais ou pequenas melhorias.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Aprendizado, verificou-se que algumas práticas de gestão apresentam aperfeiçoamento.

Para o fator de avaliação INTEGRAÇÃO:

Todas as práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, estão inter-relacionadas e ainda, há cooperação entre as áreas para execução das mesmas.

Quanto à abrangência do fator de avaliação Integração, verificou-se que, todas as práticas são coerentes com as estratégias, objetivos e necessidades do setor avaliado, estão inter-relacionadas e em todas há cooperação entre as áreas na execução delas.

A Tabela 4.10 apresenta a pontuação do critério Processos.

Tabela 4.10 – Pontuação do Critério Processos

PONTUAÇÃO - setor					
Fatores		%	Pts	%	PTS Critério
Enfoque	Adequação	100	22	100	15,4
	Proatividade	100		100	
Aplicação	Disseminação	100		100	
	Continuidade	100		60	
Aprendizado	Refinamento	60		100	
Integração	Coerência	100		100	
	Inter-relacionamento	100		100	
	Cooperação	100			
<b>Total</b>				<b>70</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

#### 4.8. Critério Resultados

O Critério Resultados refere-se à evolução dos resultados obtidos pelo setor avaliado.

Os Indicadores de desempenho identificados para este critério são:

- 1) Indicador alínea A: Obras concluídas (em área);
- 2) Indicador alínea B: Economia no consumo de energia (onde a nova iluminação foi implantada).
- 3) Indicador alínea C: Recurso destinado as obras;
- 4) Indicador alínea D: Nível de Qualificação (pós-graduação);
- 5) Indicador alínea E: Tempo de atendimento dos fornecedores (após solicitação da Universidade);
- 6) Indicador alínea F: Pedidos de compra elaborados (para Licitação de obras. medido até Março de 2012).

As avaliações das alíneas do critério Resultados são:

**8.a Resultados relativos aos cidadãos- usuários - Indicador alínea A**

O Indicador alínea A é relevante possui tendência favorável e não apresenta referencial comparativo de desempenho.

**8.b Resultados relativos à sociedade – Indicador alínea B**

O Indicador alínea B não é relevante e não apresenta referencial comparativo de desempenho.

**8.c Resultados Orçamentários Financeiros – Indicador alínea C**

O Indicador alínea C é relevante, possui tendência favorável e não apresenta referencial comparativo de desempenho.

**8.d Resultados relativos às pessoas - Indicador alínea D**

O Indicador alínea D é relevante, possui tendência favorável e não apresenta referencial comparativo de desempenho.

**8.e Resultados relativos ao processo de suprimento – Indicador alínea E**

O Indicador alínea E é relevante, possui tendência favorável e não apresenta referencial comparativo de desempenho.

**8.f Resultados dos processos finalísticos e de apoio – Indicador alínea F**

O Indicador alínea F é relevante, possui tendência favorável e não apresenta referencial comparativo de desempenho.

As Tabelas 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.15 e 4.16 apresentam a pontuação das alíneas do critério Resultados.

Tabela 4.11 – Pontuação da Alínea 8.a – Resultados Relativos aos Cidadãos - Usuários

PONTUAÇÃO - Setor					
Item	Fatores	% Fatores	Pontuação Máxima	% Fatores	Pontuação Item
8.a	Relevância	100	20	100	2
	Tendência	100		100	
	Nível Atual	0		0	
<b>Total</b>				<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

Tabela 4.12 - Pontuação da Alínea 8.b – Resultados Relativos à Sociedade

PONTUAÇÃO - Setor					
Item	Fatores	% Fatores	Pontuação Máxima	% Fatores	Pontuação Item
8.b	Relevância	0	20	0	0
	Tendência	20		0	
	Nível Atual	0		0	
<b>Total</b>				<b>0</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

Tabela 4.13 - Pontuação da Alínea 8.c – Resultados Orçamentários e Financeiros

PONTUAÇÃO - Setor					
Item	Fatores	% Fatores	Pontuação Máxima	% Fatores	Pontuação Item
8.c	Relevância	100	10	100	1
	Tendência	20		20	
	Nível Atual	0		0	
<b>Total</b>				<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

Tabela 4.14 - Pontuação da Alínea 8.d – Resultados Relativos às Pessoas

PONTUAÇÃO - Setor					
Item	Fatores	% Fatores	Pontuação Máxima	% Fatores	Pontuação Item
8.d	Relevância	100	13	100	1,3
	Tendência	100		100	
	Nível Atual	0		0	
<b>Total</b>				<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

Tabela 4.15 - Pontuação da Alínea 8.e – Resultados Relativos aos Processos de Suprimento

PONTUAÇÃO - Setor					
Item	Fatores	% Fatores	Pontuação Máxima	% Fatores	Pontuação Item
8.e	Relevância	100	13	100	1,3
	Tendência	20		20	
	Nível Atual	0		0	
<b>Total</b>				<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

Tabela 4.16 - Pontuação da Alínea 8.f – Resultados Relativos aos Processos Finalísticos e de Apoio

PONTUAÇÃO - Setor					
Item	Fatores	% Fatores	Pontuação Máxima	% Fatores	Pontuação Item
8.f	Relevância	100	20	100	2
	Tendência	20		20	
	Nível Atual	0		0	
<b>Total</b>				<b>10</b>	

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

## 4.9. Análise da Pontuação da Auto-avaliação e Resultados

O Sistema de Pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos gerenciais e Resultados.

### 4.9.1. Processos Gerenciais

A Tabela 5.1 apresenta a pontuação total dos critérios de 1 a 7 referentes a dimensão Processos gerenciais.

Tabela 5.1 - Pontuação Total dos Critérios – dimensão: Processos Gerenciais

<b>Processos Gerenciais</b>							
Critérios	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	%	Total	Pontuação
1	60%	60%	0%	20%	10%	22	2,2
2	100%	80%	0%	100%	10%	22	2,2
3	80%	80%	0%	20%	10%	22	2,2
4	100%	80%	0%	40%	10%	22	2,2
5	100%	100%	0%	40%	10%	22	2,2
6	40%	100%	0%	0%	10%	22	2,2
7	100%	100%	60%	100%	70%	22	15,4
<b>Subtotal - Processos Gerenciais</b>							<b>28,60</b>

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

De acordo com o IAGP 250 pontos versão 1/2009, o percentual obtido para cada fator de avaliação: Enfoque, aplicação, aprendizado e integração referente aos critérios, foram calculados automaticamente pela tabela de pontuação de cada critério, a partir do preenchimento das planilhas de análise dos Fatores de avaliação para cada prática de gestão.

O IAGP utiliza as seguintes diretrizes para o cálculo do percentual total dos critérios: A partir da identificação do fator de menor percentual é atribuído: = percentual, se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas um dos outros fatores esteja em estágio superior. E, + 10% se tiver pelo menos dois outros fatores que estejam em estágio superior. Ao multiplicar o percentual encontrado pela pontuação máxima do critério, encontra-se a pontuação total do mesmo. A Tabela 5.2 permite analisar o percentual atingido por cada fator de avaliação dos critérios da dimensão processos gerenciais.

Tabela 5.2 - Pontuação (%) - 250 pontos – Processos Gerenciais

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - PROCESSOS GERENCIAIS					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>ENFOQUE</b>					
As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos, não são apropriadas ao perfil, ou não estão relatadas.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. Não apresenta características de proatividade.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. Não apresenta características de proatividade.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil. O atendimento a muitos requisitos é proativo	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil. O atendimento a maioria dos requisitos é proativo.
<b>APLICAÇÃO</b>					
As práticas de gestão adequadas não estão disseminadas. Uso não relatado.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso em alguma(s) das práticas de gestão adequadas	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em muitas das áreas, processos, produtos e/ ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em muitas das práticas de gestão adequadas.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado na maioria das práticas de gestão adequadas.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em quase todas as principais áreas, processos, produtos e/ ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em quase todas as práticas de gestão adequadas.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em todas as principais áreas, processos, produtos e/ ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em todas as práticas de gestão adequadas.
<b>APRENDIZADO</b>					
Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas.	Não há melhorias sendo implantadas.	Há melhorias sendo implantadas.	Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.	Muitas das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.	A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - PROCESSOS GERENCIAIS					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
<b>INTEGRAÇÃO</b>					
As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização	Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.  Não apresenta características de inter-relação  Não apresenta características de cooperação	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.  Não apresenta características de inter-relação  Não apresenta características de cooperação	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.  A maioria das práticas de gestão adequadas está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.  Não apresenta características de cooperação	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização;  Quase todas as práticas de gestão adequadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, havendo cooperação entre a maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas e todas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.

Fonte: Brasil (2009)

A partir da Tabela 5.1 - Pontuação Total dos Critérios – dimensão: Processos Gerenciais verificou-se que os critérios 1, 2, 3, 4, 5 e 6 atingiram um percentual de 10% e que a pontuação máxima de cada um deles é de 22 pontos. Logo, a pontuação desses critérios é de 2,2. O critério 7 um percentual de 70%, ou seja, para a pontuação máxima de 22 pontos obteve 15,4 pontos.

Verifica-se que o critério 1 atingiu o percentual de 60% para Enfoque, ou seja, as práticas de gestão apresentadas são consideradas adequadas para a maioria dos requisitos do critério, apropriadas ao perfil setorial e o atendimento a alguns requisitos é proativo. Os critérios 2, 4, 5 e 7 atingiram o percentual de 100% para esse mesmo fator, o que implica em adequação das práticas de gestão apresentadas a todos os requisitos desses critérios e apropriadas ao perfil setorial, sendo o atendimento a maioria dos requisitos proativo. O critério 3 atingiu o percentual de 80% indicando que as práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil setorial, sendo o

atendimento a muitos requisitos proativo. E o critério 6 atingiu o percentual de 40% o que significa que as práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério, apropriadas ao perfil setorial e não apresenta características de proatividade.

Para o fator Aplicação o percentual atingido pelo critério 1 foi de 60% indicando que as práticas de gestão adequadas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, serviços e partes interessadas e a maioria apresenta uso contínuo. Os critérios 2, 3 e 4 apresentaram percentual de 80% o que significa que as práticas de gestão adequadas estão disseminadas em quase todas as principais áreas, processos, partes interessadas e uso continuado em quase todas. Os critérios 5, 6 e 7 obtiveram o percentual de 100% indicando que as práticas de gestão adequadas estão disseminadas em todas as principais áreas, processos, partes interessadas e uso continuado em todas.

Para o fator Aprendizado verificou-se que para os critérios de 1 a 6 não há mecanismos de avaliação das práticas de gestão adequadas. E o critério 7 apresentou o percentual de 60% , o que significa, que algumas práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.

Em relação ao fator Integração verificou-se que os critérios 1 e 3 apresentaram o percentual de 20% implicando que quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com os objetivos do setor, não apresentam características de inter-relação e não apresentam características de cooperação. Os critérios 2 e 7 obtiveram o percentual de 100%, o que significa, que todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as necessidades setoriais ou das partes interessadas e todas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas do setor na sua implementação, quando apropriado. Os critérios 4 e 5 apresentaram o percentual de 40% indicando que todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com os objetivos do setor, não apresentam características de inter-relação e não apresentam características de cooperação. E em relação ao critério 6 verificou-se que, as práticas de gestão adequadas não são coerentes com os objetivos do setor.

O subtotal alcançado pela tabela de critérios referentes à dimensão processos gerenciais foi de 28,60 pontos. Uma pontuação baixa em relação à soma da pontuação máxima dos critérios dessa dimensão, que corresponde a 154 pontos (7 critérios com uma pontuação máxima de 22 pontos cada um).

## 4.9.2. Resultados

O Critério 8 é subdividido em seis alíneas que correspondem a indicadores dos resultados do setor analisado, o percentual total de cada alínea é calculado automaticamente pela tabela de pontuação dos resultados setoriais com base em algumas diretrizes do IAGP 250 pontos versão 1/2009: a partir da identificação do fator de menor percentual, será atribuído: = percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas um dos outros fatores em estágio superior. E, +10% se tiver pelo menos dois outros fatores que estejam em estágio superior.

Ao multiplicar o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa à alínea, encontra-se a pontuação total da alínea.

A pontuação final do critério 8 - Resultados será a soma das pontuações das respectivas alíneas que o compõem.

. Os percentuais totais obtidos para cada alínea correspondem às conseqüências, ao efeito das práticas de gestão utilizadas no setor, referentes aos critérios da dimensão processos gerenciais. Trata-se dos resultados coerentes com a eficácia dos processos setoriais desenvolvidos.

A Tabela 5.3 apresenta a pontuação total obtida pelo critério 8 referente a dimensão Resultados: Cidadãos-Usuários (8.a); Sociedade (8.b); Orçamentários e Financeiros (8.c), Pessoas (8.d); Suprimentos (8.e) e Processos Finalísticos e de apoio (8.f):

Tabela 5.3 - Pontuação Total das alíneas Critério Resultados – dimensão: Resultados

<b>Resultados</b>						
Alíneas	Relevância	Tendência	Nível Atual	%	Total	Pontuação
8.a	100%	100%	0%	10%	20	2,0
8.b	0%	0%	0%	0%	20	0,0
8.c	100%	20%	0%	10%	10	1,0
8.d	100%	100%	0%	10%	13	1,3
8.e	100%	20%	0%	10%	13	1,3
8.f	100%	20%	0%	10%	20	2,0
<b>Subtotal - Resultados</b>						<b>7,6</b>

Fonte: Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

A Tabela 5.4 permite analisar o percentual atingido por cada fator de avaliação do critério da dimensão resultados.

Tabela 5.4 - Pontuação (%) - 250 pontos – Resultados

<b>TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b>					
<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>
<b>RELEVÂNCIA</b>					
Não foram apresentados resultados relevantes.	Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.	Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.	A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.	Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.	Todos os resultados relevantes foram apresentados.
<b>TENDÊNCIA</b>					
Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.	Tendência favorável em UM dos resultados relevantes apresentados.	Tendência favorável em MAIS DE UM dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.
<b>NÍVEL ATUAL</b>					
Não foram apresentadas informações comparativas.	Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	Foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.	O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

Fonte: Brasil (2009)

Verifica-se que as alíneas 8.a, 8.c, 8.d, 8.e e 8.f atingiram um percentual de 100% para o fator de avaliação Relevância, indicando que todos os resultados relevantes foram apresentados. Para a alínea 8.b verificou-se que não foram apresentados resultados relevantes.

Para o fator Tendência o percentual obtido pelas alíneas 8.a e 8.d foi 100%, o que significa tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados. Para a alínea 8.b verificou-se a impossibilidade de avaliação de tendências. E as alíneas 8.c, 8.e e 8.f apresentaram um percentual de 20% indicando tendência favorável em um dos resultados relevantes apresentados.

Para o fator Nível atual verificou-se que para todas as alíneas, não foram apresentadas informações comparativas.

O subtotal alcançado pela Tabela 5.4 de alíneas do critério 8 – Resultados, referente à dimensão Resultados foi de 7,6 pontos. Uma pontuação baixa em relação à soma da pontuação máxima do critério dessa dimensão, que corresponde a 96 pontos (1 critério dividido em seis alíneas com a respectiva pontuação máxima para cada alínea: 8.a; 8.b e 8.f – 20 pontos cada uma; 8.d e 8.e – 13 pontos cada uma e 8.c – 10 pontos). Essa pontuação representa coerência com a pontuação dos critérios da dimensão processos gerenciais e representa que os processos do setor não são eficazes para o atendimento de seus objetivos e os resultados obtidos comprovam essa realidade.

### 4.9.3. Pontuação Global

A pontuação global corresponde à soma da pontuação de todos os Critérios de excelência e está apresentada na Tabela 5.5.

Tabela 5.5 – Demonstrativa da Pontuação final da Auto-Avaliação

Critério	Pontuação Máxima	Setor	
		Pontuação	Percentual %
Liderança	22	2,2	10%
Estratégias e Planos	22	2,2	10%
Cidadãos	22	2,2	10%
Sociedade	22	2,2	10%
Informações e Conhecimento	22	2,2	10%
Pessoas	22	2,2	10%
Processos	22	15,4	70%
Resultados - 8.a - Cidadãos - Usuários	20	2,0	10%
Resultados - 8.b - Sociedade	20	0	0
Resultados - 8.c - Orçamentários e Financeiros	10	1,0	10%
Resultados - 8.d - Pessoas	13	1,3	10%
Resultados - 8.e - Suprimentos	13	1,3	10%
Resultados - 8.f - Processos Finalísticos e de Apoio	20	2,0	10%
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>36,2</b>	<b>14%</b>

Fonte: Adaptado da Planilha eletrônica IAGP 250 pontos

A pontuação global da Auto-avaliação do setor é de 36,2 pontos, ou seja, um percentual de 14% do valor da pontuação máxima 250 pontos. Logo, uma pontuação baixa que representa a distância do Sistema de Gestão do setor avaliado ao MEGP e dos fundamentos da gestão de excelência propostos pelo Gespública.

É importante destacar que é a primeira Auto-avaliação da gestão realizada no setor, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria a serem propostas para gestão da qualidade e aperfeiçoamento dos processos e atividades de trabalho.

O Quadro 5.1 apresenta as faixas de pontuação global, que são um indicativo do nível de maturidade da gestão de uma organização ou setor de uma organização pública, após realizada a Auto-avaliação utilizando o IAGP 250 pontos.

Quadro 5.1- Faixas de Pontuação Global Relativa ao Instrumento 250 pontos

Faixa de Pontuação	Posição	Pontuação	Descrição da Maturidade da Gestão
2	Alta	217 - 250	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.
	Média	184 - 216	
	Baixa	151 - 183	
1	Alta	101 - 150	<b>Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos critérios.</b> <b>A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.</b>
	Média	51 - 100	
	Baixa	0 - 50	

Fonte: Adaptado de Brasil (2009)

A Pontuação Global encontrada na Auto-avaliação se enquadra na Faixa de Pontuação 1, Posição Baixa, pontuação de 0-50 pontos. Assim, o Sistema de gestão do setor apresenta um nível baixo de maturidade de gestão, apresentando a seguinte descrição: Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalhos associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.

Essa pontuação baixa encontrada constata que o setor analisado não apresenta uma consolidação de suas práticas de gestão, sendo utilizadas como uma tentativa de correções nos processos para que o objetivo principal de fiscalização e contratação da execução de obras e projetos não seja totalmente comprometido pela falta de estruturação da gestão do setor.

Vale ressaltar que, alguns processos como: a elaboração dos contratos de obras, definição dos projetos que vão ser lançados e reuniões de planejamento inicial das obras a serem executadas, por serem realizados por outros setores fornecedores de informações e estarem relacionados diretamente com as atividades principais da Assessoria de Obras, contribui para limitações encontradas na execução de obras e projetos na Universidade. E com base nas observações realizadas verifica-se a necessidade de planejamento, organização e acompanhamento das atividades desenvolvidas; a conferência de projetos contratados, a definição de responsabilidades, a autonomia na tomada de decisões sobre as atividades desenvolvidas.

E ainda, observa-se que há melhorias nas atividades de trabalho em poucos processos, geralmente relacionados à resolução de um problema recorrente. O refinamento e a definição de um método que proporcione a melhoria contínua dos processos é necessário para o desempenho do setor.

A visualização do percentual obtido por critério do MEGP encontra-se na Figura 5.1.

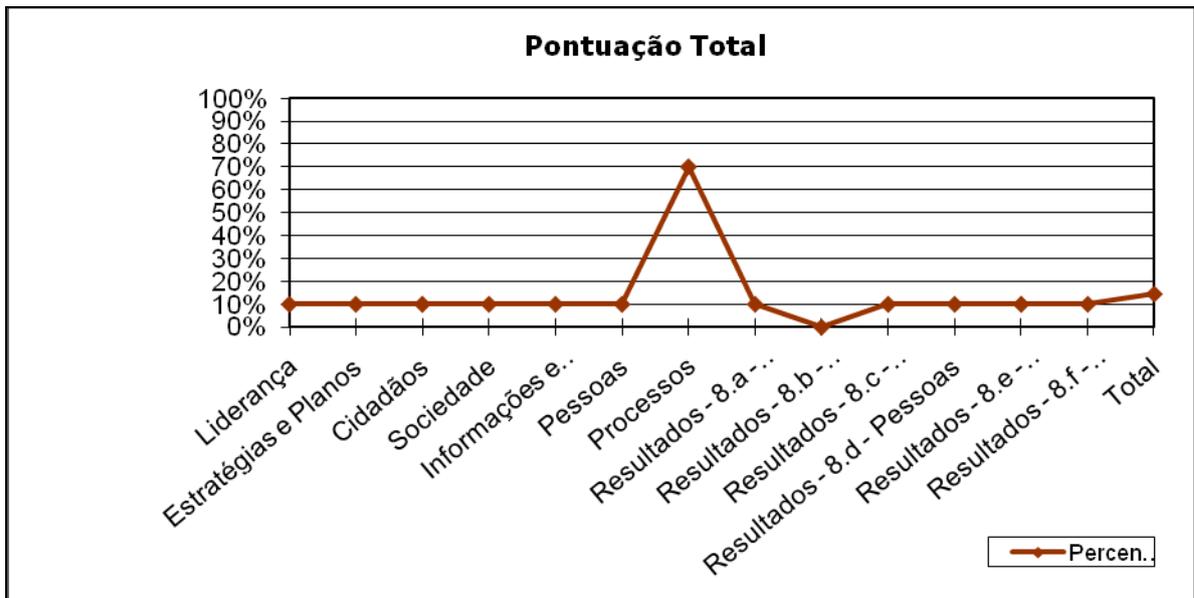


Figura 5.1 – Comparativo do Percentual por Critério do Setor

#### 4.10. Plano de Melhoria da Gestão

O Plano de Melhoria da Gestão corresponde a um Plano de Ações, estabelecido a partir dessa primeira auto-avaliação e da conseqüente identificação de oportunidades de melhoria. Nesse plano é proposto o aperfeiçoamento das práticas de gestão, com base nas exigências dos requisitos de cada critério de excelência, a fim de atender a necessidade de elaboração de uma proposta de gestão da qualidade para o setor analisado.

De acordo com o Caderno 4 – Programa da qualidade e participação na Administração Pública (1997), a elaboração do Plano de Melhoria da Gestão é a principal finalidade do processo de avaliação da gestão pública. De pouco adianta o esforço de diagnóstico do sistema gerencial da organização se as informações levantadas não forem organizadas e analisadas com vistas ao planejamento das ações de melhoria.

O Plano de Ações refere-se ao Modelo Real do Método SSM aplicado na pesquisa (Estágio 7). O método SSM foi utilizado nesta pesquisa, devido à possibilidade de aplicação flexível e participativa atendendo a finalidade de comparação do sistema de gestão do setor, com o modelo conceitual do Gespública.

O fechamento da Auto-avaliação demonstrou que a pontuação global obtida pelo setor foi de 36,2 pontos em relação a uma pontuação máxima de 250 pontos, ou seja, uma pontuação baixa na qual, verificou-se a necessidade de melhorias com base na análise dos critérios de excelência adaptados para a realidade e necessidades verificadas no setor, por meio da observação participante. Assim, foram estabelecidas as ações de melhoria, conforme apresenta o Quadro 5.2.

<b>PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO</b>	
<b>A1. ELABORAR UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS DO SETOR</b>	<b>CRITÉRIO</b>
JUSTIFICATIVA: A criação de um Sistema de Desempenho é necessária, pois, permite a análise da eficácia e eficiência dos processos gerenciais e visão do desempenho geral do setor, e verifica se as metas estão de acordo com os resultados esperados.	<b>LIDERANÇA</b>
<b>A2. REUNIÕES SEMANAIS DE MONITORAMENTO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS COM AÇÕES PLANEJADAS E VERIFICAÇÃO DE METAS ESTABELECIDAS</b>	
JUSTIFICATIVA: A reunião é necessária para o acompanhamento das atividades planejadas, estabelecimento de prioridades, verificação do cumprimento de prazos e definição de responsáveis pelas ações, além do estabelecimento e verificação de metas das atividades de trabalho.	
<b>A3. ELABORAR DOCUMENTO ESPECÍFICO CONTENDO OS PADRÕES DE TRABALHO PARA CADA ATIVIDADE DESENVOLVIDA E DISPONIBILIZÁ-LO NA REDE DE ARQUIVOS DO SETOR</b>	
JUSTIFICATIVA: O Documento padrões de trabalho é essencial para que todos os servidores conheçam quais são os procedimentos que devem ser seguidos, as legislações que devem ser consultadas, os documentos utilizados e ainda, reduz o retrabalho.	

<b>PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO</b>	
<b>A4. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DO SETOR</b>	<b>CRITÉRIO</b>
JUSTIFICATIVA: Essa ação permite identificar se os serviços realizados estão atendendo às necessidades dos usuários, as potencialidades das obras construídas e as principais reclamações e alterações que devem ocorrer nos serviços.	<b>CIDADÃOS</b>
<b>A5. REGISTRAR LIÇÕES APRENDIDAS, ATRAVÉS DAS AÇÕES CORRETIVAS E MUDANÇAS DE PROCEDIMENTOS</b>	<b>CRITÉRIO</b>
JUSTIFICATIVA: O registro de lições aprendidas é importante como apoio a tomada de decisões e para evitar a repetição de erros nos procedimentos de trabalho.	<b>INF. E CONHECIMENTOS</b>
<b>A6. ESTABELECEER PROCEDIMENTO DE AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS DAS ATIVIDADES DE TRABALHO</b>	<b>CRITÉRIO</b>
JUSTIFICATIVA: Esse procedimento é importante, pois, permite identificar anteriormente, a ocorrência de situações indesejadas e ainda, registrar correções utilizadas nos processos.	<b>PROCESSOS</b>
<b>A7. NAS REUNIÕES DE MONITORAMENTO DE AÇÕES PLANEJADAS IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIA E DESTACAR MUDANÇAS NECESSÁRIAS NOS PROCESSOS GERENCIAIS</b>	
JUSTIFICATIVA: Essa ação é essencial para a ocorrência de aperfeiçoamento e melhoria contínua dos processos, além de contribuir para o bom desempenho do setor.	
<b>A8. CRIAR UM MÉTODO DE APRENDIZADO ATRAVÉS DA TROCA DE INFORMAÇÕES, EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS DA EQUIPE</b>	
JUSTIFICATIVA: Essa ação é importante, pois, na auto-avaliação do setor observou-se que não há método de aprendizado envolvendo as atividades de trabalho, sendo importante para o desenvolvimento e motivação da equipe do setor.	

<b>PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO</b>	
<b>A9. DEFINIR INDICADORES RELATIVOS AOS RESULTADOS ESPERADOS DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DO SETOR</b>	<b>CRITÉRIO</b>
JUSTIFICATIVA: A definição de indicadores adequadamente é essencial para que se tenha uma análise crítica no sistema de desempenho, verificação do atendimento dos objetivos e cumprimento da missão do setor avaliado.	<b>RESULTADOS</b>
<b>A10. ESTABELEECER O GRAU DE AUTONOMIA A CADA SERVIDOR DE ACORDO COM A EXIGÊNCIA DE SUAS ATIVIDADES DE TRABALHO PARA O MELHOR DESEMPENHO E EFICÁCIA NAS FUNÇÕES EXERCIDAS</b>	<b>CRITÉRIO</b>
JUSTIFICATIVA: O estabelecimento do grau de autonomia é importante para ocorrer maior flexibilidade e agilidade no desenvolvimento das atividades de trabalho e, aumentar o comprometimento e nível de responsabilidade nos processos gerenciais.	<b>PESSOAS</b>
<b>A11. DESIGNAR SERVIDORES RESPONSÁVEIS PARA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NAS AÇÕES PLANEJADAS DURANTE AS REUNIÕES DE MONITORAMENTO DO SETOR</b>	<b>CRITÉRIO</b>
JUSTIFICATIVA: É uma ação importante para que se tenha aproveitamento das reuniões, no sentido de promover aperfeiçoamento das atividades de trabalho e troca de informações e questionamentos entre os servidores.	<b>ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>
<b>A12. ELABORAR UM DOCUMENTO DE SOLICITAÇÃO DE JUSTIFICATIVAS E PROVIDÊNCIAS A SEREM TOMADAS EM RELAÇÃO A ATRASOS NA EXECUÇÃO DAS OBRAS</b>	<b>CRITÉRIO</b>
JUSTIFICATIVA: Esse documento é importante para que o setor avaliado possa ter um controle do que está acontecendo nas obras, quais os motivos de atrasos, cobrar prazos em relação às providências a serem tomadas e como forma de ter garantias quanto a questão do não-cumprimento dos contratos por parte das construtoras.	<b>ESTRATÉGIAS E PLANOS</b>
<b>A13. PROMOÇÃO DA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA ATRAVÉS DA DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EM REUNIÕES NA REITORIA E OUTROS SETORES DA UNIVERSIDADE OU COM AS EMPRESAS CONTRATADAS PARA EXECUÇÃO DAS OBRAS</b>	
JUSTIFICATIVA: A comunicação interna é essencial para o bom andamento das atividades de trabalho, para garantia de que as informações repassadas a outros setores estão adequadas e atualizadas, e evita questionamentos equivocados.	

Quadro 5.2 – Plano de Melhoria da Gestão (PMG)

Após a identificação das ações de melhoria foram realizadas entrevistas com os atores e usuários dos serviços (Vice-reitor, Fiscal de obras, Engenheiros das áreas civil e elétrica, Projetista, Diretores de Institutos e Coordenadores de grupos de pesquisa), totalizando em onze entrevistados, com a finalidade de selecionar as ações coerentes com os objetivos do setor, que melhor avaliadas, deveriam compor o plano de ações proposto. Na realização de cada entrevista foram utilizados questionários semi-estruturados, que correspondem ao ANEXO A desta Dissertação, os quais apresentam uma escala de pontuação de 1 a 6 (1. Irrelevante; 2. Pouco importante; 3. Importante; 4. Muito importante; 5. Importantíssimo; 6. Essencial) para avaliação do grau de importância das ações no desenvolvimento da gestão da qualidade no setor analisado. A Figura 5.3 apresenta a análise dos resultados das entrevistas realizadas.

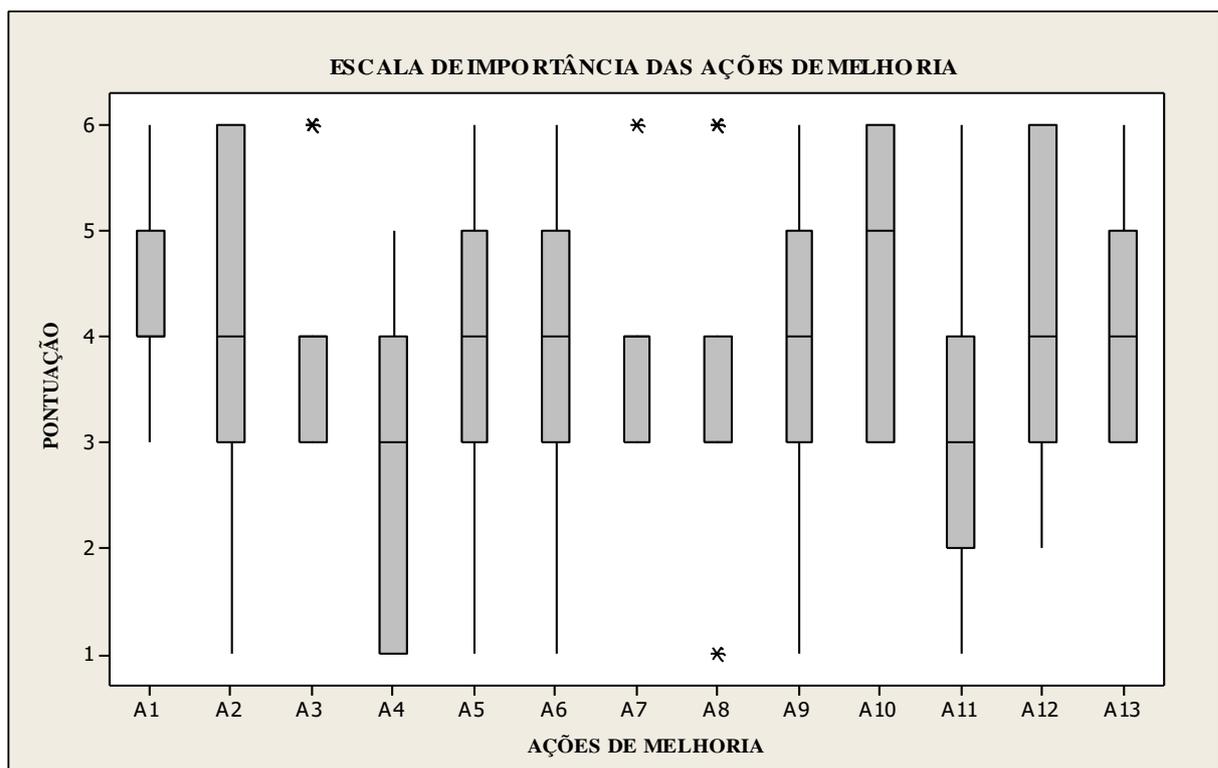


Figura 5.2 – Avaliação do Grau de Importância das Ações de Melhoria

De posse desses dados, verificou-se que quase todas as ações selecionadas encontram-se na escala de pontuação de 3 – importante a 5 – importantíssimo, o que significa que elas foram consideradas: necessárias para o desenvolvimento da qualidade da gestão, favoráveis ao aperfeiçoamento dos processos e atividades de trabalho e alinhadas com os objetivos setoriais.

O setor analisado encontra-se em fase de desenvolvimento de gestão, de estruturação de melhorias a serem identificadas e implantadas nas suas atividades de trabalho, o que requer práticas de monitoramento da gestão, dos processos, uma dinâmica de inovação e busca de padrões e procedimentos que tragam eficiência, objetividade e qualidade para as funções desenvolvidas.

Verifica-se no setor a necessidade de ações que permitam fiscalizar se o trabalho desenvolvido está sendo eficaz, se as obras e projetos estão atendendo às solicitações e expectativas de seus usuários, dos objetivos da Reitoria da Universidade. Portanto, elaborar um sistema de desempenho, definindo indicadores como: percentual de obras concluídas em relação as que tiveram início durante o ano; número de projetos executados ou conferidos por período, entre outros e também, procedimentos de acompanhamento, da entrada e saída de material e conferência desse material; reuniões onde sejam estabelecidas as responsabilidades, atividades a serem acompanhadas, as metas a serem cumpridas para cada projeto do setor é trivial para o bom andamento dos serviços executados.

Com base na análise do gráfico nota-se que as ações A2, A10 e A12 apresentaram pontuação 6 - essencial na avaliação dos respondentes. Interpreta-se com base na observação participante que foram consideradas essenciais por estarem relacionadas ao monitoramento das atividades de trabalho e das empresas contratadas para execução das obras, acompanhamento de processos, delegação de responsabilidades, documentação para comprovação e transparência dos serviços executados.

O Setor analisado é fornecedor de várias informações, documentos e serviços de engenharia, o que torna necessário o estabelecimento de ações que possibilitem o controle favorável das atividades, a fim de obter resultados efetivos.

Encontra-se no gráfico *outliers*, que correspondem a observações anormais, inconsistentes com as demais observações de um conjunto de dados, com pontuação 6 – essencial nas ações A3 e A7 que estão relacionadas com definição de padrões de trabalho e melhoria contínua no desenvolvimento de processos de trabalho. E ainda, na ação A8 *outlier* com pontuação 1 – Irrelevante que está relacionado à motivação do aprendiz em equipe.

As ações A4 e A11 apresentaram quantidade significativa de respondentes com pontuação 2 – pouco importante e 1 – Irrelevante, o que pode ser evidenciado pelas considerações em relação a A4 de que, os serviços fornecidos pelo setor analisado não são definidos pelo mesmo, ou seja, a indicação dos projetos que devem ser executados é realizada pela Reitoria.

Vale ressaltar que nem todas as solicitações de serviços direcionadas ao setor são atendidas, por questões relacionadas à disponibilidade de recursos e definição de prioridades para o desenvolvimento, ampliação e expansão da Universidade. Logo, a avaliação da satisfação dos usuários pode ficar comprometida e parcialmente definida de acordo com o atendimento ou não das solicitações, sugestões e reclamações dos usuários.

Devem-se considerar em relação à ação A11 as observações de que toda a equipe do setor deve estar comprometida com a identificação das oportunidades de melhorias de processos, ações planejadas, atividades de trabalho, não existindo a necessidade de designar um responsável para essa finalidade. Portanto, as ações A4 e A11 não foram selecionadas para compor o PMG proposto.

Devido o volume de serviços e ainda, o excesso de normas e justificativas a serem utilizadas em serviços de engenharia, é essencial que, as atividades de trabalho estejam distribuídas e claramente definidas de acordo com as habilidades técnicas de cada servidor e de sua função específica a fim de evitar equívocos relacionados ao desenvolvimento completo de processos executados ou a não-realização das atividades, por falta de definição de um responsável pela mesma.

A comunicação interna deve ser um mecanismo de integração, comprometimento, troca de conhecimentos, experiências e atualização constante do que está sendo realizado no local de trabalho, para que a equipe esteja conectada e amparada em relação ao desempenho das atividades desenvolvidas e do relacionamento interpessoal.

A delegação de responsabilidades e a definição de grau de autonomia são necessárias para que o trabalho possa ter continuidade e não ficar dependente totalmente dos Assessores do setor, colocando em risco a questão de prazos a serem cumpridos, conhecimentos e experiências concentrados, dificultando o andamento das atividades de trabalho.

Uma observação realizada pelos servidores do setor analisado é a de que as reuniões semanais de monitoramento de atividades planejadas seriam excessivas e cansativas comprometendo o desempenho, portanto considerando essa observação, a pesquisadora optou por alterar no plano de ações o prazo das reuniões de monitoramento, para reuniões mensais.

De posse das observações apresentadas pelos entrevistados, da análise do grau de importância atribuído às ações e da compreensão dos requisitos dos critérios de excelência foi que a pesquisadora optou por selecionar onze ações de melhoria para compor o PMG proposto.

## 5. CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa realizada nessa Dissertação, abordando: as conclusões obtidas a partir dos objetivos propostos, as contribuições geradas, as limitações encontradas e finalizando com as recomendações para trabalhos futuros.

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a adequação da proposta de um Plano de Ações de melhoria, adaptado do MEGP no setor de uma IFES. Para tanto, foi desenvolvido a partir da auto-avaliação do setor analisado, na qual foram identificadas e avaliadas as práticas de gestão relativas a cada critério de excelência disponibilizado pelo MEGP, um plano de ações.

Verificou-se que o GesPública é adequado para avaliação da gestão de setores de IFES, pois permite o alinhamento das práticas de gestão aos critérios de excelência e contribui para promoção da cultura da excelência nesses setores. O prêmio GesPública permite a verificação dos níveis de gestão, a avaliação, monitoramento e reconhecimento das organizações públicas em relação aos conceitos de classe mundial sobre gestão e, é focado em resultados, assim como outros prêmios internacionais e o PNQ. E ainda, apresenta estrutura e linguagem voltada para gestão pública contribuindo de forma eficaz para capacitação de servidores públicos e atendimento às necessidades dos cidadãos. Para esta pesquisa, o MEGP utilizado foi adequado, pois, o objetivo geral foi atingido. O PMG proposto está alinhado com o MEGP e é composto por ações de melhoria voltadas para o monitoramento de processos, gestão da qualidade, foco em resultados, planejamento das obras, definição do grau de autonomia e responsabilidade dos servidores, ou seja, pontos fracos identificados na Auto-avaliação.

Desta forma, a partir da avaliação das práticas de gestão obteve-se a pontuação para cada critério de excelência, que demonstra o grau de atendimento dessas práticas de gestão aos requisitos de cada critério. Assim, pode-se verificar que os critérios de 1 a 6: atingiram pontuação baixa de 2,2 pontos, um percentual de 10% da pontuação total desses critérios (22 pontos). Portanto, com a análise dos critérios e exigências de seus requisitos foram selecionadas oportunidades de melhorias traduzidas nas Ações A1, A2, A3, A5, A10, A12, A13 do PMG proposto nesta Dissertação.

Dando continuidade a pontuação, verificou-se que o critério 7 obteve pontuação de 15, 4 pontos e um percentual de 70% em relação a sua pontuação final (22 pontos). Com os resultados encontrados conclui-se que o critério processos atingiu maior pontuação por estar

relacionado, principalmente, com as atividades finais do setor, demonstrando que a experiência e o conhecimento da administração na área técnica contribuíram para estruturação adequada das atividades dos processos de execução e fiscalização das obras e desenvolvimento de alguns projetos e também por ocorrer mudanças incrementais sempre que necessário. A partir da idéia de melhoria contínua podem-se identificar ações para o aperfeiçoamento desse critério: A6, A7 e A8.

O critério resultados apresentou como pontuação final a soma das pontuações das respectivas alíneas (indicadores de desempenho) que o compõem. Esse critério apresentou os resultados abrangendo os orçamentários–financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, a sociedade, as pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. O percentual obtido pelas alíneas 8.a, 8.c, 8.d, 8.e e 8.f foi de 10%, um percentual baixo, indicando que os resultados obtidos representam o efeito das práticas de gestão dos processos setoriais que se mostraram não alinhadas com o MEGP.

Esse resultado deve-se ao fato de que há poucos indicadores estabelecidos para o setor, os quais foram identificados a partir das diretrizes do IAGP 250 pontos, não sendo utilizada essa prática anteriormente no setor analisado. A partir da análise das informações geradas pelos processos administrativos do setor é que foram formados os indicadores de desempenho utilizados nessa pesquisa. Portanto, para que a prática de medição de desempenho dos processos setoriais seja constante e contribua para melhoria nos resultados organizacionais foi identificada como oportunidade de melhoria a ação A9 do PMG. Para a alínea 8.b o percentual 0% demonstra irrelevância desse indicador para análise do desempenho setorial e para os objetivos do setor analisado.

A pontuação alcançada pelo critério 8 (7,6 pontos) em relação à pontuação máxima desse critério 96 pontos, reflete coerência dos resultados do setor com a pontuação baixa obtida pelos processos gerenciais. Assim, fica evidente a distância das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho, dos requisitos dos critérios de excelência do MEGP, e ainda o distanciamento do efeito produzido por essas práticas (resultados organizacionais) em relação aos resultados almejados pelo setor analisado.

Pode-se concluir que a pontuação global obtida na auto-avaliação reflete que o setor analisado não apresenta práticas de gestão da qualidade consolidadas e periodicamente refinadas. Como foi a primeira auto-avaliação o resultado encontrado não foi positivo, porém, permitiu que oportunidades de melhorias fossem identificadas e que, quando implementadas pelo setor, podem permitir avaliações futuras com maior proximidade do sistema de gestão do setor analisado e o MEGP, aumentando o nível de maturidade de gestão.

Os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos através da análise da auto-avaliação da gestão, da explanação das abordagens do programa Gespública e suas principais implicações, e finalmente, com a proposta do plano de ações de melhoria.

A pesquisa apresentou como principais contribuições: observação dos processos desenvolvidos e percepção do todo, do setor analisado; a elaboração de uma proposta de um Plano de Melhoria da Gestão com a finalidade de aperfeiçoamento de um setor de uma organização pública; a avaliação do grau de importância das ações de melhoria realizadas por partes interessadas do setor como: seus atores e servidores de institutos e da Reitoria da Universidade. E como uma última contribuição, destaca-se que a pesquisa permitiu que os atores do setor pudessem alterar a rotina diária de executar as atividades técnicas para o exercício de questionar e analisar a administração dessas atividades, a organização e estruturação do trabalho, o estabelecimento de padrões para a efetividades dos processos desenvolvidos por esse setor.

Foi possível constatar nessa pesquisa, algumas limitações e dificuldades, como: resistência dos servidores em relação à necessidade de mudança na forma de execução dos trabalhos desenvolvidos; rotatividade da alta administração o que implica na dificuldade de se implantar a proposta do PMG estabelecida; desmotivação de alguns servidores para a cultura da gestão da qualidade no setor analisado; excesso de documentação nas atividades desenvolvidas; dificuldade de padronização dos processos desenvolvidos no setor; falta de delegação de responsabilidades e de autonomia do setor, visto que, a tomada de decisões sobre os processos finalísticos acontece sempre na Reitoria da Universidade e, finalmente, o setor contém poucos servidores e excesso de trabalho, o que dificulta a inovação e a dedicação nas atividades de transformação da gestão.

## 5.1. Recomendações para trabalhos futuros

As delimitações desta pesquisa somadas às restrições de tempo, dificuldade de acesso a informações e escassez de recursos contribuiram para algumas propostas a serem exploradas em trabalhos futuros, como:

- Analisar o uso do PMG proposto nesta pesquisa, em outros setores da IFES ou em outras IFES;
- Analisar a importância da utilização de programas da qualidade para o processo de melhoria contínua da gestão das Universidades Brasileiras;
- Analisar a auto-avaliação da gestão como uma estratégia de diagnóstico e identificação de oportunidades de melhorias em IFES;
- Analisar o processo de implantação do GesPública em Universidades públicas brasileiras destacando os pontos fortes e limitações encontradas;
- Comparar a implantação de programas da qualidade em Universidades públicas e privadas, bem como as motivações envolvidas;
- Verificar as vantagens de adesão das IFES ao Programa GesPública em relação à imagem e credibilidade adquirida;
- Analisar as técnicas de mapeamento de processos, adaptadas para a gestão da qualidade em organizações educacionais;
- Validar os critérios do GesPública, como critérios adequados para a avaliação do modelo de gestão no setor público.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 9001- Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ANGELL, L. C; CORBETT, L. M. The Quest for Business excellence: evidence from New Zealand's award winners. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 29, n. 2, p. 170-199, 2009.

APOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência – Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BARROS, A. J. P de. **Fundamentos de Metodologia: Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw – Hill, 1986.

BECKER, S. W. TQM does Work: ten reasons why misguided attempts fail. **Management Review**, v. 82, n.5, p.30, 1993.

BERTO, R. M. V. S; NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. **Revista Produção**, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.378, 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providencias. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 10 de Outubro de 2011.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). **Programa da qualidade e participação na administração pública/ Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**, Caderno 4. Brasília, 1997.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instruções para Candidatura – Ciclo 2010**; Brasília; MP, SEGES, 2010. Versão 2/2010. 56 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública; **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos**; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2009. 110 p.

CARVALHO, M. M. de, PALADINI, E. P (coordenadores). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

CHECKLAND, P. **Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30 – year retrospective**. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.

CLEGG, C; WALSH, S. **Soft Systems Analysis**, in Symon, G. e Cassel, C. **Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide**. Californian: Sage Publications, 1998.

CONTI, T. A. A history and review of the European Quality Award Model. **The TQM Magazine**. v. 19, n. 2, p. 112-128, 2007.

CORRÊA, J. G. **Proposta para Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

CORREIA, L. C. C; MÉLO, M. A. N; DE MEDEIROS, D. D. Modelo de Diagnóstico e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de um caso. **Revista Produção**. v. 16, n. 1, p. 111 – 125, 2006.

COUTINHO, M. J. V. A Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**. ENAP: Ano 51, número 3, jul-set 2000.

DAVIS, T. R. V. Baldrige Winners link quality, strategy, and financial management(5<sup>th</sup> annual total quality conference). **Planning Review**, Oxford, OH, v. 20, n. 6, p. 36-40, Nov – Dec. 1992.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). **The EFQM Excellence Model, 2012**. Disponível em: <<http://www.efqm.org>>. Acesso em: 25 de Maio de 2012.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). **Model content and structure, 2008**. Disponível em: <[www.efqm.org/Default.aspx?tabid=37](http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=37)>. Acesso em: 25 de Maio de 2012.

FAJARDO, J. M; FAVERO, C. G. **O Programa Netuno e auditoria de gestão na Marinha do Brasil: A auditoria como indutora na busca pela excelência no serviço público federal**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, n.7, 2011. ISSN 1984-9354.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas**. v.1. São Paulo: Makron Books, 1994 a.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da Qualidade Total: Aplicação nas Empresas**. v.4. São Paulo: Makron Books, 1994 b.

FERREIRA, A. R. **Análise Comparativa do Prêmio Qualidade do Governo Federal com outros Prêmios Nacionais e Internacionais de Qualidade**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.

FERREIRA, A. R. **Modelo de Excelência em Gestão Pública no Governo Brasileiro: Importância e Aplicação**. In: Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, n.14, Salvador, Brasil, 2009.

FOWLER, E. D. **Investigação Sobre a Utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**. São Paulo: FNQ, 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/402/default.aspx>> Acesso em: 25 de Maio de 2012.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HOSKEN, J. T. **A Implantação de um Programa de Qualidade em busca da Excelência em Gestão na SESDEC – RJ no período 2007 – 2010**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, n.7, 2011. ISSN 1984-9354.

JUNIOR, T. W; URDAN, F. T. Gerenciamento da Qualidade Total: Uma Revisão Crítica. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 46-59, Nov/ Dez, 1994.

JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade: Um guia para executivos – 2ª Ed.** São Paulo: Pioneira, 1993.

KARAPETROVIC, S; WILLBORN, W. The system's view for clarification of quality vocabulary. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 15, n. 1, p. 99- 120, 1998.

KHOO, H. H. TAN, K. C. Managing for Quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA. **The TQM Magazine**. v.15, n.1, p.14-024, 2003.

LIMA, P. D. B. **A Excelência em Gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIMA, P. D. B. **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira**. In: Congresso Internacional Del CLAD sobre La reforma Del Estado, n.14, Bahia, Brasil, 2009.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINI, C; MARTINS, H. F. **Governança em ação**. Brasília: Editora Publix, 2009.

MELLO, C. H. P; SILVA, C. E.S; TURRIONI, J. B; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2008 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MELLO, S. R. B. D; SOARES, E. O; MEDEIROS, D. **Metodologia de Checkland aplicada para implementação de SGSST e da nova NR 10 em uma Empresa do setor Elétrico Nacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, n.30, 2010, São Carlos. Anais: São Carlos – SP. ENEGEP, 2010.

MIGUEL, P. A. C. Gestão da Qualidade: TQM e modelos de excelência. In: CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P. (Org.). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005a.

MIGUEL, P. A. C. Uma Comparação dos Prêmios da Qualidade e Excelência em Desempenho no Mundo. **Revista de Ciência & Tecnologia**. v.13, n. 25/26, p. 35-46, 2005b.

MIGUEL, P. A. C. Quality Management Through a National Quality Award Framework: The Experience of a Hospital in Brazil. **The TQM Magazine**, v.18, n. 6, p. 626-637, 2006.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST), **Criteria for Performance Excellence - 2000 a 2009**.

Disponível em: <http://www.baldrige.nist.gov/Archive.htm>. Acesso em: 26 de Maio de 2012.

PALVARINI, B. C. **O Programa Gespública e um modelo de gestão para o Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)**. SEGES: Agosto, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.6448349404>>. Acesso em: 10 de Outubro de 2011.

PARK, S. M. D. Reviewing the European excellence model from a management control view. **The TQM Journal**. v. 20, n. 2, p. 98-119, 2008.

PRADA, D. F; MIGUEL, P. A. C; FRANÇA, A. C. L. Práticas da Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n. 10, 1999.

SHARMA, A. K; TALWAR, B. Evolution of “Universal Business Excellence Model” incorporating Vedic Philosophy. **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 3, p. 4-20, 2007.

SILVA, L. C. S; KOVALESKI, J. L; GAIA, S. Gestão da Qualidade do Produto no Processo de Produção Industrial: Um estudo de caso em uma indústria de bebidas. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v.4, n.1, Abril, 2012.

TALWAR, B. Comparative Study of core values of excellence models vis-a-vis human values. **Measuring Business Excellence**. v. 13, n. 4, p. 34-46, 2009.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 18. Ed. São Paulo: Cortez, p.113. 2011.

THOMAZ, P. F. **Diagnóstico Sistêmico de uma Farmácia de Manipulação de Porto Alegre com a utilização da “Soft Systems Methodology”**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS (JUSE). **The Guide for the Deming Application Prize**, 2009.

Disponível em: [http://www.juse.org.jp/e/deming/pdf/Application\\_Guide](http://www.juse.org.jp/e/deming/pdf/Application_Guide) 2009. Pdf. Acesso em: 15 de Maio de 2012.

UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS (JUSE). **The Guide for the Deming Application Prize**, 2010.

Disponível em:< [http://www.juse.org.jp/e/deming/pdf/Application\\_Guide](http://www.juse.org.jp/e/deming/pdf/Application_Guide) 2010. Pdf>. Acesso em: 24 de Maio de 2012.

VILAS BOAS, G. A. R; COSTA, H. G. **Análise Comparativa de Prêmios de Excelência em Gestão**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, n.7, 2011. ISSN 1984-9354.

## APÊNDICE A – Questionário das Entrevistas

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	
<b>AÇÃO</b>	
A1. ELABORAR UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS DO SETOR	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
( ) 1. Irrelevante	
( ) 2. Pouco importante	
( ) 3. Importante	
( ) 4. Muito importante	
( ) 5. Importantíssimo	
( ) 6. Essencial	
A2. REUNIÕES SEMANAIS DE MONITORAMENTO DAS ATIVIDADES RELACIONADAS COM AÇÕES PLANEJADAS E VERIFICAÇÃO DE METAS ESTABELECIDAS	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
( ) 1. Irrelevante	
( ) 2. Pouco importante	
( ) 3. Importante	
( ) 4. Muito importante	
( ) 5. Importantíssimo	
( ) 6. Essencial	
A3. ELABORAR DOCUMENTO ESPECÍFICO CONTENDO OS PADRÕES DE TRABALHO PARA CADA ATIVIDADE DESENVOLVIDA E DISPONIBILIZÁ-LO NA REDE DE ARQUIVOS DO SETOR	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
( ) 1. Irrelevante	
( ) 2. Pouco importante	
( ) 3. Importante	
( ) 4. Muito importante	
( ) 5. Importantíssimo	
( ) 6. Essencial	

## APÊNDICE A – Questionário das Entrevistas (continuação)

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	
<b>AÇÃO</b>	
A4. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DO SETOR	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
<input type="checkbox"/> 1. Irrelevante	
<input type="checkbox"/> 2. Pouco importante	
<input type="checkbox"/> 3. Importante	
<input type="checkbox"/> 4. Muito importante	
<input type="checkbox"/> 5. Importantíssimo	
<input type="checkbox"/> 6. Essencial	
A5. REGISTRAR LIÇÕES APRENDIDAS, ATRAVÉS DAS AÇÕES CORRETIVAS E MUDANÇAS DE PROCEDIMENTOS	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
<input type="checkbox"/> 1. Irrelevante	
<input type="checkbox"/> 2. Pouco importante	
<input type="checkbox"/> 3. Importante	
<input type="checkbox"/> 4. Muito importante	
<input type="checkbox"/> 5. Importantíssimo	
<input type="checkbox"/> 6. Essencial	

## APÊNDICE A – Questionário das Entrevistas (continuação)

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	
<b>AÇÃO</b>	
A6. ESTABELECEER PROCEDIMENTO DE AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS DAS ATIVIDADES DE TRABALHO	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
<input type="checkbox"/> 1. Irrelevante	
<input type="checkbox"/> 2. Pouco importante	
<input type="checkbox"/> 3. Importante	
<input type="checkbox"/> 4. Muito importante	
<input type="checkbox"/> 5. Importantíssimo	
<input type="checkbox"/> 6. Essencial	
A7. NAS REUNIÕES DE MONITORAMENTO DE AÇÕES PLANEJADAS IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIA E DESTACAR MUDANÇAS NECESSÁRIAS NOS PROCESSOS GERENCIAIS	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
<input type="checkbox"/> 1. Irrelevante	
<input type="checkbox"/> 2. Pouco importante	
<input type="checkbox"/> 3. Importante	
<input type="checkbox"/> 4. Muito importante	
<input type="checkbox"/> 5. Importantíssimo	
<input type="checkbox"/> 6. Essencial	
A8. CRIAR UM MÉTODO DE APRENDIZADO ATRAVÉS DA TROCA DE INFORMAÇÕES, EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS DA EQUIPE	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
<input type="checkbox"/> 1. Irrelevante	
<input type="checkbox"/> 2. Pouco importante	
<input type="checkbox"/> 3. Importante	
<input type="checkbox"/> 4. Muito importante	
<input type="checkbox"/> 5. Importantíssimo	
<input type="checkbox"/> 6. Essencial	

## APÊNDICE A – Questionário das Entrevistas (continuação)

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	
<b>AÇÃO</b>	
A9. DEFINIR INDICADORES RELATIVOS AOS RESULTADOS ESPERADOS DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DO SETOR	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
( ) 1. Irrelevante	
( ) 2. Pouco importante	
( ) 3. Importante	
( ) 4. Muito importante	
( ) 5. Importantíssimo	
( ) 6. Essencial	
A10. ESTABELECER O GRAU DE AUTONOMIA A CADA SERVIDOR DE ACORDO COM A EXIGÊNCIA DE SUAS ATIVIDADES DE TRABALHO PARA O MELHOR DESEMPENHO E EFICÁCIA NAS FUNÇÕES EXERCIDAS.	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
( ) 1. Irrelevante	
( ) 2. Pouco importante	
( ) 3. Importante	
( ) 4. Muito importante	
( ) 5. Importantíssimo	
( ) 6. Essencial	

## APÊNDICE A – Questionário das Entrevistas (continuação)

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	
<b>AÇÃO</b>	
A11. DESIGNAR SERVIDORES RESPONSÁVEIS PARA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NAS AÇÕES PLANEJADAS DURANTE AS REUNIÕES DE MONITORAMENTO DO SETOR	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
<input type="checkbox"/> 1. Irrelevante	
<input type="checkbox"/> 2. Pouco importante	
<input type="checkbox"/> 3. Importante	
<input type="checkbox"/> 4. Muito importante	
<input type="checkbox"/> 5. Importantíssimo	
<input type="checkbox"/> 6. Essencial	
A12. ELABORAR UM DOCUMENTO DE SOLICITAÇÃO DE JUSTIFICATIVAS E PROVIDÊNCIAS A SEREM TOMADAS EM RELAÇÃO A ATRASOS NA EXECUÇÃO DAS OBRAS E TER DOCUMENTADO ISSO	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
<input type="checkbox"/> 1. Irrelevante	
<input type="checkbox"/> 2. Pouco importante	
<input type="checkbox"/> 3. Importante	
<input type="checkbox"/> 4. Muito importante	
<input type="checkbox"/> 5. Importantíssimo	
<input type="checkbox"/> 6. Essencial	
A13. PROMOÇÃO DA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA ATRAVÉS DA DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES OBTIDAS EM REUNIÕES NA REITORIA E OUTROS SETORES DA UNIVERSIDADE OU COM AS EMPRESAS CONTRATADAS PARA EXECUÇÃO DAS OBRAS.	
PONTUAÇÃO	COMENTÁRIOS
<input type="checkbox"/> 1. Irrelevante	
<input type="checkbox"/> 2. Pouco importante	
<input type="checkbox"/> 3. Importante	
<input type="checkbox"/> 4. Muito importante	
<input type="checkbox"/> 5. Importantíssimo	
<input type="checkbox"/> 6. Essencial	