

# AValiação da GESTÃO

## PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

COMPETÊNCIAS	Nome, Atividades, Abrangência		
PRODUTOS e PROCESSOS	Descrição sumária e correlação		
PÚBLICO ALVO			
QUADRO de PESSOAL			
SOCIEDADE	Relações	Meio Ambiente	Vizinhos
PARCERIAS INSTITUCIONAIS	→ Finalístico		
INSTALAÇÕES E LOCALIDADES			

# AVALIAÇÃO da GESTÃO

<b>Crítérios</b>	<b>Pontuação</b>
<b>1. Governança</b>	<b>22</b>
<b>2. Estratégia e Planos</b>	<b>22</b>
<b>3. Cidadão-usuário</b>	<b>22</b>
<b>4. Interesse Público e Cidadania</b>	<b>22</b>
<b>5. Informação e Conhecimento</b>	<b>22</b>
<b>6. Pessoas</b>	<b>22</b>
<b>7. Processos</b>	<b>22</b>
<b>8. Resultados</b>	<b>96</b>
<b>Total</b>	<b>250</b>

# AValiação da GESTÃO

<b>Critério 1 – Governança</b>	<b>22</b>
<b>Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.</b>	
<b>a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.</b>	<b>4</b>
<b>b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.</b>	<b>3</b>
<b>c) A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.</b>	<b>3</b>
<b>d) A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.</b>	<b>3</b>
<b>e) A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.</b>	<b>3</b>
<b>f) A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.</b>	<b>2</b>
<b>g) A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.</b>	<b>2</b>
<b>h) A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.</b>	<b>1</b>
<b>i) A alta direção promove o comportamento ético.</b>	<b>1</b>

# AVALIAÇÃO da GESTÃO

***“Como***  
*a organização executa*  
esta ou aquela  
**prática de gestão?”**

O QUE FAZ

PADRÕES - REGRAS

# AValiação da GESTÃO

DIMENSÕES	FATORES DE PONTUAÇÃO	SUBFATORES DE PONTUAÇÃO
<b>Processos Gerenciais</b>	Enfoque	Adequação
		Proatividade
	Aplicação	Disseminação
		Continuidade
	Aprendizado	Refinamento
		Coerência
	Integração	Inter-relacionamento
	Cooperação	
<b>Resultados organizacionais</b>	Relevância	
	Tendência	
	Nível atual	

## Adequação

Atendimento aos requisitos do critério, incluindo os **métodos de controle**, de forma apropriada ao perfil da organização.

# ENFOQUE

## Proatividade

Capacidade de se **antecipar** aos fatos, a fim de **prevenir** a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas.



# ADEQUAÇÃO



# ADEQUAÇÃO



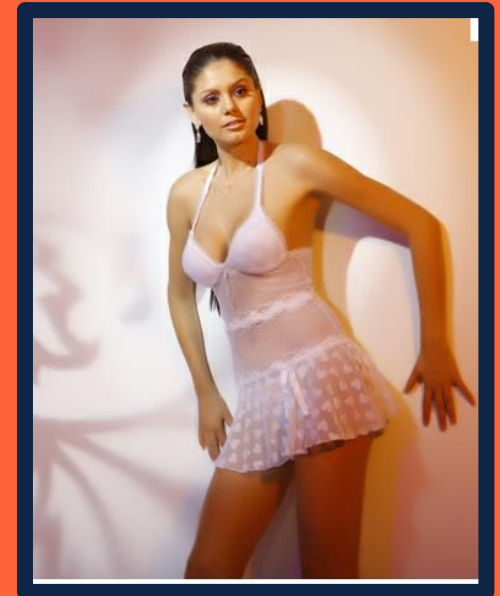
**REQUISITO**



1



2



3

**Qual atende?**





# ADEQUAÇÃO



## Adequação

Atendimento aos requisitos do critério, incluindo os **métodos de controle**, de forma apropriada ao perfil da organização.

# ENFOQUE

## Proatividade

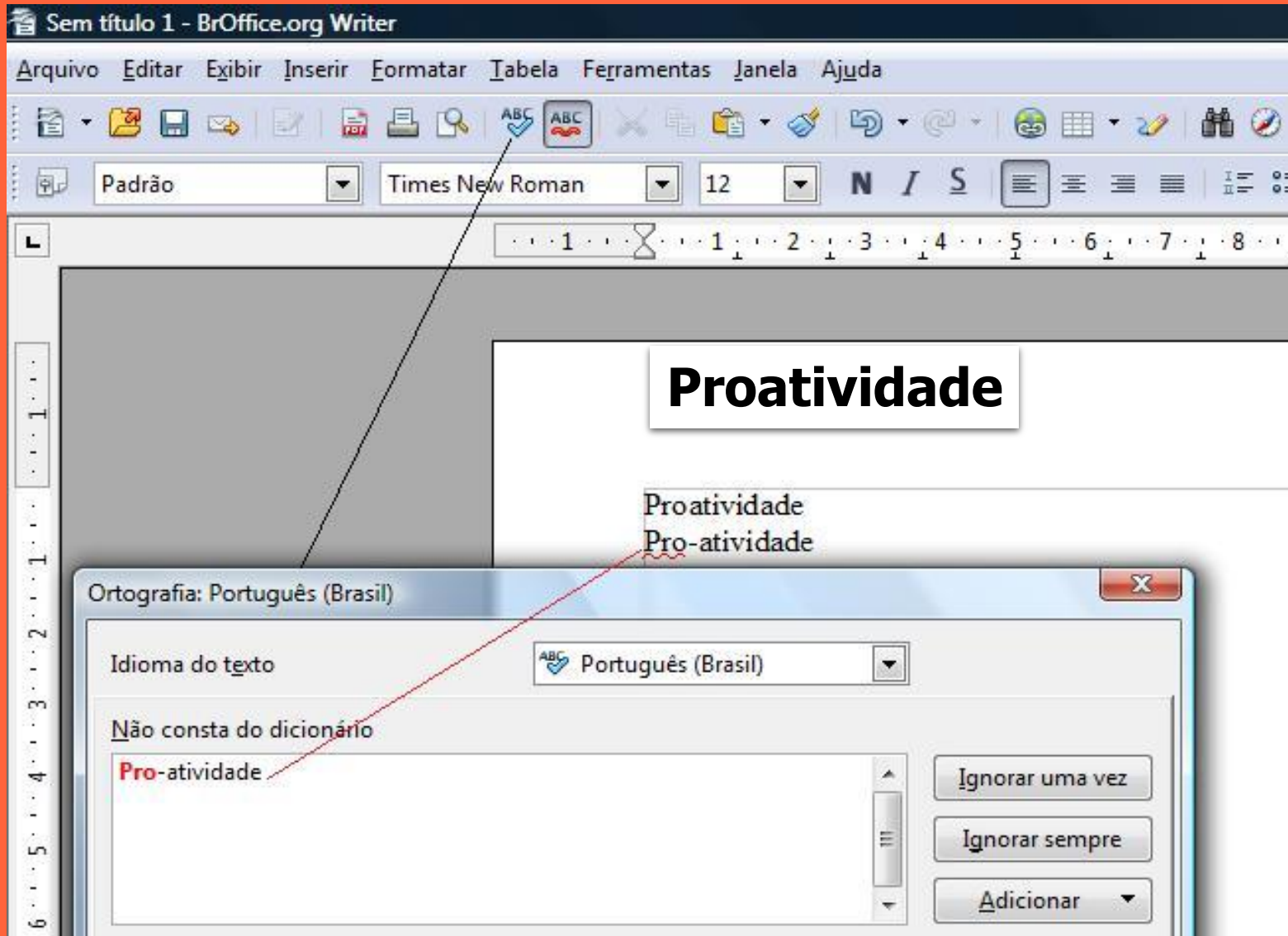
Capacidade de se **antecipar** aos fatos, a fim de **prevenir** a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas.



# PROATIVIDADE



# PROATIVIDADE



# AVALIAÇÃO da GESTÃO

## Critério 1 – Governança

d) A alta direção patrocina a implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão.

### Requisitos da Alínea

1. A alta direção patrocina **a implantação** da Carta de Serviços ao Cidadão.
2. A alta direção patrocina **a atualização** da Carta de Serviços ao Cidadão.
3. A alta direção patrocina **a divulgação** da Carta de Serviços ao Cidadão.



**Disseminação**

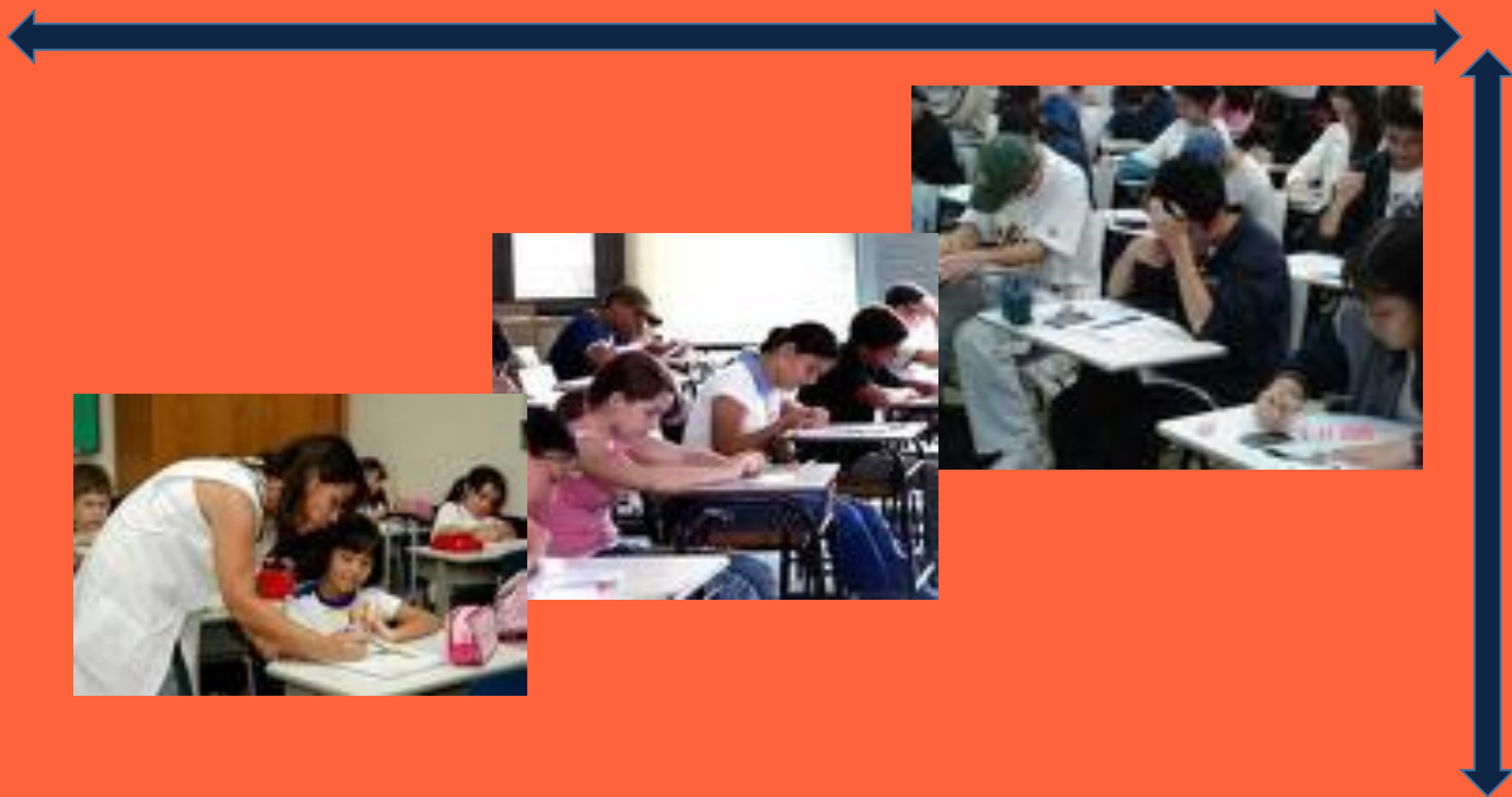
Permeabilidade, alcance

# APLICAÇÃO

**Continuidade**

Duração, projeção no tempo.

# DISSEMINAÇÃO



**Implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, conforme pertinente ao critério, considerando-se o perfil da organização.**

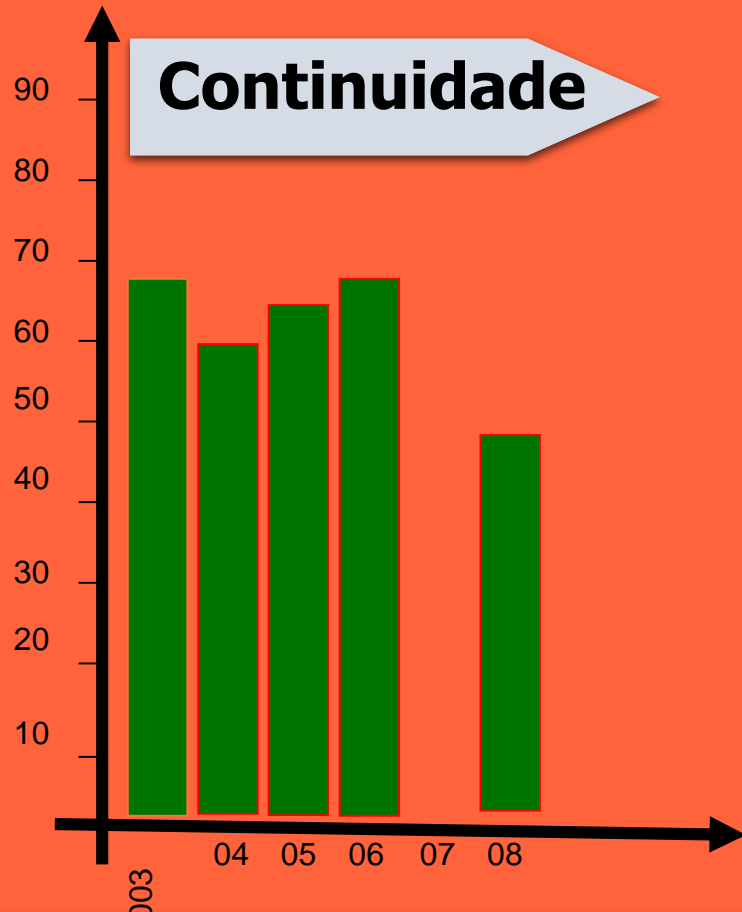


# CONTINUIDADE



**Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão considerando pelo menos, um ciclo completo realizado.**

# CONTINUIDADE



**Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão considerando pelo menos, um ciclo completo realizado.**



REFINAMENTO



# APRENDIZADO

MELHORIAS

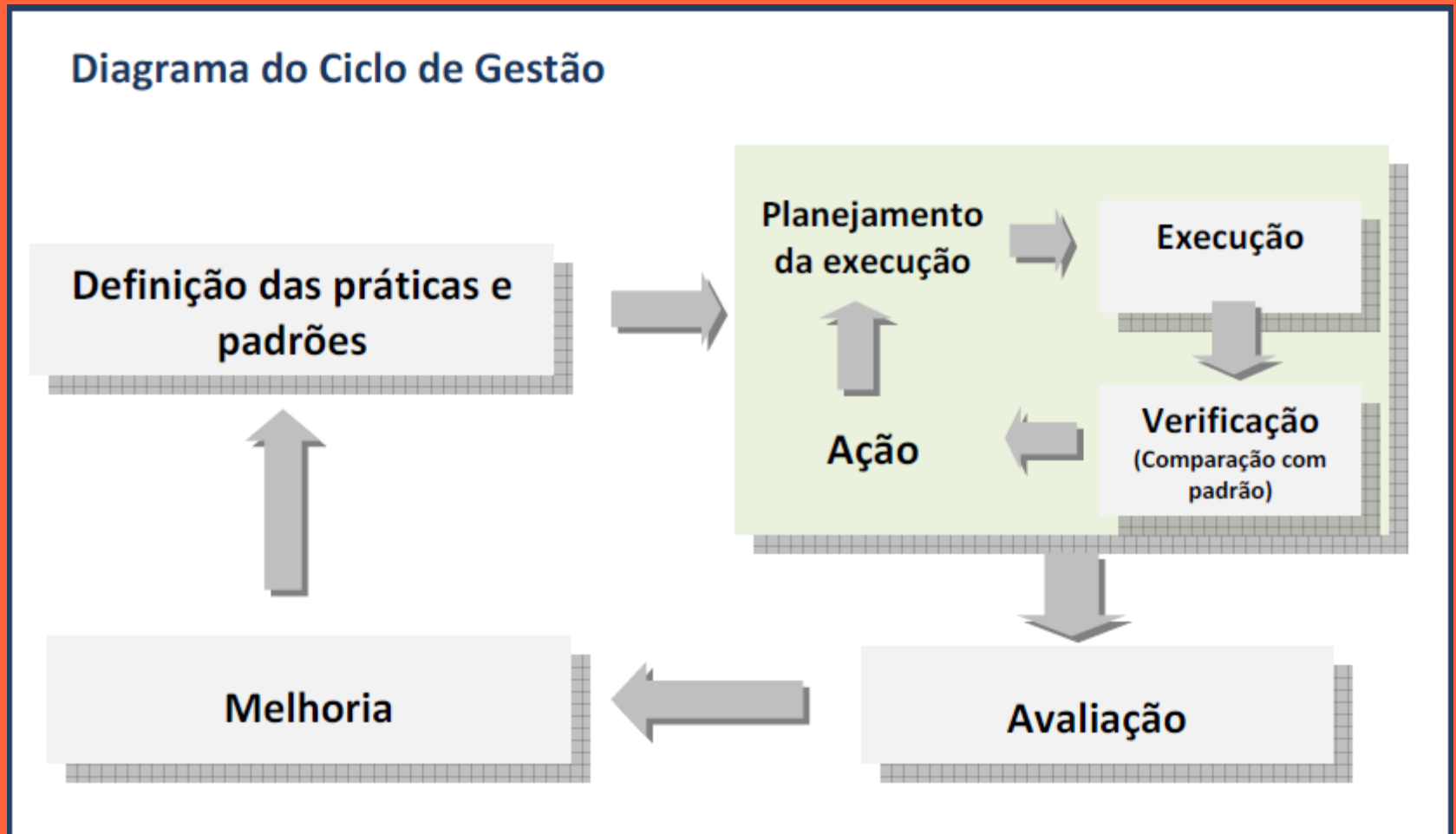


# CICLO DO PDCA

**Aprender**



# Avaliação e Melhoria



# Avaliação e Melhoria



# FESTA de ANIVERSÁRIO



Doces  
Salgados  
Bebidas  
Comidas  
Decoração  
Local  
Animação  
Música  
Convidados  
Etc.



# Doces

## POP do BRIGADEIRO

### Ingredientes

- ? 1 lata de leite condensado
- ? 1 colher de sopa de margarina sem sal
- ? 7 colheres de sopa de Nescau ou 4 colheres de sopa de [chocolate](#) em pó
- ? chocolate granulado para fazer bolinhas

### Modo de Preparo

- ? Coloque em uma panela funda o leite condensado, a margarina e o chocolate e
- ? Cozinhe em fogo médio e mexa sem parar com uma colher de pau.
- ? Cozinhe até que o brigadeiro comece a desgrudar da panela (12 a 15 min).
- ? Deixe esfriar bem, então unte as mãos com margarina, faça as bolinhas (em torno de 2 cm de diâmetro).
- ? envolva-as em chocolate granulado e coloque nas forminhas.

### Dados técnicos

Rendimento: 40 brigadeiros

Tipo de Prato: Docinhos

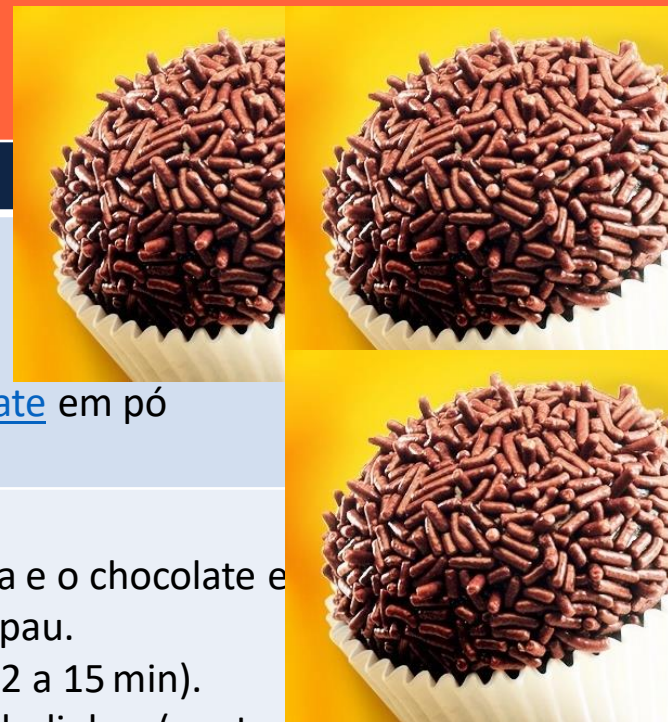
Temas: **Aniversários infantis, Cozinha Brasileira, Dia das crianças, Férias etc.**

Nível de Dificuldade: Fácil

Tempo Total de Preparo: 30 min.

### Histórico

O doce de brigadeiro foi criado na década de 40 e teve seu nome devido ao Brigadeiro Eduardo Gomes, quando era distribuído em festas durante a campanha para presidente.





**Aprendizado**



**DOCES**

# Ciclo de Aprendizado

Conjunto de métodos para **refinar ou inovar as práticas de gestão** e os respectivos padrões de trabalho. As organizações devem possuir práticas estruturadas, específicas e proativas para reflexão e questionamento das práticas de gestão e padrões de trabalho existentes e buscar o seu aperfeiçoamento contínuo.



# FESTA de ANIVERSÁRIO



A  
FESTA  
FOI  
BOA?

# APRENDIZADO

## POP do BRIGADEIRO

### Ingredientes

- ☑ 1 lata de leite condensado
- ☑ 1 colher de sopa de margarina sem sal
- ☑ 7 colheres de sopa de Nescau ou 4 colheres de sopa de [chocolate](#) em pó
- ☑ chocolate granulado para fazer bolinhas

### Modo de Preparo

- ☑ Coloque em uma panela funda o leite condensado, a margarina e o chocolate em pó.
- ☑ Cozinhe em fogo médio e mexa sem parar com uma colher de pau.
- ☑ Cozinhe até que o brigadeiro comece a desgrudar da panela (12 a 15 min).
- ☑ Deixe esfriar bem, então unte as mãos com margarina, faça as bolinhas (em torno de 2 cm de diâmetro).
- ☑ envolva-as em chocolate granulado e coloque nas forminhas.

### Dados técnicos

Rendimento: 40 brigadeiros

Tipo de Prato: Docinhos

Temas: **Aniversários infantis, Cozinha Brasileira, Dia das crianças, Férias etc.**

Nível de Dificuldade: Fácil

Tempo Total de Preparo: 30 min.

### Histórico

O doce de brigadeiro foi criado na década de 40 e teve seu nome devido ao Brigadeiro Eduardo Gomes, quando era distribuído em festas durante a campanha para presidente.

### Dicas:

Recheie o brigadeiro com cerejas. Usando um vidro de cerejas (50g), abra porções da massa na palma da mão, coloque meia cereja no meio e enrole. Passe pelo chocolate granulado e coloque em forminhas de papel.

### Congelamento...

### Descongelamento





# Avaliação e Melhoria

Diagrama do Ciclo de Gestão





## Refinamento

Aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.









**Coerência**



**Interrelacionamento**



**Cooperação**

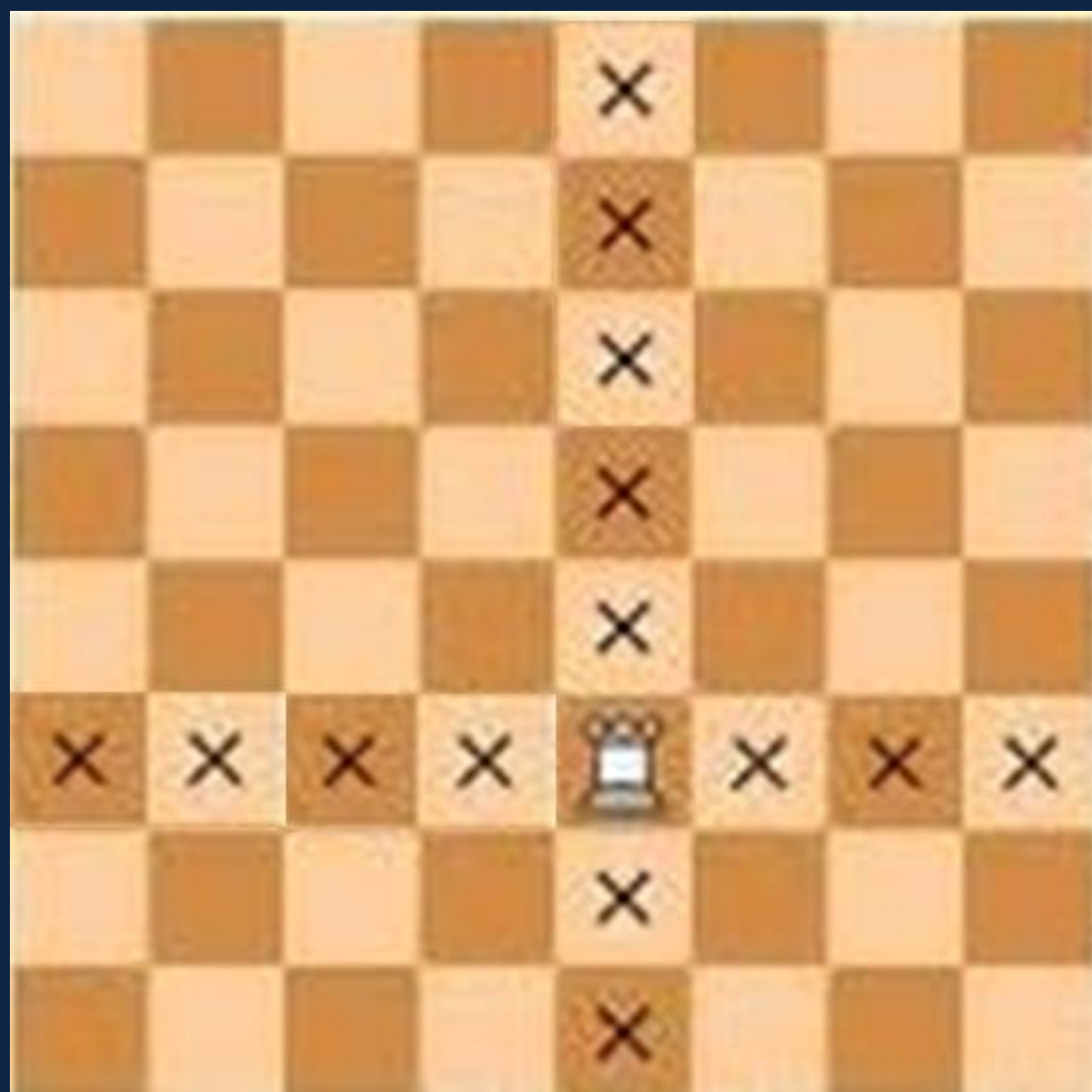
# INTEGRAÇÃO

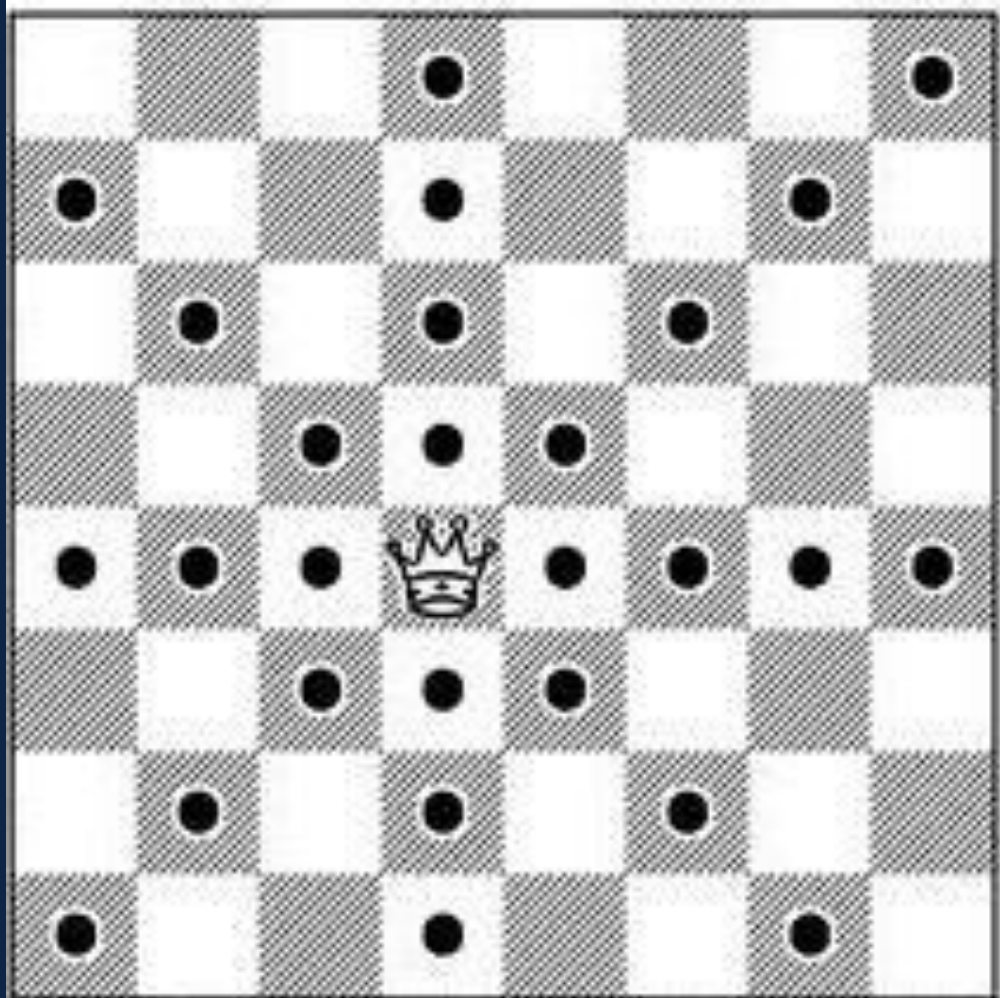




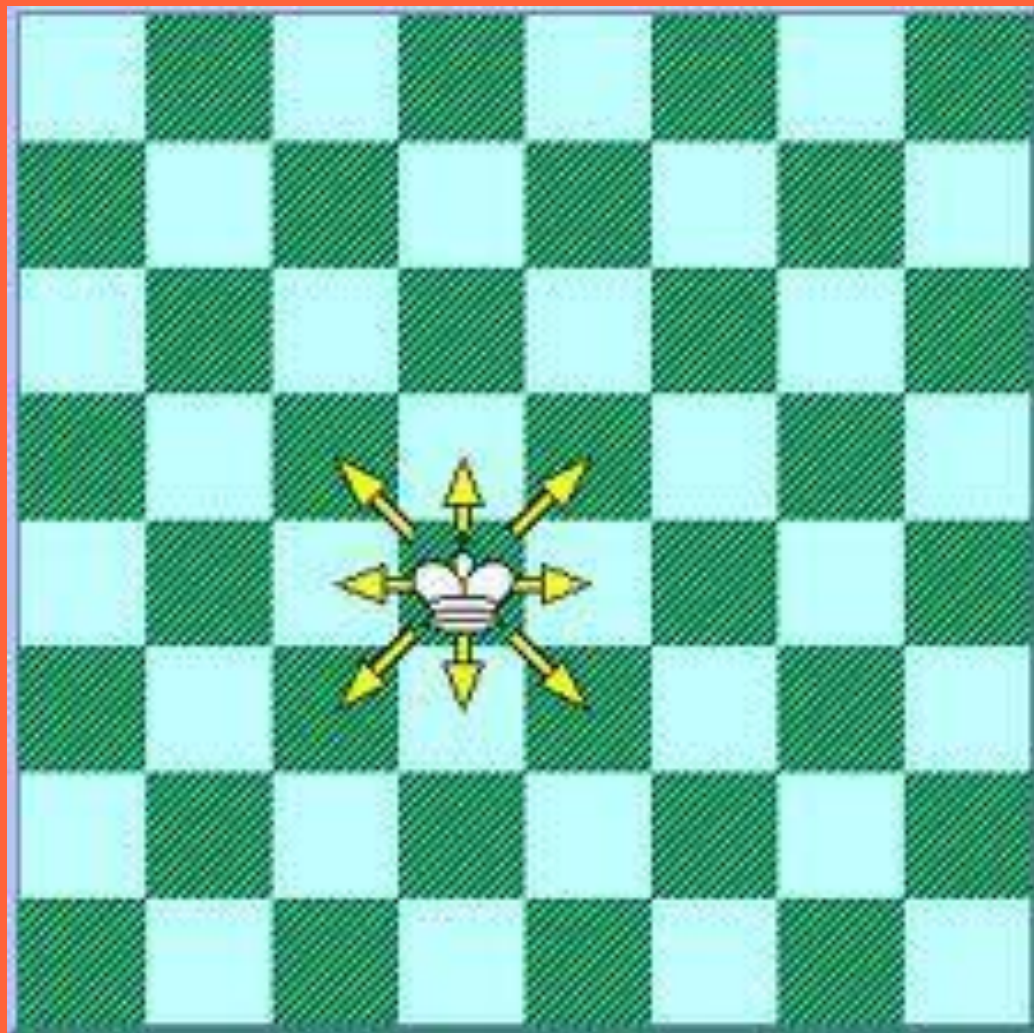






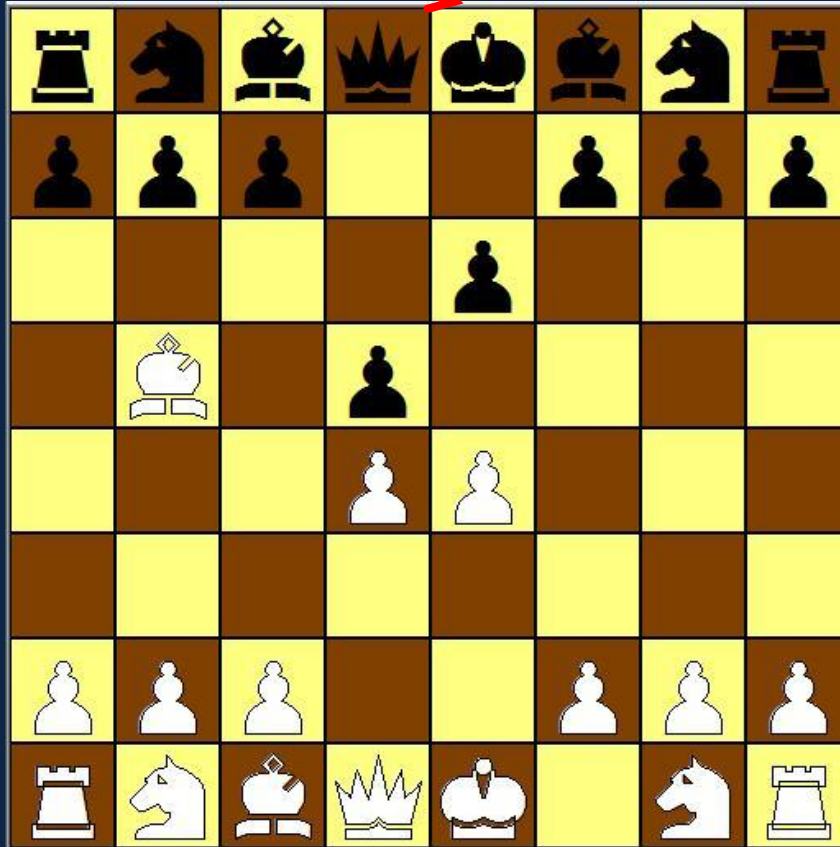






Objetivo

Mate ao Rei



## Coerência

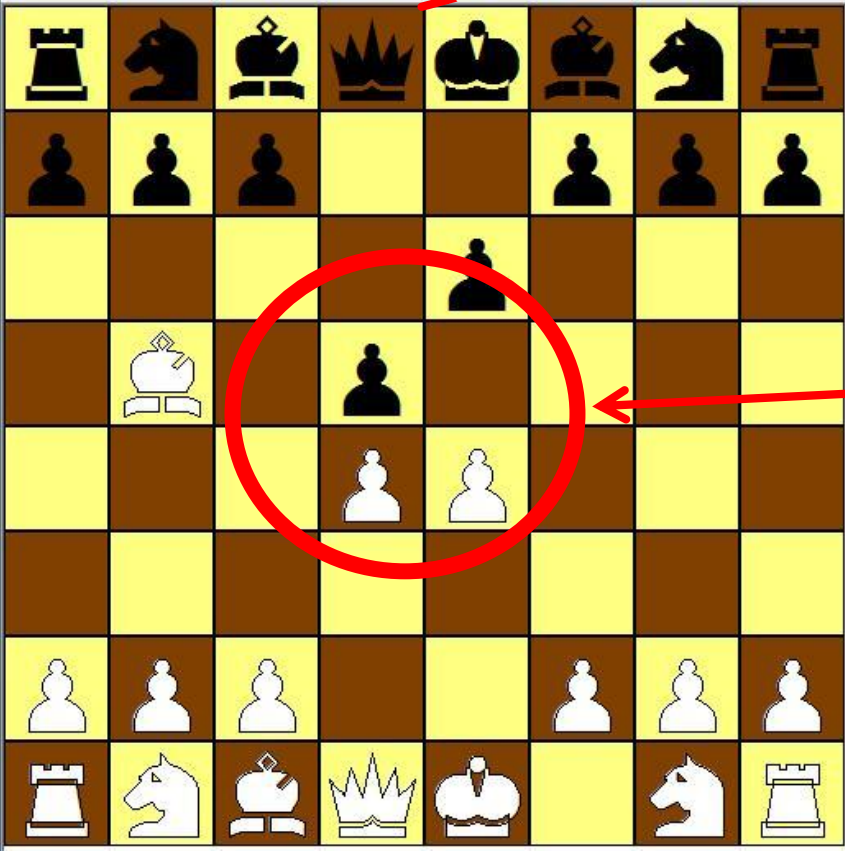
Relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização.

# Integração

Objetivo

Mate ao Rei

Relevân



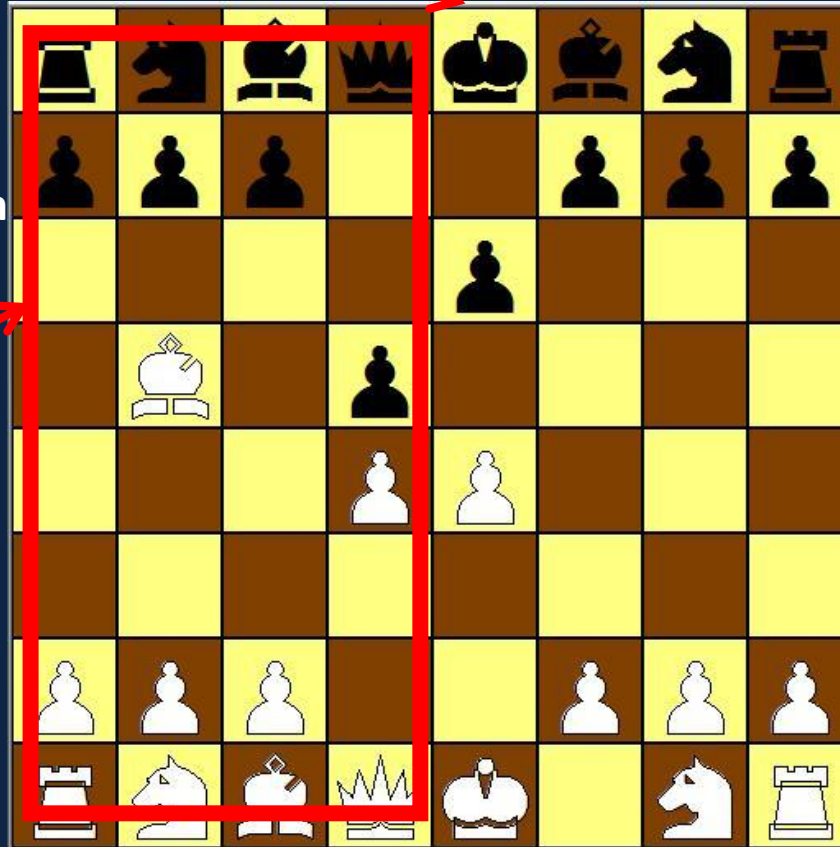
**Coerência**  
Relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização.

**Estratégia**  
1. Dominar o centro;  
2. Atacar o Rei.

Objetivo

Mate ao Rei

Relevân



Estratégia

1. Dominar ala da Dama;
2. Atacar o Rei.

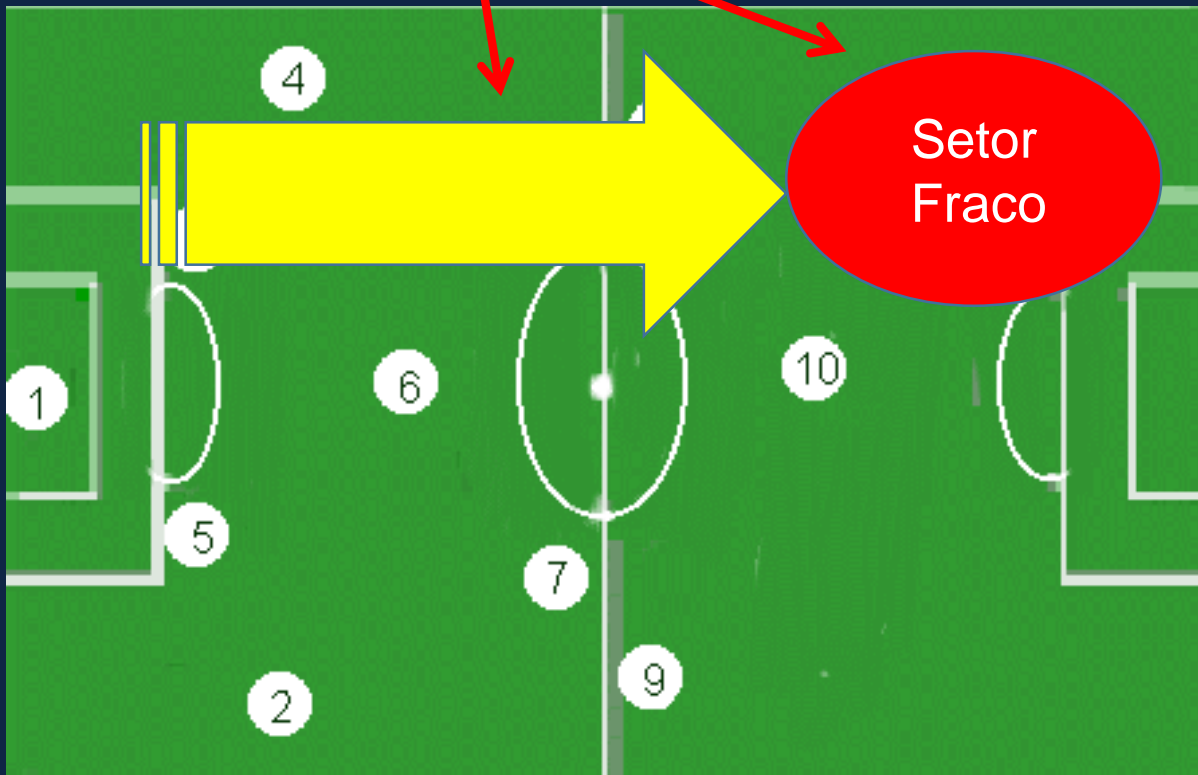
## Coerência

Relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização.



## Estratégia

1. *Explorar o setor fraco;*
2. *Reforçar o ataque.*



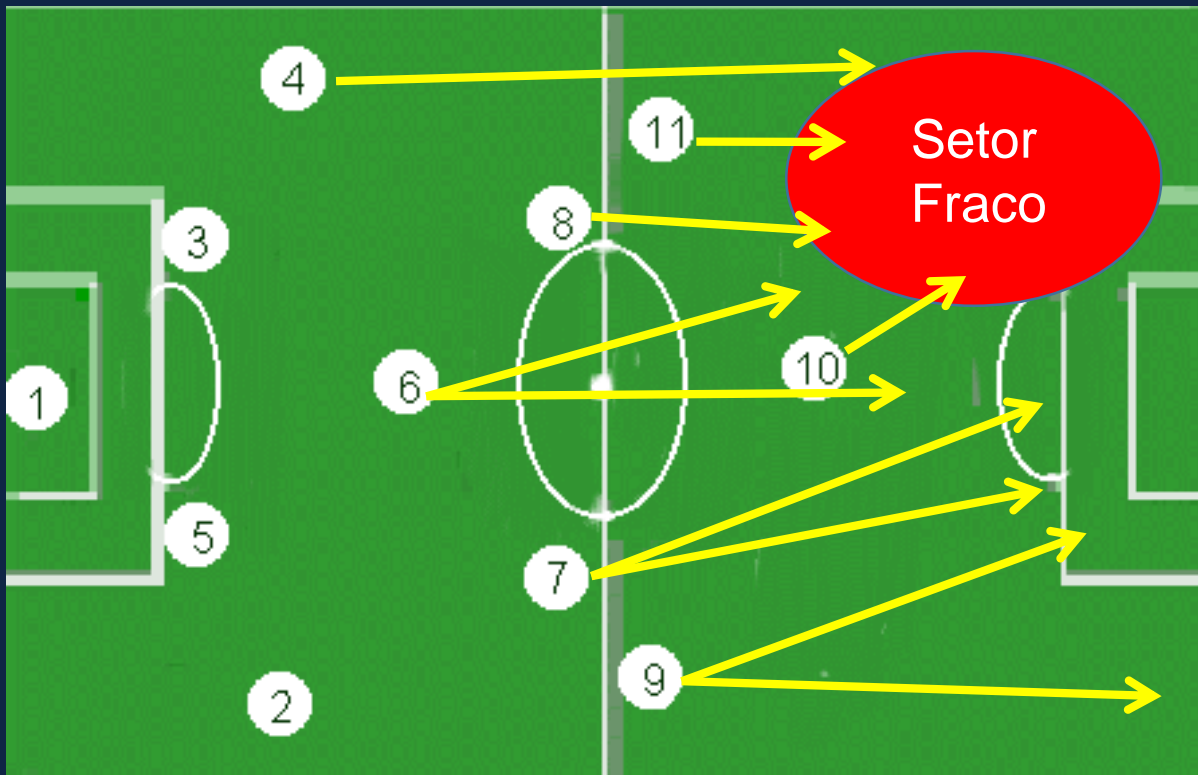
## Coerência

Relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização.

Objetivo

## Estratégia

1. Explorar o setor fraco;
2. Reforçar o ataque.



## Coerência

Relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização.



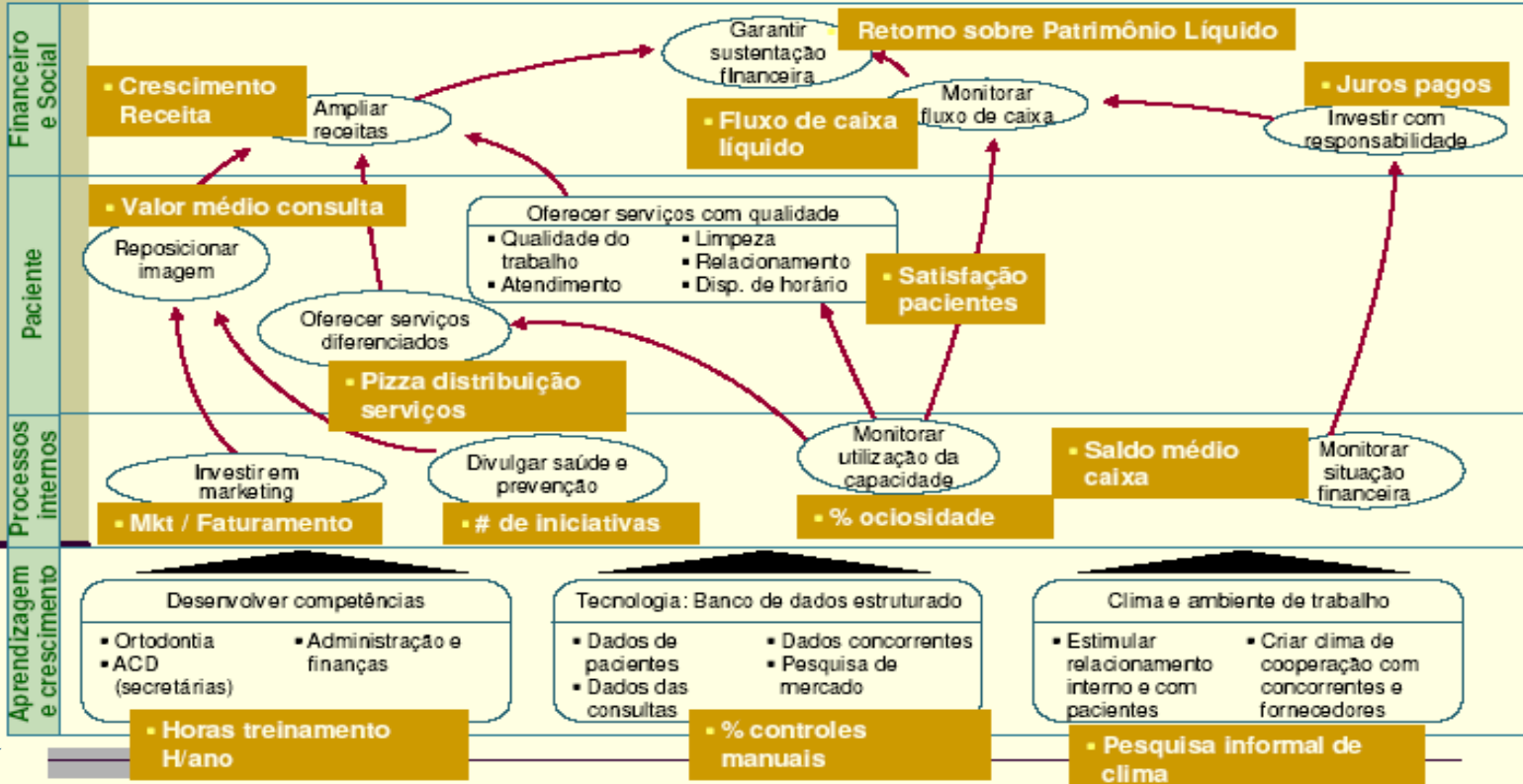
# COERÊNCIA

## FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

### MAPA ESTRATÉGICO

#### Indicadores Estratégicos

“Promover a saúde no bairro de Vila Medeiros e vizinhança”



## EXECUÇÃO



**COERÊNCIA**

**ESTRATÉGICO**

**AA**

**ÁREAS DE RESULTADO**

**TÁTICO**

**MARKETING**

**TECNOLOGIA**

**FINANÇAS**

**R. HUMANOS**

**CONTROLE**

**OPERAÇÕES**

**OPERACIONAL**

**VENDAS**

**INFORMÁTICA**

**TESOURARIA**

**FOLHA PAGTO.**

**PATRIMONIO**

**PRODUÇÃO**

**PESQUISA MERCADO**

**DESENVOLVIMENTO**

**DESPESAS**

**BENEFÍCIOS**

**CONTAB. CUSTOS**

**MATERIAIS**

**PROMOÇÃO/ PROPAGANDA**

**PESQUISA**

**RECEITAS**

**CARGOS / SALÁRIOS**

**CONTABILIDADE**

**CUSTOS**

**COERÊNCIA**

**ESTRATÉGICO**



Figure 3 - Balanced Scorecard

**TÁTICO**



**OPERACIONAL**





**Inter-relacionamento**

# Inter-relacionamento



# Inter-relacionamento



# Inter-relacionamento



# Inter-relacionamento



# Inter-relacionamento



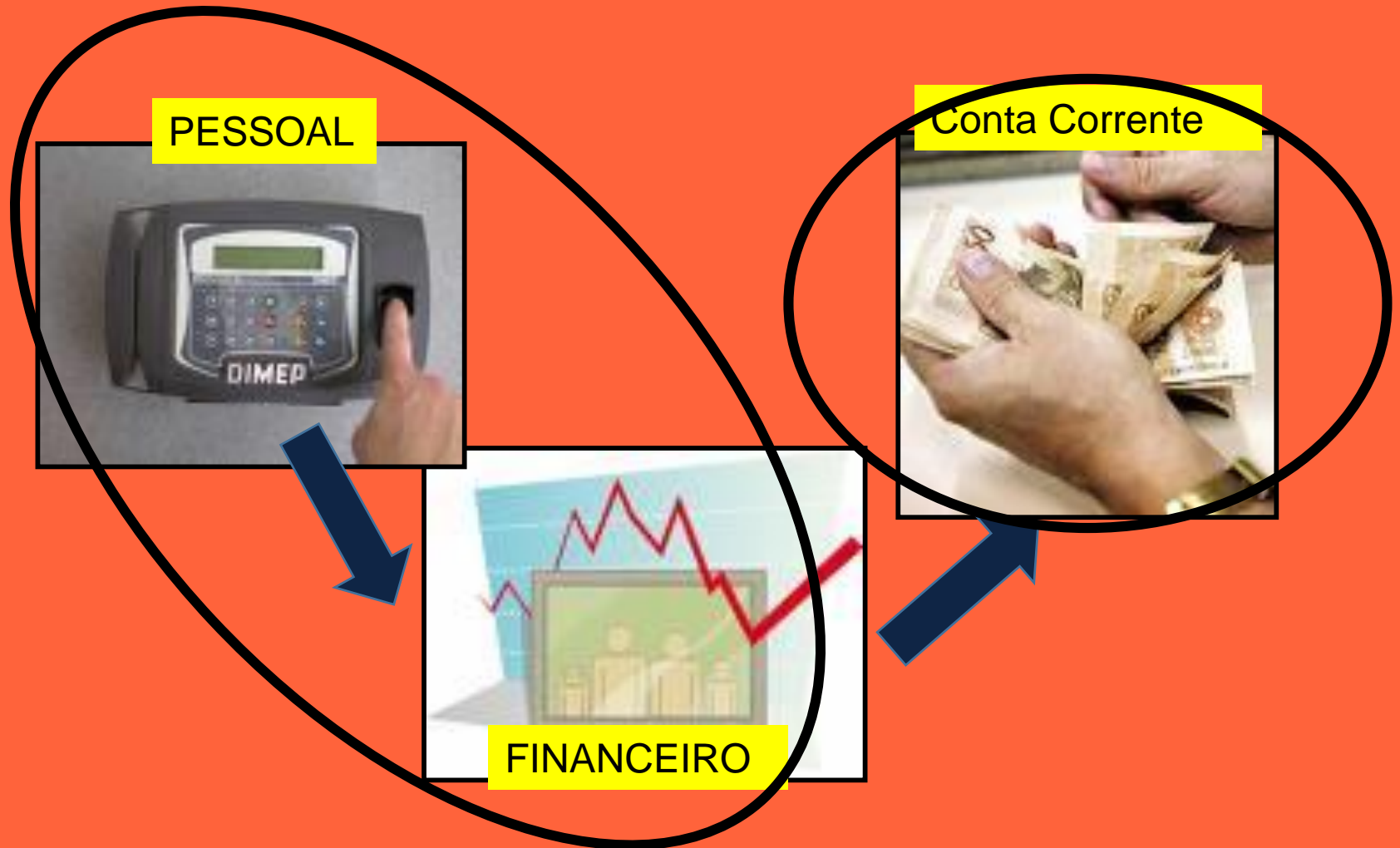


# Inter-relacionamento



**Implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado.**

# Cooperação



**Colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e suas partes interessadas, quando pertinentes, na implementação das práticas de gestão.**



# AVALIAÇÃO da GESTÃO

DIMENSÕES	FATORES DE PONTUAÇÃO	SUBFATORES DE PONTUAÇÃO
<b>Processos Gerenciais</b>	Enfoque	Adequação
		Proatividade
	Aplicação	Disseminação
		Continuidade
	Aprendizado	Refinamento
		Coerência
	Integração	Inter-relacionamento
<b>Resultados organizacionais</b>	Relevância	
	Tendência	
	Nível atual	

# AValiação da GESTÃO



- **Vale o que a organização descreve;**
- **Base da pontuação;**
- **RA destaca os PF e as OM (PMG).**

# Análise das Práticas

As tomadas das principais decisões são realizadas em Reuniões da Diretoria tendo como foco principal o acompanhamento e o direcionamento de ações relacionadas ao atingimento dos objetivos estratégicos. São registradas em atas padronizadas, com anotação das metas a serem atingidas. Ocorrem mensalmente desde 2001 e reúnem a Alta Administração e a Assessoria de Governança. O acompanhamento das ações é realizado pela ATG e as pendências são incluídas nas pautas de reuniões posteriores.

De forma inédita em sua área de atuação, a partir do último ciclo, a organização convidou lideranças locais e setoriais quando a pauta tratar do macroambiente. Todos os assuntos e decisões tomadas nessas reuniões são repassadas para as demais gerências e colaboradores por meio eletrônico no dia seguinte à reunião para as providências decorrentes.

# Análise das Práticas

OBSERVAÇÃO	EVIDÊNCIAS (Relatório de Gestão – RG)	
<b>Requisitos</b>	Como as principais decisões são tomadas...	
<b>Prática</b>	<u>Reuniões da Diretoria</u>	
<b>Adequação</b>	As tomadas das principais decisões são realizadas em	
<b>Disseminação</b>	Todos os assuntos e decisões tomadas nessas reuniões são <u>repassadas para as demais gerências e colaboradores por meio eletrônico</u>	
<b>Continuidade</b>	desde 2001	
<b>Melhoria</b>	De forma inédita em sua área de atuação, a partir do último ciclo ,	
<b>Intg Coerência</b>	acompanhamento e o direcionamento de ações relacionadas ao atingimento dos objetivos estratégicos	
<b>Intg Inter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reúnem a Alta Administração e a Assessoria de Governança</li> <li>• convidou lideranças locais e setoriais quando a pauta tratar do macroambiente</li> </ul>	
<b>Intg Cooperação</b>		
<b>Indicadores (%)</b>	<u>Decisões implementadas X 100</u> Decisões tomadas	<u>Objetivos Atingidos X 100</u> Decisões implementadas