



MISSÃO DO EXÉRCITO

- I. A fim de assegurar a defesa da Pátria:
- contribuir para a dissuasão de ameaças aos interesses nacionais; e
 - realizar a campanha militar terrestre para derrotar o inimigo que agredir ou ameaçar a soberania, a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil.
- II. A fim de garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem:
- manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição.
- III. Participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País.
- IV. Como ação subsidiária, participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da Lei.

VISÃO DE FUTURO DO EXÉRCITO

Ser uma Instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço.

Ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. Respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional.

Ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, e tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil.

Editor/Revisão: Jorge André F. Cavalcante

Diagramação: Maria Gomes

Impressão e acabamento:

Os direitos deste Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua pertencem à Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército. É permitida a reprodução, no todo ou em parte, desde que se mencione a origem.

ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE

DO COMANDANTE DO EXÉRCITO

QG DO EXÉRCITO – BLOCO “J” – 1º ANDAR – SMU

BRASILIA – DF / CEP: 70630-901

TEL: (61) 3415 – 5079 / FAX: (61) 3415 - 6655

Exército Brasileiro

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

ISBN:

PREFÁCIO

O mundo contemporâneo tem se caracterizado pela rapidez e intensidade com que se processam as mudanças, impulsionadas particularmente pelas freqüentes inovações tecnológicas e transformações sociais. Diante desse quadro desafiador, com reflexos diretos sobre as Pessoas e as Organizações, descortina-se perante os líderes, em todos os níveis, a premente necessidade de buscar novas técnicas, métodos e procedimentos que tornem suas organizações e seus liderados maleáveis diante do novo, susceptíveis à implementação consciente e voluntária de novas metodologias e voltados ao desempenho das funções focado em um permanente compromisso com os resultados.

Essa revolução tecnológica e administrativa exige das organizações a adoção de nova postura frente aos fatos. Para não ser ultrapassado pelos acontecimentos, em constantes mudanças, o Exército tem que trabalhar, permanentemente, de maneira pro-ativa para manter uma já consagrada e reconhecida competência em tudo que faz. Para tal mister e para atender a presente demanda, o EB adotou o PEG-EB, cujo teor previne-o contra os dissabores do atraso e se propõe a conduzi-lo a patamares cada vez mais altos de excelência e a uma gestão ainda mais comprometida com a eficácia, a eficiência e a efetividade, norteada pelo imperioso objetivo de aprimorar a sua operacionalidade, fazendo-o aderir, definitivamente, ao futuro.

As publicações, pela A Esp/Gab Cmt Ex, da Instrução Provisória - IP e dos Caderno de Instrução - CI traduzem as orientações emanadas do Comandante do Exército, e procuram satisfazer às expectativas de todos os integrantes da Força no sentido de tornar a Instituição apta a superar as dificuldades e desafios decorrentes das incertezas conjunturais, fazendo uso, de novas metodologias gerenciais.

A IP e os CI têm, ainda, como proposta, disponibilizar às OM do EB ferramentas de gestão para auxiliá-las na busca da excelência de desempenho para que lhes permitam, em última análise, gerir com elevado nível de qualidade os recursos disponibilizados.



Gen Bda CARLOS BOLIVAR GOELLNER
Chefe da A Esp/Gab Cmt Ex

CONTRA-PREFÁCIO

Essa publicação é fruto do aprendizado dos integrantes da AEsp, ao longo desses últimos três anos, junto aos integrantes do EB, a técnicos e à bibliografias especializados. Como esse aprendizado encontra-se em curso, foi dado à IP e aos CI o caráter experimental, sendo imperiosa, portanto, a participação dos integrantes do EB com sugestões e colaborações no sentido de enriquecer os conteúdos dos textos, corrigir falhas e melhorar o entendimento do assunto, para que a nova edição a ser distribuída à todas as OM do EB a partir de janeiro de 2006 traduza-se em uma publicação mais completa.

Para que esse objetivo seja atingido, as contribuições deverão ser feitas até 04 de novembro de 2005, por meio do e-mail aesp@gabcmt.eb.mil.br ou pelo fax (61) 3415 6655.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	1-1
1-1. Generalidades.....	1-1
1-2. Modelo de Gestão do PEG-EB.....	1-4
CAPÍTULO 2 MODELO ADOTADO PARA A MELHORIA CONTÍNUA	2-1
2-1. Generalidades	2-1
2-2. Processo de Avaliação Continuada da Gestão.....	2-1
CAPÍTULO 3 PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO DA GESTÃO	3-1
3-1. Visão geral da Auto-avaliação.....	3-1
3-2. Indicação da Equipe de Auto-avaliação.....	3-2
3-3. Capacitação da Equipe de Auto-avaliação (Avaliadores Internos).....	3-2
3-4. Planejamento da Auto-avaliação.....	3-2
3-5. Perfil da Organização	3-3
3-6. Avaliação das práticas de Gestão e dos Resultados.....	3-4
CAPÍTULO 4 PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO	4-1
4-1. Generalidades.....	4-1
4-2. Orientações para a realização do Processo de Validação da Auto-avaliação.....	4-1
4-3. Certificação da Auto-avaliação	4-7
CAPÍTULO 5 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA INOVAÇÃO E MELHORIA	5-1
5-1. Generalidades	5-1
5-2. Processo de Planejamento de Inovação e Melhoria (PIM) (passo a passo).....	5-1
5-3. Priorização dos Projetos de Inovação e Melhoria.....	5-8
5-4. Sistema de Acompanhamento do PIM.....	5-8

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

5-5. Comunicação do PIM	5-10
5-6. Capacitação das Pessoas.....	5-11
CAPÍTULO 6 BASE CONCEITUAL E INTERPRETATIVA	
DA AVALIAÇÃO.....	6-1
6-1. Generalidades.....	6-1
6-2. Conceitos e Termos utilizados no Sistema de Avaliação.....	6-2
ANEXO “A” – REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA	A-1
ANEXO “B” – GLOSSÁRIO.....	B-1
ANEXO “C” – EXEMPLO DE PRÁTICA DE GESTÃO	C-1
ANEXO “D” – EXEMPLO DE PRÁTICA DE CONTROLE E DE	
APRENDIZADO.....	D-1
ANEXO “E” – CRONOGRAMA DA VISITA.....	E-1
ANEXO “F” – MATRIZ DOS PONTOS DE VERIFICAÇÃO.....	F-1
ANEXO “G” – RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO	G-1
ANEXO “H” – CONCLUSÃO GERAL	H-1

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1-1. Generalidades

O Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) foi estabelecido pela Portaria do Comandante do Exército Nº 348, de 1º de julho de 2003, visando à melhoria da **operacionalidade da Força** e tendo por base a capacitação dos recursos humanos. Caracteriza-se por ações voltadas para a otimização dos processos, o gerenciamento de projetos e o permanente estímulo para motivação de todos os integrantes do Exército.

O Programa, que tem dez passos para a implantação, conforme a (Fig 1.1), é baseado na Gestão de Excelência, configurado em um modelo de gerenciamento organizacional e definido a partir dos fundamentos e critérios de excelência, conforme consta na (Fig 1.2), os quais são utilizados pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e outras organizações nacionais e internacionais, civis e militares.

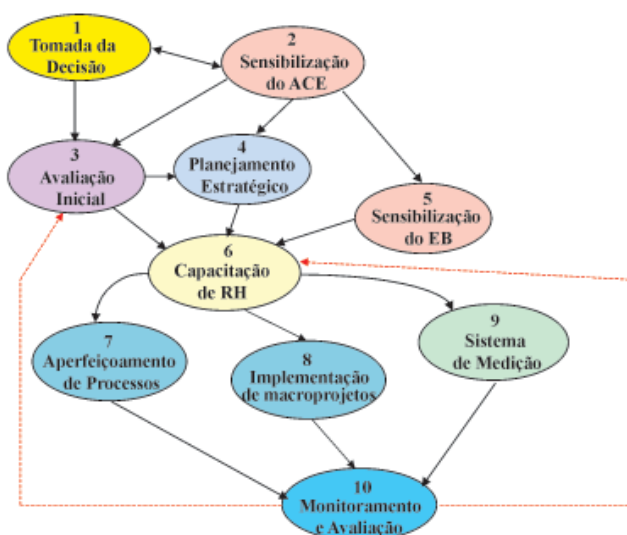


Fig 1.1 – Fluxo de Ações do PEG-EB

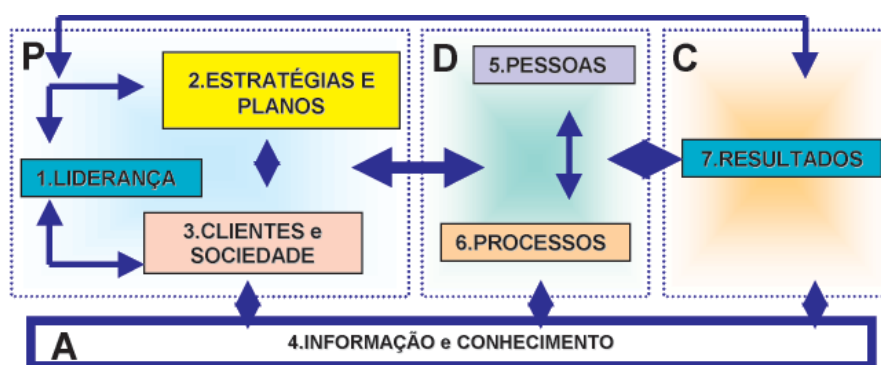


Fig 1.2 – Representação gráfica dos critérios de excelência em gestão

Para dar suporte à implantação do PEG-EB, foram estruturadas as seguintes equipes: de coordenação geral, conforme a (Fig 1.3) de coordenação setorial, conforme a (Fig 1.4) e operacional. Todas essas são empregadas na operacionalização do Processo de Melhoria Contínua.

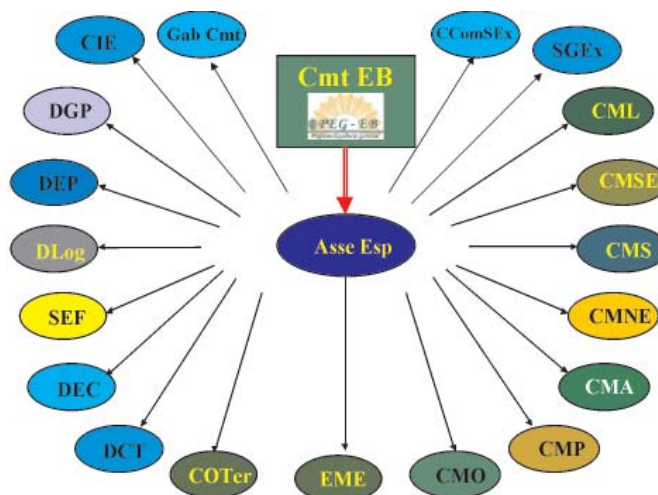


Fig 1.3 - Estrutura de Coordenação Geral do PEG-EB

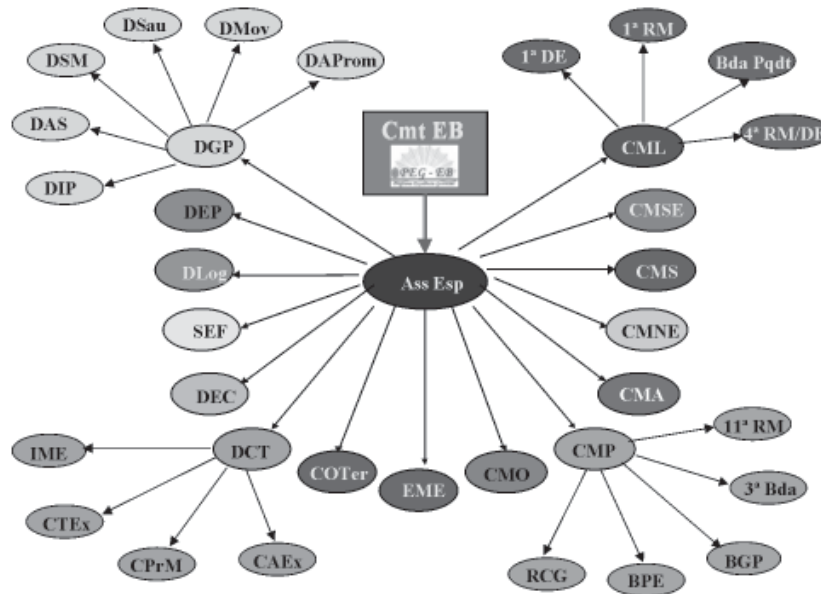


Fig 1.4 - Estrutura de Coordenação Setorial do PEG-EB

A Equipe de Coordenação Geral tem como missão “propor estratégias, diretrizes e metas para o processo de mudanças, coordenando a implantação do PEG-EB em todo o Exército/órgão/Cmdo”.

A coordenação setorial é constituída por equipes, em todos os níveis da Força, tendo por missão: “realizar a implantação do PEG-EB e coordenar o processo de internalização das mudanças, procedendo, ainda, à análise e a adequação à realidade de cada órgão, comando e OM das metodologias a serem utilizadas”.

Finalmente, as Equipes Operacionais, estabelecidas nos diversos níveis (C Mil A, ODG, ODS, Diretorias, Comandos de GU, OM etc.), têm por finalidade: “realizar a implantação das ações de melhoria nos processos, desenvolvendo medidas corretivas e/ou preventivas que permitam a eliminação dos desvios/erros, possibilitando ganhos de qualidade e produtividade”.

A formação das Equipes Operacionais está baseada na necessidade de serem implementadas inovações e/ou melhorias em determinadas áreas que forem prioritizadas na auto-avaliação da organização ou OM considerada, devendo seguir

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

a orientação da Equipe Setorial correspondente, quando necessário.

As Equipes Operacionais, estabelecidas nas diversas unidades do Exército, devem trabalhar de forma estruturada e sistemática para melhorar processos, produtos e serviços, fazendo uso das informações dos clientes e demais partes interessadas para análise e aperfeiçoamento dos processos. A ação das equipes operacionais é de fundamental importância para a implementação da **melhoria contínua** e do **aprendizado organizacional**.

O PEG-EB, portanto, visa à adoção pelo Exército de práticas gerenciais que conduzam a um melhor desempenho dos projetos e processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na Instituição, com foco na operacionalidade da Força.

1-2. Modelo de Melhoria Contínua

O Modelo de Melhoria Contínua preconizado pelo Programa Excelência Gerencial (PEG-EB) está alinhado ao modelo de gestão do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), tendo como base os fundamentos e os critérios da excelência.

O modelo adotado é consubstanciado na **avaliação continuada da gestão** e, conseqüentemente, na **melhoria contínua**, possuindo duas principais fases: a auto-avaliação e sua validação (1ª fase) e a implementação dos projetos de inovação e melhoria (2ª fase).

O processo de melhoria contínua, resumido na (Fig 1.5), é uma eficaz ferramenta para se avaliar a gestão e implementar as ações de inovações e melhoria, possibilitando à OM atingir níveis de gestão mais elevados, após ciclos continuados de avaliação, conforme pode-se visualizar na (Fig 1.6).

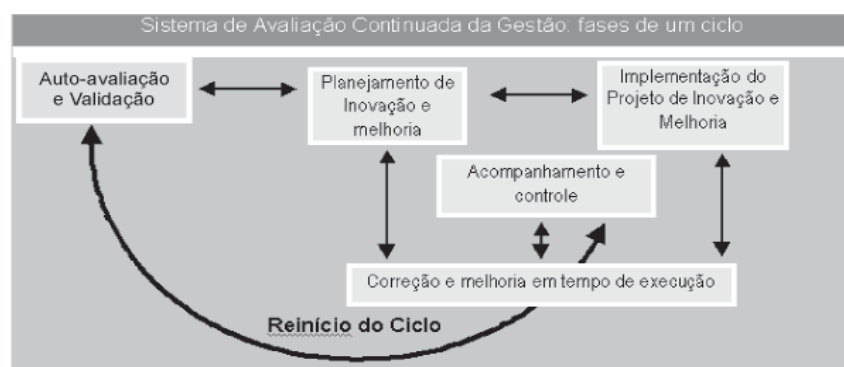


Fig 1.5 – Processo de Melhoria Contínua

MELHORIA CONTÍNUA

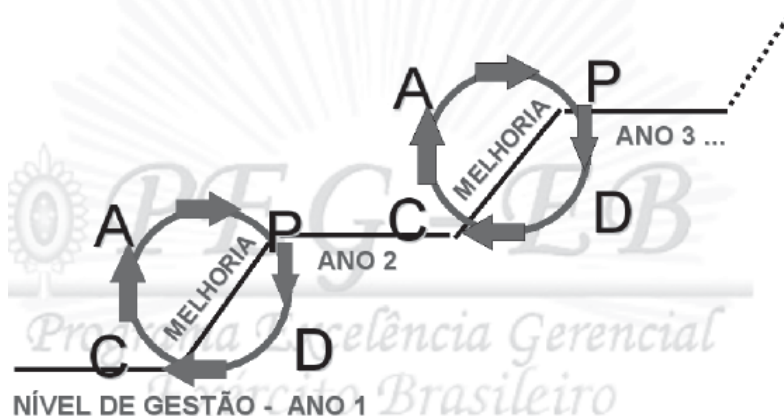


Fig 1.6 – A Melhoria Contínua, após ciclos sucessivos de avaliação e implementação de melhoria.

É importante salientar que os critérios de excelência servem para nortear toda a gestão no âmbito do Exército e não somente para realizar a auto-avaliação. Além disso, a gestão por projetos, a utilização de novas ferramentas gerenciais e a ampliação das oportunidades para a capacitação dos recursos humanos devem integrar o modelo.

Deve ser incentivada a participação das lideranças, em todos os níveis hierárquicos, a começar pelo envolvimento pessoal dos comandantes na criação e no reforço de valores, na definição de rumos, missão, objetivo organizacional, estratégias e expectativas de desempenho e na manutenção do foco no usuário do sistema organizacional (clientes). Liderança é, então, a palavra-chave de todo o processo, pois sem ela nada efetivamente acontece.

O compromisso pessoal dos comandantes, em todos os níveis, mostra que a aplicação das práticas é uma responsabilidade de todos. É importante ressaltar que a meta principal do processo de mudanças deve ser a **melhoria contínua** dos processos e não a verificação de quem individualmente não atinge os padrões, tendo em vista que o importante é o aperfeiçoamento do sistema organizacional como um todo.

CAPÍTULO 2

MODELO DE MELHORIA CONTÍNUA

2-1. Generalidades

O modelo adotado inicia-se com uma auto-avaliação do Exército, destinada a verificar a atual e real situação gerencial da Força, identificando os pontos fortes e as oportunidades de inovação e melhorias. Inicia-se, então, um ciclo de gestão por projetos, buscando melhorias contínuas e o aperfeiçoamento (otimização) dos processos existentes.

Por ocasião da elaboração da auto-avaliação, a OM deve considerar os requisitos contidos nos fundamentos e nos sete critérios de excelência. A gestão por projetos, o planejamento utilizando novas ferramentas e a ampliação das oportunidades para a capacitação dos recursos humanos integram, também, o modelo de melhoria contínua proposto.

2-2. Processo de Avaliação Continuada da Gestão

a. Visão geral do sistema de avaliação continuada da gestão

Avaliar a gestão de uma organização militar significa verificar o grau de aderência das suas práticas gerenciais em relação ao referencial de excelência em gestão preconizado pelo Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro.

A avaliação permite identificar os pontos fortes (PF) e as oportunidades de inovação e melhoria (OIM) da organização. Essas oportunidades podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo e que, portanto, devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento.

O processo de avaliação é complementado pelo planejamento da inovação e melhoria (PIM), formulado a partir das OIM identificadas no processo de auto-avaliação. Essas OIM podem ser transformadas em diretrizes e metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um ou mais projeto(s).

Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos Fundamentos e Critérios de Excelência.

O Instrumento para Avaliação da Gestão, empregado atualmente pelo Exército Brasileiro, utiliza uma escala de pontuação de 0 a 500. Sua finalidade é facilitar o início do processo de avaliação da gestão pelas organizações militares.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Esse processo de avaliação é aplicável a todas as organizações militares que desejarem avaliar as suas práticas gerenciais em direção à excelência em gestão.

A primeira avaliação, realizada em 2003, estabeleceu o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência. A realização de ciclos periódicos de avaliação permite medir e descrever a evolução dos resultados alcançados pela OM.

É recomendável que a avaliação seja realizada anualmente (período normal de um ciclo de aprendizado), gerando dados históricos comparativos que permitirão a análise do grau de evolução dos esforços da organização e o redirecionamento sistemático das ações de melhoria, visando à excelência da sua gestão.

Cada organização conduz internamente o processo de avaliação, utilizando os Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública (500 ou 1000 pontos), dependendo da experiência da organização em avaliação da gestão e do nível de gestão atingido em avaliações anteriores.

b. O ciclo de avaliação (síntese)

O Sistema de Avaliação Continuada da Gestão é um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão do Comando da OM de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão, mantendo-se ao longo do tempo, mediante repetição cíclica do processo.

A avaliação continuada da gestão, em cada ciclo (período de avaliação), compreende as ações identificadas na (Fig 2.1).



Fig 2.1 – Processo de Melhoria Contínua

(1) - Processo de Auto-avaliação

A Equipe de Auto-avaliação, formada por militares e servidores civis da OM e liderada pelo Cmdo/Ch/Dir, elabora o perfil organizacional e realiza a avaliação da gestão, tendo por referência os requisitos contidos no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) e no Adendo Interpretativo. Todo o processo é apoiado pelo Sistema de Informações Gerenciais do PEG-EB (SISPEG). O resultado da auto-avaliação serve de **insumo** para o **processo de planejamento estratégico**, particularmente em relação à análise do ambiente interno (diagnóstico estratégico).

(2) - Processo de Validação da Auto-avaliação

Um momento importante da Melhoria Contínua é a Validação da Auto-avaliação coordenada pela equipe de Coordenação Setorial do Escalão Superior. Essa Validação é uma ação conjunta da Equipe de Coordenação Setorial Escalão Superior e da OM, com a finalidade de garantir a qualidade técnica da Auto-avaliação, dar transparência ao processo e propiciar o reconhecimento público do nível de gestão atingido naquele momento pela OM.

(3) - Processo de Planejamento de Inovação e Melhoria

O Planejamento de Inovação e Melhoria (PIM) é elaborado a partir da priorização das oportunidades de inovação e melhoria identificadas na Auto-avaliação e da definição das diretrizes organizacionais para solucionar os problemas levantados. Nesse processo devem estar as metas de melhoria da gestão que a organização decidiu implementar e os respectivos projetos de inovação e melhoria.

(4) - Implementação do PIM

Caracteriza-se pela ação de transformar metas em resultados e, conseqüentemente, resultados em benefícios para a OM e para os seus usuários. É por meio desta fase que cada organização, efetivamente, pode contribuir para a melhoria da satisfação de seus clientes/usuários, para melhorar a imagem do Exército Brasileiro junto à sociedade e, principalmente, para atingir a operacionalidade requerida pela Força.

(5) - Acompanhamento e Controle (em tempo de execução)

Tão importante quanto fazer, é monitorar o que é feito no momento em que está sendo feito, analisar o andamento da execução do(s) PIM, medir a distância entre meta e resultado e aprender com esse exercício.

(6) - Ações corretivas em tempo de execução

Todas as diferenças, para mais ou para menos, todos os cálculos que apontam para o atingimento ou não das metas do PIM são objeto, nessa ação, de intervenção para correção de rumos, seja no planejamento, seja na execução, ou até mesmo no próprio sistema de acompanhamento.

(7) - Reinício do ciclo

Ao término de cada ciclo, uma nova avaliação e um novo plano são necessários para que a melhoria contínua continue seu curso. É importante que seja internalizada como uma prática de gestão e que permita à organização atingir paulatinamente patamares mais elevados de desempenho.

(8) - Capacitação das Pessoas

Diferentemente de uma gestão normativa e burocrática, a gestão orientada para resultados prepara e capacita as pessoas nas estratégias, métodos e técnicas a serem utilizadas na execução das ações do PIM. É necessário, portanto, que as ações de capacitação continuem ao longo do processo e durante a implementação das novas práticas. É essencial que haja uma capacitação que preceda o PIM, a fim de treinar as pessoas nas ferramentas de elaboração dos PIM, bem como orientá-las para as estratégias da OM.

(9) - Comunicação do PIM

Um plano de comunicação deve ser elaborado para compartilhar os resultados da avaliação, o Planejamento de Inovação e Melhoria (PIM) e os resultados que advirão da sua execução. Não se pode falar de gestão participativa e transparente se a prática de planejar a melhoria da gestão não começar pelo hábito de envolver, comunicar, de dar a conhecer, de induzir o controle por parte de todas as pessoas integrantes da OM.

Para melhor compreensão do **Processo de Melhoria Contínua**, os capítulos a seguir apresentam os detalhes das ações a serem executadas pelas equipes operacionais em cada uma das fases supracitadas.

CAPÍTULO 3

PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO DA GESTÃO

3-1. Visão Geral da Auto-Avaliação

A Auto-avaliação é um diagnóstico interno feito pela própria OM, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais. Como já enfatizado anteriormente, o resultado da auto-avaliação serve de insumo para o processo de planejamento estratégico, particularmente no tocante à fase de preparação do diagnóstico estratégico.

É importante ressaltar que, ao longo de todo o processo de Auto-avaliação, militares e servidores civis voluntários poderão prestar assistência e orientação necessárias aos facilitadores internos (Equipe de Auto-avaliação) da OM.

Essa assistência será feita à distância ou de forma presencial, tendo como propósito transferir o conhecimento em avaliação da gestão para as organizações participantes.

Para facilitar a realização da Auto-avaliação, as organizações se valerão do SISPEG, desenvolvido com o propósito de apoiar a execução dos ciclos de melhoria da gestão. As ações necessárias à execução desses processos estão apresentadas na (Fig 3.1).

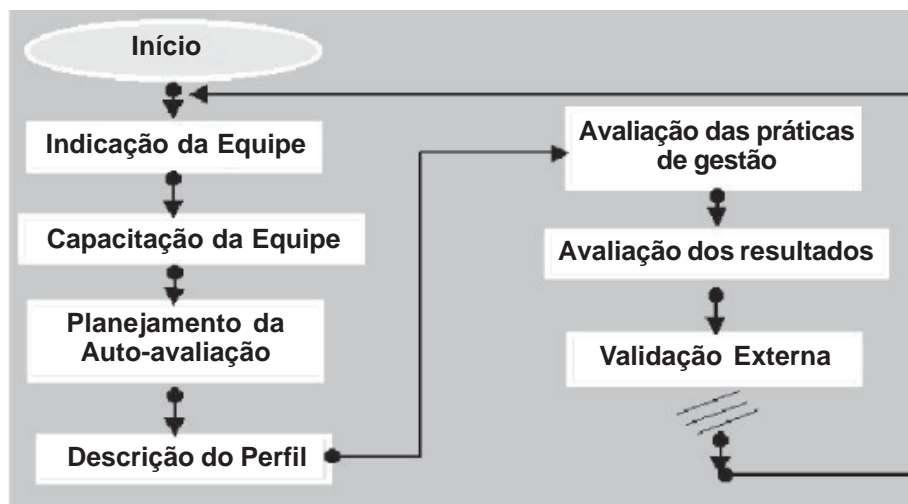


Fig 3.1 – Processo de Auto-avaliação

3-2. Indicação da Equipe de Auto-Avaliação

O Comando da OM definirá a Equipe de Auto-avaliação que atuará na elaboração e supervisão do processo de Auto-avaliação em sua OM. Caberá à equipe planejar o levantamento das informações solicitadas em cada requisito do Instrumento, dar assistência aos diversos setores da organização que participarão do levantamento e da análise dos dados, conduzir a reunião de validação técnica da Auto-avaliação e coordenar e apoiar as atividades de elaboração e aprovação do Planejamento de Inovação e Melhoria (PIM).

A indicação dos componentes da Equipe de Auto-avaliação deve observar os requisitos descritos a seguir, ressaltando que a equipe, em conjunto, deve atender a todos esses requisitos e não cada um de seus integrantes:

- acesso ao Comando/Chefia/Direção (de preferência, um membro da Alta Administração, pelo menos, deveria integrar a equipe de Auto-avaliação);
- bom conhecimento das estratégias (Plano de Gestão): valores, missão, visão, objetivos, estrutura, funcionamento, etc;
- trânsito pela organização;
- credibilidade junto ao público interno da OM;
- capacidade de trabalho em grupo e bom relacionamento interpessoal; e
- fluência verbal e escrita.

Assim sendo, pode-se afirmar que o Estado-Maior da OM é o elemento mais indicado para realizar o relatório de auto-avaliação, por atender a todos os requisitos supracitados.

3-3. Capacitação da Equipe de Auto-Avaliação

A Equipe de Coordenação Setorial do Escalão Superior realiza a capacitação da equipe de Auto-avaliação da OM e, ao longo do processo, prestando assistência e orientação complementar para que o trabalho a ser realizado produza o máximo de conhecimento necessário à formulação dos PIM e, subsidiariamente, contribua para a melhoria da gestão praticada por todo o EB, tornando-a mais eficiente e orientada para resultados.

3-4. Planejamento da Auto-Avaliação

O planejamento da Auto-avaliação deve ser feito pela Equipe de Coordenação Setorial, com a finalidade de estimar o número de setores e pessoas da OM, bem como o tempo de execução necessário.

Para isso, é importante estabelecer:

- O que será feito;
- Quando será feito;
- Quem fará;
- Por que será feito;
- Em que locais será feito;

- Como será feito;
- Quanto custará; e
- Como será validado o que for feito.

O planejamento pode ser elaborado na matriz 5W2H que dispõe os campos supracitados e que é detalhada no Manual de Ferramentas (AEspGabCmt).

3-5. Perfil da Organização

O perfil é uma descrição geral do sistema-organizacional que será avaliado. Seu objetivo principal é proporcionar a todos os avaliadores uma **visão sistêmica** da OM, tendo em vista que, normalmente, o público interno conhece parcialmente a Instituição onde trabalha.

Além disso, o perfil da organização será de grande importância para os avaliadores externos no momento da Validação da Auto-avaliação. Os dados referentes ao sistema organizacional serão um referencial imprescindível para a análise da consistência das práticas e dos resultados em relação à pontuação atribuída na Auto-avaliação.

Portanto, independentemente da forma adotada para condução da Auto-avaliação, é fundamental que o grupo elabore em conjunto o perfil da organização, antes de iniciar a Avaliação. Todas essas informações podem ser registradas diretamente no SISPEG.

As informações necessárias e solicitadas para a elaboração (descrição) do perfil do sistema organizacional, estão representadas na (Fig 3.2).



Fig 3.2 – Visão sistêmica da Organização (Diagrama de Sistema)

3-6. Avaliação das Práticas de Gestão e dos Resultados

O Instrumento para Avaliação da Gestão está estruturado nos sete critérios correspondentes às sete partes do Modelo de Excelência em Gestão. Esses critérios foram desdobrados em itens e os itens em requisitos de avaliação chamados de alíneas, conforme descrito na (Fig 3.3).

Critério	Descrição	Pontos
1	1. Liderança	45
	1.1 Sistema de liderança	15
	1.2 Cultura da Excelência	15
	1.3 Análise crítica do desempenho global	15
2	2. Estratégias e Planos	45
	2.1 Formulação das estratégias	15
	2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias	15
	2.3 Formulação do sistema da medição do desempenho	15
3	3. Cidadãos e Sociedade	45
	3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo	15
	3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	15
	3.3 Interação com a Sociedade	15
4	4. informação e conhecimento	45
	4.1 Gestão das informações da organização	15
	4.2 Gestão das informações comparativas	15
	4.3 Gestão do capital intelectual	15
5	5. Pessoas	45
	5.1 Sistemas de trabalho	15
	5.2 Educação e capacitação	15
	5.3 Qualidade de vida	15
6	6. Processos	45
	6.1 Gestão de processos finalísticos	15
	6.2 Gestão de processos de apoio	10
	6.3 Gestão de processos de suprimentos	10
	6.4 Gestão orçamentária e financeira	10
7	7. Resultados	230
	7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários e à sociedade	75
	7.2 Resultados orçamentários /financeiros	30
	7.3 Resultados relativos às pessoas	30
	7.4 Resultados relativos a suprimento	20
	7.5 Resultados relativos aos serviços e produtos	45
	7.6 Resultados dos processos de apoio e organizacional	30

Fig 3.3 – Relação dos Critérios e Itens do Modelo de Excelência

O Instrumento para Avaliação foi estruturado de forma a facilitar o Processo de Auto-avaliação, procurando identificar cada requisito (alínea) de avaliação e seus desdobramentos, quando existentes.

A estrutura relativa à avaliação da gestão, está representada na (Fig 3.4).

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

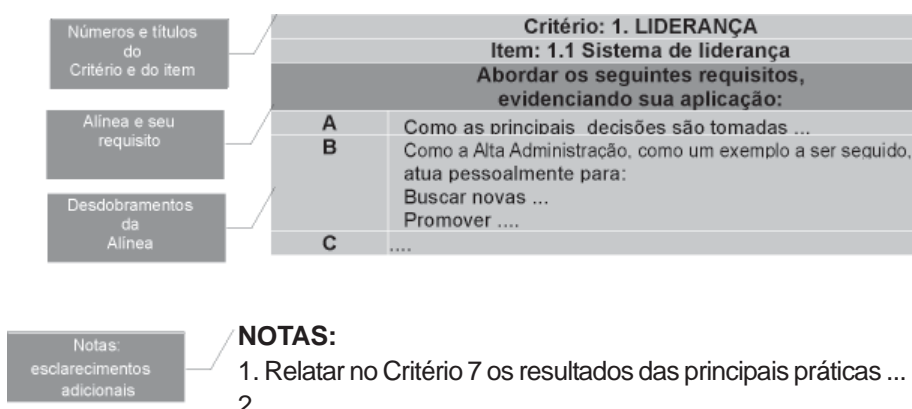


Fig 3.4 – Estrutura de discriminação dos requisitos das práticas

Os Critérios de Avaliação dividem-se em duas categorias: práticas de gestão (1 a 6) e resultados (7), conforme mostrado na (Fig 3.5).

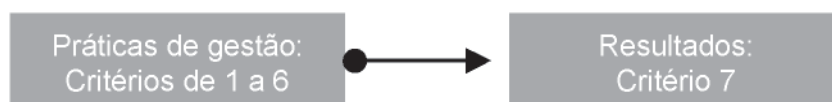


Fig 3.5 – Categoria dos Critérios de Avaliação

a. Avaliação das práticas de gestão (Itens de 1.1 a 6.4)

(1) - Descrição objetiva das práticas de gestão

O primeiro passo da Auto-avaliação é a descrição de cada prática de gestão da OM que tenha alguma relação com o quesito da alínea e, conseqüentemente, do item.

A palavra “como” é utilizada para iniciar os requisitos (alíneas) de todos os itens dos critérios de prática, com o propósito de lembrar ao avaliador para a necessidade de descrever as práticas de gestão existentes na OM relacionadas ao(s) requisito(s).

A descrição da prática de gestão deve responder aos seguintes aspectos:

- O que é feito (**exemplaridade e adequação**);
- Em que setores da OM ou envolvendo que pessoas (**disseminação**);
- Com que periodicidade (**continuidade**);
- Há quanto tempo (**continuidade**).

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

O SISPEG apresenta um campo de texto livre para cada alínea referente aos critérios e itens de práticas de gestão descrita na (Fig 3.3, itens 1.1 à 6.4), para que a Equipe de Auto-avaliação descreva a prática de gestão que de alguma forma tem alguma relação com os requisitos da alínea em análise. O desenho do campo no sistema e, a título de orientação, apresenta como conteúdo um roteiro para descrição da prática, está representada na (Fig 3.6).

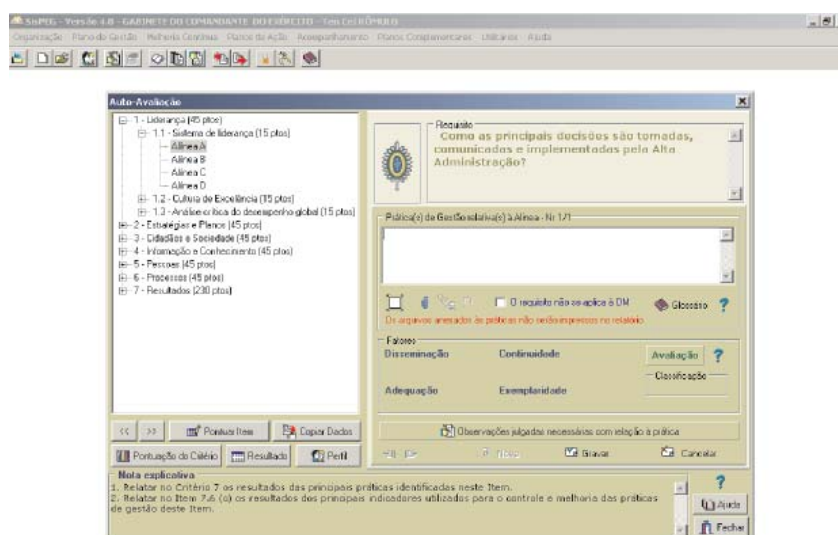


Fig 3.6 – Tela do SISPEG para descrever práticas de gestão

Algumas orientações para a descrição das práticas de gestão:

- fazer uma reflexão sobre o conteúdo das alíneas para que se registre apenas aquelas práticas que têm alguma relação com os requisitos dos itens (alíneas).
 - a descrição deve ser simples e objetiva, para tanto se recomenda utilizar termos de uso corrente da organização e, sempre que possível, estruturar os textos na ordem direta (sujeito, verbo, predicado e complemento) e em frases curtas.
 - Ao se identificar as práticas, deve-se ter em mente o perfil da organização e a sua situação na estrutura organizacional à qual ela se vincula, de maneira a observar os seguintes aspectos:
 - Considerar as práticas que sejam da alçada ou da competência da gestão do Cmt OM.

Tendo em vista a forte inter-relação existente entre os critérios, é muito comum ocorrer práticas de gestão que atendam a várias alíneas no mesmo item ou em outros itens. Neste caso, basta fazer referência ao item e alínea onde ela já foi descrita e esclarecer as questões específicas à alínea que está sendo avaliada.

Observação: o Anexo C exemplifica a descrição de uma prática de gestão em uma OM.

(2) – Ciclos de controle e aprendizado

Ciclo de aprendizado: atenção especial deve ser dada à última alínea de todos os itens relativos às práticas de gestão descrito na (Fig 3.3, itens 1.1 à 6.4). Essas alíneas são requisitos para a **avaliação do ciclo de gestão da OM**, ou seja, permitem avaliar as práticas voltadas para o controle (correção em relação aos padrões estabelecidos) e para a melhoria (inovação e mudança de patamar) das práticas de cada item.

Uma das características da gestão de excelência é a prática de controle e da melhoria das próprias práticas de gestão da OM. Pelo **ciclo de controle** a organização **elimina erros**, pelo **ciclo de melhoria (aprendizado)** a organização **aprende**. O giro sistêmico dos dois ciclos, esta demonstrado na (Fig 3.7).



Fig 3.7 – Ciclos de Controle e Aprendizado

Na referida figura, o ciclo menor orienta a organização na concepção de suas práticas de gestão e no estabelecimento dos padrões esperados dessas práticas. A partir desse referencial pré-estabelecido, a OM pode realizar o controle

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

periódico dessas práticas, interferindo, corretivamente, sempre que for necessário.

Um ciclo mais amplo, no entanto, é necessário: diz respeito à avaliação periódica da própria prática e dos padrões, com vistas ao aperfeiçoamento, à inovação e não apenas à correção. É o ciclo de melhoria (aprendizado), que ocorre, normalmente, em períodos anuais.

Enquanto no controle é feita uma correção para que o padrão seja atendido, na melhoria é feita uma mudança mais profunda na própria prática. Normalmente, implica mudança de estratégia, de tecnologia e de método empregado. Dessa mudança surgem novos padrões de trabalho.

O exercício contínuo do controle e da melhoria das práticas de gestão produz o aprendizado organizacional.

Observação: o Anexo D exemplifica os ciclos de controle e de aprendizado em uma OM.

b. Avaliação dos fatores de gestão

Descrita a prática de gestão, a Equipe de Auto-avaliação deverá analisá-la sob os quatro fatores e concluir sobre:

- **a adequabilidade** da prática: se adequada; se parcialmente adequada ou se inadequada ou inexistente;

- **a exemplaridade** da prática: se pró-ativa, refinada, inovadora ou reativa;

- **a disseminação** da prática: se disseminada por onde deveria estar disseminada, se parcialmente disseminada ou se é uma prática localizada;

- **a continuidade** da prática: se for uma prática continuada (já é realizada há três anos ou mais) ou se é uma prática em início de implementação.

Quatro fatores, orientam a avaliação das práticas de gestão: dois relativos à prática em si, dizem respeito ao enfoque e ao método de sua execução (adequabilidade e exemplaridade) e dois fatores dizem respeito à aplicação dessa prática na organização (continuidade e disseminação), tanto espacial, quanto temporalmente, conforme detalhados na (Fig 3.8).

Ao término dessa análise, a Equipe de Auto-avaliação deve concluir se a prática descrita é um PUNTO FORTE - PF da organização ou uma OPORTUNIDADE DE INOVAÇÃO E MELHORIA – OIM.

Os pontos fortes indicarão os esteios do plano, a partir dos quais a organização militar poderá gerar capacidade para a transformação que necessita. Essa transformação deverá acontecer nas áreas de não-aderência da OM ao Modelo de Excelência, ou seja, nas evidências classificadas como oportunidades de inovação e melhoria.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Itens	Fatores de Avaliação da Gestão
	<p>Adequação Grau de atendimento aos requisitos do Item/Alinea, considerando-se o perfil da organização. Pode ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequada: atende completamente aos quesitos da alínea - Parcialmente Adequada: atende em parte aos quesitos da alínea - Inadequada: Não atende aos quesitos da alínea - Inexistente: Não existe a prática da alínea
1.1	<p>Exemplaridade Grau de pró-atividade, de inovação e/ou de refinamento das práticas de gestão, considerando-se o perfil da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pró-ativa - com refinamentos contínuos: está sempre sendo aperfeiçoada, sendo submetida a operações de avaliações e ajustes para dar mais qualidade à prática. - Inovadora: introduz novidades na forma de aplicar a prática de gestão. - Reativa: é sempre uma reação seja a uma catástrofe, emergência ou a demanda/cumprimento legal.
a	<p>Disseminação Grau de implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, nas áreas, nos processos, serviços/produtos e/ou nas partes, considerando-se o seu perfil, o método descrito e os resultados apresentados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disseminada: a prática é utilizada em toda a organização ou em todas as áreas consideradas relevantes para a aplicação da mesma. - Pouco disseminada: é utilizada apenas por algumas áreas da organização consideradas relevantes para o uso da prática. Não há incentivo para que outras áreas aplique-as; - Prática localizada: é implementada apenas em uma área específica, sem nenhuma divulgação para a organização
6.4	<p>Continuidade Grau de utilização das práticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizada há 3 anos ou mais: a prática está em operação há 3 anos (ciclos) ou mais na organização. - Prática em início de implementação: tempo da prática em operação na organização com período menos que 3 anos (ciclos).

Fig 3.8 – Fatores de avaliação das práticas de gestão

De tudo, porém, o mais importante é a possibilidade que o conjunto de práticas fornecido pelo processo de Auto-avaliação dá à OM a oportunidade de refletir sobre a sua realidade e de construir, baseado em dados e fatos e não em opiniões, um estado futuro desejado o qual ela possa atingir, com algum esforço, em um determinado horizonte temporal.

No aplicativo SISPEG, conforme a (Fig 3.9), a Equipe de Auto-avaliação necessita apenas avaliar a prática em relação a cada fator e selecionar em uma tabela que grau define melhor a qualidade da prática de gestão em termos de adequabilidade, exemplaridade, disseminação e continuidade. Automaticamente, pela avaliação feita, o sistema classificará a prática como um ponto forte - PF ou uma oportunidade de inovação e melhoria-OIM.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

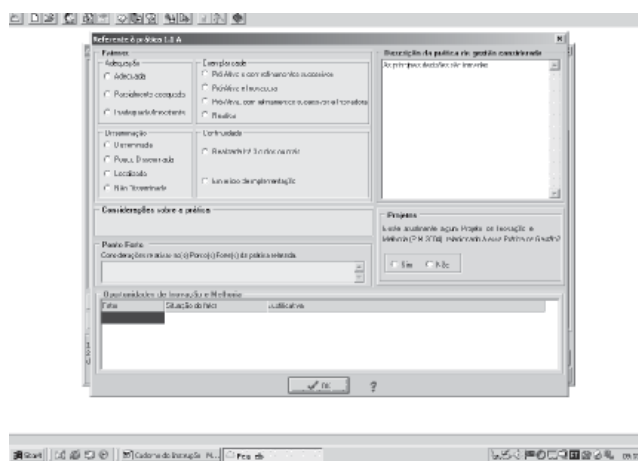


Fig 3.9 – Tela do SISPEG para avaliação das práticas de gestão

a. Pontuação do Item

Com base na descrição das práticas de gestão de todas as alíneas do item e na avaliação dos fatores de adequabilidade e exemplaridade, a Equipe de Avaliação deve identificar a linha mais adequada da tabela existente na (Fig 3.10).

Disseminação e Continuidade ↕ ↔ Adequação e Exemplaridade	Práticas não disseminadas	Práticas pouco disseminadas	Práticas disseminadas por algumas áreas	Práticas disseminadas por várias áreas	Práticas disseminadas pelas principais áreas
	Uso esporádico ou não relatado	Em início de implementação	Início de uso, com muitas lacunas e variações	Uso continuado de algumas práticas	Uso continuado, com algumas lacunas
Práticas adequadas a vários requisitos dos itens. Mais práticas pró-ativas.	30	40	60	80	100
Práticas adequadas a vários requisitos dos itens. Práticas pró-ativas e reativas.	20	30	50	60	70
Práticas adequadas a alguns requisitos dos itens. Poucas práticas pró-ativas.	10	20	40	50	60
Práticas adequadas a apenas um requisito do item. Maioria das práticas reativas.	5	5	10	15	20
Práticas inadequadas aos requisitos do item ou não relatadas. Práticas reativas.	0	0	0	0	0

Fig 3.10 – Exemplo de uma tabela para avaliação do Item

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Em seguida, a Equipe de Auto-avaliação deve identificar, na mesma tabela, a coluna mais adequada, considerando os fatores de disseminação e continuidade. O valor percentual do Item avaliado será encontrado no cruzamento entre a linha e a coluna selecionadas anteriormente.

No SISPEG, a Equipe de Auto-avaliação necessita apenas indicar o ponto de interseção entre a linha e a coluna que melhor descreve a qualidade das práticas descrita no Item. Com base nessa informação, o sistema calcula a pontuação do Item, depois do Critério, quando os Itens desse critério forem avaliados e, por fim, da gestão quando todos os critérios tiverem sido avaliados. Esta operação está demonstrada na (Fig 3.11).

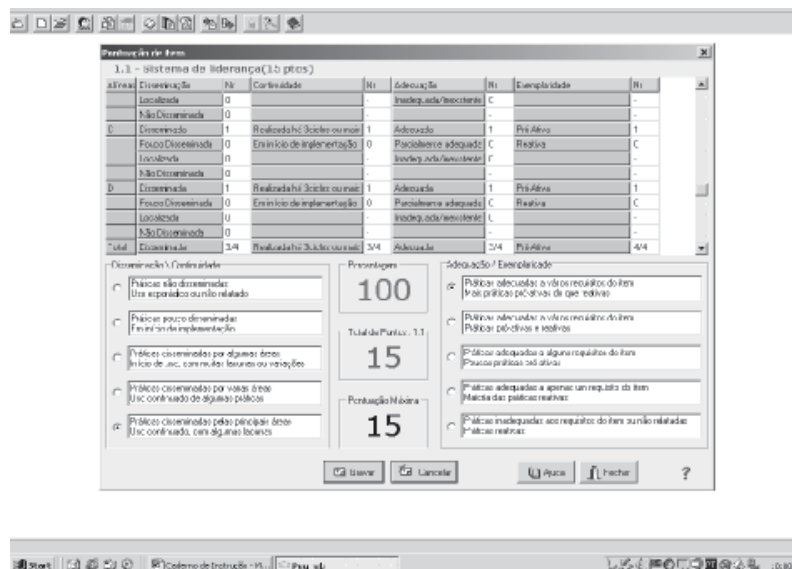


Fig 3.11 – Tela do SISPEG com a tabela de pontuação do item

d. Critérios e itens de práticas de gestão

O Capítulo 6 do presente Caderno de Instrução abordará os detalhes dos critérios, itens e alíneas. Mostra como os critérios são subdivididos em itens, conforme mostrado a (Fig 3.12).

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Critério	Descrição	Pontos
1	1. Liderança	45
	1.1 Sistema de liderança	15
	1.2 Cultura da Excelência	15
	1.3 Análise crítica do desempenho global	15
2	2. Estratégias e Planos	45
	2.1 Formulação das estratégias	15
	2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias	15
	2.3 Formulação do sistema da medição do desempenho	15
3	3. Cidadãos e Sociedade	45
	3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo	15
	3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	15
	3.3 Interação com a Sociedade	15
4	4. informação e conhecimento	45
	4.1 Gestão das informações da organização	15
	4.2 Gestão das informações comparativas	15
	4.3 Gestão do capital intelectual	15
5	5. Pessoas	45
	5.1 Sistemas de trabalho	15
	5.2 Educação e capacitação	15
	5.3 Qualidade de vida	15
6	6. Processos	45
	6.1 Gestão de processos finalísticos	15
	6.2 Gestão de processos de apoio	10
	6.3 Gestão de processos de suprimentos	10
	6.4 Gestão orçamentária e financeira	10
7	7. Resultados	230
	7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários e à sociedade	75
	7.2 Resultados orçamentários /financeiros	30
	7.3 Resultados relativos às pessoas	30
	7.4 Resultados relativos a suprimento	20
	7.5 Resultados relativos aos serviços e produtos	45
	7.6 Resultados dos processos de apoio e organizacional	30
TOTAL DE PONTOS		500

Fig 3.12 – Relação dos Critérios e Itens do Modelo de Excelência

e. Avaliação dos Resultados da Organização (Itens de 7.1 a 7.6)

(1) - Apresentação dos Resultados da Organização

A apresentação dos resultados consiste em mostrar, seguindo o requisito de cada alínea, o desempenho da organização. A qualidade da gestão não diz respeito apenas às práticas em si, mas o quanto essas práticas permitem ou impedem a organização de ter o desempenho esperado.

O SISPEG apresenta um campo de texto livre para cada alínea referente a resultados, conforme descritos na (Fig 3.13, itens 7.1 a 7.6). O sistema é capaz de construir gráficos para melhor visualização dos resultados, a partir de parâmetros fornecidos pela Equipe de Auto-avaliação. Os resultados apresentados devem ser qualitativos e, principalmente, quantitativos.

(2) - Avaliação dos Fatores de Resultado

Três fatores orientam a avaliação dos resultados da organização, conforme apresentados na (Fig 3.13).

Itens	Fatores de Avaliação da Gestão
	<p>Relevância Grau de relação existente entre o conjunto de resultados apresentados e as práticas de gestão implementadas, bem como o grau de importância dos resultados para a determinação do desempenho global da organização, considerando-se o seu perfil, suas estratégias e planos de ação e os seus processos. A relação entre as práticas e Os respectivos itens de resultado, estão mostrados na (Fig 3.13A).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relevante: os resultados apresentados são importantes ou necessários para a organização. - Pouco Relevante: os resultados apresentados não são tão importantes ou necessários para a organização quanto aos Quesitos da alínea. - Irrelevante/Inexistente: os resultados apresentados não são importantes ou necessários para a OM.
7.1	<p>Desempenho Comparativo Níveis atuais do conjunto de resultados em relação às informações comparativas pertinentes (definidas no Item 4.2)</p> <p>a</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acima dos referenciais comparativos: os resultados da organização estão acima dos resultados da organização/empresa considerada como referencial comparativo.
7.6	<ul style="list-style-type: none"> - No nível dos referenciais comparativos: os resultados da organização estão no mesmo nível dos resultados da organização/empresa considerada como referencial comparativo. - Abaixo dos referenciais comparativos: os resultados da organização estão abaixo dos resultados da organização/empresa considerada como referencial comparativo. - Não há referenciais comparativos: a organização não possui, ainda, referenciais comparativos relativos aos seus resultados.
	<p>Tendência O comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positiva - Não há tendência

Fig 3.13 – Fatores para avaliação do critério Resultados

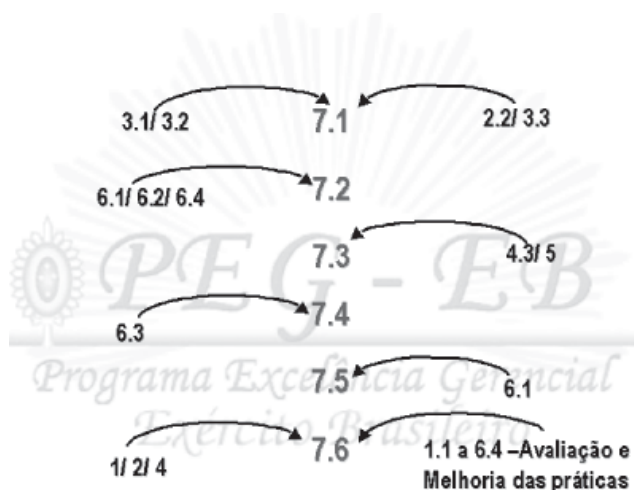


Fig 3.13A - Relação entre as práticas de gestão e os resultados organizacionais - fator relevância

(3) - Pontuação

Com base nos resultados apresentados nas alíneas do Item avaliado, a Equipe de Auto-avaliação deve identificar a linha da tabela contida na (Fig 3.14) mais adequada, considerando os fatores de relevância e desempenho.

Em seguida, na mesma tabela, deve se identificada a coluna mais adequada, considerando o fator tendência.

O valor percentual do Item avaliado será encontrado no cruzamento entre a linha e a coluna selecionadas anteriormente.


<div style="text-align: center;">  </div>	Tendências desfavoráveis, ou impossibilidade de avaliação de tendências	Tendências favoráveis, em alguns resultados relevantes	Tendências favoráveis para a maioria dos resultados relevantes
	A maioria dos resultados é relevante para a determinação do desempenho do Item. Há algum resultado com desempenho superior ao desempenho dos referenciais comparativos adequados utilizados.	30	50
Alguns resultados são relevantes para a determinação do desempenho do Item. Há algum resultado com desempenho superior ao desempenho dos referenciais comparativos adequados utilizados.	20	40	70
Alguns resultados são relevantes para a determinação do desempenho do Item. Alguns desses resultados apresentam desempenho igual ao desempenho dos referenciais comparativos adequados utilizados.	10	30	50
Alguns resultados são relevantes para a determinação do desempenho do Item. Desempenho inferior ao das informações comparativas apresentadas, ou nenhuma informação comparativas apresentada.	5	10	20
Resultados irrelevantes ou não relatados	0	0	0

Fig 3.14 – Exemplo de uma tabela para a avaliação do critério Resultados

O SISPEG calcula, automaticamente, o resultado da pontuação do item, de acordo com a avaliação da Equipe, conforme (Fig 3.14A).

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

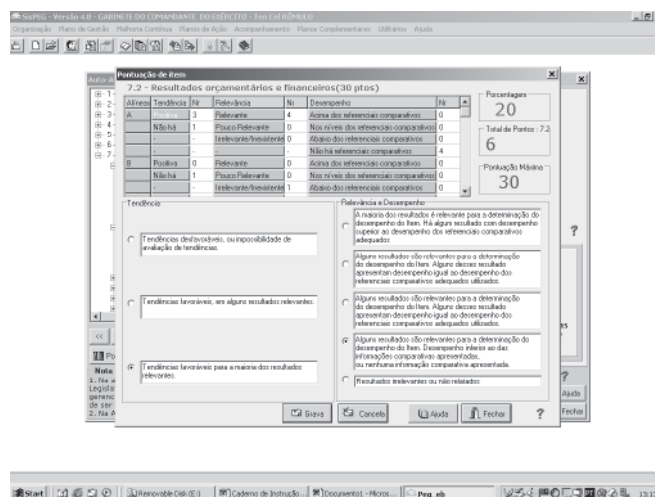


Fig 3.14A – Tela do SISPEG referente à pontuação dos itens do critério 7

f. Avaliação do Resultado Global da Organização

A faixa global de pontuação é constituída do Número e da Posição, primeira e segunda colunas da tabela, respectivamente, conforme a (Fig 3.15).

Nº	Posição	Pontuação	Estágio da Organização
5	Média	484-500	Práticas adequadas e eficazes para alguns requisitos de todos os itens, sendo algumas pró-ativas, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação em alguns deles ainda está em estágios iniciais. Tendências favoráveis e desempenho superior às comparações em alguns resultados.
	Baixa	451-483	
4	Alta	417-450	Práticas adequadas para os requisitos da maioria dos Itens, algumas sendo pró-ativas aplicação em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados. Tendências favoráveis, porém, em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas, sendo o desempenho similar às comparações em alguns resultados.
	Baixa	351-383	
3	Alta	317-350	Práticas adequadas aos requisitos de alguns Itens, reativas, com início de uso continuado, entretanto existem lacunas importantes nos métodos e na aplicação em alguns Itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes das práticas de gestão, com algumas tendências sendo favoráveis.
	Baixa	251-283	
2	Alta	217-250	Práticas nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria delas. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
	Baixa	151-183	
1	Alta	101-150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas.
	Baixa	0-50	

Fig 3.15 – Exemplo de tabela com a descrição das faixas de pontuação global

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

O SISPEG resume a faixa e a pontuação global da Auto-avaliação da OM, conforme a (Fig 3.15A).

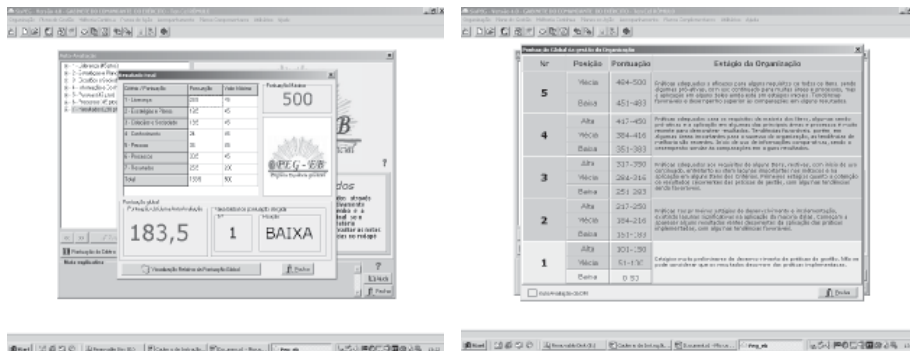


Fig 3.15A – Telas do SISPEG com a pontuação global e estágio da gestão da OM

CAPÍTULO 4

PROCESSO DE VALIDAÇÃO DA AUTO-AVALIAÇÃO DA GESTÃO

4-1. Generalidades

A validação consiste no processo de verificação dos aspectos relevantes obtidos pela Auto-avaliação, com vistas ao estabelecimento de um consenso entre a Equipe de Auto-avaliação que conduziu a Auto-avaliação, a Equipe de Validação e a Equipe de Coordenação Setorial do escalão superior.

Trata-se, portanto, de uma validação externa que proporciona à organização uma contribuição importante ao seu processo de aprendizado e de divulgação das suas melhores práticas.

Com o objetivo de acompanhar o comportamento do processo de melhoria de gestão preconizado pelo PEG-EB, ao final do Processo de Validação da Auto-avaliação, deverão ser elaborados um Relatório de Validação e uma Conclusão Geral, conforme padrão disponibilizado no SISPEG, que serão encaminhados para a Coordenação Setorial do escalão imediatamente superior.

4-2. Orientações para a Realização do Processo de Validação da Auto-Avaliação

a. Finalidade

Orientar as atividades das equipes de validação durante o Processo de Validação da Auto-avaliação do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB).

b. Objetivos do Processo de Validação da Auto-avaliação

- Assegurar a uniformidade dos padrões e a qualidade da auto-avaliação realizada.
- Possibilitar, se houver o interesse da OM, o reconhecimento público, por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), no contexto do GESPÚBLICA, do nível de gestão atingido naquele momento.
- Contribuir para a implantação do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro.
- Contribuir para a preparação dos projetos de inovações de melhorias (PIM) das

OM/EB.

c. Equipes de Validação

(1) - Planejamento do Processo de Validação

A Equipe de Validação deve planejar suas atividades de acordo com as orientações do escalão superior (Coordenador do Processo de Validação) e outras orientações específicas.

(2) - Papel do Validador

O papel do Validador é realizar a validação das práticas de gestão constantes no Relatório de Auto-avaliação de uma OM, com base no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, no Adendo Interpretativo e no SISPEG.

(3) - Composição da Equipe de Validação

A equipe deve ser composta por, no mínimo, dois validadores. Entretanto, o ideal é que seja composta por três membros: um Chefe da Equipe e dois membros, sendo um deles o Validador-relator.

(4) - Características da Equipe de Validação

A Equipe de Validação pode ser formada por militares (oficiais e/ou ST/Sgt), servidores civis e, se for o caso, consultores “ad hoc” do GESPÚBLICA, com preparação específica que assegure o entendimento, a coerência, a imparcialidade e a eficácia do processo de validação. Os membros da Equipe de Validação não poderão pertencer à organização militar a ser validada.

É desejável que todos os membros da Equipe de Validação tenham participado de Curso de Gestão Pública ou cursos da banca examinadora de prêmios estaduais ou nacionais de qualidade ou de Curso de Auditor-líder das normas ISO 9000.

É obrigatório que todos os membros da equipe conheçam o Modelo de Gestão do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) e que tenham participado do processo de Auto-avaliação de sua OM.

(5) - Designação dos Membros da Equipe de Validação

A designação dos membros da Equipe de Validação é de responsabilidade do escalão que coordena o processo de validação. Normalmente, esta tarefa compete ao Chefe da Equipe de Coordenação Setorial dos ODG/ODS/Comdo Mil A/RM/Div/GU.

A Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército (AEsp/Gab Cmt Ex) é responsável pela designação das equipes de validação da Auto-avaliação dos ODG, ODS e Comdo Mil A.

Todas as equipes de validação devem ser compostas por, pelo menos, um oficial do escalão coordenador do processo de validação. Esse oficial deve ter posto e função compatíveis com o escalão que estará representando. Os demais membros designados podem ser de outras OM, atendendo ao que

prescreve a letra b., ou consultores “ad hoc” do GESPÚBLICA.

Cabe ao Chefe da Equipe de Coordenação Setorial, com a anuência do Comandante/Chefe/Diretor, contatar, se for o caso, o Núcleo Regional do GESPÚBLICA local para pedir o apoio de consultores “ad hoc” para participar do processo de validação.

(6) - Elaboração do Plano de Visita

Deve ser elaborado um cronograma de atividades a serem realizadas durante a visita de validação. O cronograma deve ser remetido ao oficial de contato na OM avaliada, de forma a esclarecer quais setores a serem visitados, quais documentos a serem verificados e quais integrantes da OM a serem entrevistados, devendo, para isso, utilizar o modelo de cronograma de visita disponibilizado no SISPEG.

(7) - Funções dos Membros da Equipe de Validação

a) Chefe: é o oficial mais antigo, que deve estudar o Relatório de Auto-avaliação da OM a ser visitada e proceder à apresentação dos membros da Equipe de Validação para a mais alta autoridade presente na OM que está sendo visitada. Deve também manter contato com a AEsp/Gab Cmt Ex ou Equipe de Coordenação Setorial para dirimir dúvidas durante a visita.

b) Membros da Equipe: validadores treinados para realizar a validação que, após estudar o Relatório de Auto-avaliação da OM a ser visitada, deve verificar se o método de auto-avaliação foi adequadamente conduzido. Deve, ainda, auxiliar no cumprimento das tarefas que foram agendadas pelo oficial escalado como Validador-relator.

c) Validador-relator: é o responsável pela confirmação com o Chefe da Equipe dos demais membros que realizam a visita, devendo, também:

- 1)** Receber e estudar o Relatório de Auto-avaliação da OM;
- 2)** Coordenar o planejamento da validação e elaborar o cronograma de visita (Anexo E), repassando-o ao oficial de contato da OM a ser visitada;
- 3)** Elaborar a matriz de pontos de verificação (Anexo F);
- 4)** Consolidar os dados colhidos durante a visita; e
- 5)** Elaborar o Relatório de Validação (Anexo G) e a Conclusão Geral (Anexo H), após a reunião de consenso, e remetê-los à organização que coordena o processo de validação, dentro do prazo estabelecido.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

(8) - Quadro-resumo das Principais Atividades desenvolvidas no Processo de Validação.

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	PERÍODO	OBSERVAÇÕES
Encaminhar o Relatório de Auto-avaliação (RAA) ao escalão superior	Organização a ser validada	Determinado pelo escalão superior	Empregar o aplicativo SISPEG
Designação dos validadores e Remessa do RAA para a Equipe de Validação	Escalão superior (Coordenador do Processo de Validação)	Pelo menos 30 dias antes da validação	Emitir Ordem de Serviço regulando o processo de validação
Agendar a 1ª Reunião de Consenso (pré-visita)	Chefe da Equipe de Validação	Até quinze dias antes da visita	Agendar uma data em que todos compareçam
Análise individual do RAA	Membros da Equipe de Validação	Até uma semana antes da data prevista para a visita	Ler detalhadamente o RAA, levantando os prováveis tópicos para a visita.
1ª Reunião de Consenso (pré-visita)	- Validador-relator - Membros da Equipe de Validação	Semana anterior à data da visita	- Levantar os tópicos e pontos de verificação - Seguir os modelos previstos no SISPEG
Preparação do cronograma e da matriz de verificação	Validador-relator, via canal de comando	Semana anterior à data da visita	- Seguir os modelos previstos nos SISPEG (Anexos E e F) - É desejável que estes documentos sejam elaborados durante a 1ª Reunião de Consenso
Remeter para OM validada o cronograma	Validador-relator	Semana anterior à data da visita	Seguir os modelos previstos no SISPEG (Anexo E)
Visita à organização	Membros da Equipe de Validação	Data determinada pela OS que regula o processo	Conforme descrito no item i. Código de Ética e Regras de Conduta
2ª Reunião de Consenso (pós-visita)	Membros da Equipe de Validação	Se possível, no mesmo dia da visita	Consensar a pontuação final e os aspectos mais importantes que constarão no Relatório de Validação
Elaboração do Relatório de Validação e da Conclusão Geral	Relator da Equipe de Validação	Até uma semana após a visita	- Seguir os modelos do SISPEG (Anexo G e H) - Apresentar, pelo menos, três práticas de gestão destacadas - Apresentar o motivo do acréscimo ou decréscimo na pontuação

(9) - Código de Ética e Regras de Conduta para a visita

(a) Código de Ética: todos os militares, servidores civis e consultores “ad hoc” envolvidos no processo de validação da auto-avaliação estão submetidos aos respectivos Códigos de Ética: Estatuto dos Militares (E-1) ou Decreto 1.171 de 22 de julho de 1994 (Código de Ética do Servidor Público Civil). Portanto, o exercício de qualquer atividade durante o Processo de Validação da Auto-avaliação tem como pré-requisito o cumprimento dessas normas. Em acordo com os princípios éticos e profissionais dos servidores civis e militares, os membros das equipes de validação comprometem-se a respeitar os seguintes preceitos:

1) conduzir-se profissionalmente, considerando a veracidade, imparcialidade, a exatidão e a responsabilidade perante o Exército, o Estado e a sociedade;

2) manter sigilo das informações fornecidas pelas organizações

visitadas, salvo quando liberadas, devendo ser adotadas as seguintes precauções:

a) as informações não devem ser objeto de discussão com terceiros, nem mesmo com familiares, pessoas de relacionamento e outros, à exceção daqueles que compõem a mesma equipe de validação;

b) os documentos recebidos, utilizados, ou produzidos na validação não podem ser copiados; e

c) ao final do Processo de Validação todos os membros da equipe de validação deverão devolver à AEsp/Gab Cmt Ex ou Equipe de Coordenação Setorial todos os documentos recebidos e produzidos a respeito da OM visitada.

b) Regras de Conduta para a visita

1) Reunião de Abertura – A Equipe de Validação deve ser recebida pelo oficial Chefe da Equipe de Coordenação Setorial da OM. A presença de membros do Cmdo/Ch/Dir (alta administração) da organização visitada é muito importante. Durante a reunião de abertura devem ser seguidos os seguintes passos:

a) apresentar a Equipe de Validação ao oficial mais antigo presente na OM;

b) informar o objetivo da visita, que é única e exclusivamente para esclarecer os pontos nos quais a equipe teve dúvidas sobre a utilização do método, de forma a acrescentar maior precisão ao processo de auto-avaliação da gestão; e

c) confirmar o cronograma da visita (Anexo E), sem entrar em detalhes dos assuntos a serem analisados ou esclarecidos.

2) Durante a visita - a equipe deve:

a) buscar apenas as informações essenciais e a sua completa documentação;

b) atuar como uma equipe e as possíveis divergências entre os examinadores devem ser deixadas para a reunião pós-visita;

c) consolidar as observações da visita ao final do dia de avaliação, pois deixar para outro dia pode ser prejudicial, uma vez que muitas informações podem ser esquecidas ou perdidas;

d) facilitar o fechamento do Relatório de Validação, não descartando nenhum ponto de verificação;

e) deletar todos os arquivos gravados em microcomputador cedido, transferindo-os para um disquete. O material impresso deve ser levado com o grupo durante todo o tempo e posteriormente destruído fora das instalações da organização visitada;

f) atenção para não esquecer materiais contendo informações relativas ao processo de validação em áreas da OM visitada;

g) ser pontual nos compromissos;

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

- h)** ser cordial, atencioso, educado e profissional;
- i)** estar consciente de que a equipe não deve emitir qualquer julgamento de valor sobre os pontos que estarão sendo questionados na organização visitada;
- j)** cumprir a agenda e cobrir os pontos de verificação com flexibilidade. É muito importante que o pessoal da OM que esteja envolvido na visita tenha oportunidade de “contar sua história”;
- k)** reprogramar pontos de verificação que sejam desdobramentos de outros já verificados e que sejam considerados importantes para a conclusão da visita
- l)** não deixar transparecer indecisão quando tiver que reprogramar a visita ou modificar a agenda em alguns pontos;
- m)** avaliar o relatório da OM à luz do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública e do Adendo Interpretativo do Exército Brasileiro, e não de acordo com os próprios critérios pessoais;
- n)** em caso de dúvidas técnicas, contatar a AEsp/Gab Cmt Ex;
- o)** não levar material da OM para realizar análise posterior à visita, a não ser aqueles relacionados às melhores práticas de gestão;
- p)** não emitir qualquer juízo de valor a respeito da visita e responder às perguntas sobre impressão do grupo quanto à OM visitada; e
- q)** evitar comparações com outras OM.

Observa-se que o mais importante não é a pontuação da Auto-avaliação e, sim, o **processo de melhoria contínua**, ou seja, a partir dos Relatórios de Auto-avaliação e Validação, a organização deve elaborar e implementar os Projetos de Inovações e Melhorias (PIM), a fim de avançar a OM para um nível de gestão superior ao atual.

3) Encerramento da visita – Durante a reunião de encerramento, o Chefe da Equipe agradecerá a colaboração das pessoas envolvidas e devolverá qualquer documento ou material entregue durante a visita.

(10) - Responsabilidades do Relator

a) O Validador-relator deverá seguir as orientações do oficial mais antigo, que é o Chefe da Equipe de Validação. Cabe ao Relator elaborar toda a documentação do Processo de Validação.

b) Insumos: o Plano de visita - cronograma e matriz dos pontos de verificação, o Relatório de Auto-avaliação da OM visitada, as orientações para o Processo de Validação da Auto-avaliação e Instrumento de Avaliação da Gestão Pública.

c) Produtos esperados:

1) Matriz dos Pontos de Verificação, conforme o (Anexo F), com os campos comentário do relator e situação preenchidos.

2) Relatório de Validação, conforme o (Anexo G), preenchido pelo Validador-relator e assinado por todos os membros da equipe de validação.

3) Conclusão Geral, conforme o (Anexo H), incluindo uma justificativa

de alteração de pontuação após a visita de validação, caso seja necessário.

4) Observações:

a) Ao término da visita o Validador-relator deverá consolidar os dados da equipe e elaborar o Relatório de Validação, conforme o (Anexo G), e a Conclusão Geral, conforme o (Anexo H), que serão encaminhados à Equipe de Coordenação Setorial do Escalão Superior (organização que coordena o processo de validação), apresentando o resultado final da validação, assim como as observações a serem encaminhadas às diversas organizações validadas, de forma a servir de subsídio à elaboração dos projetos de inovações e melhorias (PIM) da OM.

b) A Matriz dos Pontos de Verificação, conforme o (Anexo F), também deve ser remetida à AEsp/Gab Cmt Ex ou para o escalão que coordena o processo de validação.

c) A justificativa de alteração de pontuação após a visita de validação.

d) Concluir o Relatório de Validação, conforme o (Anexo G), ao término da realização da visita, observando os seguintes aspectos:

1) os pontos de verificação deverão ser esclarecidos durante a visita;

2) a Conclusão Geral do Relatório de Validação, conforme o (Anexo H) deve representar uma síntese da Auto-avaliação da OM; e

3) devem ser apresentadas, pelo menos, três práticas de gestão mais destacadas, para serem utilizadas como exemplo para as demais organizações.

e) Todos os documentos gerados pela Equipe de Validação da Auto-avaliação são disponibilizados para a impressão no SISPEG.

4-3. Certificação da Auto-Avaliação

Em função dos resultados da validação externa, o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) poderá emitir os certificados de nível de gestão, de acordo com as seguintes faixas de pontuação descritas na (Fig 4.1).

A validação poderá ser substituída pela avaliação externa que a organização tenha recebido de um programa estadual ou prêmio estadual ou nacional de qualidade que utilize o mesmo modelo de gestão preconizado pelo PEG-EB.

Cabe ressaltar que o resultado global de uma organização (pontuação final) mede simplesmente o grau de aderência da gestão da OM aos requisitos contidos em um modelo de excelência baseado nos fundamentos e critérios da excelência, não devendo ser considerado para “ranking” ou qualquer outro motivo, que não a melhoria da gestão organizacional.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Nº	Posição	Pontuação	Estágio da Organização
5	Média	484-500	Práticas adequadas e eficazes para alguns requisitos de todos os itens, sendo algumas pró-ativas, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação em alguns deles ainda está em estágios iniciais. Tendências favoráveis e desempenho superior às comparações em alguns resultados.
	Baixa	451-483	
4	Alta	417-450	Práticas adequadas para os requisitos da maioria dos itens, algumas sendo pró-ativas aplicação em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados. Tendências favoráveis, porém, em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas, sendo o desempenho similar às comparações em alguns resultados.
	Média	384-416	
	Baixa	351-383	
3	Alta	317-350	Práticas adequadas aos requisitos de alguns itens, reativas, com início de uso continuado, entretanto existem lacunas importantes nos métodos e na aplicação em alguns itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes das práticas de gestão, com algumas tendências sendo favoráveis.
	Média	284-316	
	Baixa	251-283	
2	Alta	217-250	Práticas nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria delas. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
	Média	184-216	
	Baixa	151-183	
1	Alta	101-150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas.
	Média	51-100	
	Baixa	0-50	

Fig 4.1 – Tabela com as faixas de pontuação global

CAPÍTULO 5

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA INOVAÇÃO E MELHORIA

5-1. Generalidades

O Planejamento de Inovação e Melhoria – PIM é o instrumento de gestão, constituído de um conjunto de diretrizes, decisões, metas e ações estabelecidas a partir do processo de Auto-avaliação da gestão da organização, com vistas a transformar a sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional.

A avaliação da gestão pode ser considerada uma visão panorâmica da organização sobre o seu sistema de gestão. Pode ser comparado a um exame de rotina que permite aos gestores perceberem onde há problemas, onde há boas práticas e qual o impacto desse conjunto de práticas sobre o desempenho da organização.

Ao determinar que aspectos da avaliação serão objeto de ação do PIM, possivelmente, as áreas ou funções da OM que serão atingidas deverão passar por estudos mais aprofundados para que a solução proposta seja ao mesmo tempo consistente e adequada à organização.

O PIM pode conter metas de implementação ou de melhoria do próprio sistema de planejamento estratégico da organização avaliada. Não se deve esquecer que o planejamento é uma das funções gerenciais, junto com a organização, a direção, a coordenação e o controle. Portanto, avaliar e melhorar a gestão são, sob esse enfoque, muito mais que planejar.

O PIM, portanto, estabelece os elementos essenciais que devem compor um plano de inovação e melhoria orientado pelos fundamentos da Excelência.

5-2. O Processo de Planejamento de Inovação e Melhoria - Passo a Passo

O processo de planejamento da inovação e melhoria da gestão pode ser realizado seguindo os momentos descritos conforme a (Fig 5.1).

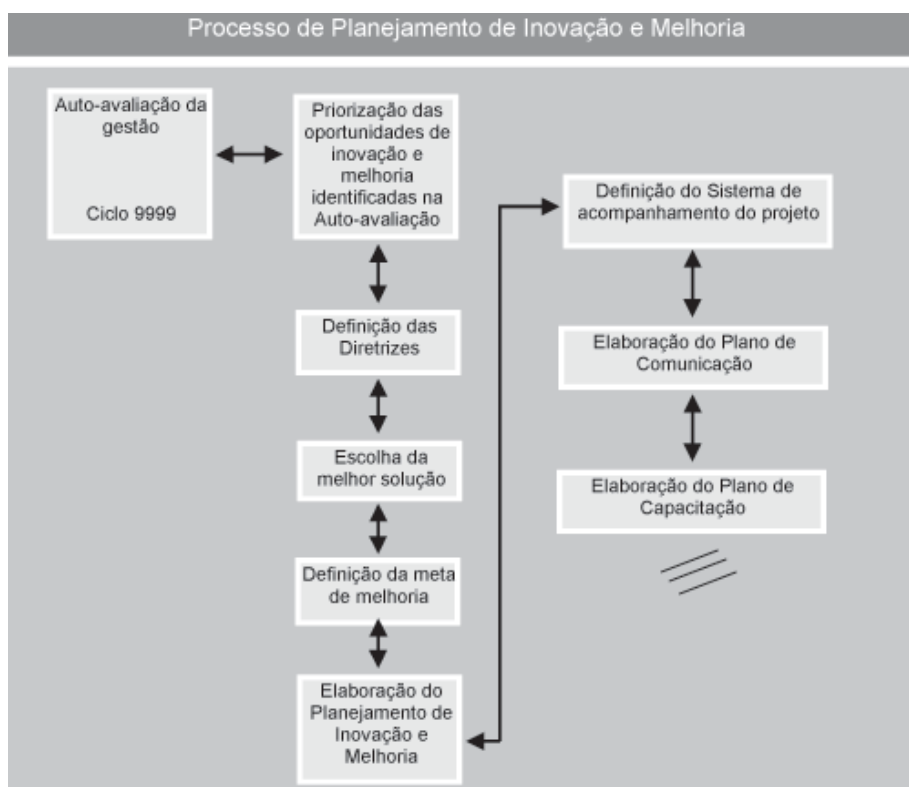


Fig 5.1 – Processo de Planejamento de Inovação e Melhoria

a. Priorização das Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM)

O objetivo desta etapa é selecionar um conjunto de oportunidades de inovação e melhoria, dentre as identificadas na Auto-avaliação, que serão foco das ações do PIM, evitando-se assim a dispersão de recursos.

O principal critério de priorização não necessita de qualquer técnica ou ferramenta, basta responder à pergunta: “há alguma oportunidade de inovação e melhoria identificada que diga respeito a um problema, melhoria ou inovação que a Alta-administração tem manifestado interesse em resolver ou implementar?”. Se positivo, essa ou essas OIM são necessariamente prioritárias.

Outro critério importante de priorização é incluir entre as ações do PIM os projetos já em desenvolvimento que têm relação direta com pelo menos uma das

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

OIM identificadas. Essa ou essas oportunidades de inovação e melhoria são igualmente prioritárias.

É importante que a realização da Auto-avaliação e o planejamento para a melhoria não interrompam as ações e os projetos em desenvolvimento na organização. O PIM deve ser, nesses casos, um instrumento de organização das ações e, de preferência, que dê velocidade na execução e visibilidade aos resultados.

Identificadas as oportunidades de inovação e melhoria que respondam a esses dois critérios, e caso os planejadores decidam incluir outras OIM, pode-se utilizar alguma ferramenta de priorização que poderá ajudar a dar consistência técnica à escolha, mas, de forma alguma, substituirá a percepção do que é e não é considerado importante pela organização naquele momento. Entre uma e outra, deve-se ficar com aquelas OIM que representem a preocupação da organização, principalmente da Alta administração.

Selecionamos uma dentre algumas ferramentas de priorização que pode auxiliar a organização a definir quais oportunidades de inovação e melhoria devem ser selecionadas no momento de elaboração do PIM.

Dentre essas ferramentas, destaca-se a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), disponibilizada no SISPEG.

A matriz e seus componentes: a lista de OIM a serem priorizadas, os três critérios de análise: gravidade, urgência e tendência; e a pontuação geral obtida em cada oportunidade de inovação e melhoria analisada, estão apresentadas nas (Fig 5.2 e 5.3).

OIM	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	PONTOS

Fig 5.2 – Matriz GUT

Os atributos definidos para avaliar as três dimensões são os seguintes:

Gravidade	Urgência	Tendência
Os prejuízos e as dificuldades são: <input type="radio"/> Extremamente graves <input type="radio"/> Muito graves <input type="radio"/> Graves <input type="radio"/> Pouco graves <input type="radio"/> Sem gravidade	Faz-se necessária uma ação: <input type="radio"/> Imediata <input type="radio"/> Com alguma Urgência <input type="radio"/> O mais cedo possível <input type="radio"/> Pode esperar um pouco <input type="radio"/> Não há pressa	Se nada for feito, a situação: <input type="radio"/> Vai piorar rapidamente <input type="radio"/> Vai piorar em pouco tempo <input type="radio"/> Vai piorar a médio prazo <input type="radio"/> Vai piorar a longo prazo <input type="radio"/> Não vai piorar e pode até melhorar

Fig 5.3 – Matriz GUT disponibilizada no SISPEG

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

A pontuação de cada oportunidade de inovação e melhoria é obtida pela multiplicação dos pontos (1, 2, 3, 4 ou 5) atribuídos à gravidade, à urgência e à tendência.

A coluna PONTOS indicará a priorização estabelecida, sendo que a oportunidade de inovação e melhoria com maior prioridade será aquela que, na opinião dos planejadores, atingir a maior pontuação.

A ordem de priorização não determina necessariamente quais oportunidades de inovação e melhoria serão transformadas em metas no PIM. Os planejadores deverão estabelecer um ponto de corte, cuidando para não definirem um PIM com muitas metas. É bom lembrar que a organização tem suas metas finalísticas e precisa compartilhar a melhoria da gestão com vistas ao aumento da capacidade de desempenho.

Vale ressaltar algumas recomendações no momento da priorização das OIM:

- Resistir à vontade de considerar todas as oportunidades de inovação e melhoria como prioritárias;
- Priorizar, pelo menos, uma importância, não se deixar influenciar pelas urgências;
- Identificar objetivamente o principal critério de priorização a ser utilizado;
- A melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados aos usuários/clientes deve levar em consideração a eficiência da OM, com ênfase na capacidade de fazer o máximo com os recursos disponíveis;
- As atividades finalísticas da organização são preferenciais como estratégia de atingir mais rapidamente o cliente;
- As ferramentas auxiliam, mas não substituem a percepção da organização sobre si mesma.
- Considerar os fatores críticos de sucesso na busca da excelência em gestão.

Fatores críticos de sucesso são condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a instituição ou a estratégia tenha **sucesso**, tais como: credibilidade; compromisso e aceitação. Dois pontos importantes devem ser considerados na identificação dos fatores críticos de sucesso:

- ser um fator crítico de sucesso não significa ser um problema, pode ser um ponto forte da organização;
- o que é próprio para que uma tarefa seja realizada, recursos financeiros, pessoas, instalações, por exemplo, não devem ser consideradas como fator crítico para o sucesso.

b. Definição das Diretrizes e Metas de Melhoria

Selecionadas as oportunidades de inovação e melhoria, o passo seguinte é transformá-las em metas.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Após a priorização das OIM, a Equipe Operacional responsável pela elaboração do PIM deverá agrupar as OIM por afinidades ou similaridades e estabelecer uma diretriz para atacar esta grande linha de oportunidade de inovação e melhoria que engloba as OIM afins. O grande objetivo deste passo é buscar agrupar problemas comuns da OM para resolvê-los de forma integrada e com o menor esforço possível.

Nesse momento, é interessante que o Cmdo/Ch/Dir defina a forma pela qual a diretriz será operacionalizada, ou seja, se por meio de uma ação de comando, pela análise e melhoria de processo¹ ou pela implantação de projetos de inovações e melhoria². Salienta-se que é **fundamental importância a participação do Cmt/Ch/Dir e seu EM/Asse nesta fase do processo.**

Observação:

¹ O Caderno de Instrução – Análise e Melhoria de Processos trata da metodologia específica para analisar e melhorar processos em uma OM.

² O Caderno de Instrução – Elaboração e Gerenciamento de Projetos detalha a metodologia para a elaboração e gerenciamento de projetos de maior complexidade.

O passo seguinte é, a partir das diretrizes estabelecidas, levantar as soluções viáveis para resolver aquele problema e possibilitar a transformação daquele agrupamento de OIM em pontos fortes para a organização.

Neste momento, a Equipe deve levantar pelo menos duas linhas de ação para solucionar o problema relacionado à diretriz. Para a escolha da melhor solução, o SISPEG disponibiliza a ferramenta BASICO, conforme a (Fig 5.4).

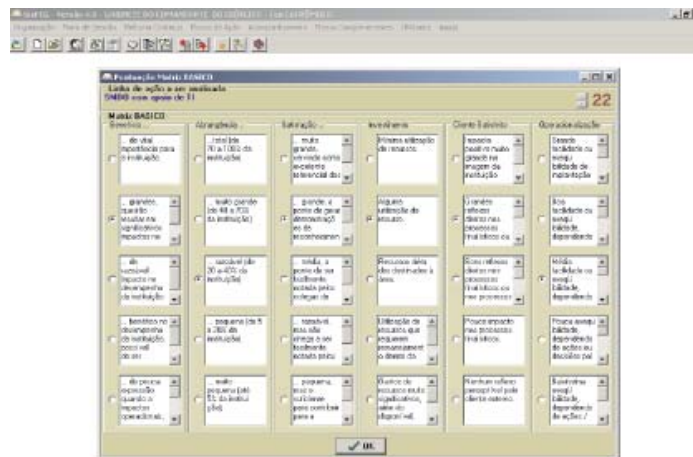


Fig 5.4 – Tela do SISPEG com a ferramenta BASICO

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Tal ferramenta permite a escolha da melhor solução dentre as levantadas, pois considera os seguintes fatores:

- **Benefício** para a OM;
- **Abrangência** nas áreas e processos da OM;
- **Satisfação** do público interno;
- **Investimento** necessário;
- Satisfação dos **Clientes** (usuários) dos serviços da OM; e
- Facilidade ou Dificuldade na **Operacionalização**.

Após escolhida a melhor solução para resolver o problema apresentado, a Equipe Operacional deverá estabelecer as metas de melhoria.

Metas são objetivos quantificados que estabelecem onde se deseja chegar, o que se quer implementar ou produzir, em quanto tempo. Nesse contexto, as metas devem se constituir em verdadeiros desafios para a organização.

Uma boa meta deve representar um tipo de esforço adicional, uma ruptura, uma visão ousada, porém atingível, dentro de um tempo previamente estabelecido. As metas devem indicar que práticas da sua gestão, avaliadas como oportunidades de inovação e melhoria, a organização deseja transformar em pontos fortes.

As metas de um PIM devem ser:

- Formuladas a partir das oportunidades de inovação e melhoria (OIM) e da melhor solução para resolver aquele problema;
- Quantificadas, portanto, mensuráveis;
- Desafiadoras, mas exeqüíveis.

Essenciais na definição de uma meta são os indicadores que o gestor da meta vai utilizar para monitorar a sua execução e, principalmente, os seus resultados. Os indicadores são dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo, nesse caso, uma meta.

Observação: o Caderno de Instrução – Indicadores do Desempenho/Sistema de Medição do Desempenho Organizacional trata com maior profundidade deste assunto.

Uma tipologia de indicadores, cujo objetivo é garantir aos formuladores a abrangência necessária à medição e acompanhamento de suas metas, está 5-6

apresentada na (Fig 5.5).

Indicador	Eficiência	Eficácia
Diz respeito	Ao uso dos recursos	À satisfação do usuário
Tem foco	No processo	Nos resultados
Indica	Como foi feito	O que foi feito
Ensina	Fazer certo as coisas	Fazer as coisas certas

Fig 5.5 – Tipologia de indicadores de Desempenho (exemplo)

c. Elaboração do Projeto de Inovação e Melhoria (PIM)

O conjunto de metas, formuladas a partir das oportunidades de inovação e melhoria (OIM) selecionadas, constitui a base do PIM. O PIM é, portanto, a programação – meta a meta – das ações de melhoria gerencial a serem implementadas e deve abordar, no mínimo, os seguintes itens:

- **Meta** – Resultado que se deseja alcançar, em que prazo.
- **Indicadores** – Informações que permitirão medir a eficiência e a eficácia das ações para o atingimento da meta.
- **Responsável** – Cada meta deve ter um responsável, alguém que irá gerenciar o conjunto de ações da sua meta, mobilizar e inspirar as pessoas na direção do sucesso da implementação e dos resultados da meta.

Para cada meta devem ser identificados:

- As ações que serão executadas para alcançar a meta;
- O nome dos responsáveis pelas ações da meta;
- Onde as ações serão executadas;
- Quando as ações serão executadas;
- Como cada uma das ações serão realizadas (estratégia, técnica etc);
- Por que essas ações serão desenvolvidas; (destacando, quando for necessária, a principal contribuição da ação para a consecução da meta); e
- Os recursos necessários para a execução de cada ação (aqui incluído pessoas, conhecimento, dinheiro, tempo, instalações e, equipamentos).

Para facilitar a elaboração da programação de cada meta, a ferramenta 5W2H, apresentada na (Fig 5.6), pode ser utilizada nesse momento do planejamento.

O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Por que?	Quanto?
Ação	Responsável	Prazo	Local	Estratégia	Justificativa	Recursos

Fig 5.6 – Matriz 5W2H

5-3. Priorização e escolha dos Projetos de Inovação e Melhoria

Após a elaboração dos PIM, a Equipe de Coordenação Setorial, sob a orientação do Cmt/Ch/Dir, priorizará os projetos que serão executados na OM. Nesta ocasião, é necessário um alinhamento com as estratégias da organização estabelecidas no Plano de Gestão.

Os PIM que mais impactam no cumprimento da missão (processos finalísticos) e que mais auxiliam no cumprimento das metas estratégicas e atingimento dos objetivos organizacionais (plano de gestão) devem receber prioridade na escolha dos projetos que serão executados.

Para a priorização dos PIM, o SISPEG disponibiliza a ferramenta BASICO, já apresentada anteriormente no item **b**. Definição das Diretrizes e Metas de Melhoria deste Caderno de Instrução.

Os PIM selecionados passam a compor o repertório de projetos da OM, juntamente com os projetos estratégicos oriundos do planejamento estratégico.

Assim sendo, o Plano de Gestão é o grande norteador para a escolha dos PIM que serão implementados na OM.

5-4. Sistema de Acompanhamento do PIM

Esta é a fase do planejamento do controle. A organização deve estabelecer, em conjunto com os responsáveis pelos PIM, um mecanismo de acompanhamento das ações e de monitoramento do cumprimento parcial das metas, de maneira a possibilitar eventuais realinhamentos em tempo hábil e, portanto, em tempo de execução do PIM.

Devem ser estabelecidos, também, canais ágeis e eficientes de comunicação entre os diversos níveis de desdobramento das metas.

A organização deve delegar às equipes operacionais a autoridade pela condução das atividades e resolução dos eventuais problemas ou dificuldades que possam ocorrer. Mas é vital, para o sucesso do PIM, que o Cmdo/Ch/Dir esteja permanentemente informado do andamento das atividades, podendo interferir para auxiliar ou corrigir o trabalho das equipes, além de prover assessoria técnica e apoio, sempre que necessário.

O Sistema de Acompanhamento do PIM deve definir as ações de controle e melhoria orientados pela última alínea de cada item de avaliação das práticas, do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

O SISPEG apresenta uma forma de controlar as ações previstas no PIM, conforme representada na (Fig 5.7).

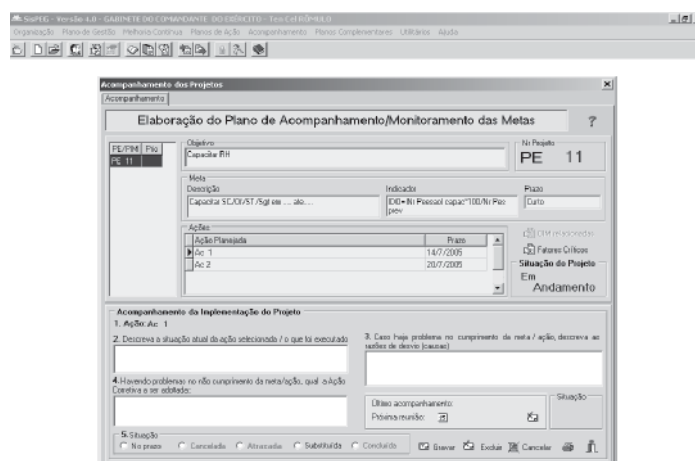


Fig 5.7 – Tela do SISPEG para acompanhamento dos Planos de Ação da OM

Os principais campos para se monitorar as metas organizacionais. Tal ferramenta é chamada de mapa de três gerações ou de relatório de três gerações, conforme apresentada na (Fig 5.8).

PAINEL DE CONTROLE DO PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO					
Meta	Indicadores	Ação	ST	Problema	Solução

Fig 5.8 – Estrutura do mapa de três gerações.

As principais orientações sobre os campos e conteúdos do mapa de três gerações, conforme esclarecida na (Fig 5.9).

Meta	Informar a meta de melhoria que está sendo acompanhada.
Indicadores	Informar a situação da meta em relação aos seus indicadores.
Ação	Informar em cada linha da grade uma ação em que se desdobra a Meta
ST (status)	Informa a situação atual da Meta e de cada uma de suas ações
Problemas	Informar qualquer evento que esteja dificultando a execução da Meta e/ou de uma ação. Na linha referente à Meta informar apenas problema de ordem geral. Não se deve repetir na linha da Meta os problemas a serem informados nas suas ações.
Solução	Informar a solução encaminhada e o prazo para a eliminação ou minimização do problema.

Fig 5.9 – Orientações para entendimento do mapa de três gerações

5-5. Comunicação do PIM

Um Plano de Comunicação deve ser elaborado para compartilhar os resultados da avaliação, o PIM e os resultados que advirão da sua execução. Não se pode falar de gestão participativa e transparente se a prática de planejar a melhoria da gestão não começar pelo hábito de envolver, comunicar, de dar a conhecer, de induzir o controle por parte de todos os servidores.

O Plano de Comunicação é o primeiro passo na implantação de uma gestão que possa ser entendida por todos, ou pelo menos, pela maioria das partes interessadas. O SISPEG apresenta um roteiro para o Plano de Comunicação do PIM, conforme é apresentado nas (Fig 5.10 à 5.12).

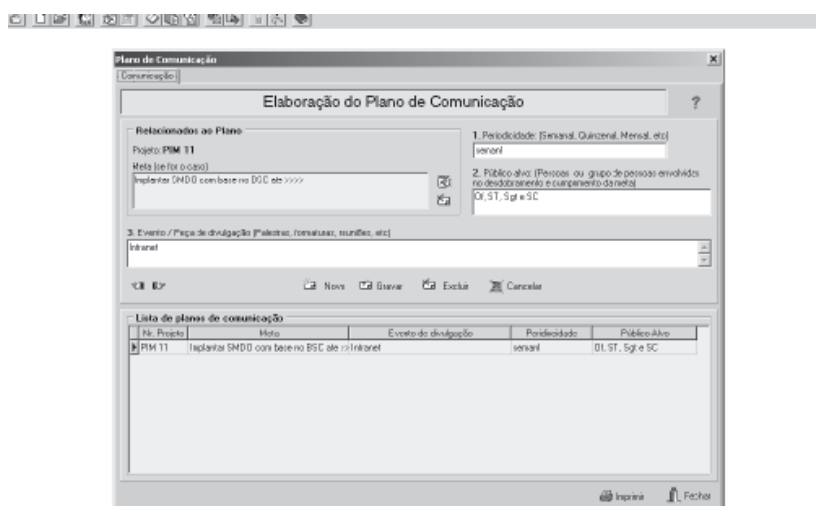


Fig 5.10 – Tela do SISPEG referente ao Plano de Comunicação

Evento peça de comunicação	Periodicidade	Público-alvo	Canal de acesso	Meta

Fig 5.11 – Aspectos considerados no Plano de Comunicação

As orientações sobre os campos e conteúdos do Plano de Comunicação, estão apresentadas na (Fig 5.12).

Evento peça de comunicação	Informar os eventos (reuniões, formaturas, instrução de quadros, simpósios, seminários, oficinas, painéis etc.) que serão realizados para validar o PIM, divulgar resultados, debater realinhamentos e correções. Informar, também, as peças de divulgação a serem utilizadas (folhetos, boletins, informativos, Internet, correio eletrônico etc.)
Periodicidade	Informar para cada evento ou peça de divulgação a periodicidade de realização/distribuição de cada um.
Público-alvo	Informar as categorias, tipos ou segmentos dos participantes dos eventos ou destinatários das peças de divulgação.
Canal de acesso	Informar que canais de acesso a equipe responsável pela execução do PIM disponibilizará para a organização para sugerir, elogiar e reclamar a respeito de todos os aspectos que envolvem a melhoria da gestão da organização, desde a definição da equipe, até a consecução dos resultados de todo o processo de avaliação e melhoria da gestão.
Meta	Informar, quando for o caso, se algum evento ou peça de divulgação é específico de uma ou mais metas de melhoria que compõe o PIM.

Fig 5.12 – Campos e conteúdos do Plano de Capacitação

5-6. Capacitação das Pessoas

A gestão orientada para resultados prepara e capacita as pessoas nas estratégias, métodos e técnicas a serem utilizadas na execução das ações do PIM. Embora as ações de capacitação continuem ao longo do processo e durante a implementação das novas práticas, é essencial que haja uma capacitação que preceda o PIM, a fim de treinar as pessoas nas ferramentas de elaboração dos PIM, bem como orientá-las para as estratégias da OM.

Daí a necessidade de definir, em tempo de planejamento, uma programação consistente para capacitação das pessoas envolvidas diretamente na execução do PIM, seja no gerenciamento das metas e das ações, seja nos métodos, ferramentas e técnicas que pretende utilizar para a transformação gerencial estabelecida pelo conjunto de metas do PIM. Os roteiros para o Plano de Capacitação, estão ilustradas nas (Fig 5.13 e 5.14).

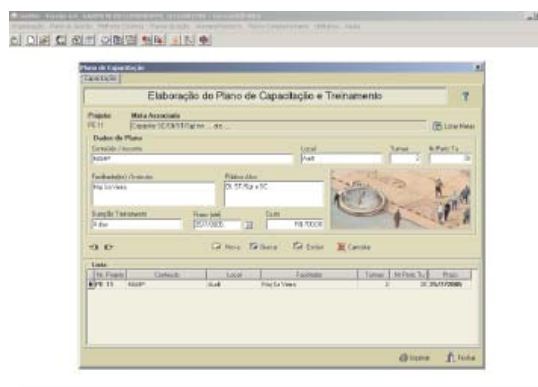


Fig 5.13 – Tela do SISPEG referente ao Plano de Capacitação

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Conteúdos	Turmas	Participantes	Local	Facilitador	Prazo	Duração	Custo	Meta

Fig 5.14 – Fatores considerados no Plano de Capacitação

As orientações sobre os campos e conteúdos do Plano de Capacitação, estão descritas na (Fig 5.15).

Conteúdos	Informar o conteúdo genérico de cada unidade de treinamento (curso, módulo). O detalhamento deve ser feito a parte.
Turmas	Informar o número de turmas necessárias para cada conteúdo informado.
Participantes	Informar o número de participantes para cada conteúdo informado.
Locais	Informar onde serão realizados os eventos de capacitação para cada conteúdo.
Facilitador	Informar o nome dos facilitadores indicados para a condução da capacitação, por conteúdo.
Prazo	Informar os prazos de oportunidades para cada conteúdo de forma a tender a capacitação das pessoas para a execução das Metas (PIM)
Duração	Informar a duração de cada evento de capacitação, por conteúdo.
Custo	Informar o custo estimado de cada conteúdo.
Meta de Melhoria	Informar a quais metas de melhoria cada conteúdo está vinculado em termos de capacitar as pessoas para bem executá-las.

Fig 5.15 – Descrição dos fatores do Plano de Capacitação

CAPÍTULO 6

BASE CONCEITUAL E INTERPRETATIVA DA AVALIAÇÃO DA GESTÃO

6-1. Generalidades

A base conceitual e interpretativa do sistema de avaliação da gestão é um conjunto de explicações sobre o significado de termos, amplitude de conceitos e análises cuja finalidade é contextualizar o ambiente da gestão em uma OM e evidenciar aspectos próprios de sua natureza que, apesar de determinarem certas diferenças em relação à gestão empresarial, não impedem às organizações públicas de atingirem níveis de excelência gerencial, baseados em referenciais comparativos adequados.

6-2. Conceitos e Termos utilizados no Sistema de Avaliação

Alguns conceitos e interpretações apresentados podem não representar a totalidade do pensamento da administração pública, mas é a interpretação do PEG-EB para a aplicação dos critérios de avaliação formulados a partir do Modelo de Excelência em Gestão.

O Adendo Interpretativo trata mais diretamente da contextualização dos requisitos advindos dos Fundamentos da Excelência para uma organização militar. O objeto deste capítulo é, portanto, apresentar, de forma genérica, alguns aspectos, conceitos e termos relacionados aos requisitos dos diferentes itens e critérios contidos no Instrumento de Avaliação.

a. Liderança

(1) - O papel de liderança da Alta Administração

Um dos fundamentos da excelência é o envolvimento de todas as pessoas na busca do alto desempenho da organização, por meio do estímulo à colaboração e ao compromisso com o atingimento de seus objetivos e metas.

Vista sob a forma de um sistema, a liderança - fundamentalmente a liderança exercida pela Alta Administração - é o elemento promotor da gestão, responsável pelo estímulo de todos para a melhoria dos resultados institucionais.

Assim, é imprescindível que a Alta Administração dê um sinal claro de seu engajamento na condução de ações e práticas que dependem muito mais de atitudes e exemplos do que de decretos, portarias, ordens etc.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

É fundamental que a Alta Administração dedique uma parcela do seu tempo em atividades estratégicas de busca de oportunidades futuras para a organização, delegando autoridade para a execução dos planos e condução das atividades rotineiras. Para tanto é importante a participação do alto escalão da organização em eventos externos para a troca de experiências que abordem novos paradigmas de gestão.

(2) - O Sistema de Liderança

O sistema de liderança é um conjunto estruturado de mecanismos – procedimentos e critérios – utilizados para a tomada de decisão em todos os níveis da organização.

Refere-se a práticas das quais a Alta Administração faz uso para selecionar seus líderes e para orientá-los no exercício de um estilo de gestão participativo, voltado para a missão organizacional, que estimule a participação, o envolvimento, a iniciativa e o espírito criativo de todos, que conduza a organização a resultados crescentemente positivos.

(3) - A Análise do Desempenho Global

Tão importante quanto fazer o que tem que ser feito e atingir resultados é desenvolver na organização a prática da análise do desempenho global da instituição como um todo. Esse é um outro papel indelegável da Alta Administração.

A prática da análise global colocada como requisito de uma boa gestão concentra-se fundamentalmente nos dados e fatos da organização em seu nível mais elevado de agregação; na visualização do movimento interno do desempenho, através de indicadores (séries históricas) e da comparação com referenciais externos adequados.

Tal prática para ser executada exige que as informações sejam integradas e correlacionadas adequadamente para subsidiar a análise e fornecer os insumos necessários para que a organização efetivamente monitore seus resultados e atue pró-ativamente na construção de seu futuro desejado.

Uma análise dessa natureza poderá fornecer informações sobre a imagem da organização junto à sociedade, sobre custos e benefícios associados à capacitação de seus servidores; as principais relações de causa e efeito das cadeias de ações desde o planejamento até o resultado de cada uma delas.

b. Estratégias e Planos

(1) - Estratégia

O detalhamento deste critério, particularmente no tocante à formulação e desdobramento das estratégias, está contido no Caderno de Instrução de Planejamento Estratégico Organizacional/EB (Elaboração do Plano de Gestão), cujo fluxo de ações decorrentes se encontram na (Fig 6.1). Entretanto, pode-se

afirmar que a estratégia é própria de uma gestão pró-ativa. Muitas organizações têm planos, mas carecem de estratégia, não porque não as formulam, mas porque não as tornam em efetivo instrumento de orientação da execução dos planos e de coerência do processo decisório.

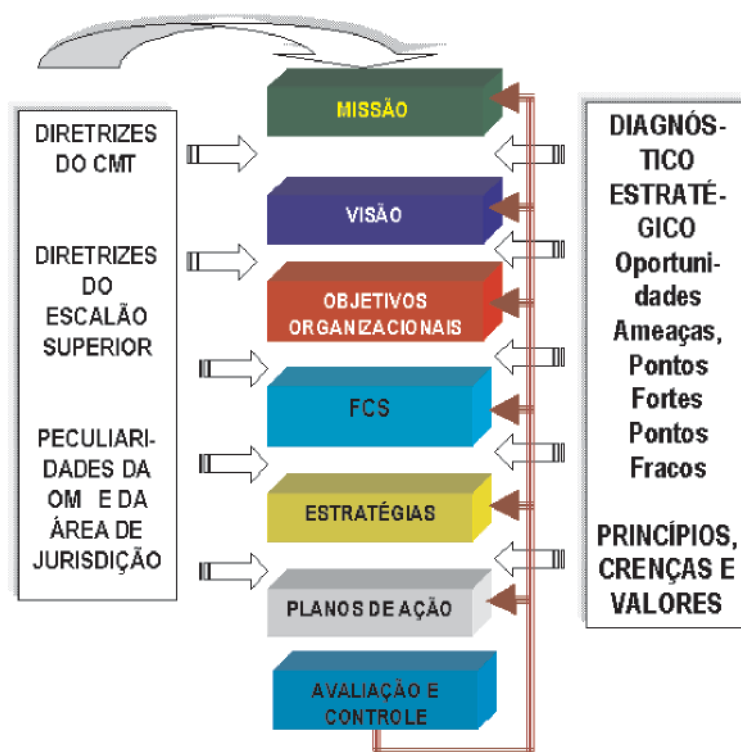


Fig 6.1 – Fluxo de ações para a elaboração do Plano de Gestão

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Uma estratégia bem formulada precisa levar em conta as diretrizes do Escalão Superior que dizem respeito à missão da organização. Sob esse direcionamento, devem ser estabelecidas as estratégias, cuja robustez dependerá do quanto a prática de gestão adotada considera os fatores de influência do ambiente externo.

As práticas utilizadas devem mostrar como a organização identifica, analisa e seleciona as estratégias para atingir os resultados pretendidos, ao menor custo.

Merece atenção especial, a forma como a organização elabora a sua proposta orçamentária de forma consistente com a alocação de recursos prevista, garantindo uma distribuição desses recursos de forma adequada ao atingimento das suas metas institucionais.

É importante que haja práticas bem estruturadas de “renegociação” das estratégias e planos quando o sistema de controle determinar uma ação corretiva ou de melhoria, ou mesmo quando ocorrerem situações não previstas como contingenciamentos, mudanças de prioridades de Governo e corte de recursos.

O SISPEG oferece uma ferramenta para a elaboração e o acompanhamento do Plano de Gestão da OM, conforme é mostrado na (Fig 6.2).

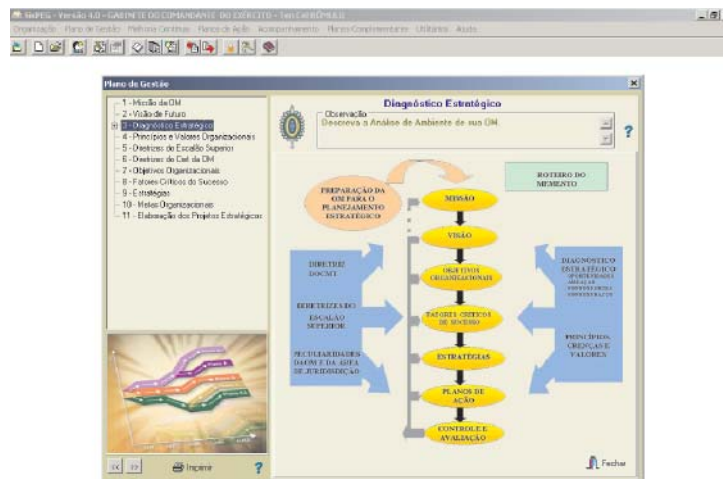


Fig 6.2 – Tela do SISPEG para elaboração do Plano de Gestão da OM

c. Usuários (clientes) e Sociedade

O Critério Cidadãos e Sociedade enfoca as práticas de gestão de uma organização militar as quais tenham requisitos relacionados aos Usuários de seus serviços. Tais requisitos vinculam-se aos processos finalísticos (atividade-fim da OM) e à missão organizacional.

Normalmente, os termos usuários (clientes) e sociedade, para a maioria das OM/EB, devem ser entendidos como o escalão superior (principal cliente de uma OM) e a sociedade local (Nação, Estado, Município, comunidade etc.). Uma gestão centrada nos clientes deve considerar as necessidades e expectativas atuais e futuras de seus usuários.

Neste critério, busca-se avaliar as práticas de gestão de divulgação de seus serviços/ produtos e de comunicação de suas ações e resultados organizacionais para os usuários (clientes) e para a sociedade, sempre visando à formação e à melhoria da imagem da organização.

A gestão da imagem e conhecimento mútuo consiste em identificar e entender as necessidades dos clientes, atuais e potenciais, antecipando-se a novas oportunidades. Igualmente importante é a promoção do conhecimento da imagem e dos produtos e serviços junto aos clientes, disponibilizando informações sobre a OM, que possam ser de interesse daqueles que dependem de seus serviços e que possam contribuir para melhorar a imagem institucional perante a sociedade local.

O critério aborda, também, como a organização seleciona e disponibiliza canais de acesso aos seus usuários, gerencia as reclamações e sugestões, avalia o grau de satisfação, fidelidade e o grau de insatisfação dos clientes. Examina, também, como a organização constrói relacionamentos para manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades. Os canais de relacionamento estabelecidos pela OM devem atender as necessidades específicas de cada segmento.

Finalmente, o critério examina como a OM atua de forma responsável, ética e transparente, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Examina, também, como são minimizados os impactos negativos associados às suas atividades sobre o meio ambiente e à sociedade, bem como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

d. Informação e Conhecimento

(1) - A Gestão das Informações da Organização

Atualmente, o sucesso das organizações, públicas ou privadas, depende da sua capacidade de identificar e processar as informações relevantes dos ambientes externo e interno.

A gestão das informações é elemento fundamental para a implementação do

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

modelo de gestão voltada para resultados, visto que oferece informações precisas e de qualidade para apoio às decisões e contribui para tornar a administração da OM mais eficiente e eficaz.

As informações podem se referir ao desempenho global da organização dentro do seu setor de atuação, aos seus processos finalísticos (incluindo custos operacionais e resultados); aos usuários/clientes (perfis, universo potencial e universo atingido, necessidades, níveis de satisfação e insatisfação); ao público interno – pessoas (como por exemplo: dados sobre perfis profissionais, desempenho individual e de equipe, vínculo funcional, movimentação, capacitação, etc.) ou, ainda, aos demais processos de apoio, como acompanhamento das ações institucionais, compras, serviços gerais etc.

A lista de informações apresentadas acima contém apenas exemplos, visto que quem define a relevância da informação, determinando quais devem ser coletadas e como e onde serão utilizadas, é a própria organização. O importante é que as informações estejam relacionadas a todas as partes interessadas da organização, bem como abordem todos os aspectos relevantes do negócio, intrínsecos e/ou relativos às estratégias.

Fator crítico é a integração e convergência das bases de dados de informações, inclusive as de natureza diferentes, de forma a possibilitar o trânsito e conseqüentemente o acesso às informações, garantindo o tratamento corporativo dessas informações, eliminando redundâncias e reduzindo o nível de incerteza do processo decisório.

A administração do EB possui diversos sistemas informatizados que operam as rotinas administrativas básicas, comuns a todas as OM.

(2) - A Gestão das Informações Comparativas

A gestão da informação não diz respeito apenas à informação da própria organização. Inclui também o acesso a informações externas, com a precípua finalidade de propiciar à organização a comparação de seus resultados com referenciais externos adequados.

O fundamento dessa dimensão da gestão da informação é o de que os conceitos de desempenho são relativos, ou seja, reportam-se sempre a padrões estabelecidos.

Sendo assim, a organização moderna - pública ou privada - para cumprir os seus objetivos, precisa ter claramente definidos os seus padrões de eficácia e eficiência para poder avaliar objetivamente o seu desempenho. Para tanto, precisa estar sintonizada com os acontecimentos do ambiente externo em que atua.

O aspecto mais importante e às vezes relegado é a definição dos critérios que permitirão identificar que informações externas são importantes e quais as fontes dessas informações. Esses critérios devem estar intimamente relacionados com as suas estratégias e com os seus processos mais críticos. Diferentemente do que se possa pensar, essas informações, normalmente, têm tanto valor operacional quanto estratégico.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Esses referenciais pertinentes podem ser obtidos junto a organizações militares congêneres, em outras regiões do país ou em outros países ou, ainda, junto a organizações que atuam em setores diferentes, mas que mantêm processos com características convergentes.

Neste caso, unidades descentralizadas de uma mesma organização podem servir de referencial umas para as outras para fins de comparação do seu desempenho. Além disso, existem processos desenvolvidos por organizações diferentes que guardam semelhanças quanto à sua natureza, e que podem ser comparados.

Um aspecto importante a ser destacado está relacionado com os critérios para a seleção das fontes adequadas dos referenciais comparativos. Essas fontes podem incluir, por exemplo, seminários/simpósios, visitas, inspeções, fóruns, Internet, relatórios técnicos e de gestão e as próprias organizações detentoras dos referenciais comparativos. Em essência, uma boa gestão tem como requisito dispor de um processo estruturado de identificação, captação e uso dessas informações comparativas.

A utilização dos referenciais comparativos começa pela definição de metas que direcionem a organização para alcançar desempenhos cada vez mais próximos ou até mesmo superiores aqueles tidos como melhores, e pode alcançar a base operacional da organização determinando mudanças de práticas de gestão e de rotinas de trabalho.

A definição de padrões éticos na busca de referenciais comparativos é um aspecto importante que deve ser levado em conta pela OM, já que estarão sendo adotadas práticas e referenciais de terceiros.

e. Pessoas

A preparação e a instrumentalização adequada das pessoas para o desempenho de suas funções, assim como a valorização do seu trabalho, constituem-se aspectos críticos para o sucesso institucional.

A política adotada pela organização para gerir seus integrantes precisa da avaliação quanto às práticas adotadas para a seleção de pessoas, para o desenvolvimento profissional, para a implantação de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho, por meio de incentivos e para a instituição de carreiras compatíveis com a natureza das funções legalmente atribuídas à organização. Também deve ser objeto de análise os mecanismos que a organização utiliza para assegurar um ambiente seguro, saudável e propício à plena participação do público interno e ao crescimento individual e institucional.

Um dos pontos fundamentais da gestão de pessoas é o clima organizacional, pelo peso que tem sobre os resultados institucionais ou seja, como o desempenho da organização é afetado pelo nível de comprometimento de todos com a missão que, por sua vez, sofre o impacto de variáveis relacionadas com o ambiente físico e interpessoal do trabalho.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

As práticas de gestão de pessoas devem garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e propício ao desenvolvimento, ao bem estar, à motivação e à satisfação do público interno.

Na análise das práticas desenvolvidas para garantir o bem-estar e a satisfação das pessoas, devem ser levados em consideração três aspectos:

- se há definição adequada de indicadores de bem-estar e satisfação e de metas de melhoria no nível existente;
- a noção de que os diferentes grupos de pessoas podem estar sujeitos a ambientes de trabalho muito diferentes;
- a consciência de que podem coexistir dentro do mesmo ambiente de trabalho pessoas com diferentes tipos de vínculo com a organização (militares, servidores civis, terceirizados, etc.).

Faz parte da qualidade de vida os aspectos de segurança e saúde, incluindo ergonomia, saúde ocupacional, salubridade do ambiente e prevenção de acidentes de trabalho.

As práticas de desenvolvimento do bem-estar e satisfação dos servidores envolvem, também, a disponibilização de serviços, benefícios, atividades e oportunidades.

f. Processos

Toda OM, para atender à sua missão, precisa funcionar como um sistema (organismo integrado), com todas as suas ações sistematizadas e direcionadas para a consecução de objetivos comuns.

De forma geral, a gestão de processos compreende a definição, execução, avaliação, análise e melhoria dos processos organizacionais. Para tanto, a organização deve ter um claro entendimento de alguns aspectos importantes para a gestão dos seus processos.

Primeiramente, os macroprocessos ou as grandes funções da organização, e o desdobramento deles em funções ou processos menores, devem ser claramente definidos, estruturados e documentados. A definição desses processos pressupõe o mapeamento ou descrição das várias etapas que os compõem por meio de representações gráficas ou mapas.

É importante que a organização perceba que ela é formada por um conjunto de processos, formando uma grande rede na qual os diversos agentes trabalham de forma articulada, com a finalidade de agregar valor à missão e ao atendimento da necessidade dos usuários/clientes. Esse conceito difere da visão tradicional de estrutura departamentalizada. Ressalta-se que para uma definição correta do processo, é necessário um entendimento claro e objetivo dos requisitos a ele associados.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

A gestão de processos compreende, também, a avaliação dos processos. Essa avaliação envolve a verificação pró-ativa quanto ao grau de atendimento dos requisitos dos processos. Para que isso seja possível, é imperativo o estabelecimento de indicadores de desempenho. Os indicadores devem ser capazes de avaliar os processos tanto em termos da eficácia, ou seja, do grau de atendimento aos requisitos do processo, quanto em termos de eficiência, ou seja, da racionalização no uso dos recursos para atender aos requisitos.

Caso os indicadores de desempenho demonstrem que os requisitos não estão sendo atendidos, ações corretivas deverão ser implementadas. Essas ações pressupõem uma análise detalhada do processo e de toda a infra-estrutura associada para identificar as causas básicas dos desvios. Métodos de análise e solução de problemas são necessários para apoiar essa etapa.

Por fim, a Análise e Melhoria dos Processos e os Projetos de Inovação e Melhoria devem ser continuamente implementados para garantir que o processo esteja sempre atualizado em relação aos requisitos que devem ser atendidos.

No caso do Exército Brasileiro, os processos organizacionais são definidos como: **finalísticos, de apoio e gerenciais.**

Os dois primeiros, para fins de avaliação, têm suas práticas de gestão descritas nos itens 6.1 e 6.2, respectivamente. Os itens 6.3 e 6.4, que tratam dos processos relacionados à gestão com fornecedores (suprimentos) e gestão orçamentária e financeira, são considerados, também, processos de **apoio.**

Já os processos gerenciais, relacionados principalmente à gestão das informações organizacionais e apoio ao processo decisório, têm suas práticas de gestão descritas ao longo dos critérios 1, 2 e 4.

Resumindo, os principais aspectos da gestão de processos de uma OM são:

- Como os processos são definidos e estruturados, incorporando os requisitos dos usuários/clientes e considerando os recursos institucionais disponíveis;
- Como são implementados, de forma a assegurar que as características para eles definidas sejam compreendidas e mantidas por todos os agentes envolvidos;
- Como os processos são continuamente avaliados e analisados quanto a sua eficácia e eficiência, e como são introduzidas as melhorias e inovações, quando necessárias;
- Como a organização assegura a inter-relação entre os seus diversos processos, evitando conflitos e/ou superposições;
- Como são definidos e gerenciados os processos de apoio, de forma a otimizar o desempenho dos processos finalísticos; e
- Como a organização gerencia os processos relativos aos seus fornecedores e às parcerias institucionais, de forma a assegurar que eles apresentem os desempenhos

esperados, garantindo a qualidade de seus próprios processos internos.

(1) - Gestão de Processos Finalísticos

Os processos finalísticos devem ser definidos a partir da compreensão da missão, da visão e dos objetivos estratégicos da organização; dos requisitos dos usuários/clientes e das demais partes interessadas.

É fundamental que a organização seja considerada como um todo, evitando a estruturação de processos superpostos ou conflitantes, o que, em ambos os casos, acarreta desperdício de recursos e prejudica, ainda, a imagem institucional perante os usuários e a sociedade.

Os recursos tecnológicos disponíveis, principalmente sob o ponto de vista da tecnologia da informação, devem ser adequada e estruturadamente considerados para garantir a definição de um serviço/produto moderno e de alta qualidade.

No caso de organização militar que empregue parceiros na concepção e/ou prestação de serviços/produtos, os requisitos dos parceiros devem ser igualmente considerados.

O uso sistemático de informações sobre referenciais comparativos é muito importante para a definição dos serviços/produtos, uma vez que essas informações garantem à organização estar na vanguarda, incorporando o que de melhor existe nos setores público e privado. Além disso, esses referenciais ajudam a acelerar o processo de definição em questões que já estejam desenvolvidas. A idéia é não "reinventar a roda".

Quando a organização realiza a gestão de seus principais processos, acompanhando e avaliando o seu desempenho, ela o faz com base em indicadores de processo. A apresentação desses indicadores deve levar em conta o seu alinhamento com os requisitos do processo.

Isso requer a identificação de pontos críticos dos processos para medição, observação ou interação. Está implícito que medições ou observações nesses pontos críticos devem ser feitas exatamente no ponto do processo onde as características críticas estão sendo produzidas, para minimizar problemas resultantes de variações em relação ao desempenho esperado.

Nos casos em que os usuários/clientes interagem ou participam diretamente do processo finalístico, como por exemplo em processos de atendimento (OMS, SIP, FUSEX etc.), eles podem, também, contribuir substancialmente para a eficácia do processo.

O enfoque de melhoria dos processos envolve, também, ações preventivas, isto é, alteração nas definições originais, quer dos serviços/produtos, quer dos respectivos processos finalísticos, para tornar menos provável a ocorrência de um desvio ou uma não-conformidade potencial.

Merecem registro, neste item, as ações de desregulamentação do aparato de leis e normas, principalmente às que regulamentam a área finalística. Elas afetam positivamente o sistema de gerenciamento, tornando os processos públicos mais enxutos, ágeis e efetivos.

As parcerias institucionais, como um mecanismo de ação conjunta entre organizações públicas ou privadas, na consecução de projetos comuns, funcionam em

regime de colaboração e co-responsabilidade. Evidenciam-se nos acordos de cooperação nos programas de governo, convênios e intercâmbios.

Inicialmente, devem ser demonstradas a necessidade e a relevância das parcerias institucionais no contexto da organização. Uma vez identificada essa necessidade, o item solicita a descrição dos métodos para estruturar os processos de parceria, definir os requisitos e acompanhar e avaliar o atendimento desses requisitos por meio de indicadores de desempenho adequadamente estabelecidos.

(2) - Gestão de Processos de Apoio

Os principais processos de apoio são os relacionados com atividades de natureza administrativa (relativos ao gerenciamento do pessoal, aos serviços gerais, aos recursos tecnológicos) e de comunicação etc. São processos que apóiam, especialmente, os processos finalísticos. Em geral, a definição desses processos não é feita simultaneamente com os processos finalísticos, pois seus requisitos não se relacionam necessariamente com as características dos serviços/ produtos.

Usualmente, os requisitos dos processos de apoio dependem muito de requisitos internos, advindos dos processos finalísticos, e precisam ser coordenados e integrados para assegurar um desempenho eficiente e eficaz. Os processos de apoio dependem diretamente do tipo de atividade de cada organização.

No entanto, de uma forma geral, podem incluir finanças, contabilidade, informática, suprimentos, comunicação, administração de recursos humanos, controle ou garantia da qualidade, serviços jurídicos, serviços de secretaria, relações públicas e outros. Como exemplo de processo de apoio comum a todas as organizações públicas, pode ser mencionado o relativo à administração e conservação do patrimônio, especialmente o que se refere à administração predial.

A boa gestão dos processos de administração das instalações minimiza o aparecimento de problemas (elétricos, hidráulicos, de estrutura etc.) ou otimiza a sua correção. Essas ações, em geral, contribuem para a redução de custos, para a satisfação das pessoas com o trabalho e, em última instância, para a satisfação dos usuários, no que se refere aos aspectos tangíveis do serviço (conforto e adequação das instalações).

Outros processos de apoio importantes são os de acompanhamento dos planos de ação da organização, os de gestão dos recursos orçamentários e financeiros, a realização dos processos de licitação, entre outros.

Antes de iniciar a definição desses processos, as principais necessidades de seus usuários devem ser identificadas e traduzidas em especificações para a concepção desses processos. Usualmente, os usuários/clientes dos processos de apoio são internos à organização, embora isso não seja uma regra geral. Pesquisas internas e entrevistas com as pessoas são meios utilizados para obter essas necessidades.

(3) - Gestão de Suprimentos

Os processos relativos à aquisição de bens e serviços de terceiros são regulados por lei (Lei 8666/93), que estabelece procedimentos para as compras e contratações na administração pública, tornando obrigatória a realização de licitação, salvo em casos expressos na lei. A essência dos dispositivos legais é a garantia da impessoalidade e transparência nas relações da organização com seus fornecedores, embora muitas vezes as exigências formais tomem o processo mais moroso e complexo comparativamente ao que ocorre nas empresas privadas.

As relações organização/fornecedor são significativamente afetadas pelos dispositivos da Lei 8.666/93. Nesse sentido, pode ser mencionada a impossibilidade de manter relacionamentos duradouros com grupo específico de fornecedores, consolidando parcerias. O regime de livre concorrência pública inviabiliza o tratamento diferenciado aos fornecedores, impondo condições de igualdade a todas as empresas interessadas em fornecer bens e serviços ao Governo.

Uma prática que pode ser desenvolvida na Administração Pública é o registro de preços, permitindo a comparação sistemática de preços praticados em todas as compras e contratações realizadas na área pública. Pode ser estabelecido por meio de parceria institucional com outras organizações congêneres, sendo um poderoso instrumento para o barateamento das compras governamentais.

O termo “fornecedor” se refere a qualquer organização que forneça bens ou serviços à organização. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio dos processos finalísticos. Assim, fornecedores incluem distribuidores, revendedores, prestadores de assistência técnica para cobrir garantias contratuais, transportadores, contratados e franquias, bem como os que fornecem materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, de manutenção e de treinamento e educação.

(4) - Resultados Orçamentários e Financeiros

Na Administração Pública, a atividade financeira do Estado traduz-se na obtenção de recursos patrimoniais (receita), na sua gestão e, ao final, na sua aplicação para a realização dos fins do Estado (despesa).

De acordo com o “princípio do equilíbrio”, a gestão financeira dos recursos pode ser demonstrada pela relação de igualdade entre receita e despesa (nível de receita igual ao nível de despesa), ou seja, na aplicação efetiva da totalidade dos recursos arrecadados.

Eventuais resultados financeiros positivos ou superávits (receita maior que despesa) podem decorrer tanto da redução de custos dos processos (organização fez mais com menos) quanto de um planejamento e/ou gestão deficiente dos recursos, o que pode significar, entre outras razões, uma má distribuição dos recursos públicos.

Os indicadores de resultados orçamentários/financeiros das organizações da administração direta devem demonstrar que a aplicação dos recursos e a redução de custos não afetam negativamente a qualidade e a eficácia dos serviços

prestados e respectivos processos. Como exemplo de resultados das ações de redução dos custos operacionais da organização, podem ser mencionadas reduções nas despesas com contratação de serviços gerais; reduções nos custos dos processos organizacionais e com despesas de infra-estrutura.

Um indicador importante é o que se refere ao resultado do balanço entre os recursos orçamentários/financeiros planejados e disponibilizados e recursos utilizados na execução dos seus projetos e atividades. É importante discriminar, nesse caso, a fonte dos recursos recebidos e utilizados – orçamentários, de órgãos financiadores nacionais e internacionais, oriundos de arrecadação etc. O indicador permite avaliar a capacidade de planejamento da organização, principalmente no que se refere a compatibilização entre a previsão do recurso e a sua utilização na execução dos programas e projetos institucionais.

É importante que fiquem demonstrados os resultados da execução dos programas ou projeto de trabalho da organização, indicando as quantidades físicas e financeiras correspondentes.

Devem ser evidenciadas as metas ou objetivos atingidos, relativamente a cada programa ou projeto executado. Os resultados deverão refletir, quantitativamente, o nível de êxito de cada programa ou projeto de trabalho desenvolvido.

Adicionalmente, devem ser apresentados indicadores do impacto financeiro dos eventos orçamentários de natureza extraordinária (suplementações orçamentárias e contingenciamentos, por exemplo) sobre o montante de recursos recebidos, correlacionando-os com os indicadores do número de serviços prestados/produtos entregues e projetos realizados.

Este item inclui, ainda, a apresentação dos resultados de gestão relativos à gestão do patrimônio. As organizações são responsáveis pela administração do patrimônio público a elas confiado, o que compreende o poder de utilização e conservação no interesse público, devendo estas cuidarem tanto da sua preservação quanto da possível utilização de instalações ociosas com o objetivo de auferir receita adicional.

O item requer a apresentação de resultados dos indicadores que demonstrem a eficácia das ações da organização na manutenção ou valorização das suas instalações e, se for o caso, o montante das receitas auferidas com a exploração do imóvel, como por exemplo, do aluguel de instalações a terceiros, para realização de eventos.

Devem ser apresentadas informações comparativas, ou seja, indicadores dos resultados financeiros e orçamentários de organizações com processos similares, que permitam avaliar se o desempenho institucional melhorou ou não em comparação ao desempenho de seus referenciais.

g. Resultados

O Critério Resultados tem o propósito primordial de atestar a qualidade das práticas de gestão descritas e avaliadas nos seis critérios anteriores. Não há

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

dúvida que, no contexto de uma gestão por resultados, sejam os resultados os mais importantes. Em termos de pontuação, esse critério resultados representa cerca de 40% do total da pontuação máxima da avaliação.

Nesse sentido, é preciso atentar para a composição de itens desse critério e o que é avaliado efetivamente em termos de resultado.

O primeiro aspecto diz respeito à relevância, que não pode ser explicado apenas pela importância do resultado em si para a organização. A relevância pressupõe a importância mas a ultrapassa, pois é preciso que o que é importante seja mantido, bem feito e aperfeiçoado continuamente e isso só é possível se o resultado é garantido por uma prática ou conjunto de práticas de gestão adequadas; exemplares, principalmente no sentido de serem pró-ativas; disseminadas e façam parte do modo de agir da organização.

Para isso, o vínculo das práticas com os resultados tem que ser pleno (o que não significa uma correspondência de um para um), no sentido de fazer com que o nível de qualidade das práticas correspondam a um equivalente nível de desempenho evidenciado pelos resultados.

O último teste da qualidade da gestão não está na avaliação das práticas de gestão em si, mas nos resultados que elas são capazes de levar a organização a alcançar, em termos de **eficiência, eficácia e efetividade**.

ANEXO A

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- [01] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 10011: Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade. Rio de Janeiro, 1990
- [02] _____. NBR ISO 9000: Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. Rio de Janeiro, 1994b.
- [03] BARROS, Betânia T. ; PRATES, Marco. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- [04] BHOTE, Keiri R. *Qualidade de classe mundial: usando o projeto de experimentos para a melhoria*. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1992.
- [05] CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da qualidade total*. Belo Horizonte: Ed. da QFCO, 1989.
- [06] _____. TQC - *Controle de Qualidade Total no Estilo Japonês*. Belo Horizonte: Ed. da QFCO, 1990.
- [07] DA CÁS, João Paulo. *Modelo de Gestão para Implementar Estratégias de Melhoria da Qualidade em Estabelecimentos de Ensino de Graduação do Exército Brasileiro*, 2002, Dissertação (Mestrado em Ciências Militares – Área de Administração) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército: Rio de Janeiro, 2002.
- [08] _____. PEG-EB: Uma ferramenta para transformação da Gestão. *Revista PADECEME* n. 7, p. 10-16, 1º quadrimestre. 2004, Rio de Janeiro, 2004
- [09] FIGUEIREDO, M. A. *Metodologia para o desenvolvimento de indicadores estratégicos e operacionais*, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Instituto Militar de Engenharia: Rio de Janeiro, 1996.
- [10] FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Crêterios de Excelência*. São Paulo, 2005.
- [11] _____. *Primeiros Passos para a Excelência*. São Paulo, 2005.
- [12] GOAL/QPC Research Committee. *Total Quality Management Master Plan : An Implementation Strategy*, Methuen, MA, 1990.
- [13] ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [14] JURAN, Joseph M. *A qualidade desde o projeto*. Rio de Janeiro: Pioneira, 1992.
- [15] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [16] MACEDO-SOARES, T. D.L.V.A.; LUCAS, Débora C. *Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no brasil*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- [17] MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO/SECRETARIA DE GESTÃO. Orientações para a implantação da transformação gerencial

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

nas organizações públicas. Brasília, DF, 2004.

[18] _____. Programa da Qualidade no Serviço Público - Instrumento de Avaliação da Gestão Pública. Brasília, 2004.

[19] _____. Programa da Qualidade no Serviço Público Manual de Auto-Avaliação em Gestão Pública. Brasília, 2004.

[20] _____. Programa da Qualidade no Serviço Público – Avaliação Continuada da Gestão Pública - Repertório. Brasília, 2004.

[21] NEVES, João A. *Gestão pela qualidade total em unidades de saúde*. 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Sistemas, Instituto Militar de Engenharia: Rio de Janeiro, 1993.

[22] _____. *Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais*. 2000. 426 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica: Rio de Janeiro, 2000.

[23] PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1993.

[24] REBOUÇAS, Djalma de P. *Planejamento Estratégico, conceitos, metodologias e prática*. Rio de Janeiro: Atlas, 1992.

[25] SCHOLTES, Peter R. *Times da qualidade. como usar equipes para melhorar a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

[26] SINK, D. Scott; MORRIS, Willian T. *By What Method?*. Atlanta: Institute of Industrial Engineers Press, 1995.

[27] TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. *Indicadores da qualidade e do desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1999.

[28] TACHIZAWA, Takeshy ; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1999.

[29] WALTON, Mary. *O Método Deming de Administração*. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1989.

ANEXO B

GLOSSÁRIO

Administração pública - É o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (Executivo, Judiciário e Legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal).

Alinhamento - Consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização. O alinhamento eficaz requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, principais processos e na organização como um todo.

Alta administração - Corpo dos dirigentes máximos da OM (Cmt/Ch/Dir e EM), conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu *staff*.

Alta direção - Abrange os comandantes/chefes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização.

Alto desempenho institucional - Corresponde ao nível de excelência no exercício da ação pública que se objetiva alcançar, caracterizado pelo pleno atendimento às necessidades dos cidadãos e à superação de suas expectativas.

Análise crítica - Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

Aplicação - Disseminação e uso do enfoque pela organização. A aplicação é avaliada levando-se em conta dois fatores: disseminação e continuidade (ver o capítulo Sistema de Pontuação).

Aprendizado - Métodos utilizados para questionar, avaliar e melhorar e/ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho.

Atributos do produto - Propriedades importantes para um desempenho adequado do produto que, na percepção do cliente, possa exercer influência na sua preferência ou na sua fidelidade. Essas são características que normalmente diferenciam os produtos da organização em relação aos dos concorrentes, entre as quais se incluem preço e valor para o cliente.

Benchmark - Prática ou resultado considerado um referencial ou padrão de excelência, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O melhor da classe. Dependendo da abrangência do conjunto de empresas considerado para sua seleção, o Benchmark pode ser **internacional**, nacional, regional ou setorial.

Benchmarking - Procedimento de comparar processos, práticas, funções e resultados com Benchmark, para identificar as oportunidades para melhoria do desempenho. Trata-se de um processo contínuo. Essa comparação pode ser feita inclusive com resultados coletados em ramos de atuação diferentes do setor em que atua a organização.

BSC - Balanced Scorecard – O BSC foi originalmente criado pelos Professores Robert Kaplan e David Norton da *Harvard Business School*, em 1992. Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da organização, complementam as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificam os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Em termos de benefícios adicionais, poderíamos dizer que ele oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão. Caracteriza-se por ser uma ferramenta que orienta o usuário da VISÃO à AÇÃO. Em relação aos Critérios de Excelência do PEG-EB pode-se afirmar que o BSC é um Sistema de gestão estratégica que objetiva disseminar as estratégias organizacionais por todas as áreas pertinentes (Estratégia em Ação), realizar o desdobramento de tais estratégias através de planos (Item 2.2 – Desdobramento das estratégias) e estabelecer um sistema de medição para aferir o atingimento das estratégias estabelecidas – (Item 2.3 – Formulação do sistema de medição do desempenho), através de indicadores globais (resultados pretendidos pela organização); direcionadores (*drivers* - indicam que algo pode ocorrer) e resultantes (*outcomes* - indicam o que aconteceu). O *Balanced Scorecard* não é um sistema de “Formulação Estratégica” – (Item 2.1 – Formulação das Estratégias), pois suas ações partem de visão e das estratégias já formuladas pela organização.

Capital intelectual - É o valor agregado aos produtos da organização por meio de informação e conhecimento. É composto pelas habilidades e conhecimentos das pessoas, pela tecnologia, pelos processos ou pelas características específicas de uma organização. Os dados trabalhados se transformam em informações, as análises das informações produzem o conhecimento e este, utilizado de maneira organizada, como forma de incrementar o acervo de experiências e a cultura da organização, constitui Capital Intelectual.

Capital Intelectual também pode ser caracterizado por um conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e

geradores do diferencial competitivo e que agregam valor à organização. O Capital Intelectual pode abranger, dentre outros:

- **Ativos de Mercado:** potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.

- **Ativos Humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

- **Ativos de Propriedade Intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, designs etc.

- **Ativos de Infra-Estrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como, sistema de informação, métodos gerenciais, bancos de dados, etc.

Ciclo para aprendizado - Conjunto de atividades visando avaliar, melhorar e/ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho. As organizações devem possuir eventos específicos e pró-ativos para reflexão e questionamento das práticas e padrões existentes e buscar a sua melhoria contínua. O Ciclo de aprendizado é utilizado para questionar, avaliar e melhorar as práticas de gestão e seus padrões de trabalho, implementado desta forma inovações e melhorias em tais práticas, que impactem no desempenho da OM. Ciclo de Aprendizado: Reflexão sobre a eficácia e eficiência das práticas.

Ciclo para controle - Conjunto de atividades, visando verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, as ações de correção e/ou prevenção.

Cidadão-usuário - Pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado usuário.

Cidadão-usuário potencial - Pessoa física ou jurídica que não demanda ou utiliza os serviços ou produtos da organização, mas que integra o universo de cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

Classe Mundial - Termo utilizado para caracterizar uma organização, prática de gestão ou resultado como um referencial de excelência.

Cliente - Deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire e/ou quem utiliza o produto (cidadão/usuário). O mesmo que cidadão-usuário.

Cliente potencial - Ainda não é cliente da organização. É um cliente da concorrência ou alguém que poderia ser atendido pela organização. O mesmo que cidadão-usuário potencial.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Comparação com as melhores práticas - Processo contínuo de comparação de práticas de gestão, que pode incluir a comparação de estratégias, procedimentos, operações, sistemas, processos, produtos e serviços. Essa comparação é feita com organizações líderes reconhecidas no mercado, inclusive com líderes de ramos de atividade diferentes da organização, para identificar as oportunidades para melhoria do desempenho.

Competência - Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

Confidencialidade da informação - É um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata das garantias necessárias para que a informação seja acessada somente pelas pessoas que estejam autorizadas.

Consistência da informação - É o atributo da compatibilidade de uma informação com a realidade e com as demais informações com que pode ser relacionada. Para ser consistente, a informação deve ser estável, confiável e estar atualizada no mesmo grau que as demais informações. A consistência da informação, em geral, é garantida por mecanismos internos nos bancos de dados que evitem a coexistência de informações redundantes ou conflituosas.

Controle - Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, ações de correção e/ou de prevenção.

Controle Social - Acompanhamento e fiscalização das atividades de uma organização, exercícios pelas partes interessadas, comunidade e pela sociedade como um todo.

Correlação de indicadores - Dependência entre dois ou mais indicadores, em que a ocorrência de um valor de um dos indicadores favorece a ocorrência de um conjunto de valores dos outros indicadores. Envolve o estabelecimento de uma relação de causa e efeito entre os indicadores, em que os resultados de um influenciam os demais.

Definição dos rumos - Procedimento de projetar o estado futuro desejado da organização, partindo da sua missão institucional.

Desdobramento - Ato de desenvolver, de estender, de abrir, de aprofundar ou de fracionar uma prática de gestão, um plano de ação, uma diretriz estratégica ou um enfoque (ver também o termo Aplicação).

Desempenho - Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Desempenho global - Desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização. Síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em consideração todas as partes interessadas.

Desenvolvimento sustentável - Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às próprias necessidades. A convergência entre os propósitos econômicos, ecológicos e sociais, que privilegiam a conservação e perenidade dos mesmos é a base do desenvolvimento sustentável.

Diretrizes organizacionais - O conjunto de orientações que devem ser seguidas pela organização, como, por exemplo: a missão, a visão, os valores, os credos, as políticas, os códigos de conduta, dentre outros.

Disponibilidade da informação - É um dos aspectos relativos à segurança das informações que assegura que os usuários autorizados terão acesso às informações, sempre que necessário.

Eficácia – Capacidade da organização em cumprir suas metas e objetivos previamente fixados, ou seja, é o grau de atingimento de uma meta ou dos resultados institucionais da organização.

Eficiência – Mede a capacidade da organização em utilizar, com rendimento máximo, todos os insumos necessários ao cumprimento dos seus objetivos e metas. A eficiência preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos planejados e organizados, a fim de assegurar otimização dos recursos disponíveis. É, portanto, a relação entre o custo e o benefício envolvido na execução de um procedimento ou na prestação de um serviço.

Efetividade – Representa a capacidade da organização coordenar, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da instituição no ambiente. Para se ter efetividade é preciso ser eficiente e eficaz.

Enfoque – Modo como uma organização trata os requisitos dos Itens dos Critérios de Excelência, ou seja, os métodos e os processos utilizados pela organização. O enfoque é avaliado levando-se em conta dois fatores: adequação e exemplaridade.

Estratégia - O caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências interrelacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. As estratégias podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

custo, um inovador no mercado e/ou um provedor de serviços exclusivos e individualizados. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação.

Estrutura por processos - Forma de organização do trabalho em que as atividades se agrupam em função dos processos a que se referem e não da hierarquia a que se reportam.

Evidência objetiva - Caráter do dado ou do fato conhecido que não comporta nenhuma dúvida quanto à sua verdade ou falsidade.

Excelência - Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Expectativas - Necessidades importantes dos cidadãos ou das demais partes interessadas, em relação à organização, ou a algum de seus serviços ou produtos, que normalmente não são explicitadas. Por exemplo, o cliente “espera” que o produto possua características que atendam suas necessidades mais importantes em função de experiências passadas, comparações com produtos similares, nível de tecnologia disponível ou outros fatores. Por exemplo: cortesia do pessoal de atendimento, capacitação técnica das profissionais, acesso fácil às informações, instalações limpas e resposta rápida a problemas.

Força de trabalho - Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução das suas estratégias, dos seus objetivos e das suas metas, tais como: empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob a coordenação direta da organização.

Fornecedor - Qualquer organização que forneça insumos para os processos da organização, seja um produto, seja um serviço, seja informação ou orientação. No setor público, as relações entre organização e fornecedor, que envolvam a aquisição de bens ou serviços, são regulamentadas por lei e regidas por um contrato administrativo com características distintas das observadas em contratos privados, tais como a exigência de licitação, só dispensável em determinadas situações previstas em lei. A utilização dos bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio de projeto, produção e utilização dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.

Função - Atribuição conferida a uma categoria profissional ou atribuída a um colaborador para a execução de serviços eventuais. Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. As funções do cargo são definitivas, as funções

autônomas são transitórias.

Gestão do conhecimento - Abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional.

Gestão pela qualidade - Ação gerencial participativa, baseada em dados e fatos, voltada para a satisfação do cidadão.

Gestão pública empreendedora - Forma de exercer a gestão pública centrada em resultados benéficos para o cidadão que se caracteriza pelo compromisso, inovação, liderança, parceria e melhoria contínua.

Governança - Sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização. Compreende as responsabilidades dos acionistas, proprietários, conselhos de administração, diretoria e presidente. Acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada parte e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar: (1) prestação de contas aos acionistas e proprietários, e outras partes interessadas; (2) transparência nas operações; (3) tratamento justo de todas as partes interessadas. O processo de governança pode incluir aprovação dos objetivos estratégicos, avaliação e monitoramento do desempenho do presidente, planejamento da sucessão, auditoria financeira, estabelecimento de benefícios e compensações aos executivos, gestão de risco, divulgações e relatos financeiros. Assegurar a eficácia da governança é importante para a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, e para a eficácia organizacional.

Gestão relevante - É um critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor. Relevância constitui os critérios empregados para selecionar e definir as melhores práticas a serem empregadas, a fim de se atingir os objetivos definidos nas diretrizes da organização pública. É a gestão relevante na organização pública que pode ajudar ao alinhamento das ações da organização aos requisitos relacionados ao desenvolvimento humano e da sociedade.

Indicadores - Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (drivers - indicam que algo pode ocorrer) ou resultantes (outcomes - indicam o que aconteceu).

Indicadores de processo - Representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Medem a eficiência e a eficácia dos processos.

Informações comparativas pertinentes - Informações oriundas de referenciais

selecionados de forma lógica, não casual. Existem quatro tipos básicos de referencial: competitivo (por exemplo, informações dos concorrentes), similar (baseado em dados de organizações que embora não sejam concorrentes, apresentam características similares de porte, tecnologia ou outras), de excelência (organização de reconhecida competência, "Classe Mundial") e de grande grupo (dados baseados em muitas empresas não similares, obtidos, por exemplo, de grupos de Benchmarking).

Informações qualitativas - Fatos ocorridos interna ou externamente à organização que, após análise, se transformam em informações não quantificáveis e que servem de base para a tomada de decisões sobre as práticas de gestão organizacionais.

Informações relevantes - Informações que a organização necessariamente tem que conhecer e manter atualizadas como subsídio ao seu processo decisório.

Informações sistematizadas - Informações resultantes de tratamento padronizado e repetitivo de dados, por meio de sistemas de informação, informatizados ou não. Os sistemas não informatizados podem incluir, por exemplo, os de padronização de documentos, de gestão-à-vista (kanban, indicadores, metas e planos, matriz de capacitação e outros), de pesquisas etc.

Integração de indicadores - Pressupõe a combinação de diferentes indicadores visando facilitar a sua análise, ou seja, é a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores de interagir com outros indicadores ou grupos, visando permitir a medição do desempenho global da organização, de subsistemas ou de aspectos relevantes.

Integridade da informação - É um dos aspectos relacionados à segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, garantindo que ela seja confiável, completa e exata. Como exemplos de informações passíveis de proteção, em função do perfil da organização e do seu nível requerido de segurança, podem ser citadas as:

- armazenadas em computadores;
- transmitidas por meio de redes;
- impressas em meio físico;
- enviadas por facsímile;
- armazenadas em fitas ou discos;
- enviadas por correio eletrônico; e
- trocadas em conversas telefônicas.

Licitação - Processo que as entidades governamentais devem promover em suas compras ou concessões, pelo qual se abre a disputa entre os interessados para escolher a proposta mais vantajosa à conveniência pública. Fundamenta-se na idéia de competição, a ser travada isonomicamente entre os que preenchem os atributos e aptidões necessários ao bom cumprimento das obrigações que se propõem

assumir. A licitação rege-se pelos princípios de procedimento formal, publicidade de seus atos, igualdade entre os licitantes, sigilo na apresentação das propostas, vinculação ao edital ou convite, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa. É regulada por lei.

Macroorientações de governo - Conjunto de princípios e diretrizes estipulados para a ação governamental, incluindo os limites e obrigações de caráter legal e as prioridades e diretrizes decorrentes da orientação política. Estão contidas na Constituição, nas normas legais e infralegais e em diversos documentos tais como: o Plano Plurianual, o Orçamento e os diversos programas de governo.

Macroprocessos - Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor para o cidadão. Correspondem às grandes funções da organização, para as quais devem estar voltadas todas as suas unidades internas e descentralizadas. Um macroprocesso engloba vários outros processos.

Mercado - A noção usual de mercado, como a conjunção do impacto da atuação de cidadãos, fornecedores e concorrentes, em regime de livre iniciativa, de livre concorrência e do direito à propriedade e ao lucro, é aplicável em sua íntegra apenas para as sociedades de economia mista e algumas empresas públicas.

Metas - Níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo, são compostas de um objetivo gerencial, um valor e um prazo. Exemplo: Aumentar a disponibilidade de armamento em 10% até janeiro de 2006. Objetivo-Aumentar; Valor-10%; Prazo-Janeiro de 2006. Visitar todos os pacientes até o final do ano. Objetivo-Visitar; Valor-Todos; Prazo Final deste ano.

Missão - A razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades. A missão é uma declaração sobre o que a organização pública é, sobre sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta. A missão define o que é a organização pública hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia. Enquanto a visão de futuro sinaliza o que a organização pretende ser, a missão aponta para o que ela é. A missão cria um clima de comprometimento da equipe de colaboradores (servidores e gestores públicos) com o trabalho que a organização realiza. A definição de missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas. Pelo menos quatro pontos devem ser levados em conta numa boa definição da missão da organização pública: As necessidades que a organização procurará satisfazer (necessidades e expectativas dos clientes); os serviços que oferecerá; os clientes que atenderá; a maneira pela qual atenderá a seus clientes (deve estar relacionada aos valores defendidos pela organização pública). Assim, na definição da missão as seguintes questões devem estar respondidas: O que a organização militar faz? Para quem a organização militar faz? Como a organização militar faz o que faz.

Necessidades - Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos

cidadãos ou das demais partes interessadas.

Objetivos da organização – prioridades (não confundir com as metas) da organização, tornadas explícitas pelos dirigentes, que podem estar refletidas tanto em iniciativas exclusivamente voltadas para a adequação da organização ao cumprimento de sua missão, como em ações que visem aproximá-la do enunciado de sua visão de futuro. Da mesma forma, os objetivos podem ser estabelecidos para a organização como um todo ou serem específicos para alguma de suas áreas-fim.

Orçamento público - Consolidação, a prazo de um exercício financeiro, dos planos governamentais, devidamente monetarizados, em função dos recursos disponíveis e autorizados pelo Poder Legislativo. O orçamento é dividido em duas seções separadas, receitas e despesas, tanto no aspecto jurídico como no aspecto contábil. Em relação às despesas públicas, o orçamento impõe um caráter limitativo, inibindo as organizações a efetuarem gastos além dos créditos que lhe forem concedidos. Já em relação às receitas, o orçamento apresenta uma estimativa do montante para viabilizar o cálculo do que poderá ser gasto.

Organização - Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Organização do trabalho - Maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes, tais como: equipes de solução de problemas, equipes departamentais ou multidepartamentais, comitês, áreas funcionais, equipes de processos, equipes da qualidade, células ou grupos de trabalho, comissões, forças-tarefa, centros de excelência e outras.

Padrão de trabalho - São as regras de funcionamento que regulam a execução das práticas de gestão, podendo estar sob a forma de diretrizes do Cmt ou do escalão superior, procedimentos, rotinas de trabalho, normas gerais de ação (NGA), Programas de Instrução, Instruções Gerais, Instruções Provisórias, Portarias, Ordens de Serviço e Instrução, dentre outros. O padrão de trabalho poderá ser estabelecido levando-se em consideração as necessidades das partes interessadas (escalão superior, usuários, militares da OM, fornecedores etc.), as estratégias da OM, os requisitos legais, o nível de desempenho registrado por outra OM com gestão similar e outras informações comparativas julgadas pertinentes. Os padrões de trabalho “podem” ser estabelecidos pela OM através de POP (Procedimentos Operacionais Padrão), também chamados de IT (Instruções de Trabalho). Tais procedimentos destinam-se a adequar as diretrizes recebidas através dos documentos citados anteriormente as peculiaridades de cada Organização Militar, estabelecendo responsabilidades,

periodicidade, ações a realizar, atividades críticas, legislação a ser observada, prazos a serem cumpridos, etc. Como exemplo, cita-se o Processo de Descarga de Material, baseado no Regulamento de Administração do Exército. Ao final do processo no nível OM, teremos a publicação em BI dos documentos comprobatórios da descarga, porém o fluxo e responsáveis podem variar de OM para OM, em decorrência de sua estrutura organizacional, de pessoal, dos meios disponíveis, entre outros. O Padrão de trabalho irá disciplinar a execução das ações à luz do RAE, considerando-se as peculiaridades de cada OM.

Parceiros - Organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e co-responsabilidade.

Parceria - É a relação de trabalho estabelecida entre duas ou mais organizações públicas e/ou privadas, por meio da qual cada uma desenvolve um conjunto de ações que, integradas, têm a finalidade de atingir objetivos comuns. Quando a parceria é institucional, existe um relacionamento especial e estreito entre duas organizações obtido em função de fatores e razões diversas. As parcerias objetivam o fortalecimento das relações com os clientes ou com os fornecedores. No primeiro caso, os fatores ou razões podem incluir melhor possibilidade do conhecimento dos requisitos e necessidades do cliente e, no segundo caso, o volume de negócios entre a organização e o fornecedor, grau de dependência da organização em relação ao fornecedor, criticidade do produto ou serviço oferecido pelo fornecedor.

Partes interessadas - São as pessoas físicas ou jurídicas envolvidas ativa ou passivamente no processo de definição, elaboração, implementação e prestação de serviços e produtos da organização, na qualidade de cidadãos, agentes, fornecedores ou parceiros. Pode ser um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera. Podem ser também servidores públicos, organizações públicas, instituições privadas, cidadãos, grupos de interesse, associações e a sociedade como um todo. A quantidade e a denominação das partes interessadas pode variar em função do perfil da organização militar, sendo que a maioria das OM apresenta as seguintes partes interessadas: (1) clientes; (2) força de trabalho; (3) Comando; (4) fornecedores; (5) sociedade.

Perfil da organização - Resumo das principais atividades e setores da organização, seus produtos, seu porte, sua forma de atuação e composição acionária, seus mercados e áreas de atuação, seus clientes principais, a composição da força de trabalho, seus principais processos, equipamentos, tecnologias e instalações, seus principais fornecedores, sua visão de futuro, suas principais estratégias e planos de ação. O perfil serve para ajudar a compreender melhor quem é, o que faz e o que é importante e pertinente para a organização. É fundamental entender a cadeia cliente-fornecedor da OM para descrever o seu perfil.

Pessoas - O termo refere-se ao público interno, ou seja, aos servidores públicos (civis e militares), empregados, estagiários, consultores e bolsistas.

Planos de ação - Principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. É um plano que estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas no período de um ano, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias em nível temporal e operacional, de modo a permitir o adequado acompanhamento. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidas e desdobradas para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a criação de medidas de alinhamento para todas as unidades de trabalho. O desdobramento pode também exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas.

Plano de Capacitação Anual - Instrumento da política de capacitação para órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações públicas.

Plano Plurianual - Plano apresentado pelo Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo que estabelece, para um período de quatro anos, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal, compatíveis com a previsão de disponibilidade de recursos públicos, que resultem em bens ou serviços para atendimento de demandas da sociedade.

Práticas de gestão - Atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho. São também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão.

Preservação da informação - Ato de resguardar e conservar a informação, protegendo-a de perda em sua integridade e exatidão, por meio de mecanismos de segurança e proteção de banco de dados, microfilmagem, sistemas de *backup* etc.

Pró-atividade - Capacidade de antecipar-se aos fatos com ações preventivas e de promover a inovação e o aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos.

Processo - Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos, na percepção dos clientes do processo, e exige um certo conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas. O processo poderá exigir que a seqüência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, bem como que as etapas de medição e controle sejam adequadamente definidas.

Processo crítico - Processo de natureza estratégica para o sucesso institucional.

Processos de apoio - Processos que dão suporte a alguma atividade-fim da organização ou a algum processo relativo ao produto, tais como: projeto, produção e entrega dos produtos, gestão de pessoas, gestão de compras, planejamento, acompanhamento das ações institucionais etc. São usualmente projetados em função de necessidades relacionadas à estrutura e aos fatores internos à organização.

Processos de produção - Processos relacionados às atividades-fim, aqueles que geram os produtos finais da organização e geram valor direto para os clientes. Envolvem tanto a fabricação de bens como a prestação de serviços.

Processos finalísticos - Processos associados às atividades-fim da organização ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus cidadãos/usuários.

Processo institucional - É composto pela missão, visão, valores e diretrizes organizacionais.

Processos organizacionais - Outros processos importantes, além dos relacionados ao produto, às áreas de apoio e aos fornecedores, que sustentam as práticas de gestão relatadas em outros Itens que não os do Critério 6 – Processos, bem como todas as práticas do ciclo de aprendizado dos Itens de enfoque e aplicação.

Processos relativos ao produto - Processos diretamente relacionados à criação de valor para os clientes. Estão associados tanto à manufatura de bens como à prestação de serviços necessários para atender as necessidades dos clientes e da sociedade. São, comumente, conhecidos por processos de projeto, processos de produção (fabricação de bens ou prestação de serviços), processos de execução e de entrega do produto (expedição, transporte e distribuição de bens ou conclusão de um serviço) e processos-fim ou finalísticos (prestação de serviços públicos).

Produtividade - Eficiência na utilização de recursos. Apesar de a palavra ser freqüentemente aplicada a um único fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto. A produtividade global, também denominada fator de produtividade total, é calculada pela combinação da produtividade dos diferentes recursos utilizados para obtenção de um produto. Essa combinação geralmente requer uma média ponderada dos indicadores de produtividade, compondo um único fator. Normalmente, os pesos atribuídos são proporcionais aos custos de cada recurso. A utilização de um indicador composto, como o fator de produtividade total, permite determinar se o efeito global das mudanças no processo é benéfico ou não, possivelmente envolvendo interação dos recursos. Enfoques eficazes para a gestão do desempenho requerem que a produtividade com um único fator ou a produtividade total seja compreendida e medida, especialmente quando o caso for complexo, existindo grande variedade de custos e

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

de benefícios potenciais.

Produto - Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- o termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois; e
- um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos clientes), ou não-intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).

Prontidão para resposta - Estar preparado para atender a qualquer tipo de demanda - estratégica, operacional ou tecnológica - e reagir com presteza tendo em vista a satisfação dos clientes (internos, externos) e sua retenção.

Qualidade - “Adequabilidade para o uso.” (Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento.” (GESPÚBLICA). Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

Qualidade de vida - Dinâmica da organização do trabalho que permite manter ou aumentar o bem-estar físico e psicológico da força de trabalho, com a finalidade de se obter uma total congruência entre as atividades desenvolvidas no trabalho e as demais atividades da sua vida, preservando a individualidade de cada um e possibilitando o desenvolvimento integral das pessoas.

Recursos disponíveis - Recursos humanos, tecnológicos, logísticos, orçamentários e financeiros e de informação de que a organização dispõe para a realização de suas atividades. Caracterizam a capacidade de resposta que a organização tem, em um determinado momento, para atender às suas demandas.

Recursos necessários - Projeção dos recursos ideais para a execução das atividades da organização.

Referenciais comparativos adequados - Indicadores, práticas ou resultados desenvolvidos ou alcançados por organização pública ou privada, que possam ser usados para fins de comparação ou *benchmarking*.

Referencial de excelência - Prática ou resultado considerado o melhor da classe. O termo também pode ser utilizado para designar uma organização, processo ou produto, reconhecido como o melhor no mundo, no país, na região ou no ramo de atividade.

Requisitos - Condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto. Também são consideradas as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.

Por exemplo, o cliente “requer” que o produto possua características que atendam suas necessidades básicas, claramente especificadas no momento da aquisição. Exemplos de requisitos incluem prazo de entrega, tempo de garantia, especificação técnica, tempo de atendimento, qualificação de pessoal, preço e condições de pagamento.

Responsabilidade pública - Consiste na responsabilidade dos administradores e dos servidores públicos em promover e disseminar os valores e os princípios fundamentais da Administração Pública e apresentar comportamentos éticos, exercendo um estilo de administração transparente, voltada para a prestação de contas, procurando estar continuamente consciente dos impactos públicos potenciais relacionados com sua atuação.

Resultados da organização - São os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

Resultados orçamentários e financeiros - São os resultados relacionados com a utilização eficiente e eficaz dos recursos orçamentários e financeiros oriundos de receita própria, medidos, entre outros, por meio da redução de custos dos processos, pela relação entre o orçamento aprovado e projetos realizados etc.

Risco empresarial - Obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização.

Serviços de apoio - São os serviços relacionados com a infra-estrutura da organização, tais como: os serviços de informática, de almoxarifado, de segurança, de limpeza, de copa e de telefonia, entre outros.

Servidor público - Categoria formada por todos aqueles que trabalham para o Poder Público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm a sua relação com a Administração Pública disciplinada em lei; empregados públicos, que têm sua relação com a Administração Pública estabelecida por um contrato; ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada.

Sinergia - Coordenação de um ato ou esforço simultâneo de várias organizações, unidades ou pessoas na realização de uma atividade ou projeto. Combinação da ação de dois ou mais agentes que usualmente gera resultados superiores quando comparado à ação individual desses agentes.

Sistema - Conjunto de elementos com uma finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico. O Modelo de Excelência do GESPÚBLICA possui uma perspectiva sistêmica em relação à gestão organizacional, uma vez que os oito Critérios se constituem nos elementos inter-relacionados do sistema, que possuem a finalidade comum da busca da excelência do desempenho.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Sistema de liderança - Conjunto de atividades e práticas que caracterizam como a liderança é exercida, isto é, os procedimentos, os critérios e a maneira como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas, em todos os níveis da organização. Refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão e a sua comunicação e condução em todos os níveis.

Sistemas auxiliares da administração pública - Sistemas integrados de processamento de dados voltados ao apoio administrativo, tais como:

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira. Executa a programação financeira do orçamento da União.

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Processa a folha de pagamentos dos servidores civis do Poder Executivo na administração federal.

SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais. Processa as rotinas de serviços gerais, nas áreas de patrimônio, compras e contratações.

SICAF – Cadastro Unificado de Fornecedores. É um dos módulos do SIASG. É um sistema de cadastramento unificado, em nível nacional, que permite a participação do fornecedor em qualquer licitação pública.

SIDOR – Sistema Integrado de Dados Orçamentários. Registra a programação do orçamento em cada exercício.

SIORG – Sistema de Informações Organizacionais. Registra a estrutura administrativa aprovada em lei, dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional.

Suprimento - Abrange a cadeia de suprimentos de bens materiais e serviços na organização considerando classificação; compras, gestão de bens materiais, gestão de bens patrimoniais, gestão de serviço terceirizado.

Tempo de ciclo - Desempenho em função do tempo, ou seja, o tempo necessário para completar tarefas, o tempo requerido para atender compromissos ou o tempo requerido para providenciar respostas. Os indicadores que se referem ao tempo têm papel relevante nos Critérios por sua grande importância na melhoria da competitividade. O tempo de ciclo é utilizado nesta publicação para referir-se a qualquer aspecto de desempenho que inclua tempo. Alguns exemplos de indicadores de desempenho do tempo de ciclo são: tempo de preparação do equipamento, tempo de execução de processos, tempo de troca de ferramental, prazo de entrega e tempo para lançamento de produto novo no mercado.

Tempo de ciclo de projeto - Qualquer aspecto de desempenho que inclua tempo. Pode abranger o tempo necessário para completar tarefas, o tempo requerido para atender compromissos ou o tempo requerido para providenciar respostas.

Tendência - Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto para os Critérios de Excelência será considerada a variação consecutiva (melhoria

dos resultados) de forma sustentada de no mínimo três períodos de tempo. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada de ações corretivas e de melhoria.

Universo potencial de **cidadãos - Conjunto de** todos os cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deve atender.

Valor - Grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção do cliente e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando-se as características e atributos do produto, seu preço, a facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida. As organizações buscam criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção dos clientes, dos “acionistas”, da força de trabalho e da sociedade.

Valores organizacionais - Entendimentos e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

Visão de futuro - Estado que a organização deseja atingir no futuro. Representação do que a organização espera de si mesma e de seu desempenho dentro de um cenário futuro. É uma projeção de si mesma, com base em suas expectativas. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

ANEXO C

EXEMPLO DE PRÁTICA DE GESTÃO

Como exemplo de prática de gestão, será apresentada, de forma detalhada, a maneira como a Equipe de Auto-avaliação deve interpretar os requisitos de um a alínea, no caso a alínea A do item 1.1 – Sistema de Liderança.

Os requisitos das práticas referentes ao item 1.1, do Critério 1 – Liderança, estão demonstrados na figura C.1

Algumas alíneas possuem **diversos requisitos**, como o referente ao exemplo. Todos os requisitos devem ser considerados na Auto-avaliação, Validação e Implantação de Projetos de Inovações e Melhorias (PIM).

Critério: 1. LIDERANÇA	Pontuação: 45
Item: 1.1 Sistema de liderança	Pontuação: 15

Avaliação
No formulário de Avaliação (apresentado na página seguinte):
• Na coluna "Alínea", identifique a Alínea que será avaliada;
• Na coluna "Evidências", descreva, sucintamente, a prática da organização que responde ao quesito da Alínea, destacando como é feita, em que setores da organização, com que periodicidade e há quanto tempo;
• Na coluna "Comentários", avalie objetivamente a adequabilidade da prática ao requisito da Alínea, a exemplaridade, a continuidade e a disseminação (consultar página 7 caso haja dúvida sobre o correto entendimento desses fatores de avaliação).
• Indique, no final dos comentários sobre cada prática se aquela prática deve ser considerada como um Ponto Forte (PF) ou como uma Oportunidade de Melhoria (OM).

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração.
B	Como a Alta Administração, como um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente para: 1. Buscar novas oportunidades para a organização; 2. Promover o comprometimento com todas as partes interessadas; 3. Estimular os colaboradores a gerar novas ideias, buscar inovações e melhorias.
C	Como as habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas. Destacar como os colaboradores com potencial de liderança são identificados.
D	Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao sistema de liderança. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente.

NOTAS:

1. Considerar como integrantes da alta administração os ocupantes dos cargos identificados como pertencentes à alta administração informados quando de identificação do **Pertti da Organização**.
2. Relatar no Critério 7 os resultados das principais práticas identificadas neste Item.
3. Relatar no Item 7.7 (c) os resultados dos principais indicadores utilizados para o controle e melhoria das práticas de gestão deste Item.

Fig C.1 - Requisitos do Sistema de Liderança

Critério 1 – Liderança, Item 1.1 – Sistema de Liderança, Alínea “A”:

A) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

A alínea possui 03 (três) “**requisitos**”:

Requisito 1 - Como as principais decisões são **tomadas** pela Alta Administração.

Requisito 2 - Como as principais decisões são **comunicadas** pela Alta Administração a quem de direito.

Requisito 3 - Como as principais decisões são **implementadas** pela Alta Administração.

A alínea trata, portanto, de como o “**processo de tomada de decisão**” é conduzido na OM pelo Comando (Cmt/Ch/Dir e EM). As “principais decisões” são aquelas decorrentes de suas estratégias ou principais processos. A tomada de decisão deve privilegiar os processos que possam impactar positiva ou negativamente o “desempenho” da OM e não as atividades de rotina. O desempenho deve ser gerenciado, a fim de avaliar o seu progresso em relação aos planos e atuar nas causas de resultados insatisfatórios. Tão importante como saber como está a OM, é agir com base nas informações obtidas.

Esta alínea esta intimamente ligada à alínea A2) do item 1.3 - Análise crítica do desempenho e alínea B) do item 2.3 - Formulação do sistema de medição do desempenho, pois algumas informações quantitativas, sob a forma de indicadores podem subsidiar a tomada de decisão do Comando, além das informações qualitativas pertinentes.

Alguns exemplos de práticas para tomada de decisão são as reuniões de Comando, as reuniões diárias dos chefes de seção para despacho com o Comando, reuniões de Oficiais e Praças com o Comando, etc...

Como requisito da alínea encontra-se ainda o processo de “**Comunicação**” das decisões tomadas, solicitando as ferramentas utilizadas pela OM para tal. As decisões tomadas devem ser comunicadas a “quem pertinente” para garantir o entendimento e a unidade de pensamento, gerando a sinergia necessária para a melhoria do desempenho da OM, podendo-se utilizar dos meios de comunicação disponíveis como Boletins, informativos, cartazes, palestras, *Intranet*, atas de reunião, entre outros

A Alínea verifica, ainda, como as decisões tomadas pelo Comando serão informadas aos interessados e “**implementadas**”.

Neste caso, as decisões devem ser coerentes com a capacidade organizacional, ou seja, exequíveis e devem possuir de forma clara quem serão os responsáveis pela implementação, o que exatamente será realizado e por que (Importância para a OM), como, onde e quando será realizada e os recursos necessários para sua execução, sejam financeiros, materiais ou humanos.

Caderno de Instrução Experimental - Processo de Melhoria Contínua

Exemplo da descrição da prática de “tomada” de decisão: “As principais decisões são **tomadas** nas **Reuniões de Coordenação**, realizadas semanalmente reunindo todos os membros do Sistema de Liderança. Esta reunião tem por objetivo realizar a análise de todas as atividades administrativas e operacionais transcorridas na semana anterior, desenvolver o planejamento das atividades das semanas vindouras e analisar o desempenho tanto nas atividades-fim, como meio, com base no Sistema de Indicadores de Desempenho, composto de 40 (quarenta) Indicadores segmentados em Estratégicos (Planos de Gestão), Gerenciais (Chefes de Seção) e Operacionais (Chefes de Seção/Cmt SU). A responsabilidade por tal prática é do Comandante e segue Procedimento Operacional Padrão – POP Nr 025/S3. O seu cumprimento é verificado pelo livro registro de atas. Tal reunião é desenvolvida há mais de 5 anos”.

Na descrição acima, a Equipe de Auto-avaliação pode avaliar todos os fatores das práticas:

Adequação: A prática atende aos requisitos da alínea, está coerente com o perfil organizacional e não fere os fundamentos da excelência.

Exemplaridade: a prática é pró-ativa, estando padronizada (POP) e calçada em sistema de medição (indicadores).

Disseminação: a prática é disseminada, pois abrange até o nível exigido e delimitado no perfil, ou seja, a “alta administração”. Neste caso, a disseminação abrange somente o Cmdo/OM e seu EM.

Finalmente a prática é **contínua**, pois é realizada semanalmente e está em vigor há mais de cinco anos.

ANEXO D

EXEMPLO DE PRÁTICA DE CONTROLE E APRENDIZADO

A última alínea de cada "Item" refere-se ao Ciclo de controle e aprendizado. Para melhor compreensão desta alínea, faz-se necessário o entendimento preciso do que sejam os seguintes termos:

1) Práticas de gestão: São **atividades** executadas regularmente com a finalidade de gerir uma OM de acordo com os padrões de trabalho.

2) Padrões de trabalho: São as **regras** de funcionamento **que regulam a execução das práticas de gestão**, podendo estar sob a forma de diretrizes do Cmdo ou do escalão superior, procedimentos, rotinas de trabalho, normas gerais de ação (NGA), programas de instrução, instruções gerais, instruções provisórias, portarias, ordens de serviço e instrução etc.

O padrão de trabalho pode ser estabelecido, considerando-se as necessidades das partes interessadas (escalão superior, usuários, militares da OM, fornecedores etc.), as estratégias da OM, os requisitos legais, o nível de desempenho registrado por outra OM com gestão similar e informações comparativas julgadas pertinentes. Os padrões de trabalho "podem" ser estabelecidos pela OM através de POP (Procedimentos Operacionais Padrão), também chamados de IT (Instruções de Trabalho). Tais procedimentos destinam-se a adequar às diretrizes recebidas pelos documentos supracitados às peculiaridades de cada Organização Militar, estabelecendo responsabilidades, periodicidade, ações a realizar, atividades críticas, legislação a ser observada, prazos a serem cumpridos, entre outros.

Como exemplo, cita-se o Processo relativo à Descarga de Material, baseado no Regulamento de Administração do Exército (R-3). Ao final do processo no nível OM, dá-se a publicação em BI dos documentos comprobatórios da descarga, entretanto o fluxo e responsáveis podem variar de OM para OM, em decorrência de sua estrutura organizacional, de pessoal, dos meios disponíveis entre outros. O Padrão de Trabalho irá disciplinar a execução das ações à luz do RAE, considerando-se as peculiaridades de cada OM.

3) Ciclo de Controle e Aprendizado

O **Ciclo de controle** são os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos.

Controle: Previsto (Padrão) x Executado

O **Ciclo de Aprendizado**, conforme a (Fig D-1), é utilizado para questionar, avaliar e melhorar as **práticas de gestão** e seus padrões de trabalho, possibilitando a implementação de inovações e melhorias em tais práticas. O **Aprendizado** é, portanto, a **reflexão sobre a eficácia e eficiência das práticas**.



Fig D.1 - Ciclo de Aprendizado

A Avaliação de Oficiais, Subtenentes e Sargentos, regulada pela IG 30-06 – Instruções Gerais para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (**Padrão de Trabalho**) é uma prática de gestão relacionada a alínea c) do Item 5.1 Sistemas de Trabalho. Em tal prática, o ciclo de controle são os métodos utilizados pela OM para verificar se as ações previstas na IG-30-06 (Padrão de Trabalho) foram cumpridas.

Assim sendo, o controle é sintetizado na verificação do cumprimento do Padrão de Trabalho.

Já o aprendizado refere-se ao questionamento se a prática utilizada é eficiente e eficaz na avaliação dos Oficiais, Subtenentes e Sargentos, ou se a mesma necessita da implementação de melhorias e inovações, ou até mesmo se é necessário desenvolver uma nova prática de gestão para atender às necessidades de avaliação de pessoal. Normalmente, o aprendizado é feito por reuniões para avaliar a eficácia da prática. A própria avaliação continuada é uma prática de aprendizado, pois a Equipe de Auto-avaliação pode avaliar, segundo os requisitos do Modelo de Excelência, se a prática é um PF ou uma OIM. Sendo uma oportunidade de inovação e melhoria, a OM implementará as ações necessárias para mudar tal estado.

Para controlar tal prática, a OM pode utilizar do próprio Sistema AVALOP – Sistema de Avaliação de Oficiais e Praças e de Indicadores de Controle como: Índice de Militares Avaliados, do Conceito Médio Universo dos Capitães, do Conceito Médio do Universo de 1º Sargentos, do Número de Dias de Atraso da Remessa das Avaliações etc.

ANEXO E

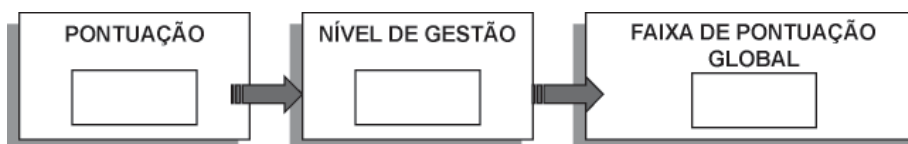
CRONOGRAMA DA VISITA

DATA	HORÁRIO	EVENTOS / CRITÉRIOS	ATIVIDADE	LOCAL	CONTATO

ANEXO G

RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO

Apresenta os principais resultados da auditoria de validação realizada na organização pela Equipe de Validação.



Item	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	5.1
Pontuação Máxima	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Pontuação da Auto-avaliação													
Pontuação da Validação													

Item	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
Pontuação Máxima	15	15	15	10	10	10	75	30	30	20	45	30
Pontuação da Auto-avaliação												
Pontuação da Validação												

Pontuação na auto-avaliação:

Pontuação na validação:

PRÁTICAS DE GESTÃO DESTACADAS:

1 →

2 →

3 →

Validadores (Nome/Posto-Grad)	Data: / /	Assinatura

ANEXO H

CONCLUSÃO GERAL

No 1º parágrafo, o Validador-relator desceve o estágio da organização, de acordo com a faixa de pontuação global prevista na tabela abaixo.

PONTUAÇÃO GLOBAL DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

A composição da pontuação dos Itens dos Critérios gerará a pontuação global da organização, que se enquadrará numa das cinco faixas seguintes.

Nº	Posição	Pontuação	Estágio da Organização
5	Média	484-500	Práticas adequadas e eficazes para alguns requisitos de todos os itens, sendo algumas pró-ativas, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação em alguns deles ainda está em estágios iniciais. Tendências favoráveis e desempenho superior às comparações em alguns resultados.
	Baixa	451-483	
4	Alta	417-450	Práticas adequadas para os requisitos da maioria dos Itens, algumas sendo pró-ativas e a aplicação em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados. Tendências favoráveis, porém, em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas, sendo o desempenho similar às comparações em alguns resultados.
	Média Baixa	384-416 351-383	
3	Alta	317-350	Práticas adequadas aos requisitos de alguns Itens, reativas, com início de uso continuado, entretanto existem lacunas importantes nos métodos e na aplicação em alguns Itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes das práticas de gestão, com algumas tendências sendo favoráveis.
	Média Baixa	284-316 251-283	
2	Alta	217-250	Práticas nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria delas. Começam a aparecer alguns resultados rentes decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
	Média Baixa	184-216 151-183	
1	Alta	101-150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas.
	Média Baixa	51-100 0-50	

PONTUAÇÃO GLOBAL

Pontuação obtida na Auto-avaliação:		Faixa Global de pontuação atingida:	Nº:	Posição:
-------------------------------------	--	-------------------------------------	-----	----------

Nos parágrafos seguintes, o Validador-Relator descreve, de forma resumida, os **principais** aspectos observados em cada **critério**, sejam **pontos fortes** ou **oportunidades de melhorias**. Caso haja mudança na pontuação, os motivos deverão ser apresentados no final de cada parágrafo.

Dobre aqui

Cole aqui

PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado(a) Companheiro(a):

Para que possamos aperfeiçoar o texto do Caderno de Instrução (CI) "Processo de Melhoria Contínua" Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), solicitamos sua prestimosa colaboração no sentido de preencher a pesquisa abaixo, remetendo-a logo após a leitura do mesmo, para a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército (AEsp), via correio, fax ou por e-mail:

Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército
QGEx – Bloco " J " - 1º Andar - SMU
70.630-901 - Brasília - DF
Fax: (61) 3415-6655 / 3415-4975
E-mail: aesp@gabcmt.eb.mil.br

Aperfeiçoar a gestão do Exército exige a participação de todos.
Sua colaboração é muito importante !

a. A respeito do texto do CI, por favor avalie os seguintes quesitos, marcando apenas um número de (1) a (5) para cada item. Marque (1) para o pior resultado e (5) para o melhor resultado:

- Quanto à clareza: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto ao conteúdo: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto ao entendimento do assunto: (1) (2) (3) (4) (5)
- Se na sua opinião os objetivos foram claramente atingidos: (1) (2) (3) (4) (5)
- Se atendeu às suas expectativas: (1) (2) (3) (4) (5)
- Interesse despertado pelo assunto: (1) (2) (3) (4) (5)
- Pertinência do assunto: (1) (2) (3) (4) (5)
- Pertinência do glossário: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto ao exercício prático contido no CI: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto à articulação lógica dos temas propostos: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto à composição gráfica e lay-out do material: (1) (2) (3) (4) (5)

b. Correções propostas no texto (Indicar: título; capítulo; página; parágrafo; linha; etc): (Obs: Se necessário, use folha em anexo)

c. Na opinião do Sr, como esse CI poderá ser implementado nas OM e como deverá ser feita a disseminação de seu conteúdo ? (Obs: Se necessário, use folha em anexo)

d. Outras considerações. (Obs: Se necessário, use folha em anexo)

Nome Completo: _____

Posto: _____ Arma/Quadro/Serviço: _____ OM: _____

Dobre aqui

Corte aqui

Caderno de Instrução Experimental - P processo de Melhoria Contínua

