



Prêmio Nacional da Gestão Pública PQGF 2005 - Participação do Inmetro

Setembro 2005



Estrutura da Apresentação

- **Próximas etapas do PQGF**
 - **Processo de Avaliação**
- **Os Fundamentos e o Modelo do Prêmio Nacional da Gestão Pública**
- **Critérios de Avaliação do PQGF e Práticas do Inmetro descritas no RG**
 - **Comentários Gerais sobre a Visita**



Próximas Etapas do PQGF

15.08 a 15.09 Examinadores fazem sua Análise Individual do RG - Relatório da Gestão.

Até 30.09 Reunião de consenso dos Examinadores.

Até 06.10 1a. Reunião dos Juizes: seleção das candidatas que irão para a etapa de visita.

Até 11.10 Comunicação da visita às candidatas.

Até 28.10 Visita às candidatas.

09.11 2a. Reunião dos Juizes: indicação das premiadas

11.11 Divulgação das Premiadas.

Até 23.12 Envio do RA – Relatório de Avaliação.



Os Prêmios da Qualidade / Gestão

- Os Prêmios foram criados para estimular a busca da Excelência e a troca de experiências
- 1987 nos Estados Unidos - Prêmio Malcolm Baldrige.
- 1992 PNQ (depois PQRS - PQGF - PPQG - PNQS etc.)
 - Fundamentos (*Conceitos - Valores - Cultura*)
 - Critérios de Avaliação:
“o que deve ser feito” para concretizar os Fundamentos (PQGF tem **7 Critérios, 26 Itens, 105 Alíneas** e cerca de **300 Requisitos**)
 - As organizações decidem **como fazer:** estabelecem e implementam suas Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho para obter os Resultados planejados.

Avaliando o RG

O Examinador busca entender a Organização

- **Autarquia ? Competências básicas ?**
- **O que entra para ser processado (insumos, matéria prima, serviços, informações....) ? Quem fornece ?**
- **O que é gerado (produto intencional e não intencional...)?**
- **Para quais beneficiários diretos (clientes)?**
- **Quais são os processos principais ?**
- **Quais são os principais processos de apoio ?**
- **Quem são as comunidades mais afetadas? (Familiares de empregados, vizinhos, etc.)**
- **Quem representa a sociedade? (Prefeitura, Agências, Órgãos do Governo, Associações, ONGs...).**
- **Como a sociedade se manifesta (solicitações, leis, normas, compulsórias ou voluntárias...)**

Avaliando o RG: “COMO”

O Examinador busca entender **COMO** a organização atende aos Requisitos do Prêmio:

Quais são as principais **Práticas de Gestão ?** (Atividades executadas regularmente com o objetivo de gerir a organização. Exemplos: “*Reuniões da Diretoria e do CAGE*”; “*Planejamento Estratégico - NIG-CPLAN-029*”; “*Pesquisas junto à População*” etc.)

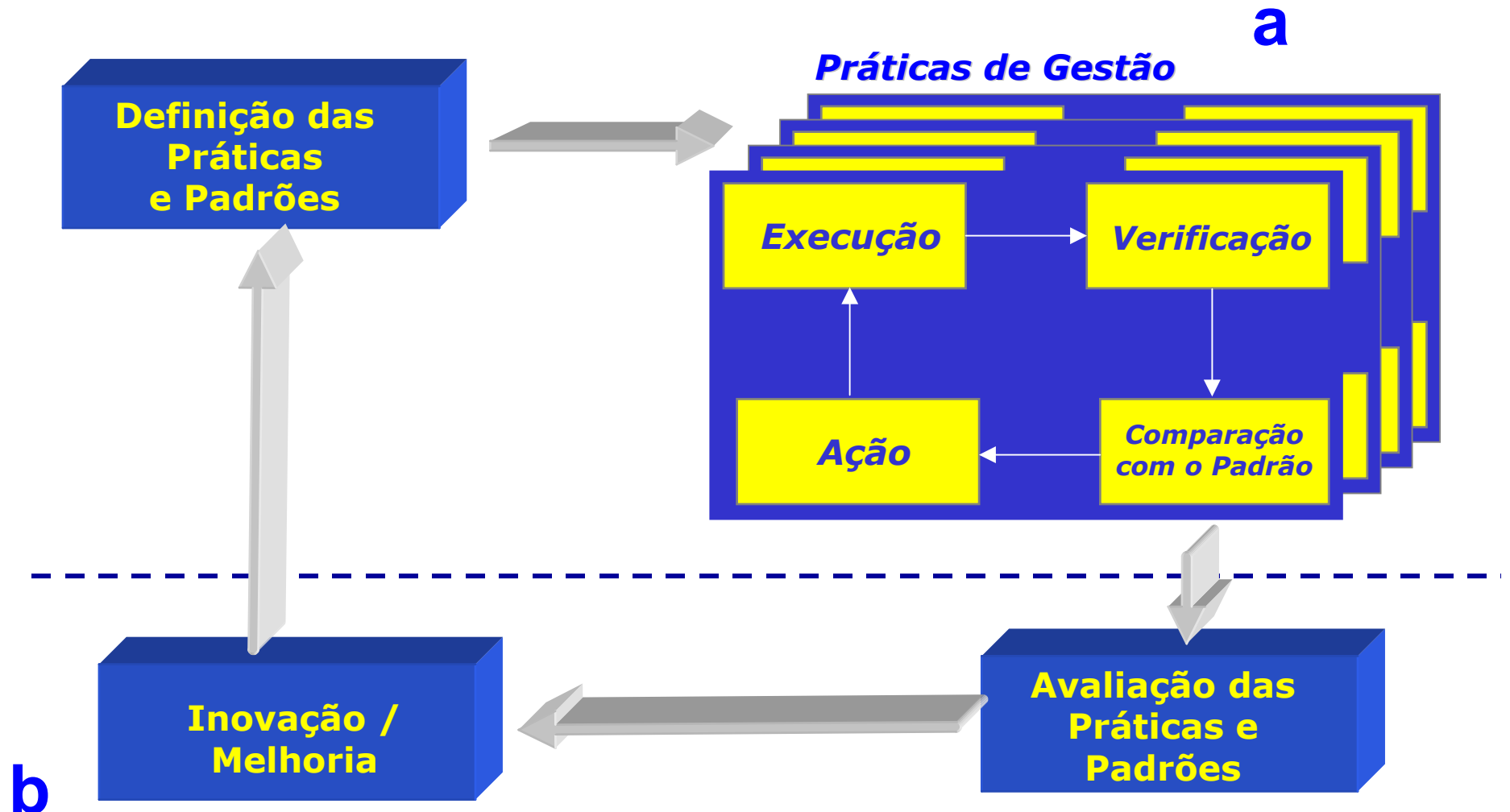
Quais são os **Padrões de Trabalho ?**

(“**Regras de Funcionamento**” das Práticas de Gestão: podem ser diretrizes, procedimentos, rotinas de trabalho, normas , fluxogramas, indicadores, objetivos etc.).

- Devem incluir responsáveis, periodicidade, métodos de controle (verificação do cumprimento dos Padrões etc.)

- Podem estar documentados **ou não**.

Diagrama de Gestão



a. Ciclo de Controle / b. Ciclo de Aprendizado



RG do Inmetro: Ciclo de Controle

“A Metodologia de Controle adotada pelas diversas áreas do Inmetro para *verificar o cumprimento dos padrões de trabalho* inclui:

Auditorias internas do SGQI.

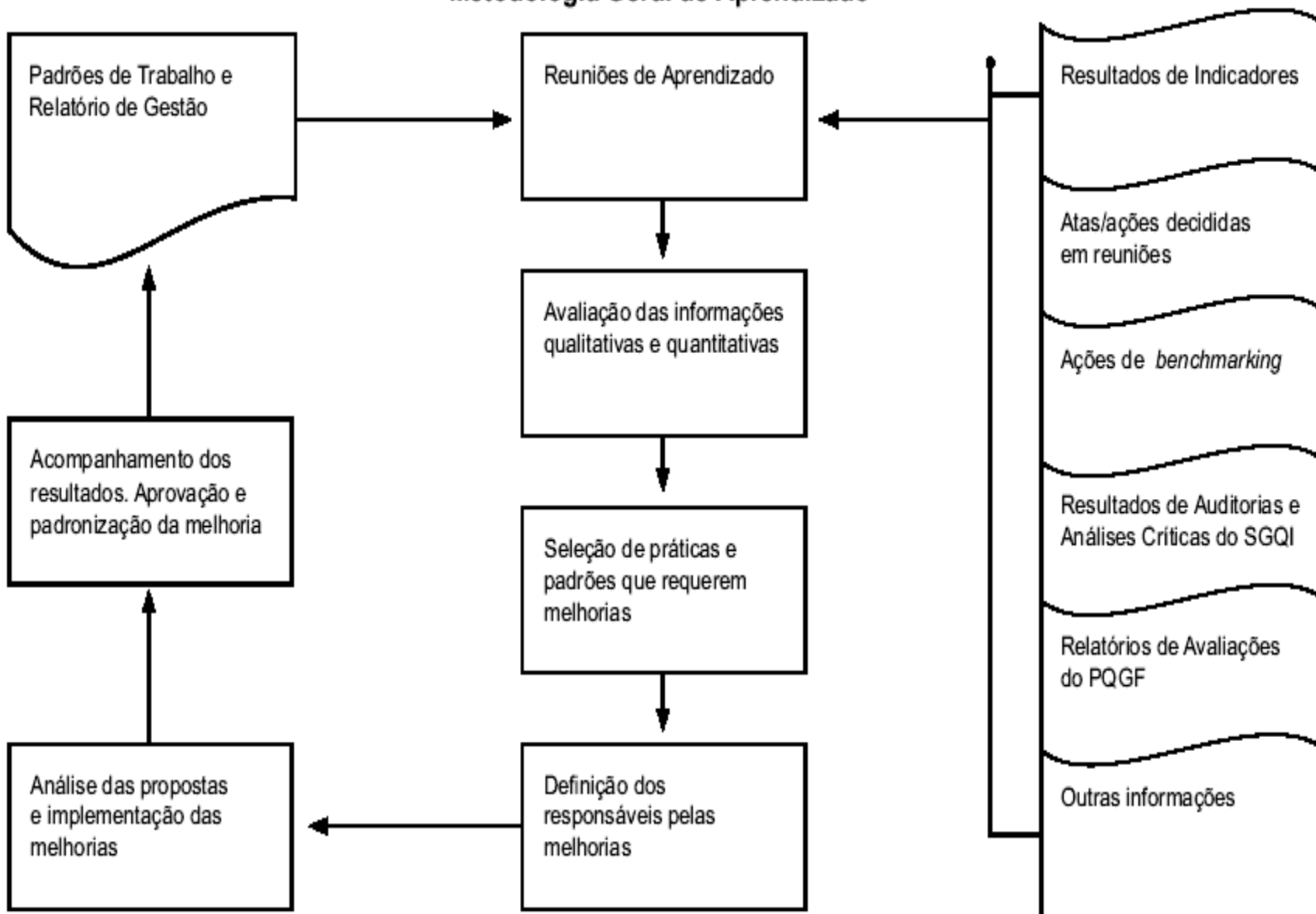
Auditorias externas de organismos internacionais como ILAC, IAAC, EA, IAF e SIM.

O monitoramento e análise dos resultados dos indicadores do desempenho operacional.

Os principais indicadores de desempenho e informações qualitativas que apóiam essa verificação são os índices de não conformidades evidenciadas nas auditorias, os relatórios dessas auditorias e os desvios nos resultados dos indicadores operacionais com relação ao desempenho esperado.”

RG do Inmetro: Ciclo de Aprendizado

Metodologia Geral de Aprendizado



Fatores Avaliados e que Afetam a Pontuação

Dimensões	Fatores
Método e	<ul style="list-style-type: none">• Adequação• Pró-atividade• Refinamento• Inovação
Aplicação (Critérios 1 a 6)	<ul style="list-style-type: none">• Disseminação• Continuidade
Resultados (Critério 7)	<ul style="list-style-type: none">• Relevância• Desempenho• Tendência

Fatores Avaliados: Método

Adequação: Atender aos requisitos dos *Critérios para Avaliação da Gestão Pública*.

Pró-atividade: Capacidade de se antecipar aos fatos, prevenir problemas etc. Existem práticas *tipicamente* reativas ou proativas. O examinador irá avaliar se o *conjunto de práticas que garantem o atendimento ao requisito é proativo*.

Refinamento: Estágio avançado de evolução da prática de gestão, alcançado pela aplicação do aprendizado.

Inovação: Prática inédita ou incomum *no ramo de atividade ou na área* da organização em que ela é aplicada

Fatores Avaliados: Aplicação


Disseminação: Implementação das práticas de gestão horizontal e verticalmente pelas áreas, produtos, processos, *e/ou* pelas partes interessadas.

Continuidade: Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão (Nota: os padrões de trabalho podem e devem evoluir. Assim, se ciclos de aprendizado conduzem a uma prática totalmente inovadora, os examinadores *não devem considerar* que ela está em início de uso)

Indicadores e Resultados

Dados e informações quantitativas ou qualitativas devem ser utilizados:

1. Para monitorar a realização de um processo ou atividade:

- Foco na **conformidade e eficiência**. 
- Podem ser desdobrados e são “gerenciáveis” pelos executantes.
- Chamados de Indicadores Operacionais, Direcionadores, Drivers ou Itens de Verificação.

2. Para monitorar os resultados de um processo ou sistema:

- Foco na **eficácia**. Medem o alcance dos Objetivos.
- Muitas vezes não é possível uma atuação direta do gestor sobre os resultados (os resultados dependem de fatores não controlados plenamente pelo gestor)
- Chamados de Indicadores Estratégicos, Outcomes etc.

Resultados: Conceitos

Eficiência: Relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados. (*usar bem ou mal os recursos*)



Eficácia: Em que medida as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados são alcançados (*alcançar os objetivos*)

Resultados: Avaliação de Tendências

- O enfoque da análise é nos últimos três períodos/pontos, sendo que períodos anteriores também poderão ser considerados.
- Pontos desfavoráveis sem explicação geram OM - Oportunidade para Melhoria do tipo “Em função da falta de informações não é possível a verificação de tendência favorável”.
- Pontos desfavoráveis com explicação convincente não geram OM e podem gerar PF - Ponto Forte.
- Pontos desfavoráveis com explicação não convincente geram OM e podem ser verificados na visita.

Resultados: Avaliação do Desempenho

- **Resultado no período mais recente, comparado com o resultado do referencial escolhido para comparação.**
- **Referenciais comparativos não comentados no item 4.2 ou em outro ponto do RG geram comentário: “não é possível avaliar o desempenho, devido a ausência e/ou incoerência dos referenciais comparativos”.**
- **O Examinador pode não concordar com a pertinência, desde que sustente esse ponto com argumentos relevantes.**
- **Indicadores operacionais ou de processos muito específicos, não necessitam necessariamente de comparação.**

Objetivos dos Examinadores na Visita

- **Estimular de antemão a elaboração de RG - Relatório da Gestão realista, inibindo os excessos;**
- **Confirmar as informações do RG ($\pm 40\%$ PFs) e esclarecer dúvidas ($\pm 60\%$ OMs), para preparar o Relatório de Avaliação com maior precisão;**
- **Ratificar ou retificar a pontuação dada após consenso, Item a Item.**

Fundamentos do PQGF

Premissa do PQGF :

“E preciso ser excelente sem deixar de ser público”

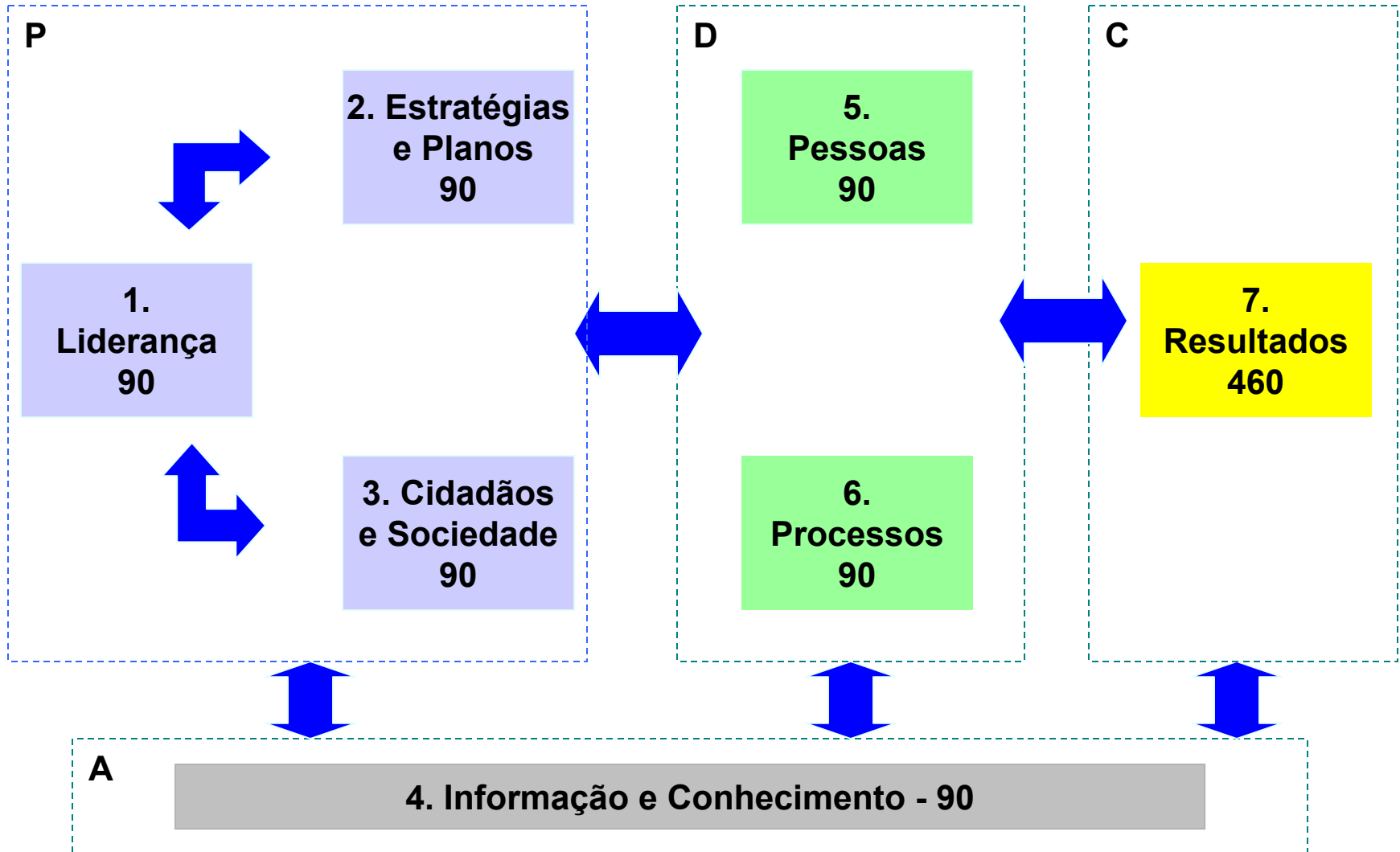
Princípios Constitucionais:

Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade; Eficiência.

Fundamentos

- *Excelência dirigida ao cidadão;*
 - *Gestão participativa;*
- *Gestão baseada em processos e informações;*
 - *Valorização das pessoas;*
 - *Visão de futuro;*
 - *Aprendizado organizacional*
 - *Agilidade;*
 - *Foco em resultados;*
 - *Inovação;*
 - *Controle social;*

Modelo de Excelência em Gestão Pública





Critérios de Excelência do PQGF - 1. Liderança

1.1 Sistema de Liderança

- **Tomar, comunicar e implementar decisões.**
(Reuniões Diretoria, CAGE, RBMLQ-I, Grupos etc.)
- **Compromisso e busca de oportunidades junto às partes interessadas**
(RG superficial com relação a fornecedores)
- **Avaliação, identificação e desenvolvimento das habilidades de liderança.**
(Gestão por competências sendo estruturada; Prática DQUAL não disseminada)



Critérios de Excelência do PQGF - 1. Liderança (cont.)

1.2 Cultura da Excelência

- **Disseminação dos Valores e Diretrizes da Adm. Pública
(Encontro Anual com Servidores, Café 10 etc.)**
- **Coerência do Projeto Institucional com as Diretrizes
Governamentais
(Planejamento Estratégico, Comitês do Conmetro)**

**Comprometimento de todos com a cultura da excelência
(Participação no PQGF, Implantação do SGQI, Auditorias,
Reuniões etc.)**

- **Estabelecimento dos padrões de trabalho e Sistema de
Controle.**
 - **Sistema de aprendizado.**



Critérios de Excelência do PQGF - 1. Liderança (cont.)

- **1.3 Análise Crítica do Desempenho Global**

- **Realização da análise crítica, considerando inclusive variáveis externas, informações comparativas e relações de causa e efeito.**

(Realmente as análises críticas consideram informações do ambiente externo ? Há registros ?)

- **Comunicação das decisões e acompanhamento da ações.**

(RG está superficial com relação ao acompanhamento das ações propostas)

Comentários sobre a Liderança e o Aprendizado

- Quem conduz as “Reuniões de Aprendizado”? Quem coordena os Processos de Melhoria da Gestão ? Em que momento a Alta Direção se envolve formal e estruturadamente com os processos de melhoria?
- Poderia se designada uma Coordenação ou Grupos permanentes atuando ao longo do ano (e não só na preparação do RG). Por exemplo, um Coordenador, apoiado por 7 Grupos de trabalho por Critério do PQGF, com representantes das Diretorias e principais áreas...
- As Auditorias do SGQI devem ser estruturadas de modo a fornecer subsídios não só quanto à conformidade mas também quanto à eficácia do sistema de gestão. Ou, poderia ser adotada uma rotina de Avaliações Internas com base nos Critérios do PQGF
- Para tanto mais pessoas deveriam ser treinadas e atuar como examinadores dos Prêmios (PQGF, PNQ, Prêmio Estadual etc.). **O PQGF 2006 já começou...**

2.1 Formulação das Estratégias

- **Participação na Formulação das Políticas Públicas.**

- **Formulação das Estratégias**

Aspectos Relativos ao Ambiente Interno e Externo e Integridade das Informações Externas.

- **Coerência entre as Estratégias e as Necessidades das Partes Interessadas**
 - **Comunicação das Estratégias.**

(Depois da elaboração do Plano 2002 – 2010 não há referência a ações para revisão / validação dos cenários e estratégias. Por exemplo, não foi dada continuidade à prática de “Reunião de Revisão do Plano Estratégico” etc.)



Critérios de Avaliação do PQGF - 2. Estratégias e Planos (cont.)

2.2 Desdobramento e operacionalização das Estratégias

- **Desdobramento das Estratégias em Planos de Ação e Alocação de Recursos.**
 - **Comunicação dos Planos às Partes Interessadas.**
 - **Acompanhamento da Implementação dos Planos.**

(A comunicação e, principalmente, o acompanhamento dos Planos realmente acontece ? Há evidências nas Diretorias e na Alta Direção do Inmetro?)

2.3 Formulação do Sistema da Medição do Desempenho

- **Definição do Sistema da Medição do Desempenho.**
- **Classificação, Integração e Correlação dos Indicadores.**

(Como foi definido o Sistema ? Como foram estabelecidas as correlações apresentadas ?)

- **Projeções sobre os Referenciais Comparativos e definição de metas de curto e longo prazos.**

(Alguém utiliza / utilizou referenciais para apoiar a definição de metas ?)

- **Comunicação dos Indicadores e Metas às Partes Interessadas.**



Critérios de Avaliação do PQGF - 3. Cidadãos e Sociedade

3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo

- **Identificação e Classificação dos Grupos de Cidadãos-Usuários Atuais e Potenciais.**
 - **Identificação das Necessidades dos Usuários Atuais e Potenciais.**
- **Avaliação do Atendimento aos Usuários e do Conhecimento dos Serviços / Produtos.**
 - **Divulgação de Serviços e Comunicação de Ações.**

3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários

- **Definição e disponibilização de Canais de Acesso.**
 - **Gestão das Sugestões e Reclamações.**
- **Divulgação dos Padrões de Qualidade do Atendimento**
(Realmente acontece pela Internet e relatórios da Ouvidoria?)
 - **Avaliação da Satisfação e Insatisfação dos Usuários.**
 - **Utilização das informações para intensificar a satisfação.**
(Realmente a Diretoria analisa dados e propõe / aprova ações ?)

Critérios de Avaliação do PQGF - 3. Cidadãos e Sociedade (cont.)

3.3 Interação com a sociedade

- **Identificação de necessidades da sociedade. Estímulo ao controle social. Canais de relacionamento.**
 - **Avaliação e Gerenciamento do Impacto de Atuação.**
(Como busca minimizar os riscos ambientais ?)
- **Atendimento aos Requisitos da Sociedade em Relação aos Serviços Prestados, inclusive por Intermediários**
 - **Promover ações para conservação de recursos não-renováveis, preservação dos ecossistemas etc.**
 - **Promoção da Responsabilidade Pública do Colaborador.**
Comissão de Ética realmente está atuando de maneira pró-ativa (palestras etc.) ? E a Ouvidoria Interna ?
 - **Estímulo ao Exercício da Cidadania.**

Critérios de Avaliação do PQGF - 4. Informações e Conhecimento

4.1 Gestão das Informações

- **Critérios de Seleção e Métodos de Obtenção de Informações.**

(PSI – Plano dos Sistemas de Informação existe e está sendo implementado ?)

- **Atualização, Preservação, Consistência e Integridade das Informações.**

(Rotinas de back-up além das informações, também permitem também a recuperação dos sistemas ?)

- **Disseminação e Disponibilização das Informações.**
 - **Memória Administrativa (registros).**

(SITAD já está operacional ?)

Critérios de Avaliação do PQGF - 4. Informações e Conhecimento (cont.)

4.2 Gestão das Informações Comparativas

- **Identificação e Priorização das Informações Comparativas.**
 - **Seleção, Coleta e Pertinência das Informações Comparativas.**

(Existem evidências / exemplos de processos estruturados ?

**Não há menção a informações comparativas para os
Processos de Suprimentos)**

- **Utilização das Informações para Melhoria dos Processos e Estabelecimento de Metas Ousadas.**

**(Alguém utiliza informações comparativas para estabelecer
“metas ousadas” ?)**

Critérios de Avaliação do PQGF - 4. Informações e Conhecimento (cont.)

4.3 Gestão do Conhecimento

**Capital Humano; Relativo aos Usuários-Cidadãos (inclusive a Marca);
Estrutural e Tecnológico**

- **Identificação e Manutenção do Conhecimento.**
- **Atração e retenção de talentos e competências.**

**(Como está a negociação com o Governo do plano de
carreiras ?)**

- **Proteção do Conhecimento.**
- **Compartilhamento de Conhecimento.**

**Práticas similares a da DQUAL (relatório padrão +
apresentação) estão disseminadas ?**

- **Utilização da Gestão do Conhecimento para Melhorar
Serviços.**

Critérios de Avaliação do PQGF - 5. Pessoas

5.1 Sistemas de Trabalho

- **A Organização do Trabalho e a Estrutura de Cargos e Funções**
 - **Oportunidades para Participação das Pessoas.**
(Como está andando o “Idéias Valem Oportunidades” ?)
 - **Flexibilidade e rapidez nas respostas aos cidadãos.**
(Realmente a Ouvidoria Externa, “maior delegação” etc. são eficazes ? Existem dados ?)
 - **Comunicação Eficaz e Compartilhamento de Conhecimentos.**
 - **Seleção de Pessoas e Preenchimento de Cargos e Funções.**
 - **Definição de Canais de Interlocução e Negociação.**
 - **Avaliação e Gerenciamento do Desempenho das Pessoas (fatores avaliados; estímulo a metas de alto desempenho)**
 - **Remuneração, reconhecimento e incentivos.**
- (Como está o novo modelo de Gestão de Pessoas da Diraf ?)**

Critérios de Avaliação do PQGF - 5. Pessoas (cont.)

5.2 Educação e Capacitação

- **Identificação das Necessidades de Educação e Capacitação.**
 - **Educação e Capacitação das Pessoas.**
 - **Integração de Novas Pessoas**

(Não é detalhado o conteúdo do programa de integração para contratados, terceiros etc. Integração realmente acontece ?)

Desenvolvimento de Gerentes.

(Como está o projeto Seder para capacitação gerencial ?)

- **Cultura da Excelência nos Planos de Capacitação.**
- **Capacitação das Pessoas que atuam junto aos Cidadãos-Usuários**

Práticas disseminadas a todos ou limitadas aos exemplos mencionados (RBMLQ, Ouvidoria Externa e Dimel) ?

- **Recursos para educação e capacitação.**
 - **Avaliação dos Treinamentos e Conhecimentos Adquiridos.**
- (Não são apresentados resultados das Avaliações de Reação e de Resultados de Treinamentos. Elas realmente acontecem ? Os dados são consolidados e utilizados ?)**

Critérios de Avaliação do PQGF - 5. Pessoas (cont.)

5.3 Qualidade de Vida

- **Promoção de um Ambiente de Trabalho Seguro e Saudável.**
 - **Participação das Pessoas na Identificação dos Fatores.**
 - **Manutenção do Bem-Estar e Satisfação dos Servidores: Serviços de apoio oferecidos. Alinhamento com expectativas.**

(Sesao realmente consolida e trata dados de Pesquisas sobre Atendimento, da Ouvidoria Interna, Asmetro etc.)

- **Medição e Avaliação do Bem-Estar, Satisfação e a Motivação das Pessoas: Identificação dos fatores; Utilização das Informações para Melhoria do Ambiente.**

(Medição apenas por meio de indicadores indiretos e práticas reativas. Como está o projeto “Cultura e Clima Organizacional”?)

- **Qualidade de Vida Fora do Ambiente de Trabalho.**

Crêterios de Avalia o do PQGF - 6. Processos

6.1 Gestão de Processos Finalísticos

- **Concep o dos Serviços/Produtos e Processos, considerando necessidades dos cidadãos-usuários e requisitos ambientais, de saúde e de segurança.**

(Normas internas do Inmetro realmente mencionam requisitos sobre meio ambiente, saúde e segurança ?)

- **Gerenciamento dos Projetos de Serviços e Produtos.**
 - **Gerenciamento dos Processos Finalísticos.**
- **Otimiza o dos Custos. (O Sistema de Gestão de Custos já está sendo utilizado para analisar/adequar todos serviços?)**

6.2 Gestão de Processos de Apoio

- **Defini o e Adequa o dos Processos de Apoio .**
- **Estabelecimento dos Requisitos e Gerenciamento dos Processos de Apoio .**
- **Otimiza o dos Custos (Superficial, faltam mais exemplos).**



Critérios de Avaliação do PQGF - 6. Processos (cont.)

6.3 Gestão de Processos de Suprimento

- **Gestão do Processo de Compra de Bens Materiais e Serviço: Atendimento à Legislação; Prazo e Qualidade; Transparência.**
 - **Qualidade do Produto ou Serviço Adquirido: Qualificação dos Fornecedores; Atendimento aos requisitos; Equilíbrio entre Qualidade, Prazo e Preço.**
 - **Relacionamento com fornecedores. Incentivo à Melhoria do Desempenho.**
- (Superficial, apenas convites para treinamentos, palestras etc. para funcionários de prestadores de serviços).**
- **Gestão dos bens materiais, patrimoniais e estoques.**

6.4 Gestão Econômico-Financeira

- **Gestão Orçamentária: Elaboração da Proposta Orçamentária; Cortes ou Descontigenciamentos; Monitoramento da Execução e Realinhamento; Riscos Financeiros.**
- **Captação, Investimento e Aplicação de Recursos de Recursos Financeiros.**
- **Acompanhamento da Execução, Orçamentária e Financeira.**



Critérios de Avaliação do PQGF - 7. Resultados

Tendências e Desempenho (comparação com referencial pertinente) dos:

7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários.

7.2 Resultados relativos à interação com a sociedade

7.3 Resultados orçamentários e financeiros.

7.4 Resultados relativos às pessoas.

7.5 Resultados relativos a suprimento.

7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos.

7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais.

Poucas comparações inviabilizando avaliação do desempenho. Limita a pontuação a 50% (e a 20% em 7.5 Suprimentos)

Comentários gerais para a visita

- Representante do Inmetro: Guia de visita para examinadores - onde posso ver o quê / quem são os responsáveis pela apuração dos resultados e atualização dos referenciais ?
- Líderes: ler o RG e discutir as práticas de gestão e **indicadores** pertinentes com as suas equipes (Práticas relativas aos processos da área e práticas gerais: Pessoas, Planejamento, Análise Crítica etc.)
 - Foco em **gestão** (a rotina todos já devem conhecer...).
- Assegurar a disponibilidade e organização por parte dos visitados / entrevistados.



Roteiro recomendado. Antes da visita:

Teste os sistemas.

Se existem problemas com informática, tenha os principais dados em papel (Resultados de Indicadores; Planos de Ação etc).

**Passe tranquilidade para sua equipe
(afinal é uma ocasião única para identificar
Oportunidades para Melhoria)**

Tenha tudo a mão, ou pelo menos saiba onde estão as informações - o tempo pode ser muito curto !

Certifique-se que a área está limpa e organizada...

Roteiro para um desastre:

Você sabe que há lacunas ou problemas;

**Não é objetivo, causando “ansiedade” no examinador
ao omitir informações;**

**Tenta mostrar o que vai ser melhorado, nem sempre
havendo definição clara, aumentando a ansiedade;**

**Examinador insiste e você acaba apresentado a
informação solicitada;**

**E então fica sem defesas pois, ao apresentar o que
precisa ser melhorado, já enfatizou as principais
lacunas existentes.**



Roteiro recomendado. Durante a visita:

Tenha uma postura assertiva, porém simpática com os examinadores. Seja honesto;

Esteja seguro de ter entendido a questão;

Apresente a informação solicitada, destacando aspectos positivos (sempre há, nos resultados ou nos benefícios de aplicação da prática);

Não tente esconder dados que forem solicitados. O examinador pode fazer investigações mais aprofundadas e buscar referências cruzadas.

Não ser prolixo (não falar demais).

Apresentar inicialmente apenas o que já existe;

Ao ser questionado sobre aspectos desfavoráveis destacar melhorias em andamento.

Assim, ao evidenciar que conhece a existência de lacunas e que a situação está sendo tratada de forma adequada estará demonstrando a qualidade da gestão.



Boa sorte e sucesso !!