

**PROJETO**



**DIAGNÓSTICO PARA MELHORIA**

Marconi Ferreira Perillo Júnior  
**Governador do Estado de Goiás**

Giuseppe Vecci  
**Secretário da Gestão e Planejamento**

Maria Christina de Azeredo Costa Reis  
**Superintendente de Modernização Institucional**

**Coordenação:**

Maria Cristina de Azeredo Costa Reis

Claudia Cristina Borges de Souza  
(Gerente de Modernização de Gestão)

**Equipe técnica:**

Claudia Cristina Borges de Souza

Jonathas Prado

Vinicius Mamede Salum Chaer

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>04</b>
<b>OBJETIVOS DO PROJETO .....</b>	<b>04</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>05</b>
<b>DIAGNÓSTICO DA GESTÃO PÚBLICA .....</b>	<b>06</b>
<b>GRÁFICOS - QUESTÕES OBJETIVAS .....</b>	<b>07</b>
<b>QUESTÕES SUBJETIVAS .....</b>	<b>14</b>
<b>REUNIÃO TÉCNICA DE DIVULGAÇÃO DO DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>15</b>
<b>PLANOS DE MELHORIA DA GESTÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>OFICINAS TÉCNICAS PARA CONSOLIDAÇÃO DOS PMGs .....</b>	<b>17</b>
<b>CRONOGRAMA DAS AÇÕES PÓS DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>18</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>19</b>

## APRESENTAÇÃO

A partir de janeiro de 2011 passou a vigorar no Estado de Goiás um novo modelo de gestão baseado na inovação, empreendedorismo e com foco em resultados. Um dos eixos prioritários estabelecidos no Plano Estratégico 2011-2014 consiste na “*Estruturação de uma nova administração pública*”. Neste sentido, diversas ações foram e estão sendo delineadas para que a estratégia do governo se concretize.

Dentro deste contexto, a Secretaria de Gestão e Planejamento, através da Superintendência de Modernização Institucional, disponibiliza os resultados da primeira fase do Projeto Raio X da Gestão, que tem como objetivo traçar o cenário da gestão pública estadual, identificando os principais gargalos e as boas práticas de gestão e também planejar ações de melhoria a partir do diagnóstico realizado. Pretende-se com essa iniciativa elevar o desempenho dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual e, conseqüentemente, a eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais.

O Projeto Raio X da Gestão tem seu foco no processo de gestão dessas instituições, principalmente naqueles requisitos estabelecidos no Novo Modelo de Gestão implantado, quais sejam: Estratégia e Planejamento; Processos; TI e Sistemas Corporativos; Capacitação e RH; Cidadãos.

## OBJETIVOS DO PROJETO

A iniciativa proposta faz parte de um esforço para implantação de um novo conceito de gestão, cujo objetivo principal é dotar a administração pública estadual de elevados padrões de desempenho, sempre com o foco no cidadão. Os objetivos a serem alcançados com a implementação do Raio X da Gestão, são:

- avaliar/diagnosticar a gestão nos órgãos e entidades autárquicas e fundacional, de acordo com os requisitos do Novo Modelo de Gestão;
- subsidiar a elaboração e implantação das ações de modernização e melhoria da gestão pública estadual, otimizando a atuação dos órgãos e entidades.

## METODOLOGIA

O projeto tem como premissa o trabalho em rede, ou seja, uma atuação conjunta de todos os órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional. Os integrantes/responsáveis setoriais pelo projeto são os Superintendentes de Gestão, Planejamento e Finanças, nos órgãos, e Diretores de Gestão, Planejamento e Finanças ou estrutura equivalente, nas autarquias e fundação, e os gerentes responsáveis pelo planejamento de cada organização.

Como metodologia de trabalho, os 40 órgãos/entidades foram divididos por grupos em consonância com planejamento governamental: Cidadão, Infraestrutura/Desenvolvimento e Gestão.



As etapas do trabalho são:

- Etapa 1 – Realização do diagnóstico nos 40 órgãos/entidades (auto-avaliação da gestão);
- Etapa 2 – Elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão a partir dos resultados do diagnóstico;
- Etapa 3 – Suporte técnico para implementação das melhorias (oficinas, seminários, apoio metodológico, articulação);
- Etapa 4 - Implementação das melhorias (órgãos e entidades);
- Etapa 5 – Acompanhamento dos resultados.



## DIAGNÓSTICO DA GESTÃO PÚBLICA

Lançado em 14/02/2012, o Projeto Raio X da Gestão iniciou os trabalhos com a aplicação de um questionário em todos os órgãos e entidades autárquicas e fundacional com a finalidade de diagnosticar a situação/estágio da gestão pública estadual.



Reunião de lançamento do Projeto com o Secretário Giuseppe Vecci

O questionário-diagnóstico abordou cinco critérios consagrados da gestão: Estratégia e Planejamento; Processos; TI e Sistemas Corporativos; Capacitação e RH; Cidadãos.

Para a tabulação das questões objetivas, cada item foi escalonado em cinco níveis, cujos valores correspondentes foram 0; 0,25; 0,5; 0,75 e 1, e foram atribuídos a estes, os conceitos: péssimo; ruim; razoável; bom e ótimo, respectivamente.

Portanto, a avaliação resultou em índices que variam de 0 a 1, que é o intervalo referência de todos aspectos abordados.

Os resultados do diagnóstico são apresentados a seguir por meio de gráficos e tabelas que demonstram o desempenho dos órgãos e entidades em relação à gestão, obtidos a partir da tabulação das questões objetivas do questionário.

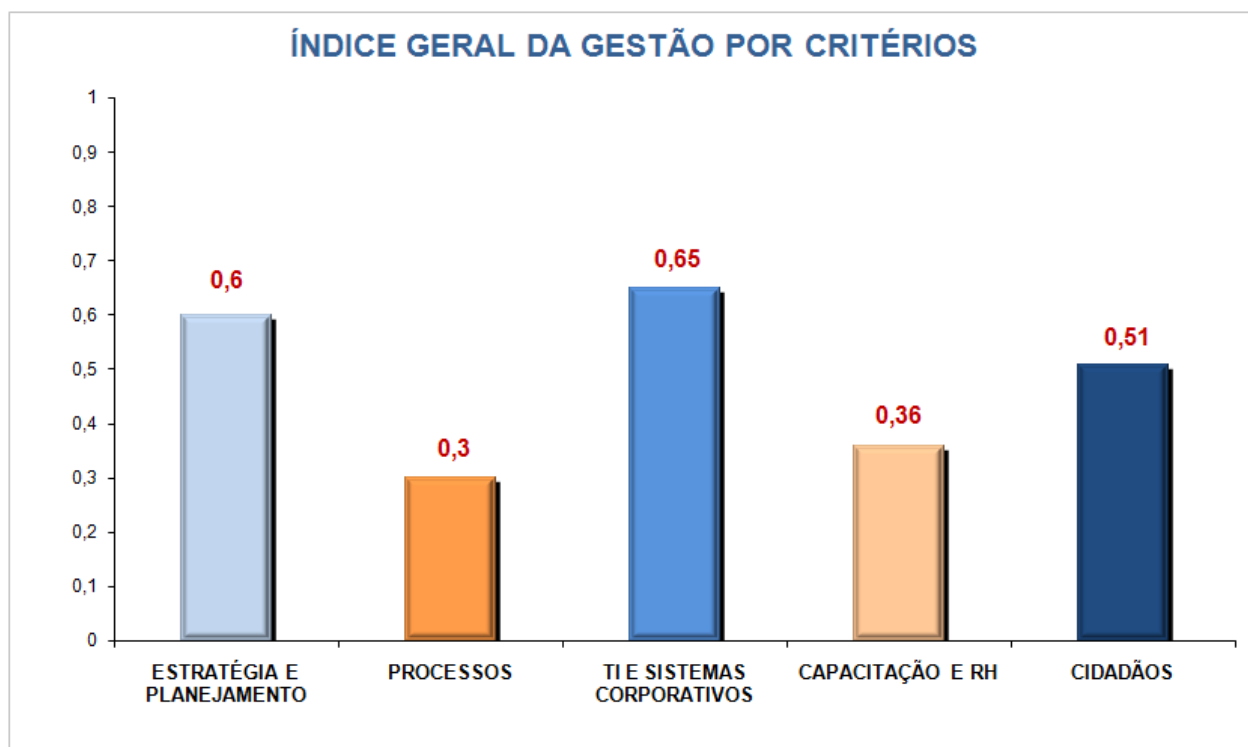
As questões subjetivas, ou seja, de texto livre, foram consolidadas e apresentadas na forma de tabela, possibilitando a visualização das respostas dadas pelos órgãos/entidades.

**As informações obtidas a partir do diagnóstico se constituem importante subsídio para o planejamento de ações corporativas e, por esse motivo, foram encaminhadas às respectivas unidades básicas da SEGPLAN responsáveis pelas diretrizes e pela gestão dos principais processos que abrangem o projeto.**

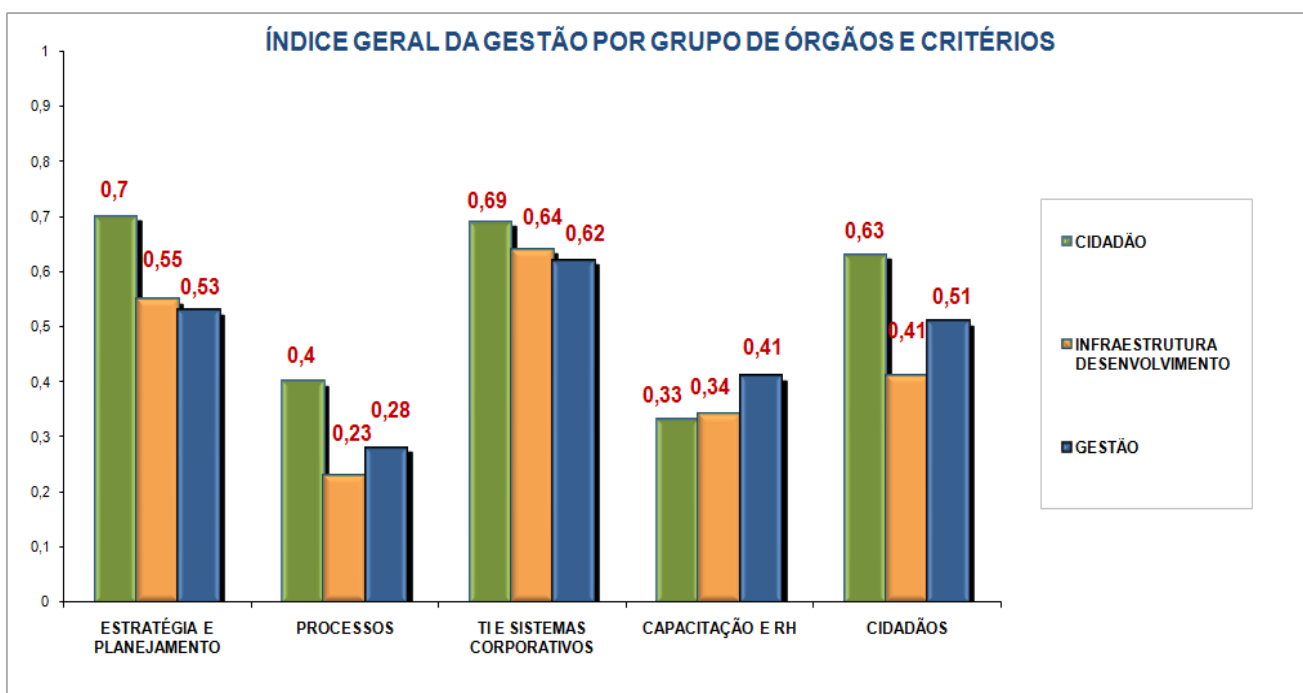
## GRÁFICOS - QUESTÕES OBJETIVAS

### Resultados Globais

Apresentam os índices globais (média dos órgãos/entidades) por critérios e por grupos/critérios.



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012

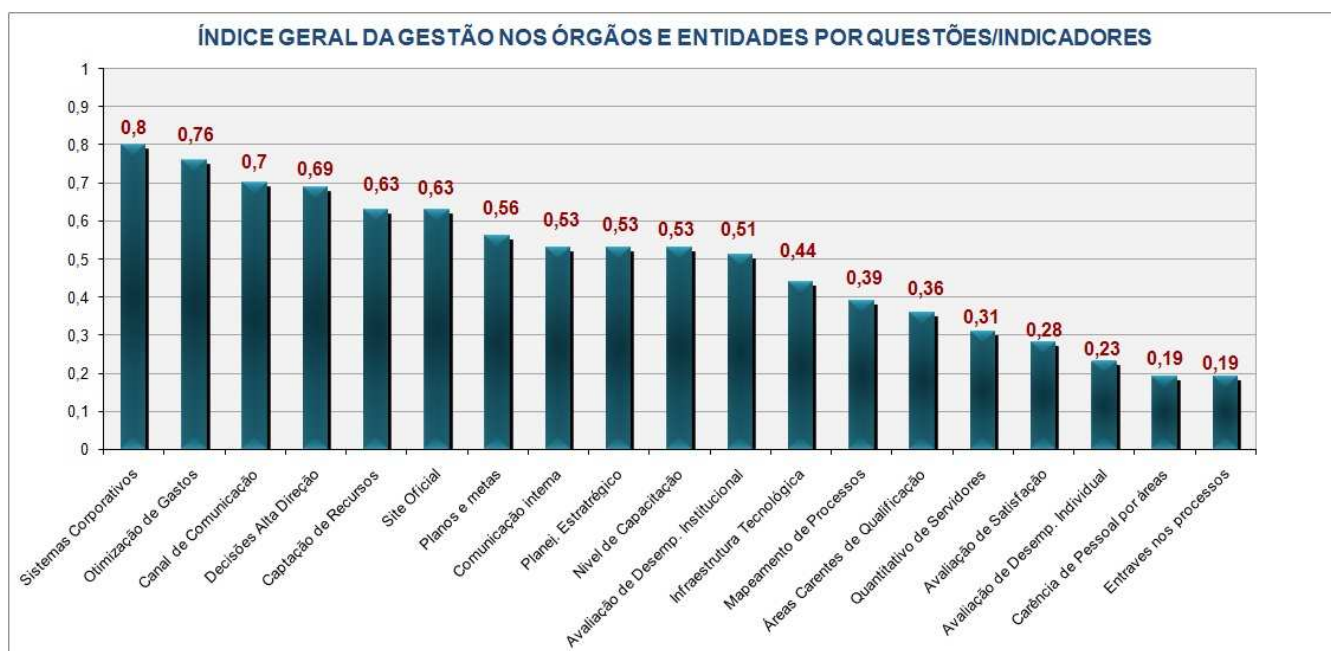


Foi evidenciado que dentre os critérios estabelecidos na metodologia, “**Processos**” e “**Capacitação e RH**” representam os pontos mais críticos da gestão pública estadual.

Percebe-se uma diferenciação do grupo “Cidadão”, em relação aos demais, nos critérios “Estratégia e Planejamento”, “Processos”, “TI e Sistemas Corporativos” e “Cidadãos” possui melhores índices, porém, em “Capacitação e RH” apresenta índice mais baixo.

### Resultados por indicadores/questões:

Cada questão objetiva da avaliação diagnóstica foi considerada um indicador de gestão. Os gráficos seguintes demonstram os resultados por indicadores, em ordem decrescente por desempenho.



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012

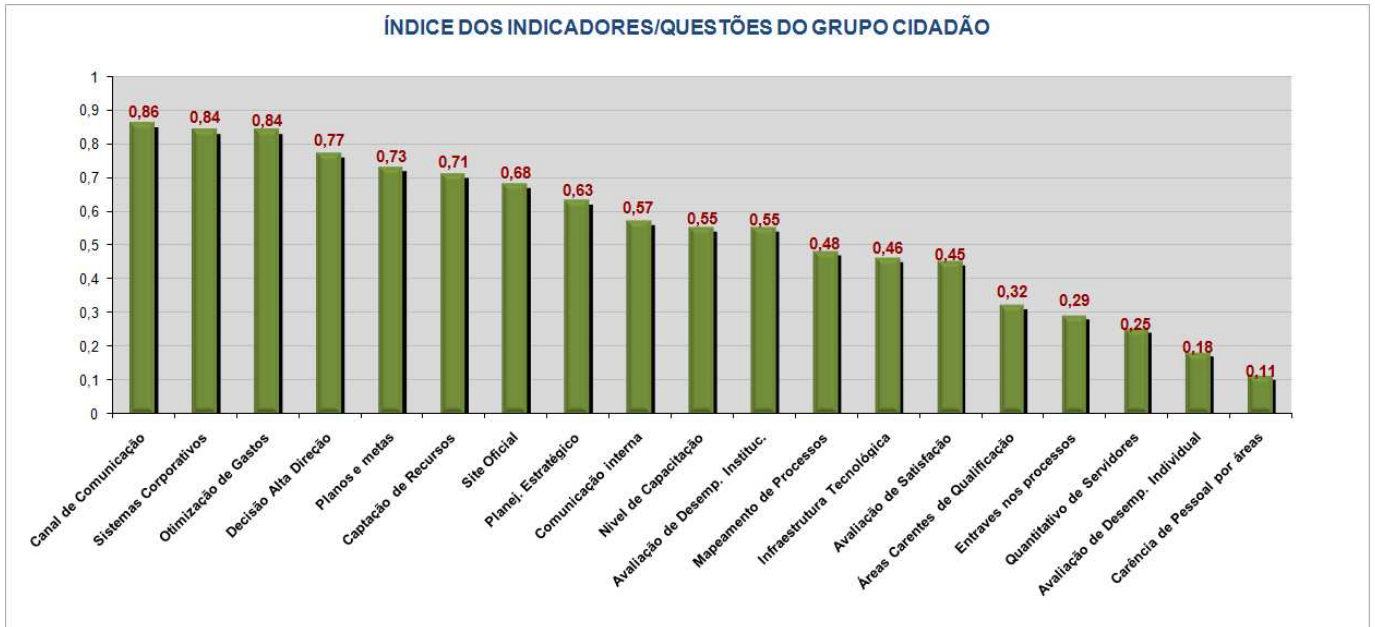
O gráfico demonstra uma diferença considerável entre os maiores índices (próximos a 0,8) e os menores (<0,2).

Para análise dos resultados, como não há índice comparativo, foi considerado como pontos críticos os índices inferiores a (0,5).

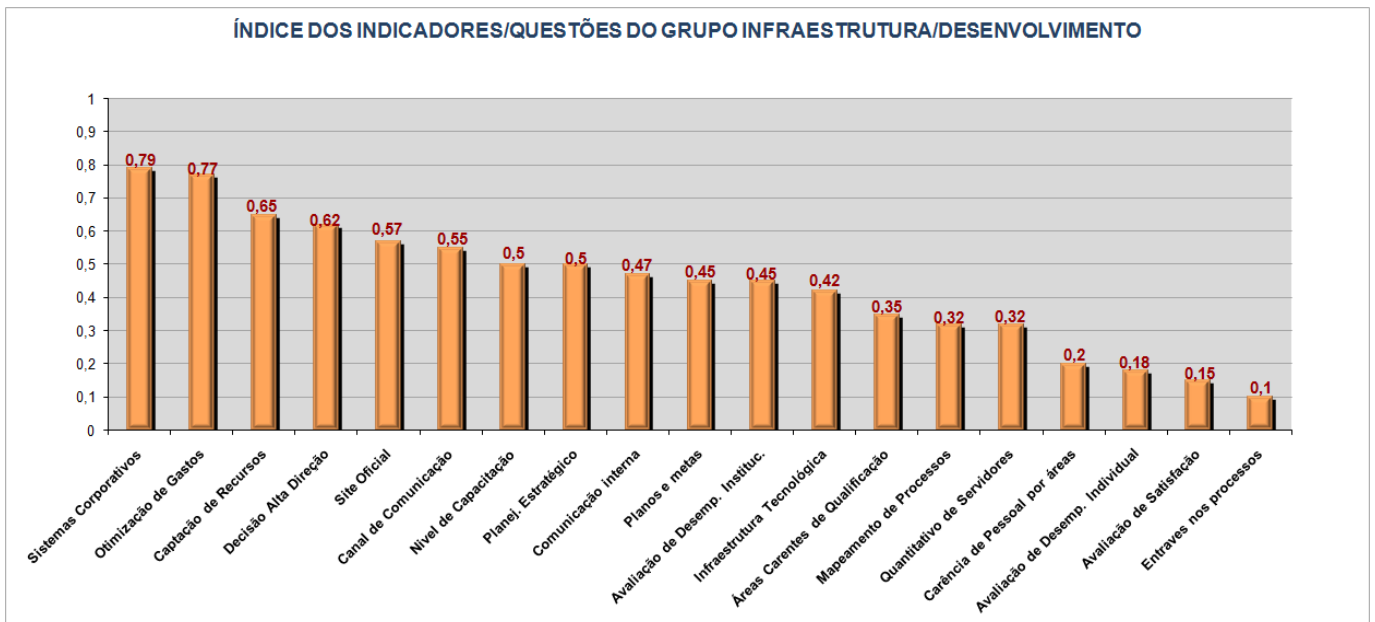
No gráfico anterior, observamos oito indicadores que enquadrados entre os pontos mais críticos: **Infraestrutura Tecnológica; Mapeamento de Processos; Áreas de Atuação Carentes de Qualificação; Quantitativo de Servidores; Avaliação de Satisfação do Cidadão; Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores; Carência de Pessoal e Entraves de Processos.**



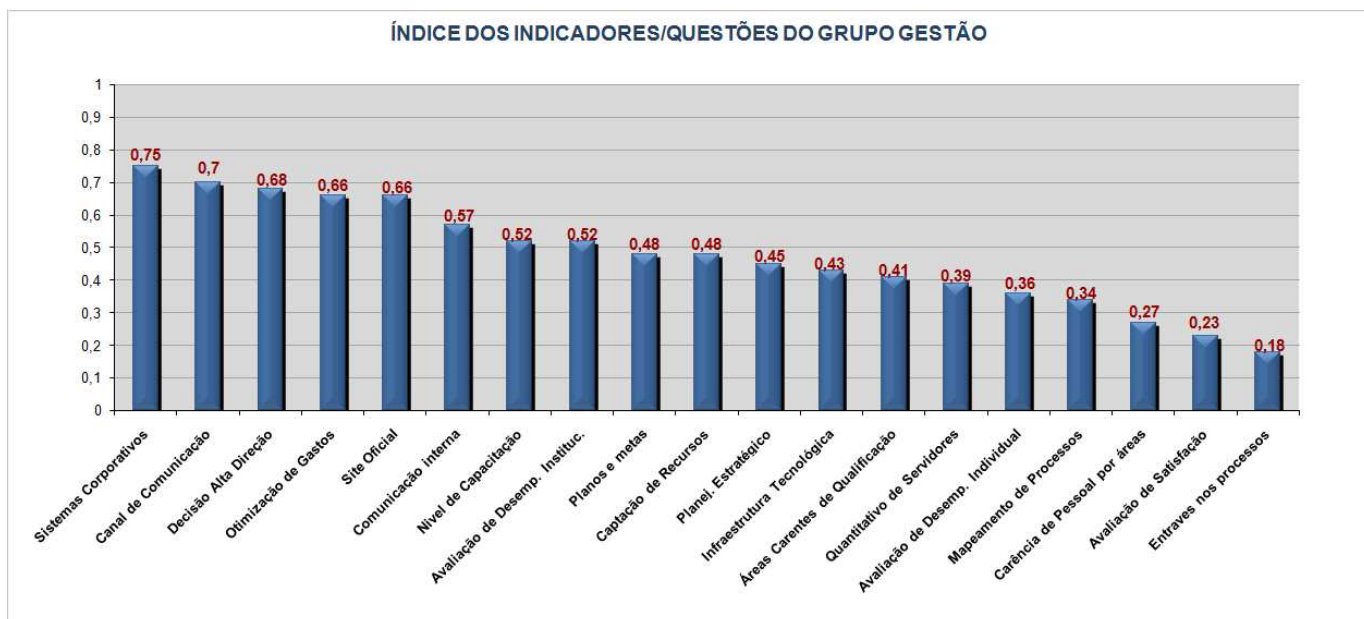
A seguir, a mesma escala de indicadores subdividida por grupo de órgãos e entidades.



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012



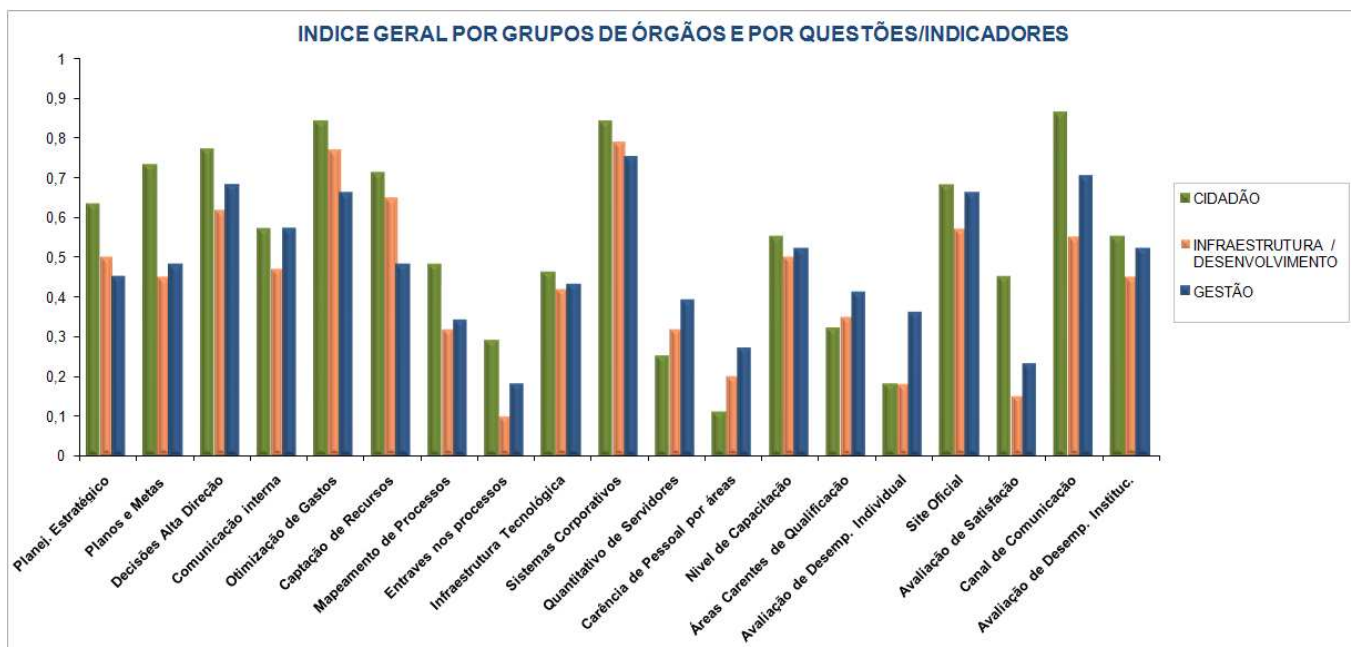
Fonte: Órgãos e entidades em março/2012



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012

Verifica-se na comparação com o índice geral que no grupo cidadão permanecem os mesmos oito indicadores mais críticos, apesar da alteração da ordem. Porém, esse número cresce para onze nos demais grupos.

O gráfico a seguir, apresenta o comparativo dos dezenove indicadores por grupo de órgãos e entidades.

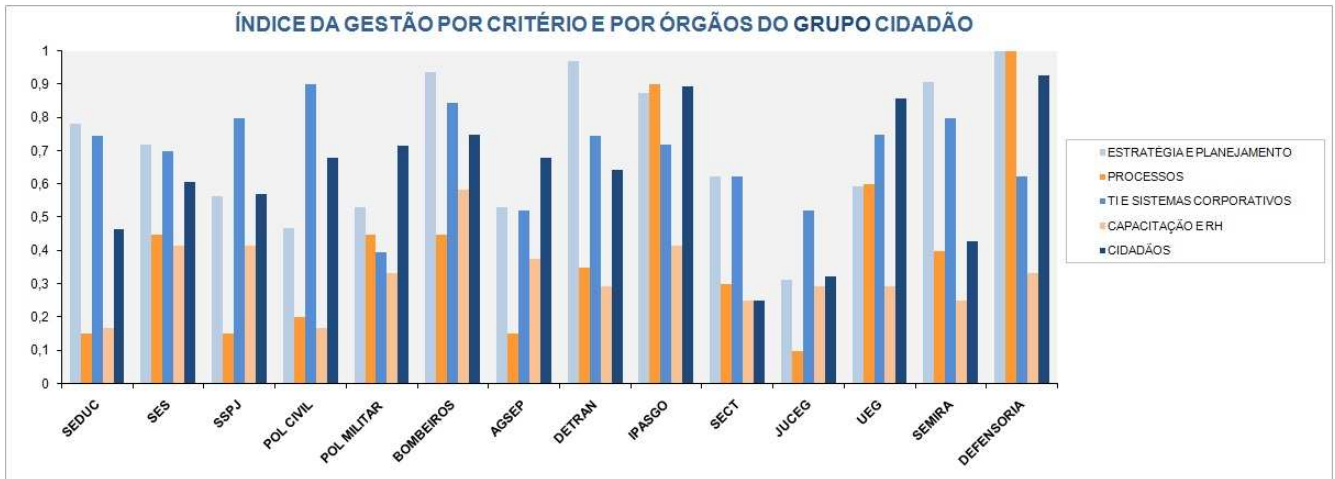


Fonte: Órgãos e entidades em março/2012

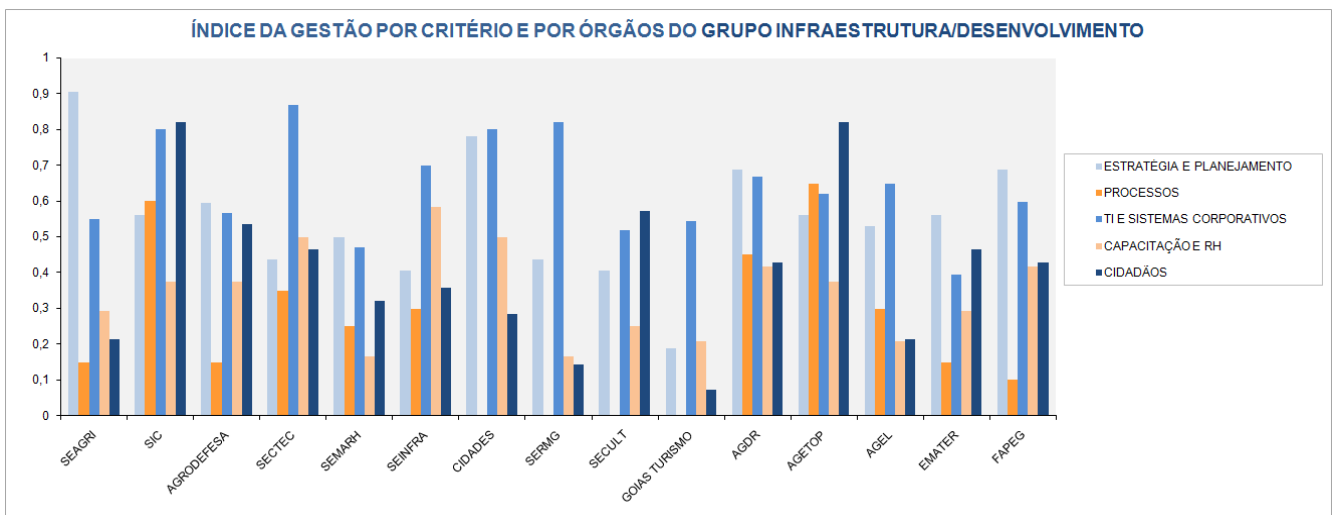
Fica evidente a inversão da ordem entre os três grupos de órgãos e entidades em diferentes indicadores. Ressalta-se o pior desempenho do grupo "Cidadão" nos indicadores concernentes ao critério "Capacitação e RH" e dos demais grupos no critério "Processos".

## Resultados por órgãos e entidades

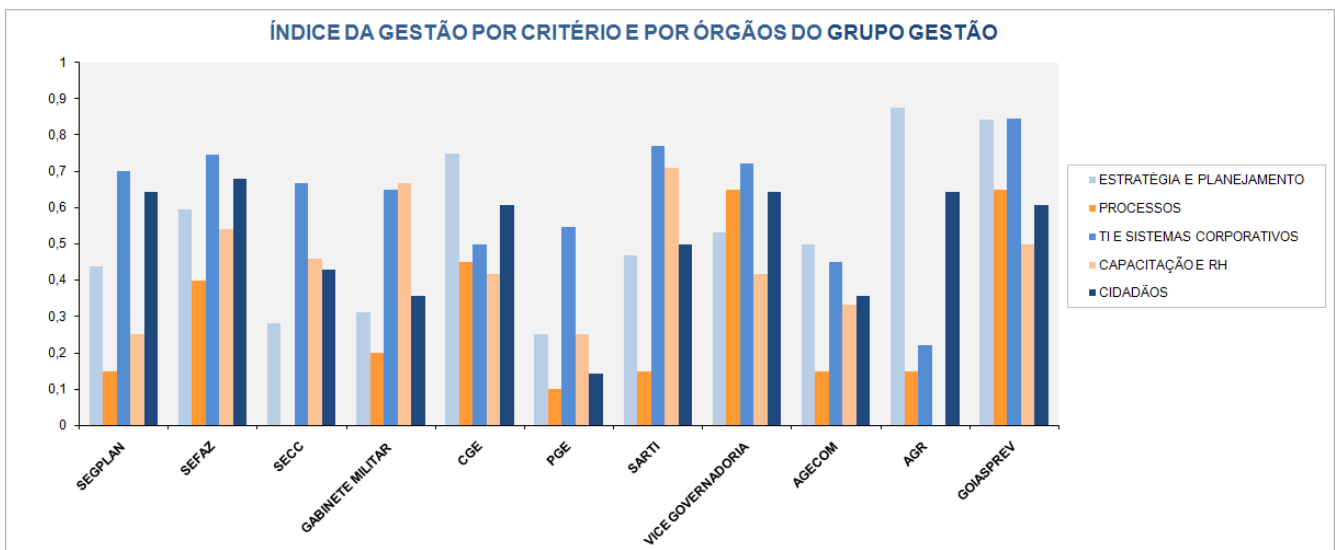
Os gráficos seguintes expõem, por grupos, o desempenho de cada órgão e entidade nos critérios da gestão.



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012

Os gráficos permitem a identificação de alguns pontos relevantes. É possível notar diferenças entre o formato do gráfico de alguns órgãos e entidades analisados individualmente e o padrão médio atingido (“Estratégia e Planejamento”, “TI e Sistemas Corporativos” e “Cidadãos” melhor posicionados e “Processos” e “Capacitação e RH” mais críticos).

Fica evidenciada a situação mais crítica em “Processos” e “Capacitação e RH”, e um desempenho pior do critério “Processos” em relação aos demais. Diversos órgãos obtiveram índice zero neste indicador, notadamente no grupo infraestrutura/ desenvolvimento.

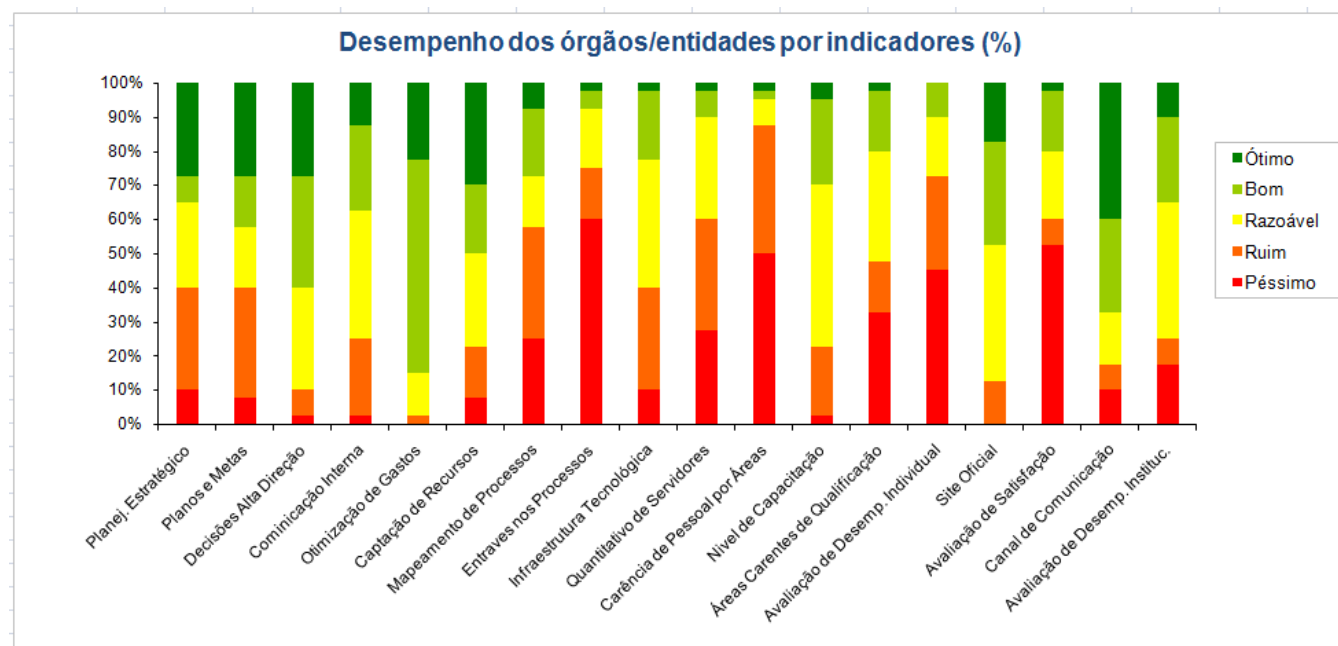
Observa-se também o melhor desempenho de órgãos mais novos e enxutos como Defensoria e Goiasprev.

## Resultados por indicadores (questões)

Os gráficos a seguir, demonstram os resultados detalhados por indicadores.

Para uniformizar a análise, foram atribuídos conceitos a partir dos índices correspondentes (0; 0,25; 0,5; 0,75 e 1): péssimo, ruim, razoável, bom e ótimo, respectivamente.

Os resultados são apresentados por meio do percentual de órgãos e entidades enquadrados em cada um dos cinco conceitos.



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012

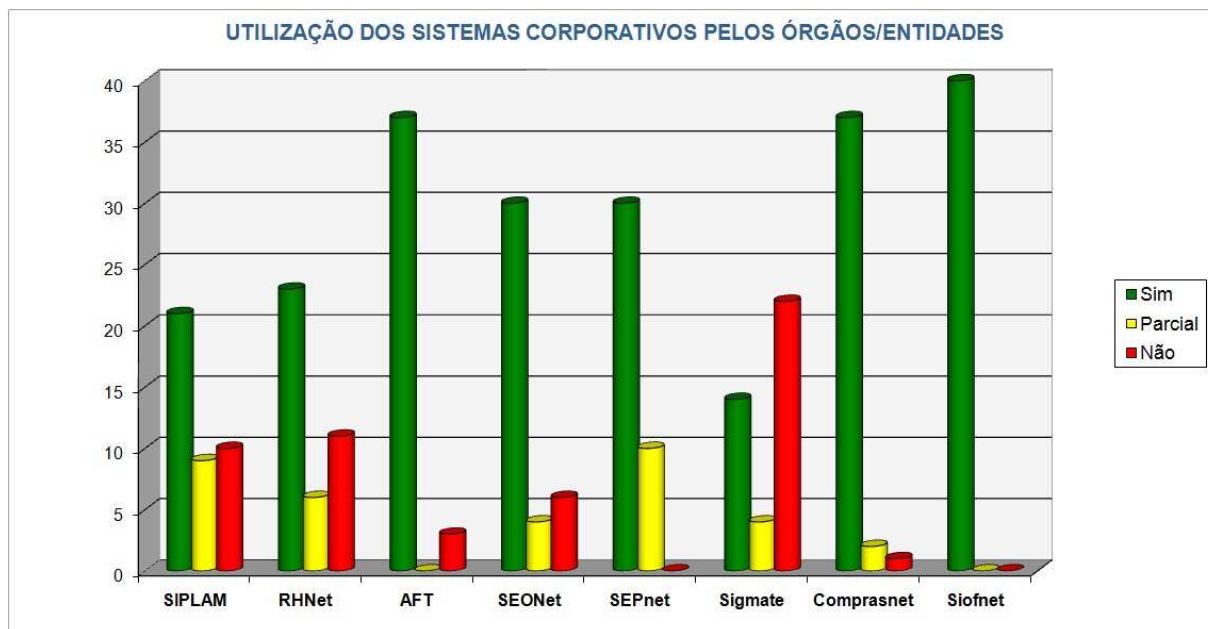
Os indicadores cujos quantitativos de órgãos/entidades avaliados com os conceitos “Ruim ou Péssimo” ultrapassaram 50% são os mesmos pertencentes aos critérios “Processos” e “Capacitação e RH”, conforme evidenciado no gráfico (barras predominantemente vermelhas e laranjas).

Porem, tal constatação não implica na ausência de oportunidade de melhoria em outros indicadores importantes de gestão, como “Planejamento Estratégico”, “Planos e Metas”, “Comunicação Interna”, “Infraestrutura Tecnológica”, “Site Oficial” e “Avaliação de Satisfação”.

Entre os pontos positivos e bem avaliados, destaque para iniciativas de “Otimização de Custos” que evidencia o esforço governamental para o ajuste fiscal.

## Resultados do uso dos Sistemas Corporativos

No questionário-diagnóstico foi levantada a utilização dos Sistemas Corporativos do Estado pelos órgãos e entidades. O questionamento foi quanto à utilização, se completa (sim), parcial ou inexistente (não). O gráfico abaixo apresenta o resultado para oito sistemas.



Fonte: Órgãos e entidades em março/2012

Os sistemas corporativos têm uma utilização maciça como esperado, porém com possibilidade de difusão ainda maior. Destaque para alguns casos de não utilização ou utilização parcial, geralmente por autarquias:

SISTEMAS	UTILIZAM PARCIALMENTE	NÃO UTILIZAM
COMPRASNET	Emater e AGDR	AGR
AFT	-----	Agel, PGE, AGR
SEONET	Seduc, Goiás Turismo, Casa Civil, Goiasprev	Pol. Militar, Semarh, Emater, CGE, PGE, AGR
SEPNET	Polícia Militar, Detran, Juceg, Semira, Agrodefesa, Semarh, Cultura, Goiás Turismo, Emater, Fapeg	-----
RHNET	Seduc, Pol. Militar, Detran, Ipasgo, Sefaz, Goiasprev	SECT, Juceg, UEG, Seagri, Semarh, Cultura, Agetop, Emater, CGE, Agecom, AGR
SIPLAM	Seduc, Corpo de Bombeiros, Agrodefesa, Goiás Turismo, AGDR, Agetop, Emater, Sefaz, Casa Civil e Goiasprev.	Polícia Militar, Ipasgo, Juceg, Semarh, Região Metropolitana, Gabinete Militar, CGE, PGE e AGR.
SIGMATE	Corpo de Bombeiros, Sectec, PGE e Sarti	Seduc, Agsep, Ipasgo, Defensoria, UEG, Semira, Seagri, Agrodefesa, Semarh, Cultura, Goiás Turismo, AGDR, Agetop, Agel, Emater, Fapeg, Casa Civil, Gabinete Militar, CGE, Vice-Governadoria, Agecom e Goiasprev

## QUESTÕES SUBJETIVAS

As respostas às questões subjetivas do questionário-diagnóstico foram agrupadas e encaminhadas às unidades da Segplan responsáveis pela gestão e pelas ações corporativas dos temas que integram o escopo do projeto.

Trata-se de conteúdo rico de informações e detalhamentos que servirão de subsídios para definição e planejamento de ações estratégicas relativas aos critérios abordados. Tais ações certamente proporcionarão resultados mais efetivos na área gestão estadual, que é, por sua vez, o escopo central do Projeto Raio X da Gestão.

### **Exemplo de questão subjetiva e respectivas respostas:**

*“Descreva sobre a carência de pessoal nas respectivas áreas do órgão e entidade.”*

#### **Agetop:**

*“Predomina uma significativa carência nas áreas finalísticas, tais como: elaboração de projetos, fiscalização e execução de obras civis e rodoviárias. Estas atribuições podem ser desempenhadas por: Engenheiros/Gestores de Engenharia e Analista de Transportes e Obras.*

*Além disso, na área de apoio há uma enorme carência de advogados/gestores jurídicos, para o desempenho de funções correlatas.”*

#### **Seduc:**

*“Nas áreas de apoio, há carência de pessoal com perfil de gestão, de apoio administrativo/operacional, de limpeza, merenda e de segurança.*

*Na área finalística há carência de professores em áreas específicas do conhecimento e em regiões mais adversas. Como exemplos, existe déficit de professores de exatas e dificuldade de professores efetivos em regiões mais vulneráveis, como o entorno de Brasília.”*



## REUNIÃO TÉCNICA DE DIVULGAÇÃO DO DIAGNÓSTICO



Fotos - Reunião técnica dia 14/04/2012

Os resultados do diagnóstico foram apresentados em reunião técnica para os representantes dos órgãos e entidades, ou seja, superintendentes e diretores de gestão, planejamento e finanças e gerentes de planejamento. Foram ressaltados os pontos mais críticos identificados na gestão pública estadual e a importância da união de esforços direcionados para as soluções destes pontos.

Na ocasião, foi iniciada a etapa de elaboração dos planos de melhoria da gestão baseados nos pontos críticos identificados em cada organização. Foi apresentado e disponibilizado um formulário para preenchimento e estabelecido prazo para envio dos mesmos.

Para orientar e auxiliar os órgãos e entidades acerca do trabalho a ser realizado, foi realizada uma palestra com o tema “Ações de Melhoria – Caminho para Resultados”, pelo consultor Rafael Scucuglia, da Gauss Consulting.



Fotos – Reunião técnica dia 14/04/2012 – Palestra “Ações de Melhoria – Caminho para Resultados”






## PLANOS DE MELHORIA DA GESTÃO

A partir da reunião de resultados, foi disponibilizado no site da Segplan o formulário modelo do Plano de Melhoria da Gestão – PMG, e os representantes dos órgãos e entidades foram orientados a elaborar e planejar ações de melhoria de acordo com o resultado da auto-avaliação, observando as carências e necessidades de sua organização.

No formulário, subdividido em critérios conforme metodologia adotada, existem campos para definição da ação, meta, indicador e prazos.

Assim como na ocasião do diagnóstico, mais uma vez o preenchimento do formulário provocou reuniões e discussões internas em cada órgão e entidade, envolvendo seus diversos setores, acerca de suas práticas, fragilidades e carências em gestão.

  					<b>PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO 2012</b>				Data: REV. 00 PÁG. 1 de 1
<b>ÓRGÃO/ENTIDADE:</b>						<b>DATA:</b>			
RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO : <i>(Superintendente / Diretor de Gestão, Planejamento e Finanças)</i>						TELEFONES:			
UNIDADE: <i>(Superintendência / Diretoria de Gestão, Planejamento e Finanças)</i>						E-MAIL:			
EQUIPE: <i>(Equipe envolvida na elaboração do Plano) OBS: inserir linhas de acordo com a necessidade</i>									
OBJETIVO: <b>Planejar/definir ações estratégicas tendo em vista o cenário diagnosticado (Raio X da Gestão), priorizando soluções para os principais gargalos identificados.</b>									
CRITÉRIOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	RESULTADO/META	INDICADOR	PRAZO DE INÍCIO	PRAZO DE TÉRMINO	PRAZO DE INÍCIO	PRAZO DE TÉRMINO	OBSERVAÇÕES
					PREVISTO	PREVISTO	REALIZADO	REALIZADO	
ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO									
PROCESSOS									
TI E SISTEMAS CORPORATIVOS									
CAPACITAÇÃO E RH									
CIDADÃOS									

FORMULÁRIO DO PLANO DE MELHORIA DA GESTÃO – PMG

## OFICINAS TÉCNICAS PARA CONSOLIDAÇÃO DOS PMGs

Entre os dias 08 e 15/05/2012 foram realizadas na Segplan as Oficinas Técnicas de Validação e Consolidação dos PMGs dos órgãos e entidades. Os representantes puderam contar com atendimento direto e individualizado por parte da equipe da Gerência de Modernização de Gestão e também da Gauss Consulting.

Para otimização do resultado das oficinas, foi elaborado um Plano de Melhoria da Gestão, contendo ações modelo (anexo), definidas a partir do resultado do diagnóstico e da análise dos PMGs encaminhados pelos órgãos e entidades. Os principais objetivos do Plano Padrão eram auxiliar as organizações e também garantir maior uniformização nas abordagens de todos os aspectos que foram mal avaliados.

Desse modo, foram sugeridos ajustes e adequações nos planos anteriormente encaminhados de maneira que as ações planejadas estivessem em consonância com o diagnosticado. Ficou estabelecido prazo para encaminhamento do PMG validado pelo respectivo titular.



Fotos oficinas técnicas para elaboração dos Planos de melhorias da Gestão – maio/12

Durante as Oficinas, os representantes dos órgãos e entidades se mostraram envolvidos e comprometidos com a elaboração dos planos e seus desdobramentos, além do monitoramento das ações. No mesmo sentido, o envio dos PMGs por meio de ofícios, assinados pelos respectivos titulares, conferiu legitimidade ao trabalho e, de certo modo, materializou o apoio político do qual o corpo técnico tanto necessita para o sucesso de suas ações.

## CRONOGRAMA DAS AÇÕES PÓS DIAGNÓSTICO

O diagnóstico é a base para uma série de ações de modernização de gestão com o objetivo de melhorar o desempenho da gestão dos órgãos e entidades.

Dentre as ações em andamento está a realização de oficinas técnicas denominadas “**pontos focais da gestão**”, que visam à instrumentalização/capacitação dos técnicos estaduais para a execução das ações planejadas nos Planos de Melhoria da Gestão.

### Cronograma

ATIVIDADES	DATA
Oficina de Planejamento Estratégico	14/06/2012
Oficinas de Mapeamento de Processos	01 e 02/08/2012
Seminário de Inovação na Gestão	30/08/2012
Oficina Gerenciamento por Indicadores - BSC (Balanced Scorecard) 2	19 e 20/09/2012
Oficina de Monitoramento do Desempenho Institucional	Outubro/2012
Workshop de Acompanhamento dos PMGs	Novembro/2012
Aplicação do 2ª ciclo de Avaliação	Fevereiro/2013

Em 14 de junho foi realizada a oficina de Planejamento Estratégico, conduzida pelo consultor Orlando Pavani Júnior, da Gauss Consulting, que abordou uma metodologia simplificada de modo a possibilitar a aplicação nas organizações. Participaram da oficina 38 técnicos de 26 órgãos e entidades que apresentaram fragilidades no critério planejamento.



Oficina de Planejamento Estratégico – dia 14/06/12 na Escola de Governo

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto Raio X da Gestão não consiste apenas em um diagnóstico da gestão pública no Poder Executivo em Goiás. Embora importante e inédito na forma que foi concebido, é somente o primeiro passo para a melhoria da gestão pública. Além da identificação do cenário, são etapas do Projeto o planejamento, a implementação e o acompanhamento das ações focadas nas fragilidades evidenciadas.

O modelo utilizado para implementação do projeto, ou seja, o trabalho em rede, tem possibilitado a participação e interação dos órgãos e entidades por meio dos seus respectivos representantes, que reconheceram nesta iniciativa o objetivo da SEGPLAN em oferecer suporte técnico para que TODOS caminhem na mesma direção, ou seja, a da melhoria da gestão pública em Goiás.

O Projeto encontra-se em plena fase de desenvolvimento e o seu sucesso será diretamente proporcional à amplitude e à consistência da mobilização de todos os envolvidos na busca de soluções para os entraves diagnosticados.