

KIT DE TRANSFORMAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

GUIA PRÁTICO

DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS

MODELO DO IDMS 100 PONTOS

SAIBA COMO UTILIZAR O INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE DA GESTÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Sumário

1.	Instrumento para Diagnóstico da Maturidade em Serviços Públicos – IDMS 100 PONTOS1
2.	Autodiagnóstico5
2.1.	<i>Preencher o Perfil da Organização</i>	<i>.....5</i>
2.2.	<i>Registrar as Práticas de Gestão</i>	<i>.....7</i>
2.2.1.	<i>Descrição das Práticas de Gestão</i>	<i>.....9</i>
2.3.	<i>Avaliação e Pontuação das Dimensões 1 a 7 – Processos Gerenciais</i>	<i>.....9</i>
2.4.	<i>Avaliação e Pontuação da Dimensão 8 – Resultados</i>	<i>.....10</i>
2.5.	<i>Pontuação Global</i>	<i>.....12</i>

1. Instrumento para Diagnóstico da Maturidade em Serviços Públicos – IDMS 100 PONTOS

O Instrumento para Diagnóstico da Maturidade em Serviços Públicos – IDMS 100 Pontos está estruturado com as oito Dimensões desdobradas em 42 Alíneas. Cada Alínea apresenta os requisitos demandados para tal grau de maturidade da gestão da organização.

A Tabela I, a seguir, quantifica o grau de maturidade da gestão apresentando a pontuação máxima de cada Dimensão, devendo ser ressaltado que a pontuação da Dimensão é a soma dos pontos das Alíneas que a compõem.

Tabela I - Pontuação Geral por Dimensões

Instrumento para Diagnóstico da Maturidade em Serviços Públicos – 100 Pontos	
Dimensões	Pontuação
1. Governança	10
2. Estratégia e planos	10
3. Cidadão-usuário	15
4. Interesse público e cidadania	8
5. Informação e conhecimento	10
6. Pessoas	12
7. Processos	10
8. Resultados	25
Total	100

A metodologia adotada para o diagnóstico da gestão dos serviços da organização tem por base a identificação dos Processos Gerenciais e dos consequentes Resultados.

As Dimensões de 1 a 7 correspondem aos Processos Gerenciais e, portanto, solicitam tanto as Práticas de Gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das Alíneas, quanto à extensão e à constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Neste caso, as Alíneas solicitam as Práticas de Gestão que atendem aos requisitos, assim como os principais refinamentos ou inovações implementadas com impactos no desempenho global da organização (Ciclo de Aprendizado).

Merece destaque que os requisitos de todas as Alíneas são compostos por sentenças que solicitam a descrição das Práticas de Gestão que os atendem.

Os requisitos das Alíneas são as condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto da organização. Veja nos exemplos a seguir:

Exemplo 1

Dimensão 1 – Governança

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

Requisitos da Alínea:

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

Exemplo 2

Dimensão 3 – Cidadão-usuário

Alínea b) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados.

Requisitos da Alínea:

1. A Carta de Serviços ao Cidadão é **divulgada**.
2. A Carta de Serviços ao Cidadão é **monitorada** em relação **ao cumprimento dos compromissos formalizados**.

Para a identificação dos requisitos se faz necessário verificar quantas ações a Alínea explicita, bem como os complementos das orações, ou seja, deve-se atentar para todas as combinações (ações e complementos) expressas na Alínea. Veja, por exemplo, a Alínea “b” da Dimensão 3 – Cidadão-usuário, que acabamos de analisar:

Alínea b) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados.

Esta Alínea apresenta duas ações (divulgada e monitorada), que estão associadas a um complemento (cumprimento dos compromissos formalizados). Portanto, estão expressas 2 combinações (ações e complementos), que são os requisitos solicitados pela Alínea.

As Alíneas da Dimensão 8 solicitam os Resultados Organizacionais, ou seja, solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação de Práticas de Gestão descritas nos Processos Gerenciais das Dimensões de 1 a 7. Aqui são solicitados os resultados de indicadores por meio de uma série de números, porcentagens, relações numéricas que geralmente são mostrados por meio de tabelas ou gráficos.

Os requisitos são utilizados na Tabela de Pontuação para definir o estágio de maturidade da gestão dos serviços atingido pela organização. A Tabela II – Dimensões e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas - 100 apresenta a configuração de cada Alínea das Dimensões. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação em cada Alínea.

O sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. A escala de pontuação do GDMS – 100 Pontos compreende o intervalo de 0 (zero) a 100 (cem) pontos. Na configuração de cada Dimensão, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

Tabela II – Dimensões e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS – 100 Pontos	
	PONTOS
Dimensão 1 - Governança	10
a) A alta direção avalia a coerência entre a missão da instituição e os serviços que oferece.	
b) A alta direção define as prioridades e os resultados esperados para os serviços prestados pela instituição.	
c) A alta direção monitora e avalia os padrões de qualidade (presteza no atendimento, custos, disponibilidade, oferta digital, entre outros) dos serviços prestados.	
d) A alta direção patrocina a implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão.	
e) A alta direção promove melhorias nos processos gerenciais, com vistas a simplificar procedimentos e exigências para os usuários dos serviços.	
Dimensão 2 - Estratégia e Planos	10
a) As estratégias e planos para os serviços levam em conta o valor público entregue aos usuários.	
b) Os planos são priorizados de acordo com métodos de aferição de custo/benefício para os usuários dos serviços.	
c) As necessidades e opiniões dos usuários dos serviços são consideradas na definição ou revisão das estratégias e planos para os serviços.	
d) A Ouvidoria do órgão ou unidade com competência similar é parte envolvida na definição das melhorias dos serviços públicos e do atendimento aos usuários.	
e) A programação orçamentária contempla as prioridades definidas para o atendimento dos serviços, inclusive: capacitação, canais de atendimento, comunicação, sistemas de gestão, monitoramento e avaliação dos serviços, entre outros.	
Dimensão 3 - Cidadão-usuário	15
a) O perfil dos usuários é identificado e gera insumos para melhoria dos serviços.	
b) A jornada dos usuários é mapeada, inclusive com a identificação das etapas de maior insatisfação por parte dele.	
c) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados.	
d) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos.	
e) As solicitações, reclamações ou sugestões dos usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.	
f) A organização oferece canais de atendimento compatíveis com o perfil dos usuários dos serviços.	
g) Para a prestação dos serviços, não são exigidas dos usuários informações ou comprovações que constem em bases de dados oficiais da administração pública.	

Dimensão 4 - Interesse Público e Cidadania	8
a) A entidade promove a conscientização dos servidores quanto aos impactos de sua atuação na prestação dos serviços na vida do usuário (comportamentos/hábitos).	
b) A entidade dispõe de canais de transparência, inclusive pela internet, para divulgação de informações sobre o desempenho dos serviços e ações de melhoria.	
c) Existe conselho de usuários ou instância similar na organização com representantes de usuários dos serviços, que atue no controle e promoção de melhorias.	
d) A atividade da ouvidoria ou de unidade com competência similar é formalmente instituída e abrange os serviços prestados pela organização.	
Dimensão 5 - Informação e Conhecimento	10
a) As orientações (guias, manuais, normas etc.) para a realização dos serviços são produzidas e disseminadas entre os usuários e equipes de atendimento dos serviços.	
b) As informações necessárias para a prestação dos serviços são identificadas, armazenadas e controladas observando o seu nível de criticidade.	
c) Os sistemas de informação atendem às necessidades dos serviços.	
d) As informações pessoais dos usuários são tratadas com o sigilo adequado.	
e) As necessidades de identificação dos usuários e informações requeridas para a prestação dos serviços estão definidas com vistas à simplificação e redução de exigências.	
Dimensão 6 - Pessoas	12
a) A estrutura dos cargos e das funções é definida tendo como prioridade as atividades diretamente relacionadas à prestação dos serviços prestados pela organização.	
b) A organização prioriza conhecimentos afetos à prestação dos serviços, tais como: atendimento ao cidadão, inovação em serviços, metodologias de pesquisa de satisfação e outras.	
c) São identificadas as necessidades de capacitação considerando a satisfação dos usuários dos serviços e as necessidades de aprimoramento dos serviços prestados.	
d) A equipe envolvida no serviço é dimensionada e gerenciada de forma a atender a demanda pelos serviços.	
e) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular o seu engajamento na melhoria dos serviços prestados.	
f) São implementadas ações voltadas para a qualidade de vida, a saúde ocupacional e a segurança no trabalho das equipes de atendimento dos serviços.	
Dimensão 7 - Processos	10
a) Os processos de atendimento dos serviços da organização são mapeados.	
b) Os processos de atendimento dos serviços são monitorados a partir de metas de desempenho (tracking, escalonamento, tempo de atendimento, custos etc.).	
c) Os processos de atendimento são definidos e revisados com o envolvimento dos usuários dos serviços.	
d) Os processos de atendimento dos serviços permitem o acompanhamento por parte dos usuários dos serviços.	
e) Os custos dos usuários no recebimento dos serviços são conhecidos e avaliados.	

Dimensão 8 - Resultados	25
a) Os resultados dos indicadores de desempenho para medir o atendimento dos serviços aos usuários estão definidos e são avaliados periodicamente. (tempo, satisfação, custo de transação, tempo de espera, <i>backlog</i>)	
b) Os resultados dos indicadores de desempenho para medir os processos de apoio ao atendimento dos serviços aos usuários estão definidos e são avaliados periodicamente. (infraestrutura, logística, acesso as instalações, quantidade e capacitação de pessoal)	
c) Os resultados dos indicadores de desempenho para medir as despesas dos usuários no consumo dos serviços estão definidos e são avaliados periodicamente.	
d) Os resultados dos indicadores de desempenho para medir os custos dos serviços estão definidos e são avaliados periodicamente.	
e) Os resultados dos indicadores de desempenho para medir os investimentos na melhoria dos serviços estão definidos e são avaliados periodicamente.	

2. Autodiagnóstico

O Autodiagnóstico é feito pela própria organização, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados aos serviços da organização, com ênfase em suas Práticas de Gestão e Resultados institucionais.

2.1. Preencher o Perfil da Organização

O Perfil é uma descrição geral da organização que será avaliada. Seu objetivo principal é proporcionar a todos os avaliadores uma visão sistêmica da sua organização, pois, normalmente, os colaboradores conhecem parcialmente a instituição em que trabalham.

Além disso, o Perfil da Organização será de grande importância para o avaliador externo no momento da validação do Processo de Autodiagnóstico da gestão dos serviços, que servirá de base para a certificação do respectivo nível de maturidade dos serviços. Os dados referentes à organização serão um referencial imprescindível para a análise da consistência das Práticas e dos Resultados relatados em relação à pontuação atribuída no diagnóstico.

Independentemente da forma adotada para condução do Autodiagnóstico da gestão dos serviços, é recomendável que a equipe interna de avaliadores elabore, em conjunto, o Perfil de sua organização, antes de iniciar o processo avaliativo.

São apresentadas a seguir as informações solicitadas para descrição do Perfil da Organização:

Nome da organização

- Informar o nome da organização.

Ciclo de Avaliação:

- Período que será diagnosticado. Recomenda-se que pelo menos os primeiros Autodiagnósticos, sejam do ano em exercício.

Cidade/U.F.

- Identificar onde está sediada a organização, informando a Cidade e o Estado.

Vinculação

- Informar o órgão superior a qual a organização está subordinada/vinculada, quando pertinente.

Poder

- Selecionar o Poder a que a organização pertence.

Esfera ou nível de governo

- Selecionar a esfera ou o nível de governo em que está inserida a organização.

Natureza jurídica

- Selecionar a natureza jurídica da organização.

Competências básicas

- Informar a missão (atividade fim) e um pequeno histórico da origem da organização, mencionando de forma breve suas competências básicas, datas e alguns fatos relevantes pertinentes (tais como: criação (legislação), fusões, desmembramentos, troca do principal executivo etc.).
- Descrever a natureza das atividades desenvolvidas (serviços/produtos).

Indicadores Institucionais

- Relacionar indicadores considerados significativos que representam ou quantificam Resultados, desempenho de processos, prestação de serviços, oferta de produtos, ou da organização como um todo.

Dados do responsável

- Nome, telefone e email do dirigente da organização ou de quem recebeu a delegação para responder pelo Autodiagnóstico.

Principais usuários

- Citar a denominação dos principais tipos de usuários da atividade finalística da organização (Ex.: consumidores, usuários, contribuintes, cidadão ou outros beneficiários diretos dos serviços ou produtos fornecidos, como outros órgãos de governo, iniciativa privada etc.).
- Especificar as possíveis limitações legais ou formas especiais de relacionamento que possam influenciar a relação organização/usuários.

Principais serviços e produtos

- Relacionar os principais serviços e produtos relacionados à atividade finalística da organização.

Principais Insumos adquiridos, Fornecedores e Prestadores de Serviços

- Relacionar os principais insumos adquiridos.
- Relacionar os principais fornecedores e prestadores de serviços.

Tamanho da Organização

- Relacionar o número de servidores, comissionados e terceirizados.
- Citar o montante o orçamento anual.
- Relacionar o número de usuários atendidos.

Organograma

- Apresentar organograma que inclua estrutura organizacional interna e sua posição, destacada na estrutura básica da esfera de poder de governo.

2.2. Registrar as Práticas de Gestão

As Dimensões 1 a 7 correspondem aos **Processos Gerenciais** e, portanto, solicitam a descrição das Práticas de Gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das Alíneas para diagnóstico da gestão dos serviços. Sempre que possível, informar também a extensão e a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Solicitam também as eventuais melhorias ou inovações implementadas nas Práticas de Gestão com impactos no desempenho global da organização e na prestação dos serviços aos usuários.

A Figura 3 – Diagrama de Gestão das Práticas, apresentada a seguir, mostra o giro sistêmico do Ciclo do Controle, pelo qual a organização elimina erros e do Ciclo de Melhoria, no qual a organização aprende.

Uma das características da gestão de excelência é a prática de controle e da melhoria das próprias práticas da gestão da organização.

O ciclo menor orienta a organização pública na concepção de suas Práticas de Gestão e no estabelecimento dos padrões esperados dessas práticas. A partir desse referencial pré-estabelecido, a organização pode realizar o controle 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 aos aperfeiçoamentos, à inovação e não apenas à correção. É o Ciclo de Melhoria.

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

O exercício contínuo do controle e da melhoria das Práticas de Gestão produz o aprendizado organizacional.

Em particular para o caso da aplicação do IDMS – 100 Pontos, os requisitos das Alíneas demandam apenas os conceitos do Ciclo de Aprendizado.



Figura 3 – Diagrama de Gestão das Práticas

Merece destaque que os requisitos de todas as Alíneas das dimensões de 1 a 7 são compostos por sentenças que devem ser precedidas da palavra “Como”, quando da descrição das Práticas de Gestão.

Ao responder “como” atende ao requisito, a descrição da Prática de Gestão, devendo contemplar os seus respectivos “padrões de trabalho”, os responsáveis, a periodicidade de realização, os controles sobre a prática e as verificações do cumprimento dos “padrões de trabalho”.

Essa descrição deve incluir a disseminação e a continuidade dessa prática pela organização, além da sua integração com outras práticas e afins.

A descrição pode contemplar também as melhorias recentes implementadas na Prática de Gestão.

Algumas orientações para a descrição das Práticas de Gestão:

- Fazer uma reflexão sobre o conteúdo das Alíneas para se registre apenas aquelas práticas que têm alguma relação com os requisitos das 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, predicado e complemento) e em frases curtas.
- Ao se identificar as práticas, deve-se ter em mente o perfil da organização definido e a sua situação na estrutura organizacional do Poder Federativo 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 dirigente da organização.
 - Considerar as práticas decorrentes da política do órgão/entidade como um todo que tenham um impacto na organização avaliada, assim como aquelas em que ela tenha participação ativa e comprovada.

- Não considerar as demais práticas, decorrentes da política do órgão/entidade, nas quais a organização não tenha nenhum envolvimento.
- Tendo em vista a forte inter-relação existente entre as dimensões, é muito comum ocorrer Práticas de Gestão que atendam às várias Alíneas. Neste caso, basta fazer referência à Alínea onde ela já foi descrita e esclarecer as questões específicas à determinada Alínea que está sendo avaliada.

2.2.1. Descrição das Práticas de Gestão

Descreve-se uma Prática de Gestão respondendo objetivamente a pergunta “como a organização executa esta ou aquela ação de gestão?”

Prática de Gestão (O que faz) - Significado da palavra COMO.

Grau de disseminação - Citar as áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas em que as práticas estão implementadas.

Continuidade - Identificar início da utilização (desde quando) e com que periodicidade ocorre.

Integração - Descrever a coerência com as estratégias e objetivos; inter-relação com as outras Práticas de Gestão, quando apropriado; e cooperação entre as áreas e demais partes interessadas pertinentes.

Exemplo do relato de uma Prática de Gestão

As Reuniões do Comitê Gestor (Prática de Gestão) têm como foco principal o acompanhamento e a aprovação de ações de melhoria relacionadas à análise crítica do desempenho da organização.

Ocorrem mensalmente desde 2013 (Continuidade) e reúnem o colegiado formado pela Alta Administração e as Assessorias de Gestão Estratégica e da Qualidade.

Todos os assuntos e decisões tomadas nas Reuniões do Comitê Gestor são repassados para as demais gerências técnicas e administrativas por meio eletrônico no dia seguinte à reunião quando são pactuadas ações integradas (Disseminação e Integração) quando necessário.

2.3. Avaliação e Pontuação das Dimensões 1 a 7 - Processos Gerenciais

Na Tabela IV – Avaliação e Pontuação das dimensões de 1 a 7 - Processos Gerenciais, tendo por base a avaliação da Prática de Gestão dos serviços, os avaliadores escolhem a assertiva que melhor reflete o grau de atendimento dos requisitos da Alínea.

A pontuação da Alínea apresentada na Tabela IV – Avaliação e Pontuação das dimensões de 1 a 7 - Processos Gerenciais, mostra a sinalização da Assertiva “d” (Prática de Gestão parcialmente adotada, com uso continuado), que vale 1,50, que corresponde a “75%” de 2, valor máximo atribuído à Alínea.

Quando forem pontuadas as Assertivas “d” (Prática de Gestão parcialmente adotada, com uso continuado) e “e” (Prática de Gestão em grande parte, ou integralmente adotada, com uso continuado), será necessária a descrição das Práticas de Gestão dos serviços. Nesta tabela também deverão ser descritas as Oportunidades de Melhorias identificadas, visando o atendimento pleno dos requisitos da Alínea, bem como possíveis ações de desburocratização dos serviços.

Observação:

O campo “Não se aplica” deverá ser assinalado quando:

- Os requisitos da Alínea não forem da alçada ou da competência da organização;
- Há impedimento legal ou norma obrigatória, externa à organização;
- Há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implantar esta Prática de Gestão é maior que o benefício que será obtido dessa avaliação.

Esta marcação implica na computação total dos pontos da Alínea e deverá ser sempre justificada no campo destinado a descrição da prática.

Tabela IV – Avaliação e Pontuação das dimensões de 1 a 7 - Processos Gerenciais

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS		
Organização:		
Dimensão		Pontos
Dimensão 1 – Governança		10
Alínea		
a) A alta direção avalia a coerência entre a missão da instituição e os serviços que oferece.		
Descrição da prática		
Anualmente, no mês de setembro, quando da elaboração da proposta orçamentária, a alta direção avalia as atividades rotineiras na prestação dos serviços, visando alinhar as ações prioritárias para o cumprimento da missão organizacional. Na ocasião são deliberadas ações de melhoria para os serviços prestados, que são contempladas com prioridade para realização no ano seguinte.		
Pontuação da prática		
Não se aplica		
a	Não adota a prática de gestão	
b	Plano aprovado para adotar a prática de gestão	
c	Prática de gestão em início de adoção.	
d	Prática de gestão parcialmente adotada, com uso continuado.	
e	Prática de gestão em grande parte, ou integralmente adotada, com uso continuado.	x
Total de pontos	2,00	
Oportunidades de melhoria para os requisitos		
1 - Implementar mecanismo de pesquisa junto aos usuários para possibilitar a avaliação e o incremento na prestação dos serviços.		
2 - Estabelecer metas e indicadores de desempenho para a prestação dos serviços.		
3 - Implantar avaliação periódica dos resultados dos indicadores de desempenho para a prestação dos serviços.		

2.4. Avaliação e Pontuação da Dimensão 8 – Resultados

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

A descrição dos Resultados deve ser essencialmente quantitativa, mas, a informação qualitativa também pode ser importante e normalmente diz respeito a reconhecimentos e premiações recebidas.

A escala de pontuação e as assertivas desta Dimensão são as mesmas aplicadas nas Dimensões anteriores, e da mesma forma, os avaliadores escolhem a assertiva mais apropriada ao atendimento dos requisitos de cada Alínea, que neste caso, solicitam os resultados dos indicadores de desempenho definidos para avaliarem as principais Práticas de Gestão dos serviços institucionais.

A Tabela V – Avaliação e Pontuação da Dimensão 8 - Resultados, apresenta como exemplo a marcação da Assertiva “e” (Prática de Gestão em grande parte, ou integralmente adotada, com uso continuado), e neste caso, também foram descritos os indicadores, as metas e os Resultados (sempre que esta assertiva for sinalizada, é indispensável o preenchimento dos campos destinados à “Descrição dos Indicadores e Resultados”).

O sistema apresentará automaticamente, a pontuação de cada Alínea, que é o somatório dos percentuais atribuídos a cada fator, bem como, a pontuação do Dimensão, que é o somatório dos pontos das Alíneas.





Tabela V - Avaliação e Pontuação da Dimensão 8 – Resultados

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS			
Órgão/Entidade			
Dimensão			Pontos
Dimensão 8 - Resultados			25
Alínea			
a) Os resultados dos indicadores de desempenho para medir o atendimento dos serviços aos usuários estão definidos e são avaliados periodicamente. (tempo, satisfação, custo de transação, tempo de espera, backlog)			
Descrição dos indicadores		Meta	Resultado
Índice de satisfação dos usuário dos serviços.		90,00%	85,00%
Índice de reclamações dos usuário dos serviços.		5,00%	3,00%
Índice de resolutividade das reclamações dos usuário dos serviços.		100,00%	95,00%
Pontuação do Resultado			
Não se aplica			
a	Não adota a prática de gestão		
b	Plano aprovado para adotar a prática de gestão		
c	Prática de gestão em início de adoção.		
d	Prática de gestão parcialmente adotada, com uso continuado.		
e	Prática de gestão em grande parte, ou integralmente adotada, com uso continuado.		x
Total de pontos	5,00		
Oportunidades de melhoria para os requisitos			
1 -			
2 -			
3 -			

2.5. Pontuação Global

A composição da pontuação das dimensões gerará a pontuação global da organização, que se enquadrará numa das cinco faixas apresentadas na Tabela VIII. As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão dos serviços de uma organização, considerado este Modelo Básico de 100 pontos.

Tabela VIII – Faixas de Pontuação Global

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS		
FAIXA DE PONTUAÇÃO GLOBAL		
CATEGORIA	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
 Diamante	76 a 100	Excelente! A priorização, sistematização e implementação das ações de melhoria do atendimento aos usuários levou à consolidação, em sua organização, de uma cultura de excelência na prestação dos serviços. Os resultados apresentados refletem uma elevação da satisfação com a prestação dos serviços, em decorrência do atendimento de suas necessidades e expectativas. Lembre-se que "sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã".
 Ouro	51 a 75	Muito Bom! Em decorrência da continuidade na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na prestação dos serviços. Surgem muitos resultados de satisfação dos usuários. Seu trabalho agora é o de aprimorar a forma como identifica e atende às necessidades e expectativas dos usuários. Pergunte-se sempre: qual o valor que estamos entregando para o cidadão?
 Prata	26 a 50	Parabéns! Sua organização já apresenta algumas melhorias na prestação dos serviços. Surgem alguns resultados de satisfação dos usuários, decorrentes da priorização dos serviços. Agora é buscar maior continuidade na implementação das ações. Lembre-se que a regularidade de sua ação é o que levará a organização a novas conquistas.
 Bronze	0 a 25	Ok! Sua organização já deu os primeiros passos visando a melhoria do atendimento aos usuários. Se os planos de melhoria forem implantados, logo surgirão os resultados de satisfação dos usuários com a prestação dos serviços. Tenha em mente que o olhar do cidadão é uma das bases para o sucesso da organização na prestação dos serviços públicos.

Nota Explicativa: Definição do Nível de Gestão pela correlação entre a pontuação das práticas e nos correspondentes Resultados.

ANEXO I – Glossário

Alta direção - corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e a estrutura de assessoramento.

Carta de Serviços ao Cidadão - é o documento no qual o órgão ou a entidade pública estabelece o compromisso, de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, perante os seus públicos-alvo e à sociedade em geral, especialmente aquelas de prestação direta de serviços públicos aos cidadãos e às suas instituições. Deve ser o resultado final de inovação e melhoria nos principais processos institucionais para a incorporação de requisitos dos públicos destinatários de suas atividades e serviços, aferidos, preferencialmente, de forma direta e envolver a desregulamentação e a revisão crítica de processos. As cartas são indispensáveis para as instituições que executam atividades de atendimento e/ou de prestação de serviços diretamente ao público.

Custos dos Usuários – é todo e qualquer gasto, direto ou indireto, com que o usuário tem de arcar para usufruir do serviço (pagamento de taxas, gastos com traslado entre sua residência e o local de execução do serviço, gastos relativos ao tempo de espera no atendimento e demora no recebimento do serviço etc.)

Desempenho institucional – é o esforço empreendido pelo órgão/entidade na direção dos principais Resultados planejados a partir do processo de alinhamento institucional.

Desburocratização – remoção dos entraves burocráticos (leis, decretos, portarias, atos normativos) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e Cidadão.

Estratégia – forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de Resultados e em uma programação (Mintzberg).

Fornecedor – aquele que fornece 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 envolvem a aquisição de bens ou serviços são regulamentadas por lei e regidas por um contrato administrativo com características distintas das observadas em contratos privados como a exigência de licitação, só dispensável em determinadas situações previstas em lei.

Governança – é a capacidade e as condições internas ao governo, para exercício de suas competências e alcance de seus objetivos. Diz respeito aos recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura, de pessoal, dentre outros de que dispõe as estruturas governamentais para formular, planejar e implantar as políticas públicas, assim como acompanhar, avaliar e fiscalizar a sua execução e Resultados objetivos.

Indicador – dado que representa ou quantifica um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto, direto ou indireto em relação à característica medida, específico (atividades ou processos específicos) ou global (Resultados pretendidos pela organização como um todo) e direcionador (indica que algo pode ocorrer) ou resultante (indica o que aconteceu). Indicador de impacto – é aquele indicador utilizado para avaliar o impacto global das ações e/ou das políticas públicas sobre a sociedade.

Inovação – característica que define uma prática como inédita ou incomum no ramo de atividade ou na área da organização em que é aplicada integração de indicadores – ato de combinar os diferentes indicadores, eventualmente estabelecendo subconjuntos, de modo a possibilitar uma análise do todo, das partes evidenciadas pelos subconjuntos e/ou do relacionamento entre os subconjuntos.

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 ideia de competição, a ser travada de forma isonômica entre os que preencham os atributos e as aptidões necessárias 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 ao convite, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa. É regulada por lei.

Necessidades – conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos cidadãos ou das demais partes interessadas.

Padrões de trabalho – regras que orientam o funcionamento das Práticas de Gestão e podem estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido utilizando como dimensões as necessidades das partes interessadas, as estratégias, os requisitos legais, o nível de desempenho de concorrentes, as informações comparativas pertinentes, as normas nacionais e internacionais etc.

Parceiros – organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e corresponsabilidade.

Parceria institucional – 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.

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. Podem ser servidores públicos, organizações públicas, instituições privadas, cidadãos, grupos de interesse, associações e a sociedade como um todo.

Pessoas – o termo refere-se a servidores públicos, empregados, estagiários, consultores e bolsistas que atuam na organização.

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.

Preferências – gostos, escolhas ou necessidades específicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, normalmente não explicitadas por eles.

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.

Processos de apoio – processos que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como: a gestão de pessoas, a gestão de material, o planejamento e o acompanhamento das ações institucionais etc.

Qualidade – “adequabilidade para o uso” (Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento” (PQSP). Totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Requisitos – condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto.

Resultados – são os Resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

Valor Público – É o resultado dos objetivos e das respostas efetivas a necessidades ou demandas da sociedade, considerando o melhor uso possível dos meios, isto é, a eficiência; e a implantação de instrumentos de gestão que auxiliem na responsabilização dos gestores pelos resultados alcançados.