

# ANEXO A

## Instrumento de autoavaliação

# GOVERNANÇA PARA RESULTADOS - instrumento de autoavaliação

## 1. Um modelo para medir e avaliar a Gestão para Resultados na Administração Pública

Existe uma vasta diversidade de conceitos e tipologias de gestão para resultados, que podem ser observadas a partir de abordagens metodológicas e casos referenciais. A análise dessas diferentes concepções e experiências permitiu a identificação dos atributos essenciais que um bom modelo de gestão para resultados deve possuir. Gerir para resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), buscar alcançá-los (mediante processos claros de implementação), monitorá-los e avaliá-los (a partir de controles, acompanhamento e ajustes decorrentes) de forma integrada.

A Gestão Matricial para Resultados<sup>1</sup> é a abordagem de governança para resultados do Instituto Publix e se baseia na integração destes três elementos essenciais:

- a construção da agenda estratégica;
- o alinhamento das estruturas implementadoras; e
- os arranjos de monitoramento e avaliação (M&A).

A **agenda estratégica** é um conjunto de definições sobre o propósito, resultados e como alcançá-los. É essencial que a estratégia seja:

- Clara, com indicadores objetivos e metas transparentes, realistas e desafiadoras, proporcionando uma adequada definição e diferenciação entre objetivos e indicadores de esforços e resultados;
- Coerente, cujos elementos programáticos (objetivos, programas, projetos, etc.) convirjam para um ideal comum e se apoiem;

---

<sup>1</sup>Uma visão detalhada dessa abordagem encontra-se em MARTINS, Humberto e MARINI, Caio, “Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública”, Editora Publix, 2010.

- Focada, seletiva e viável; e
- Legítima, que satisfaça as expectativas e as demandas das partes interessadas.

**As Estruturas implementadoras** são unidades operacionais e intermediárias, inclusive parceiros, que executam a estratégia. O alinhamento das estruturas implementadoras é crítico porque as estratégias não são autoexecutáveis, nem as estruturas implementadoras são auto-orientadas pela estratégia - sujeitando-se a agendas paralelas. A estrutura deve se curvar à estratégia.

A lógica da gestão matricial para resultados é gerar uma matriz que cruza elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (as unidades que executam a estratégia). Esta abordagem chama a atenção para a necessidade de se elucidar a matriz de contribuição das diversas unidades para execução da estratégia, derivando resultados em atividades e, ao mesmo tempo, integrando as unidades na sua execução.

O alinhamento da estrutura implementadora busca aumentar a prontidão da organização para executar sua estratégia, podendo incluir o alinhamento dos processos, dos perfis de competências, do desenho da estrutura, do dimensionamento da força de trabalho e da alocação de recursos.

**Os arranjos de M&A**, terceiro elemento do modelo de gestão matricial para resultados, são desenhados para gerar informações tempestivas sobre o desempenho da organização, integrando informações dos tradicionais escritórios de estratégia, projetos e processos. Esta integração promove melhor uso das informações pelos agentes envolvidos, gerando um maior e mais rápido aprendizado, além de transparência e responsabilização.

A figura 1, a seguir, ilustra a lógica da gestão matricial para resultados.

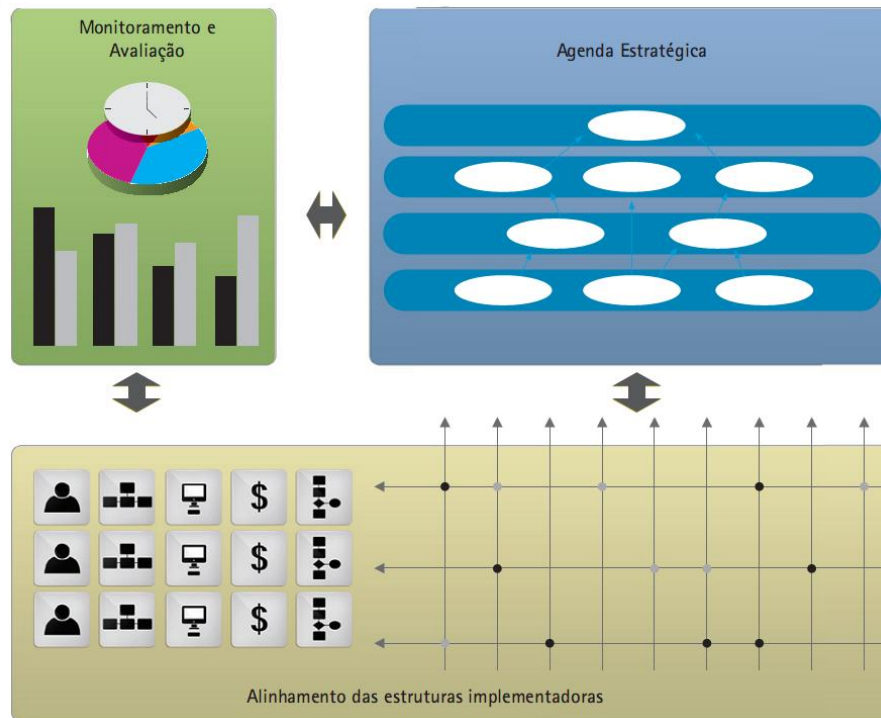


Figura 1: Gestão Matricial para Resultados

## 2. Instruções para aplicação do modelo

A aplicação do modelo está baseada no instrumento/questionário de autoavaliação. Ele permite a geração de uma avaliação de governança para resultados, uma medida que indica a extensão na qual as práticas de uma determinada organização se qualificam com uma experiência de gestão para resultados conforme o modelo da gestão matricial para resultados – se as práticas gerenciais para construção da agenda estratégica, do alinhamento da estrutura implementadora e da sistemática de monitoramento & avaliação refletem padrões ideais e são integradas entre si.

O questionário é composto por uma parte inicial de caracterização da organização e por três seções de análise. Cada uma destas seções é dividida em blocos e estes são subdivididos em quesitos. Cada quesito de avaliação ensejará uma nota que varia de 0 a 3. A seguir, apresenta-se a estrutura de seções e blocos:

- Agenda estratégica
  - Compreensão do Ambiente Institucional
  - Estabelecimento do Propósito
  - Definição de Resultados
  - Definição de Esforços de Implementação
- Alinhamento da Estrutura Implementadora
  - Desdobramento da estratégia: os alinhamentos vertical e horizontal
  - Pactuação interna
  - Pactuação externa
  - Alinhamento de processos
  - Alinhamento de estrutura
  - Alinhamento de pessoas
  - Alinhamento de Tecnologia da Informação
  - Alinhamento de Orçamento
- Monitoramento & Avaliação

Deve-se ler atentamente as instruções para preenchimento e qualificação. Ao final de cada seção, pede-se que assegure que foi realizada a qualificação de cada bloco e, dentro destes, de cada um dos respectivos quesitos de avaliação.

Considerações para avaliação dos quesitos:

- A escala qualifica os sistemas de gestão para resultados conforme seu estágio de implementação;
- Todos os quesitos foram formulados de maneira a poderem ser respondidos conforme a qualificação da tabela 1 a seguir. A nota correspondente a esta qualificação deverá refletir apenas uma das seguintes opções:

Qualificação	Nota
<b>Primário estacionário</b> –não tem nada	0
<b>Primário iniciante</b> –quesito foi iniciado	1
<b>Intermediário</b> – quesito implementado, mais ainda desconexo, incompleto e/ou de qualidade baixa	2
<b>Avançado</b> –quesito está quase consolidado e foi concebido e implantado numa perspectiva integradora	3

Tabela1: Tabela de qualificação dos quesitos

Abaixo de cada tema será disponibilizado espaço para que o avaliador fundamente suas respostas com evidencias ou considerações cabíveis.

Ao final de cada bloco deverá ser calculada uma nota média. A consolidação das notas de cada seção são estabelecidas a partir da média das notas médias dos blocos. Há uma tabela de consolidação que encontra-se ao final do instrumento.

### 3. Questionário de auto-avaliação

#### 3.1. Caracterização da Organização

Nome: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Tipo (marque uma ou mais conforme pertinência):

- a) Supranacional/organismo internacional
- b) Federal
- c) Estadual
- d) Municipal
- e) Intergovernamental (em qualquer nível)

- f) Não-governamental (especificar se associação, fundação, outro ou, em particular, se algum modelo específico de parceria com poder público tais como OS, OSCIP, SSA etc.)

-----  
-

- g) Empresa privada
- h) Ad hoc (EPE, PPP, programas, projetos etc.)
- i) 1º escalão
- j) 2º escalão
- k) 3º escalão p/ baixo
- l) órgão da administração direta
- m) autarquia
- n) fundação pública de direito privado
- o) empresa pública
- p) sociedade de economia mista
- q) Sociedade Anônima
- r) Outro
- s)

Número de colaboradores diretos envolvidos: -----

Número de cargos gerenciais (apenas de linha): -----

Número de unidades organizacionais finalísticas diretamente subordinadas à cúpula: -----

Número de unidades organizacionais de suporte diretamente subordinadas à cúpula (incluindo assessorias): -----

Número de entidades vinculadas: -----

Orçamento aprovado para o exercício corrente: -----

### 3.2. Seção 1: Construção da Agenda Estratégica

A agenda estratégica é um conjunto de definições sobre os propósitos, sobre os resultados a serem alcançados e sobre como alcançá-los. Governos como um todo, organizações públicas e suas unidades em particular, programas, políticas, projetos, todas essas categorias devem buscar construir suas agendas de modo sistemático. O processo de construção e revisão da agenda estratégica deve incorporar elementos da análise dos ambientes externo e interno da organização.

#### 3.2.1. Compreensão do Ambiente Institucional

Este bloco trata da compreensão do ambiente institucional na qual a organização opera e com a qual estabelece inúmeras interações, o que constitui atividade fundamental para a construção da agenda estratégica.

Quesitos	0	1	2	3
1. Identificam-se as forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças da organização (análise SWOT) como forma de compreender os ambientes internos e externos da organização para formulação/revisão das estratégias.				
2. Existe elaboração de cenários, ambientes futuros, dos quais situações hipotéticas podem emergir e implicar em redirecionamentos estratégicos.				
3. Realiza-se a gestão de <i>stakeholders</i> (partes interessadas), que compreende um conjunto de atividades que busca identificar, qualificar, avaliar e melhorar o relacionamento com as diversas partes interessadas, inclusive informações periódicas sobre a opinião e satisfação dos usuários referentes aos serviços oferecidos pela organização.				
4. Existem análises que buscam compreender o universo de política pública na qual a organização opera, seus princípios, diretrizes, orientações, resultados e disposições programáticas (em planos setoriais, governamentais, plurianuais etc.).				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

-----

-----

-----

-----



Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----  
-----  
-----  
-----

### 3.2.2. Estabelecimento do Propósito

O estabelecimento de propósito engloba três grandes definições: missão, visão e valores. A missão é um conceito utilizado que pretende exprimir a razão de ser da organização, podendo expressar o que gera, para que gera, principalmente, como gera e para quem gera. A visão representa o sonho, o que a organização quer ser no futuro, o objetivo é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais. Os valores são princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades.

Quesitos	0	1	2	3
1. A organização possui uma definição clara do seu propósito, informando sua razão de ser, seus produtos e os impactos visados aos seus beneficiários.				
2. A agenda estratégica estabelece uma visão de longo prazo a partir da construção de um ideal transformador do contexto no qual está inserida.				
3. Existe uma declaração de valores que serve de referencia para a retórica (discursos, apresentações etc.) e as práticas organizacionais.				
4. O propósito da organização é amplamente difundido internamente. Realizam-se campanhas de sensibilização (palestras, <i>workshop</i> etc.) para orientar e motivar os servidores quanto aos propósitos da organização.				
5. O propósito da organização é sistematicamente divulgado à sociedade. A organização executa estratégias de comunicação às demais partes interessadas (cidadãos, governo, organizações parceiras etc.).				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/5)</b>				

Observações:

-----  
-----  
-----  
-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----  
-----  
-----  
-----

### 3.2.3. Definição de Resultados

A definição de resultados deve basear na formulação de objetivos, muitas vezes dispostos em um mapa estratégico, ou outras categorias programáticas (projetos, programas etc.), relacionados a impactos (efetividade), produtos (eficácia) e à relação entre insumos e produtos (eficiência), seus indicadores (métricas que proporcionam informações e permitem a avaliação do desempenho da organização) e metas.

<b>Quesitos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. A programação estratégica (o conjunto de objetivos ou projetos, programas etc.) está alinhada com a visão, representando seu desdobramento.				
2. A estratégia da organização está explicitada (preferencialmente por meio de um mapa estratégico, <i>roadmap</i> ou outra forma gráfica), expondo as relações de causa e efeito entre seus elementos.				
3. Há um conjunto minimamente significativo de indicadores e metas de eficiência (relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos empregados), eficácia (quantidade e qualidade de produtos/serviços entregues ao usuário) e efetividade (impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos) que buscam mensurar os elementos programáticos da estratégia (objetivos, projetos etc.).				
4. Há um razoável grau de realismo e desafio das metas, tendo em conta a escala dos problemas e demandas das partes interessadas e a disponibilidade de recursos (materiais, humanos, financeiros etc.)				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

---

---

---

---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---

---

---

---

### 3.2.4. Definição de Esforços de Implementação

Os esforços de implementação, usualmente sobre a forma de iniciativas representam tudo que tem que ser feito para a estratégia acontecer. As iniciativas costumam ser de três tipos: processos, projetos e eventos.

Quesitos	0	1	2	3
1. Há um conjunto minimamente significativo de iniciativas estratégicas definidas para proporcionar o alcance das metas fixadas.				
2. As iniciativas estratégicas são detalhadas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos.				
3. Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de abrangência (cobrindo todas as metas).				
4. Há um razoável equilíbrio nos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de profundidade (sem sub ou super-especificação).				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

---

---

---

---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---

### 3.3. Seção 2: Alinhamento da Estrutura Implementadora

As estruturas implementadoras devem ser compreendidas como unidades de uma ou mais organizações que possuem a função de realizar a estratégia. Não contemplam apenas a estrutura organizacional, mas também os processos e a força de trabalho.

#### 3.3.1. Desdobramento da estratégia: os alinhamentos vertical e horizontal

Desdobrar a estratégia significa definir a contribuição de cada unidade executora para sua implementação. Uma matriz de contribuição que cruze os elementos programáticos da estratégia com as unidades executoras, deve permitir que as iniciativas sejam endereçadas de modo que: a) distintas unidades executoras que contribuem para cada iniciativa possam trabalhar de forma integrada (alinhamento vertical); e b) cada unidade executora possa se alinhar ao conjunto de contribuições devidas a diversas iniciativas (alinhamento horizontal).

Quesitos	0	1	2	3
1. Existe o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, metas, indicadores, iniciativas e ações) com os elementos da estrutura implementadora (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição.				
2. Para cada elemento programático da agenda estratégica existe o alinhamento das diversas unidades que as implementam, estabelecendo-se meios de atuação integrada.				
3. Para cada unidade executora existe o alinhamento das diversas iniciativas que deve realizar, relacionadas a diversos elementos programáticos da estratégia, direcionando seus processos decisórios, a alocação de recursos e proporcionando foco e priorização.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/3)</b>				

Observações:

-----

---

---

---

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

---

---

---

### 3.3.2. Pactuação interna

É a pactuação do desdobramento mediante a celebração de instrumentos próprios (termos de compromisso, contratos de gestão etc.), que visam vincular as contribuições definidas (para cada unidade executora e ou para cada elemento programático da agenda) à incentivos (meritórios e ou pecuniários), por meio do estabelecimento de notas. A pactuação possui dois caracteres: a) transacional, onde o essencial é fazer valer o incentivo se a contribuição for conforme; e b) relacional, onde o essencial é (mesmo na ausência de incentivos significativos) manter um clima de direcionamento, verificações e facilitações (que pode passar pela concessão de flexibilidades e ampliação de autonomia).

Quesitos	0	1	2	3
1. Existe o estabelecimento de pactuação vertical -pactuação dos resultados entre a liderança da organização (“contratante”) com os responsáveis pelo alcance de cada elemento da estratégia (“contratado”).				
2. Existe o estabelecimento de pactuação horizontal - pactuação de contribuições entre a liderança da organização (“contratante”) e as unidades executoras (“contratadas”).				
3. As pactuações dispõem e efetivamente asseguram os meios para o alcance dos resultados e realização das contribuições.				
4. Há iniciativas de inteligência <i>anti-gaming</i> para redução do potencial de manipulação na pactuação (usualmente relacionada a indicadores viesados, subestimação de metas e adulteração de dados), seja na negociação ou verificação, e da assimetria informacional (o relativo maior conhecimento do objeto pactuado por parte do contratado).				

Quesitos	0	1	2	3
5. Existe um escritório de contratos que facilita a negociação e realiza o monitoramento e avaliação das pactuações, proporcionando direcionamento, controle, aprendizado, transparência e responsabilização.				
6. Existem incentivos meritórios (reconhecimento ou censura pública) e financeiro (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/6)</b>				

Observações:

-----

-----

-----

-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----

-----

-----

-----

### 3.3.3. Pactuaçãoexterna

É a pactuação de resultados mediante o estabelecimento de termos de parceria ou congêneres com organizações extra governo (organizações não governamentais, parcerias público-privada etc.).

Quesitos	0	1	2	3
1. Os resultados e esforços (contribuições) objetos da pactuação estão claramente definidos por meio de indicadores objetivos e respectivas metas desdobradas.				
2. Os resultados e esforços (contribuições) objetos da pactuaçãosão consistentes e alinhados com a agenda estratégica.				
3. As pactuações dispõem e efetivamente asseguram os meios para o alcance dos resultados e realização das contribuições.				

Quesitos	0	1	2	3
4. A relação entre contratante e contratado é baseada na cobrança dos resultados pactuados na parcerização e não em intervenções e ingerências.				
5. Há iniciativas de inteligência <i>anti-gaming</i> para redução do potencial de manipulação na pactuação (usualmente relacionada a indicadores viesados, subestimação de metas e adulteração de dados), seja na negociação ou verificação, e da assimetria informacional (o relativo maior conhecimento do objeto pactuado por parte do contratado).				
6. Existe um escritório de contratos que facilita a negociação e realiza o monitoramento e avaliação das pactuações, proporcionando direcionamento, controle, aprendizado, transparência e responsabilização.				
7. Existem incentivos meritórios (reconhecimento ou censura pública) e financeiro (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/7)</b>				

Observações:

-----

-----

-----

-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----

-----

-----

### ***3.3.4. Alinhamento e otimização dos processos de trabalho***

Processos abrangem uma dimensão fundamental do modelo de gestão para resultados, na medida em que constituem arranjos estruturados (sujeitos a regras e requisitos) de atividades que geram e entregam os produtos (bens ou serviços, tangíveis ou não) de uma organização, programa ou projeto aos devidos beneficiários. Por se constituírem uma categoria vital de iniciativas e um elemento essencial do modelo de gestão das unidades executoras (muito embora muitos

processos perpassem diversas unidades executoras), processos de trabalho devem ser objeto de iniciativas de alinhamento (a definição de requisitos e padrões de desempenho condizentes com os resultados da agenda estratégica) e otimização (a melhoria contínua) como parte do processo de alinhamento.

Quesitos	0	1	2	3
1. Há uma identificação, diagnóstico e priorização dos processos de trabalho baseada no impacto destes para execução da agenda estratégica.				
2. Os processos que possuem grande impacto para a estratégia e desempenho ruim, minimamente, são objeto de alinhamento e otimização, como forma de garantir a realização de melhorias.				
3. Existe um escritório de processos para a promoção e implementação de melhorias contínuas na gestão dos processos organizacionais.				
4. As iniciativas de alinhamento e otimização de processos estão integradas à gestão de recursos humanos (dimensionamento de força de trabalho, gestão de competências etc.) e à gestão de tecnologia da informação e de comunicações (automação, interoperabilidade etc.)				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

-----

-----

-----

-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----

-----

-----

### ***3.3.5. Alinhamento e otimização da estrutura organizacional***

Estruturas são um conjunto recorrente de relacionamentos (de autoridade, de subordinação, de responsabilidade e de jurisdições sob determinados temas, como representados no organograma) que organizam o trabalho entre os membros de



uma ou várias organizações (caso de estruturas extraorganizacionais, arranjos em rede que envolvem parceiros e outras partes interessadas relevantes na organização do trabalho). A função da estrutura é realizar a estratégia. Esta função deve ser objeto de alinhamentos (buscando-se melhorar o desenho organizacional, tornando-o mais funcional e conducente à estratégia) e otimizações (buscando-se eliminar redundâncias desnecessárias, paralelismos, sobreposições, excessos e outras disfunções já que estruturas também são custos de transação).

Quesitos	0	1	2	3
1. Há diagnósticos periódicos da estrutura organizacional, buscando-se avaliar o desenho organizacional, o grau de flexibilidade requerido e a incidência de disfunções.				
2. Há iniciativas de alinhamento e otimização da estrutura, que levam em conta a matriz de contribuição (um sinalizador da carga de trabalho sobre as unidades executoras) e as competências essenciais (com parcerias ou contratações para competências acessórias), eliminando redundância, paralelismos, sobreposições e excessos.				
3. As iniciativas de alinhamento e otimização de estruturas estão integradas à gestão de recursos humanos (dimensionamento de força de trabalho, gestão de competências etc.) e à gestão de parcerias (pactuação externa) e aquisições (terceirizações).				
4. As unidades de suporte (administrativo, técnico e corporativo) estão alinhadas às demandas das unidades finalísticas e, sobretudo, pautadas pela agenda estratégica.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

-----

-----

-----

-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----

-----

-----

-----

### 2.3.6. Alinhamento de Pessoas

Alinhar pessoas significa orientá-las para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para isso, são necessárias várias iniciativas para atrair e reter talentos, desenvolver lideranças, promover valores e o desenvolvimento de competências e promover e direcionar o estímulo ao trabalho. Alinhar pessoas também implica no alinhamento das funções de gestão de pessoas no sentido de proporcionar um tratamento mais amplo, integrado e alinhado com a estratégia.

Quesitos	0	1	2	3
1. As pessoas são selecionadas para o preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização.				
2. O desempenho das pessoas e equipes é gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas e o desenvolvimento profissional – sistema de remuneração e de incentivos estimulam o alcance das metas, o aprendizado e a cultura de excelência.				
3. Existe alinhamento do perfil de competências das pessoas – identificando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para a execução e geração de resultados a partir dos processos e da agenda estratégica.				
4. Realiza-se constantemente o dimensionamento (identificação, análise e quantificação) da força de trabalho necessária para o cumprimento dos objetivos institucionais, tendo como parâmetros a agenda estratégica e os processos de trabalho.				
5. A distribuição de pessoas é otimizada a partir da relação entre processos, competências e estrutura.				
6. Existe programa de capacitação e desenvolvimento, eles compatibilizam as necessidades da organização e das pessoas.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/6)</b>				

Observações:

-----

-----

-----

-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----

### 2.3.7. Alinhamento de TI

Alinhar a TI é buscar proporcionar um adequado tratamento à questão da informação e comunicações de forma a suportar e apoiar as decisões estratégicas da organização.

Quesitos	0	1	2	3
1. Existe planejamento da tecnologia da informação. Este planejamento da TI encontra-se alinhado com o plano estratégico de forma a contribuir para os objetivos organizacionais.				
2. A arquitetura de tecnologia da informação está adequada com a estratégia. Ela direciona o fornecimento de informação para as necessidades de gestores, partes interessadas e objetivos estratégico.				
3. Existe mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações para apoiar as operações diárias, acompanhar as estratégias e o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização.				
4. Comunica e provê serviços <i>on-line</i> aos servidores, cidadãos e partes interessadas.				
5. Existe análise de custo-benefício, retorno sobre investimento ou qualquer outra medida de valor para os projetos de tecnologia da informação.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/5)</b>				

Observações:

-----  
-----  
-----  
-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----  
-----

### 2.3.8. Alinhamento de Orçamento

A principal função do orçamento é dimensionar e bem alocar os recursos necessários à execução da estratégia.

Quesitos	0	1	2	3
1. A proposta orçamentária está alinhada e pautada pela estratégia organizacional.				
2. Há gestão efetiva dos processos orçamentários e financeiros para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização.				
3. Realiza-se monitoramento da execução orçamentária e financeira, prevendo o realinhamentos entre orçamento, estratégias e objetivos.				
4. O grau de flexibilidade para alocação/realocação dos recursos é suficiente.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/4)</b>				

Observações:

-----  
-----  
-----  
-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----  
-----  
-----  
-----

### 3.4. Seção 3: Sistema de Monitoramento e Avaliação

Monitoramento e avaliação são mecanismos de controle e correção, que permitem verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo

realizada, além de averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela. O ponto crítico em relação a sistemas de monitoramento e avaliação é gerar e disponibilizar informações de forma clara e expedita para proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendizado.

Quesitos	0	1	2	3
1. Existe uma estrutura interna (unidade) responsável por monitorar e avaliar o cumprimento dos esforços (iniciativas e ações) e dos resultados (objetivos e metas) que integra os escritórios de estratégia, projetos, processos e contratos.				
2. Há uma definição clara do processo de monitoramento e avaliação a partir do estabelecimento da forma e do <i>timing</i> como os dados serão obtidos, tratados e, principalmente, disponibilizados.				
3. Existe um processo de comunicação definido com a concepção de painéis de controle ( <i>webpages, banners, monitores, displays, cartazes e/ou sistemas informatizados</i> ) para disponibilização de um conjunto de informações relevante e necessárias sobre o desempenho e que possam ser repassadas às partes interessadas.				
4. Existem critérios e procedimentos institucionalizados que são aplicados para analisar e corrigir o descumprimento dos esforços e resultados.				
5. As avaliações são utilizadas para a tomada de decisão e são empregadas na reformulação dos programas estratégicos.				
6. As informações de monitoramento e avaliação dos objetivos e metas estão à disposição dos cidadãos na internet e em outros meios e os relatórios de avaliação estão à disposição dos cidadãos na internet.				
<b>Nota média do bloco (somatório dos quesitos/6)</b>				

Observações:

-----

-----

-----

-----

Evidências (atos, fatos, registros em documentos ou outras formas):

-----

-----

## 4. Consolidação da Pontuação e Análise dos Resultados

### *Consolidação da Pontuação*

A tabela de pontuação a seguir deverá ser utilizada para consolidar as notas do instrumento.

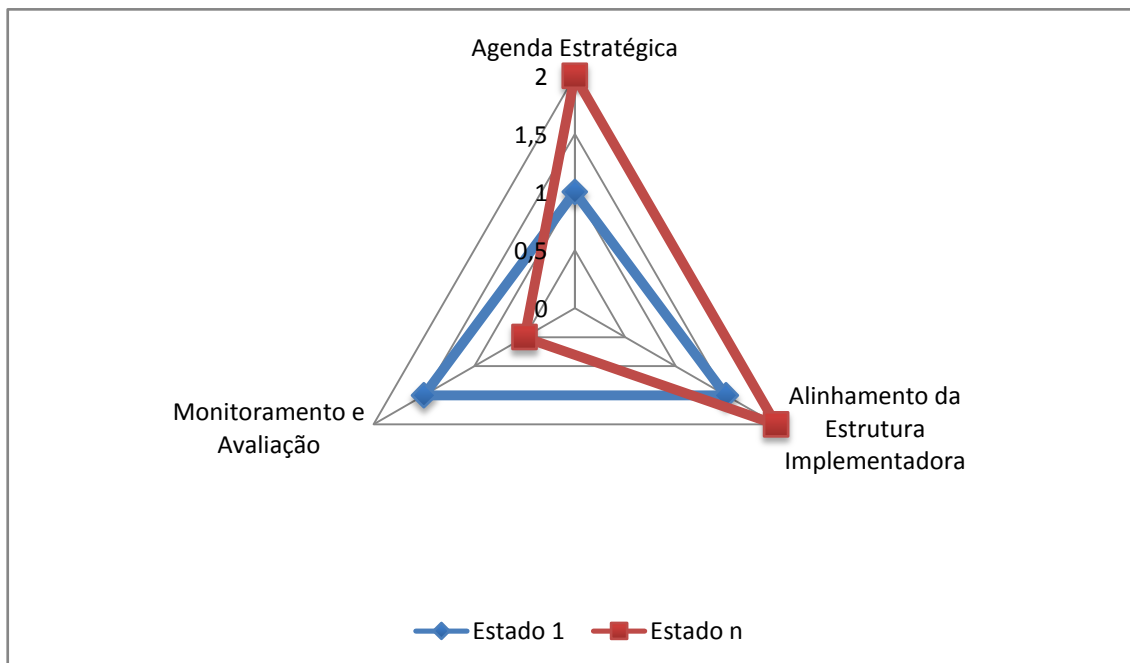
Instrumento de autoavaliação		
Seção	Blocos	Nota média
Agenda Estratégica	Compreensão do Ambiente Institucional	
	Estabelecimento do Propósito	
	Definição de Resultados	
	Definição de Esforços de Implementação	
	<b>Nota média da Agenda Estratégica (<math>\Sigma</math> das notas médias dos blocos/4)</b>	
Alinhamento da Estrutura implementadora	Desdobramento da Estratégia	
	Pactuação Interna	
	Pactuação Externa	
	Alinhamento de Processos	
	Alinhamento de Estrutura	
	Alinhamento de TI	
	Alinhamento de Orçamento	
	<b>Nota média do Alinhamento da Estrutura Implementadora (<math>\Sigma</math> das notas médias dos blocos/7)</b>	
Monitoramento e Avaliação	<b>Nota média do Monitoramento e Avaliação</b>	
<b>Nota final do Instrumento de autoavaliação (<math>\Sigma</math> das notas médias das seções/3)</b>		

A seguir apresentam-se uma qualificação para avaliação final do modelo de gestão para resultados (em três níveis: avançado, intermediário e inicial) e uma forma gráfica (gráfico radar) para análise dos resultados.

### *Qualificação dos Modelos de Gestão para Resultados*

Nível	Nota
Avançado	> 2
Intermediário	> 1 < 2
Inicial	< 1

### *Instrumento de Análise Gráfica para os Resultados (exemplo)*



Por fim, adicionalmente à análise a partir do sistema de pontuação, é recomendável que se realize uma análise puramente qualitativa, a partir da identificação de pontos nos quais as organizações se destacam (e que, portanto, necessitam ser mantidos), de pontos que requerem melhoria e, sobretudo, de iniciativas prioritárias que permitam o contínuo aperfeiçoamento do modelo de gestão para resultados.

***Análise Qualitativa dos Elementos de Gestão para Resultados***

Seção do Questionário	Onde nos Destacamos?	Onde Precisamos Melhorar?	Iniciativas: O Que Precisamos Fazer (prioritariamente)
<b>Agenda Estratégica</b>			
<b>Alinhamento da Estrutura Implementadora</b>			
<b>Sistema de Monitoramento e Avaliação</b>			