

Indicadores de modernização administrativa* (1.^a parte)

1. Introdução; 2. Histórico; 3. Objetivos do projeto; 4. Definição de indicador; 5. Desenvolvimento do projeto; 6. A cooperação institucional; 7. Metodologia piloto; 8. Amostra; 9. Avaliação crítica da coordenação de modernização administrativa; 10. Instrução para preenchimento do modelo; 11. Classificação dos fatores modernizantes; 12. Questionário piloto; 13. Metodologia de operacionalização; 14. Definição de termos; 15. Apresentação dos resultados.

1. Introdução

Este relatório abrange o histórico do desenvolvimento do Projeto Indicadores de Modernização Administrativa e o registro do seu primeiro teste experimental com as secretarias de estado do Paraná.

O modelo dos indicadores de modernização administrativa constitui-se de quatro campos:

1. Desenvolvimento de recursos humanos.
2. Participação externa.
3. Eficiência organizacional.
4. Relações com a clientela.

Cada um destes campos foi desagregado de maneira que os elementos que o compusessem refletissem uma síntese do universo administrativo. Adotou-se essa providência objetivando consolidar um modelo figurado da realidade administrativa paranaense, em particular. Os componentes do

* Trabalho elaborado pela equipe técnica de Coordenação de Modernização Administrativa da Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná.

modelo deveriam ter representatividade e permitir o tratamento quantitativo.

A concepção e a escolha dos componentes do modelo obedeceram ao sistema de consulta, sugestão e crítica da equipe técnica da Coordenadoria de Modernização Administrativa da Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná e de pessoas convidadas.

Nesta sua fase embrionária e, portanto, sem tradição empírica, ainda, estruturou-se o modelo e a metodologia de validação dos indicadores para que permitissem medir o desempenho organizacional em termos do processo de modernização administrativa. O objetivo básico era o de reduzir a subjetividade e os julgamentos valorativos existentes nesta área.

As informações geradas pelos indicadores devem, principalmente, ter fins gerenciais, servindo aos dirigentes para tomar decisões.

As aplicações sistemáticas posteriores permitirão corrigir-se as imperfeições e introduzir-se modificações necessárias. As sugestões visando seu aperfeiçoamento serão sempre bem-vindas em qualquer tempo.

2. Histórico

Sua finalidade é efetuar a memória do Projeto indicadores de modernização administrativa, inicialmente chamado Indicadores de modernização administrativa — pré-requisitos indutores, concebido para servir de instrumento gerencial de avaliação do desempenho organizacional.

A Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná, através da Coordenadoria de Modernização Administrativa — CMA, desde o início da implantação da Lei nº 6.636/74, que deu nova estruturação ao poder executivo estadual, entendeu como indispensável possuir um instrumento que avaliasse os resultados das transformações institucionais decorrentes do processo de modernização administrativa. Tornou-se, desde então, um de seus objetivos diretores aferir o desempenho organizacional face às modificações estruturais e orientações comportamentais implantadas. O resultado dessa avaliação periódica espelharia o que mudara e estaria/está mudando. Ficar-se-ia sabendo em que medida as organizações se transformaram em razão da influência e intervenção da ideologia modernizante. O desafio básico era minimizar a subjetividade dos julgamentos valorativos na avaliação do desempenho organizacional.

A orientação metodológica do projeto era a de proceder experimentalmente testando e observando a fim de conservar os indicadores que se mostrassem objetivos e em condições de aferir o processo de modernização administrativa. O fato de não haver experiências semelhantes em outros contextos da administração pública brasileira obrigou a que se procedesse dessa forma. O ineditismo foi aproveitado para que se criasse livre de influências restritivas.

A pesquisa junto às secretarias de estado inicialmente teria características de inventário; os resultados seriam consolidados e analisados e, com

base nestes, feita a avaliação organizacional quanto ao seu nível de modernização administrativa. A objetividade, ou a redução da subjetividade, seria possível na medida em que os indicadores neutralizassem o teor valorativo e, ao mesmo tempo, permitissem o tratamento quantitativo do desempenho organizacional decorrente da modernização administrativa.

A idéia de haver indicadores para a modernização administrativa surgiu de duas evidências:

Primeira: analogamente aos setores econômico, financeiro e social que desenvolveram e possuem indicadores de seu desempenho para fins decisórios, dever-se-ia tê-los para o setor administrativo, com a mesma finalidade;

Segunda: sendo a modernização administrativa um processo dirigido a mudanças de estrutura e comportamento, não poderia, pela sua relevância, deixar de ser acompanhado de perto, procurando-se operacionalizá-lo quantitativamente a fim de reduzir o teor de subjetividade na sua avaliação.

A constante aplicação dos indicadores para fins de avaliação do processo modernizante nas organizações proporcionará condições para se elaborar séries históricas informando o administrador do desempenho organizacional, com vistas a fornecer-lhe informações para análises e tomada de decisões.

3. Objetivos do projeto

- a) Minimizar o teor de subjetividade no julgamento do desempenho organizacional;
- b) desenvolver metodologia capaz de quantificar e mensurar os resultados do processo de modernização administrativa para que a avaliação não se apóie somente em julgamentos valorativos;
- f) transformar os indicadores em instrumento de informação para a tomada de decisões dos dirigentes.

4. Definição de indicador

Segundo o Departamento Estadual de Estatística — DEE/PR — “indicador é formado por um conjunto de informações sobre o comportamento de um determinado fenômeno”.

5. Desenvolvimento do projeto

O *momento zero* pode ser descrito como o de conscientização e familiarização com o assunto. O passo inicial foi o de valer-se da técnica do *brainstorming* para gerar idéias e desencadear o processo criativo. Trata-

va-se de agir para realizar o objetivo em tela. Como resultado do *brainstorming* inicial, chegou-se a uma listagem de itens sobre os mais diferentes tópicos, despreocupada de critérios seletivos e sem propósito crítico. Era uma forma de começar a vivenciar o projeto. Com a continuidade, o processo crítico tornar-se-ia seletivo, estruturando o modelo experimental.

A listagem:

- organização que possui quadro de pessoal;
- consultoria como indutor de modernização;
- faixa etária do pessoal;
- escolaridade;
- tempo de serviço no estado;
- distribuição do pessoal nas faixas etárias:
 - a) com treinamento;
 - b) sem treinamento;
 - c) número de horas/treinamento no período.
- permanência da mesma pessoa por muito tempo, no mesmo cargo de chefia, facilita ou dificulta o processo de modernização administrativa?
- que é modernização administrativa?
- como se reconhece que uma organização está modernizada ou não?
- qual unidade, no seu sistema, pode ser considerada modernizada? Por quê?
- como vê sua organização daqui a cinco anos?
- “papelório” — muitas vias para um mesmo pedido;
- tamanho dos formulários;
- racionalização do fluxo de papéis;
- uso do tempo, consciência de prazo;
- controles administrativos: frequência, telefonemas;
- aquisição de material: rapidez, demora;
- existência de planos;
- estilo gerencial: preocupação ou não com racionalização, implantação e melhoria de processos gerenciais;
- redução do volume físico: ofícios, cartas;
- surgimento de sistemas novos: patenteia o nível de competência?
- indicadores não podem incluir o universo da avaliação;
- que Secretaria considera modernizada;
- que Secretaria considera defasada;
- delegação, centralização;
- exame, revisão, atualização dos documentos jurídicos: regulamentos, regimentos;
- exigência de programas de trabalho: de ano para ano as exigências vão sendo assimiladas e adotadas no aperfeiçoamento de cada sistema?
- existência de um sistema de auditoria: seu papel modernizador;
- mentalidade, liderança;

- adaptação de processos adotados em outros lugares para melhorar o desempenho organizacional;
- contratação externa de técnicos modifica a cultura administrativa interna da organização?
- contratação externa de firmas de consultoria modifica a cultura administrativa interna da organização?
- sistema de promoção vigente (nº de pessoas promovidas no período);
- sistema de consulta à opinião da clientela: bem atendida, mal atendida, desatendida;
- programa interno de atividades — seminários, reunião de chefia, palestras de especialistas, bolsas de estudo: local, nacional, internacional; assinatura de revistas técnicas;
- quantos funcionários CLT e estatutários;
- nível salarial;
- nível de processamento eletrônico de dados;
- mobilidade (*turnover*) de pessoal.

A continuação do exercício só ampliaria a listagem. Sua finalidade era tão-somente agir e gerar idéias, transformando-se, a curto prazo, no modelo experimental estruturado. A pergunta feita na ocasião foi: “Como desenvolver e aproveitar os tópicos listados para se tornarem instrumento de avaliação do processo de modernização administrativa?”

6. A cooperação institucional

A etapa seguinte consistiu em responder à indagação anterior e formular uma concepção básica de modernização administrativa.

Buscou-se a cooperação institucional no próprio Sistema Estadual de Planejamento através, principalmente, da Coordenadoria de Informações Técnicas — CIT, e do Departamento Estadual de Estatística — DEE.

Nas várias reuniões efetuadas debateu-se a metodologia que devia ser empregada para se identificar indicadores de modernização administrativa, e o como proceder com a listagem de tópicos. A sugestão aceita foi a de entrevistar-se pessoas bem sucedidas na sua atividade profissional nos setores público e particular a fim de evitar a tendência de se transformar em um projeto acadêmico de gabinete. Pela vivência, estas pessoas estariam em condições de identificar características modernizantes em suas organizações.

Todavia, esta alternativa não vingou nessa oportunidade. Optou-se pelo método do estudo em pequeno grupo para, através de constantes reuniões, debater e amadurecer mais o assunto, trocar idéias, e chegar-se ao consenso do que é um modelo de indicador de modernização administrativa. O pequeno grupo constituiu-se de técnicos da Secretaria de Planejamento — SEPL: Coordenadoria de Informações Técnicas — CIT; Coordenado-

ria de Modernização Administrativa — CMA; Departamento Estadual de Estatística — DEE.

Esta forma de trabalhar em pequeno grupo mostrou-se eficaz, permitindo que se chegasse à primeira versão preliminar de um modelo de indicadores de modernização administrativa, mas esgotou sua contribuição nesse estágio. No prosseguimento, acertou-se que ao invés das entrevistas anteriormente planejadas com pessoas da administração pública e particular, restringir-se-ia tão-somente aos diretores-gerais das secretarias de estado para teste e validação do modelo experimental. O critério adotado para entrevistar os diretores-gerais foi o de que, pelo espírito da Lei nº 6.636/74, eles têm funções mais gerenciais e envolvimento com a parte executiva interna das secretarias.

As entrevistas com os diretores-gerais foram de muita valia porque, vivendo as demandas administrativas, constituíram-se no que poderia ser chamado de primeiro teste da consistência dos indicadores. Fruto dessas entrevistas, e de sua opinião crítica, viu-se que alguns componentes do modelo piloto, pela subjetividade e dubiedade, não conseguiriam medir o processo de modernização administrativa. Fora a primeira aplicação prática e tabulação do modelo. Decorrente dessa experiência, fez-se uma revisão na tentativa de simplificar a relação de componentes para que não continuassem a dar margem a diferentes interpretações aos respondentes. Este modelo revisto ficou sendo o modelo experimental.

A concepção básica de modernização administrativa encontra-se no anexo 1*; o modelo piloto que os diretores-gerais testaram, no anexo 2; o modelo experimental, no anexo 3; a versão atual do modelo dos indicadores, no anexo 4; a tabulação da pesquisa junto aos diretores-gerais, no anexo 5.

7. Metodologia piloto

7.1 Fase experimental

Objetivava a estruturação das informações, conhecimento das dificuldades e modificações que viabilizassem a implantação do sistema avaliador da modernização administrativa. Inicialmente previu-se a seleção, para pesquisa, de duas secretarias de estado, no seu todo, ou em apenas algumas de suas unidades, mediante sorteio. O acompanhamento seria sistemático e feito através de levantamentos periódicos.

Esses levantamentos fotografariam as transformações do sistema sob a avaliação e a existência de informações e/ou desconhecimento. O questionário seria a principal peça de coleta de dados e a entrevista, um complemento para preencher as informações incompletas, esclarecer dados duvidosos e *sentir* o clima organizacional.

* Os anexos mencionados no texto serão publicados na 2.^a parte deste trabalho.

A acumulação das informações formaria o perfil organizacional. Sobre este analisar-se-ia o desempenho organizacional. A Coordenadoria de Modernização Administrativa — CMA — poderia com estes resultados promover programas dirigidos ao desenvolvimento organizacional.

Durante a fase experimental do projeto observar-se-ia um período de tempo que serviria para avaliar a metodologia empregada. A etapa seguinte aproveitaria a experiência adquirida para se estruturar, com mais definição e clareza, os indicadores de modernização administrativa.

8. Amostra

Consideraram-se três alternativas básicas:

1. Sentido horizontal — constituída de pessoas do mesmo nível hierárquico, intelectual e escolaridade, mas de diferentes especialidades.

Exemplificação: se o nível hierárquico escolhido fosse o de secretário de Estado, obrigatoriamente a amostra seria constituída só de secretários.

2. Sentido vertical — constituída de pessoas no topo da hierarquia (secretário, presidente, diretor-presidente) até o nível de execução programática (coordenaria ou departamento).

Exemplificação: conhecido o sistema (por sorteio), listar-se-iam os nomes dos dirigentes a serem pesquisados.

3. Seleção dirigida — constituída de pessoas escolhidas em decorrência de seu conhecimento e/ou vivência em trabalhos de reforma e/ou modernização administrativa ou áreas afins. A escolha das pessoas seria responsabilidade do coordenador do projeto e/ou da equipe.

Selecionou-se a amostra dirigida.

9. Avaliação crítica da coordenadoria de modernização administrativa

Com os resultados do teste e da tabulação, o modelo foi submetido à avaliação crítica do quadro técnico da CMA. Houve concordância quanto à eliminação dos componentes, à inclusão de novos, e à decisão de retomar a estratégia inicial de testá-lo com pessoa das áreas governamental e particular. Considerou-se a amostra dos diretores-gerais restrita e limitada tanto para julgar um universo abrangente — o sistema organizacional do poder executivo estadual — como para extrair dela índices permanentes construídos de seus valores numéricos. Assim, uma nova relação de pessoas foi organizada, sendo distribuída entre os técnicos da CMA a tarefa de aplicar-lhes a versão modificada do modelo anterior, conhecida como modelo experimental, conforme anexo 3. A ampliação da amostra diversificou as opiniões dando maior representatividade ao teste.

Paralelamente ao modelo experimental elaborava-se o questionário, detalhando o modelo. A finalidade do modelo era a de permitir a fixação de índices decorrentes da tabulação dos valores atribuídos pelos respondentes,

conforme se encontra descrito em *Instrução para preenchimento de modelo*. A finalidade do questionário era coletar informações para analisar os resultados da modernização administrativa nas secretarias de estado. A tabulação do questionário, confrontada com os índices apurados no modelo, posicionaria as secretarias em relação aos valores absolutos revelando, assim, sua cotação: insuficiente, suficiente e boa.

O questionário foi criticado pelo quadro técnico da CMA e por pessoas convidadas.

Inicialmente foi aplicado internamente ao pessoal da unidade central do Sistema Estadual de Planejamento. A escolha foi ditada pela qualidade do seu quadro técnico para apresentar críticas substantivas, a facilidade de retorno dos exemplares preenchidos, e a compreensão para colaborar, evitando desgastar o projeto, ainda em fase embrionária.

10. Instrução para preenchimento no modelo

Cada respondente terá um total de 100 pontos para distribuir entre os quatro campos:

1. Desenvolvimento de recursos humanos.
2. Participação externa.
3. Eficiência organizacional.
4. Relações com a clientela.

Essa distribuição será pessoal. Procure orientar sua escolha em relação ao que considera mais relevante do ponto de vista de sua organização, estabelecendo uma hierarquia de importância. Em ordem decrescente: do mais para o menos.

Exemplificação: imaginemos que pessoalmente considere o campo 1 mais importante do que o 2 e assim sucessivamente com os demais, em ordem decrescente de importância. Segundo critério seu, 1 mereceria 40 pontos, enquanto 2, 30 pontos. Assim, os demais campos ficariam com os 30 pontos restantes para lhes serem atribuídos completando o total de 100 pontos.

Completada a cotação numérica de cada campo, que significa a posição valorativa na sua escala de preferência, redistribua os pontos de cada campo entre os elementos que o compõem.

Exemplificação: como hipótese, imaginemos que o campo 3 tenha merecido 15 pontos. A tarefa consistirá em redistribuir estes 15 pontos entre os elementos que o compõem. Assim, se o campo 3 for composto de três elementos, estes 15 pontos serão repassados entre eles.

Exemplificação:

fator 1	=	5
fator 2	=	8
fator 3	=	2

Total	=	15
-------	---	----

11. Classificação dos fatores modernizantes

1º — Programa de trabalho	12,45 pontos
2º — Consciência de bom atendimento ao público	8,73 pontos
3º — Simplificação estrutural	7,72 pontos
4º — Conhecimento técnico externo	7,05 pontos
5º — Conhecimento técnico interno	6,85 pontos
6º — Visão administrativa	6,76 pontos
7º — Sistema de informações	5,99 pontos
8º — Pesquisa de opinião	5,97 pontos
9º — Equipamentos/instalações	5,70 pontos
10º — Processamento de dados	5,56 pontos
11º — Avaliação de desempenho	5,15 pontos
12º — Programação interna	4,82 pontos
13º — Serviços de consultoria	4,01 pontos
14º — Mobilidade de pessoal	3,85 pontos
15º — Programa de bolsa de estudo	3,60 pontos
16º — Material técnico	3,12 pontos
17º — Serviços de auditoria	2,67 pontos
<hr/>	
Total	100,00 pontos

Esta classificação representa a consolidação dos valores obtidos no preenchimento do Modelo de Indicadores de Modernização Administrativa em suas várias versões. Foi obtida através da pesquisa efetuada com diversos dirigentes e técnicos da administração direta e indireta e empresários.

Representa a ordem de importância dos fatores modernizantes, bem como sua ponderação, cujos resultados quantitativos representam *índices* considerados *padrões* para todas as análises posteriores. A tabulação dos resultados para fixação dos índices-padrões encontra-se no anexo 6.

12. Questionário piloto

Concluída a fase das entrevistas, objetivando o preenchimento do modelo experimental, em que cada respondente atribuiu valores numéricos aos elementos, segundo a ordem pessoal de importância, passou-se à fase seguinte da elaboração do questionário. Este detalharia o modelo. O anexo 7 apresenta o questionário em sua versão atual.

13. Metodologia de operacionalização

Baseou-se em aspectos prefixados que deveriam garantir boa margem de representatividade dentro da amostragem concebida.

Para cada secretaria, foram escolhidos os níveis hierárquicos mais representativos que, na realidade, interpretassem o pensamento da organização em relação a aspectos modernizantes. Estabeleceu-se, também, que para cada unidade, o chefe e três de seus funcionários a nível técnico deveriam responder à pesquisa.

Ex.: Secretaria X

Diretor-geral	+ 3 funcionários de nível técnico;
Assessor de Controle de Resultados — ACR	+ 3 funcionários de nível técnico;
Grupo de planejamento Setorial — GPS —, chefe	+ 3 funcionários de nível técnico;
Grupo administrativo setorial — GAS —, chefe	+ 3 funcionários de nível técnico;
Grupo de recursos humanos setorial — GFS —, chefe	+ 3 funcionários de nível técnico;
Grupo financeiro setorial — GRHS —, chefe	+ 3 funcionários de nível técnico;
Coordenadoria, chefe	+ 3 funcionários de nível técnico;
Departamento, chefe	+ 3 funcionários de nível técnico;

Critério básico para a escolha dos técnicos: escolaridade e tempo de serviço.

Considerou-se ponto fundamental dessa amostragem a variável qualitativa. Responderiam à pesquisa os elementos representativos do nível decisório das secretarias de estado.

14. Definição de termos

A definição de termos formulada pela equipe foi fornecida a cada respondente com o objetivo de esclarecer o significado dos componentes do modelo, e, também, eliminar duplicidade de interpretação.

14.1 *Perfil de recursos humanos*

Significa identificar alguns elementos da situação institucional presente considerados relevantes à análise do processo de modernização administrativa. São os seguintes:

Regime jurídico — identificação dos funcionários/empregados pelo regime jurídico a que estão vinculados: CLT, estatutário, outros.

Total de questionários entregues e respondidos

Secretarias de Estado	Questionários entregues	Questionários respondidos
Administração	37	37
Agricultura	33	27
Educação e cultura	61	51
Finanças	35	35
Indústria e comércio	29	28
Interior	28	28
Justiça	33	18
Planejamento	37	37
Recursos humanos	36	36
Saúde e bem-estar social	46	46
Segurança pública	29	13
Transportes	37	31
Casa Civil*	29	29
Total	470	416

Faixa etária — identificar a idade do funcionário/empregado.

Tempo de serviço no estado — número de anos de trabalho do funcionário/empregado na administração direta/indireta.

Escolaridade — grau(s) de ensino completo e/ou cursado. Ex.: 1º grau, 2º grau, superior.

Tipo de especialização — domínio pessoal de conhecimento profissional num determinado setor de atividades de interesse organizacional. Ex.: técnico em O & M, programador, técnico em programação orçamentária.

O campo perfil de recursos humanos foi excluído do modelo por fornecer somente informações factuais identificadoras do respondente. Servirão para formar um banco de dados. Sua inclusão, no entanto, mostrou-se necessária no questionário para identificar a representatividade da organização através do somatório dos elementos detectados e para efeito de análises de correlação.

* Para fins do estabelecimento do índice-padrão não foi incluída a Casa Civil. É considerada órgão de assessoramento direto ao governador. Pela Lei n.º 6.636 tem o *status* de secretaria de estado, mas é atípica relativamente às demais secretarias.

14.2 *Desenvolvimento de recursos humanos*

Significa promover programas, atividades, proporcionar oportunidades de aperfeiçoamento dos recursos humanos com vistas à contínua capacitação e valorização profissional, visando a elevação do desempenho organizacional.

Programa de bolsa de estudo — liberação de funcionário(s) para participar de cursos (duração de um semestre ou mais), custeando ou não suas despesas, sem prejuízo dos direitos do cargo durante a realização do curso. Ex.: cursos de PPTE (Programa Paranaense de Treinamento de Executivos); curso de mestrado em Viçosa, cursos de extensão em universidades estrangeiras.

Programação interna — promoção de atividades de aperfeiçoamento dos seus recursos humanos em qualquer nível hierárquico. Por exemplo: seminários, conferências, cursos intensivos.

Mobilidade de pessoal — o empregado/funcionário tem oportunidades de ascensão rápida na organização.

Material técnico — a organização mantém e custeia o recebimento de livros, revistas e quaisquer publicações de atualização técnica.

Visão administrativa — capacidade gerencial de antever, desenvolver e prover instrumentos de gestão que facilitem a comunicação, decisão, participação e integração do pessoal no desenvolvimento organizacional. Tais como:

a) *auto-realização profissional* — oportunidades que a organização oferece aos que nela trabalham de exercitarem suas qualificações profissionais;

b) *reuniões de chefia com os subordinados* — realizar reuniões com os subordinados para assegurar o desenvolvimento, acompanhamento e execução das atividades organizacionais;

c) *programa de promoção* — possibilidade de ascender na hierarquia organizacional através do preenchimento das exigências feitas para ocupar o cargo no nível hierárquico acima.

Avaliação de desempenho — apreciação formal feita pelo dirigente sobre a atuação qualitativa/quantitativa do seu chefiado. Ambos avaliam os pontos fortes e fracos do examinado e consideram o que fazer.

Conhecimento técnico interno (know-how) — desenvolvimento de novos métodos e técnicas para a solução de problemas da organização pelo seu próprio pessoal.

14.3 *Participação externa*

Significa a necessidade de a administração direta/indireta acompanhar e adquirir conhecimentos e experiências de serviços especializados oferecidos por organizações particulares e/ou estatais, ou seja:

Conhecimento técnico externo (know-how) — busca e adaptação, pela administração direta e indireta, de pesquisas, experiências, resultados e técnicas desenvolvidas em outros locais, visando a melhoria do seu funcionamento organizacional.

Serviços de consultoria — contratação, pela administração direta ou indireta, de profissionais ou firmas que detenham conhecimentos especializados para auxiliar no atingimento dos objetivos organizacionais.

Serviços de auditoria — contratação, pela administração direta ou indireta, de profissionais ou firmas que procedam a exames sobre a situação organizacional com vistas a auxiliar a direção no controle, acompanhamento e tomada de decisões.

14.4 *Eficiência organizacional*

Significa mensurar a capacidade do sistema na realização de atividades internas e prestação de serviços que respondam às demandas do ambiente externo e de absorver mudanças em proveito do seu rendimento qualitativo e quantitativo.

Fluxo de papéis — circulação interna do material documental que tramita durante o expediente para exame, parecer, decisão.

Tempo despendido na resolução dos principais processos — tempo que vai da entrada à saída dos processos.

Utilização do processamento de dados — significa a organização possuir atividades operadas eletronicamente.

Simplificação estrutural — redução do número de unidades administrativas visando a concentração de funções em poucos centros de decisão.

Modernização de equipamentos/instalações — equipamentos: substituição de material que se tornou pouco produtivo e antieconômico por outro de maior produtividade e rentabilidade; instalação: construção ou o melhor aproveitamento das dependências atuais facilitando a circulação interna de pessoas e materiais pela proximidade local-objetivo, evitando as longas distâncias e vaivéns.

Programa de trabalho — a organização deve possuir documento aprovado formalmente onde se encontram listados os objetivos, os projetos, as metas, os prazos, os responsáveis, a fim de se poder coordenar, acompanhar, avaliar e controlar o desempenho administrativo da organização.

14.5 *Relações com a clientela*

Significa que se considera a administração pública como sistema aberto e assim sensível às demandas do ambiente e proprietária de uma imagem que deve ser pesquisada junto aos usuários.

Pesquisa de opinião — realizar, periodicamente ou conforme o interesse, sondagens junto ao público cliente a fim de ficar conhecendo seu julga-

mento sobre a qualidade e quantidade do serviço que lhe é prestado. Comparar a auto-imagem com a imagem.

Sistema de informações à clientela — prover o público cliente de esclarecimentos que o habilitem a orientar-se na resolução dos assuntos de seu interesse.

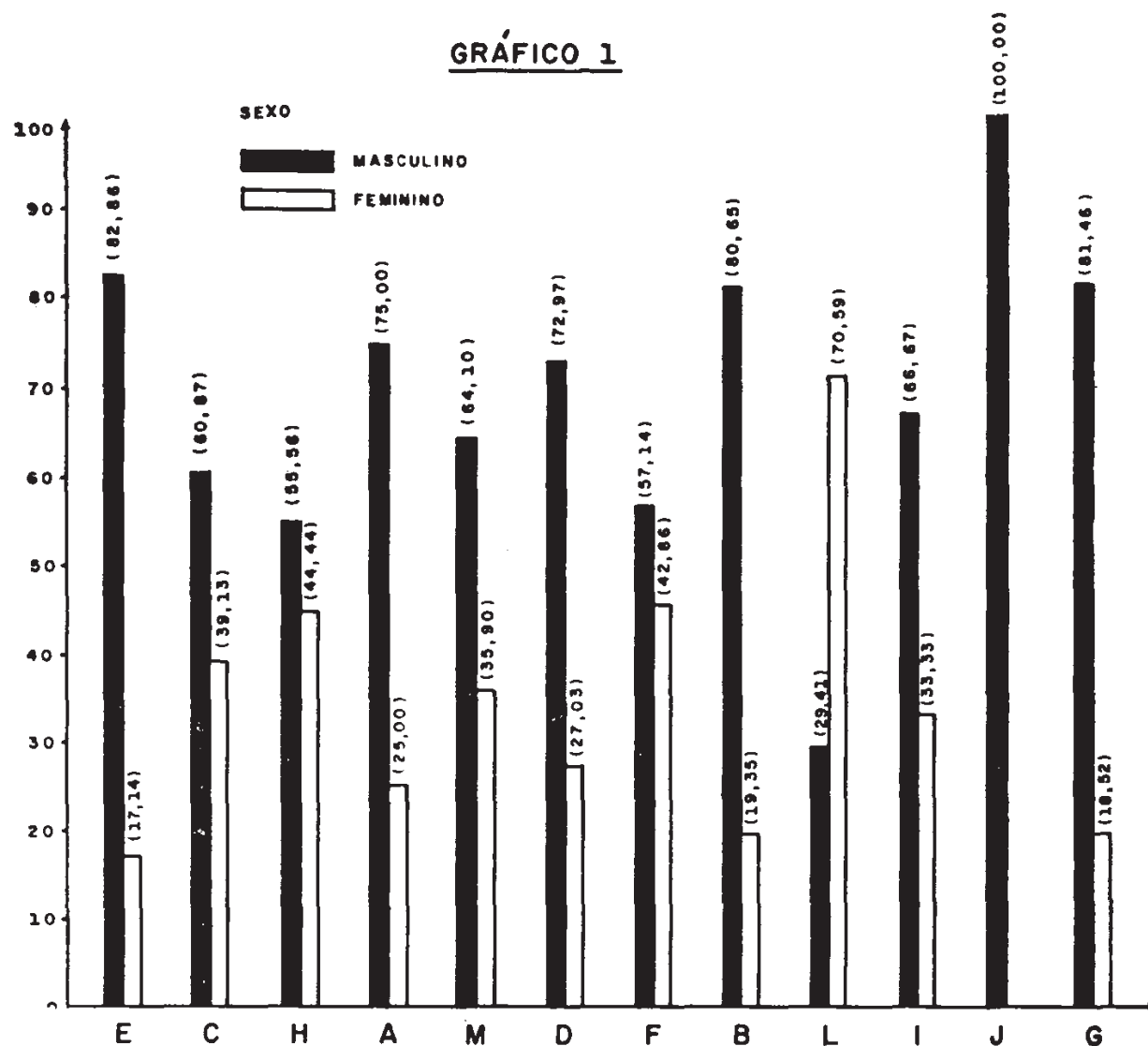
Consciência de bom atendimento à clientela — significa o sistema estar orientado para corresponder e atender às demandas do público cliente.

15. Apresentação dos resultados

15.1 Perfil de recursos humanos

Identifica alguns elementos factuais em cada secretaria, considerados relevantes à análise de correlação com o processo de modernização administrativa.

Procura identificar a participação tanto masculina como feminina na amostragem.



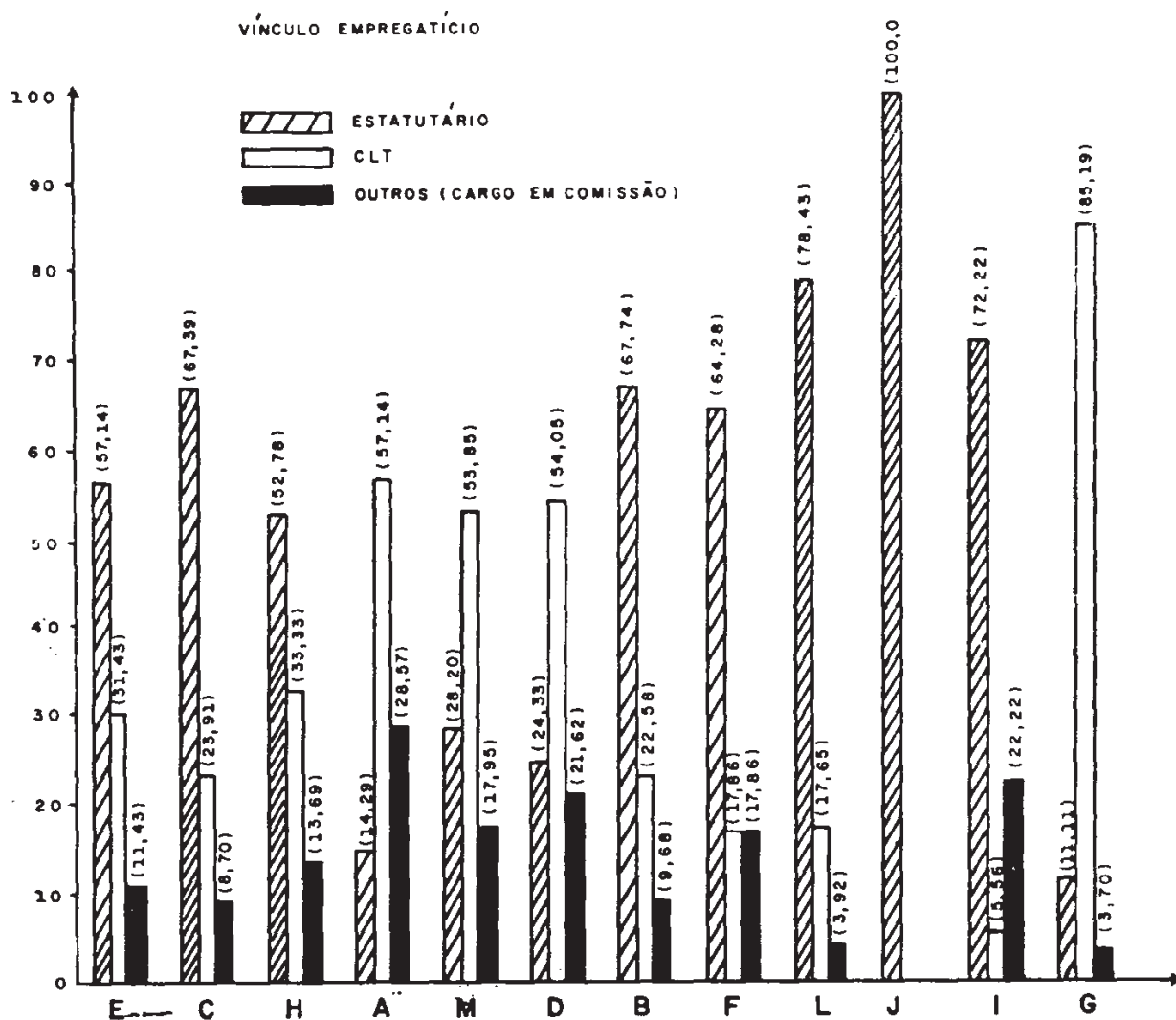
Observações ao gráfico 1:

- no extremo máximo, destaca-se a secretaria J. Dentro de sua amostragem apresenta um total de 100% de elementos do sexo masculino, seguida da secretaria E com 82,86% de elementos deste mesmo sexo;
- outro extremo, agora com relação ao sexo feminino, é encontrado na secretaria L, com 70,59% contra 29,41% de elementos do sexo masculino;
- Estas observações refletem as características que tradicionalmente têm marcado as secretarias citadas;
- A média geral das secretarias apresentou as seguintes percentagens: sexo masculino — 68,89%; sexo feminino — 31,11%.

15.2 Vínculo empregatício (regime jurídico)

Identifica os funcionários/empregados pelo regime jurídico a que estão vinculados: estatutário, CLT, outros.

GRÁFICO 2



Observações ao gráfico 2:

- a) o maior índice de funcionários estatutários foi identificado na secretaria J, com 100%. O segundo maior é o da secretaria L, com 78,43%;
- b) o maior número de empregados pelo regime CLT está na secretaria G, com 85,19%;
- c) em relação aos funcionários que possuem cargos em comissão, o maior índice é o da secretaria A, com 28,57%;
- d) média geral das secretarias de estado:
 - Estatutário 53,16%
 - CLT 33,54%
 - Cargo em comissão 13,30%

15.3 *Tempo de serviço*

Significa o número de anos em que o funcionário/empregado entrevistado já trabalhou na administração direta ou indireta do estado.

Quadro geral

Tempo de serviço	Secretarias
Menos de 1 ano	Máx. 21,44% — A Méd. 9,51% Mín. 0,00% — F, C
1 a 4 anos	Máx. 62,96% — G Méd. 26,77% Mín. 0,00% — J
5 a 9 anos	Máx. 15,82% — G Méd. 9,15% Mín. 0,00% — I Máx. 10,71% — F
10 a 14 anos	Méd. 4,54% Min. 0,00% — H, A, J, G

Tempo de serviço	Secretarias
15 a 19 anos	Máx. 22,56% — B Méd. 12,32% Mín. 5,13% — M
20 a 24 anos	Máx. 29,41% — L Méd. 13,82% Mín. 3,71% — G
25 a 29 anos	Máx. 30,77% — J Méd. 11,81% Mín. 0,00% — G
30 a 34 anos	Máx. 28,26% — C Méd. 10,22% Mín. 0,00% — A, M, D
+ de 35 anos	Máx. 13,04% — C Méd. 2,49% Mín. 0,00% — E, H, A, M, F, L, J, G

Observações ao gráfico 3:

- a) a secretaria que apresenta a maior faixa de funcionários/empregados jovens é a secretaria G, onde 62,96% de seu pessoal se encontra na faixa de um a quatro anos de serviços prestados ao estado;
- b) o maior número de funcionários/empregados com mais de 30 anos de serviços prestados ao estado encontra-se na secretaria C — 41,30%; deste total, 28,26% estão na faixa de 30 a 34 anos de serviço e 13,04% com 35 ou mais anos de serviço.

Gráfico 3

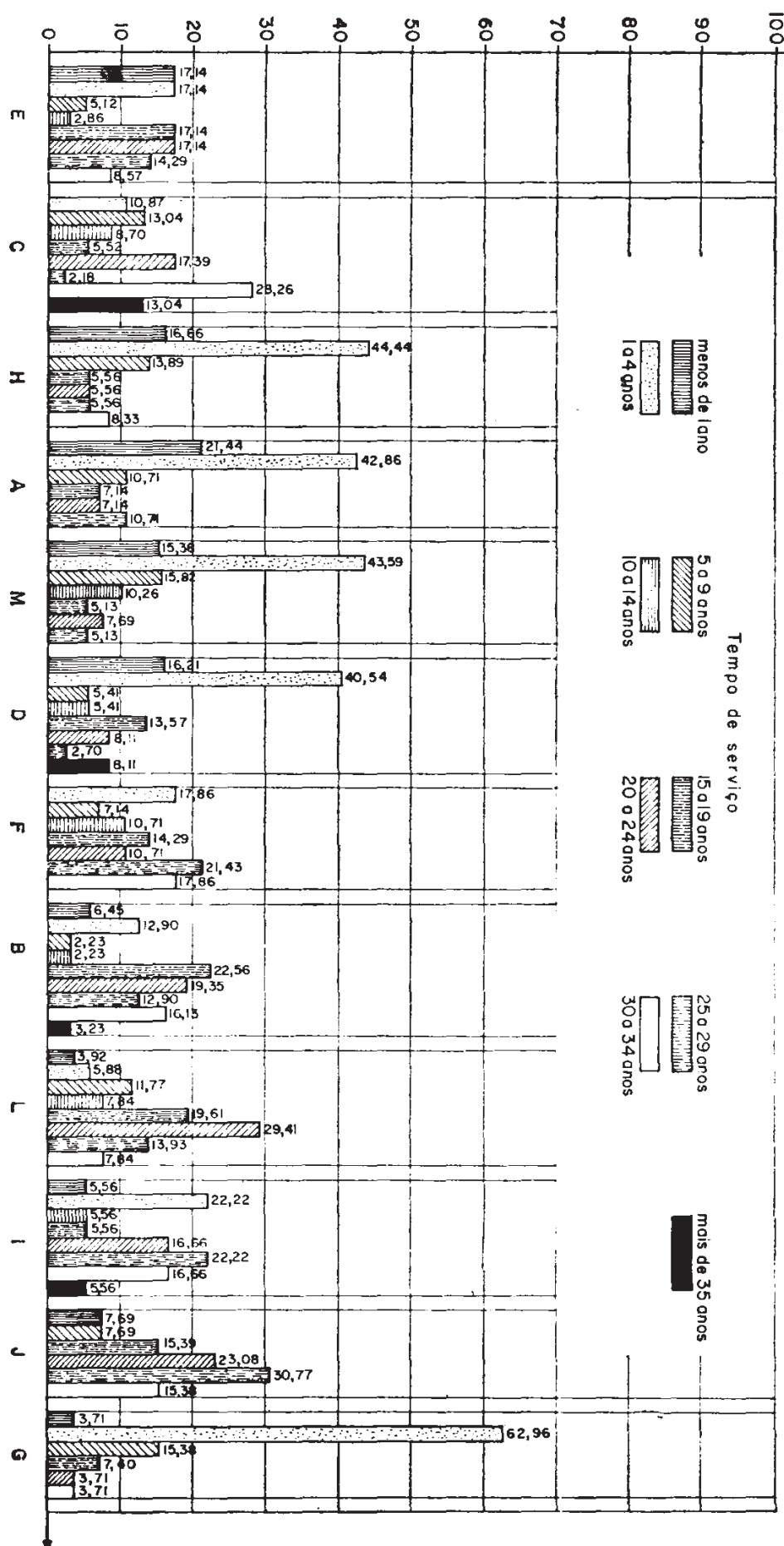
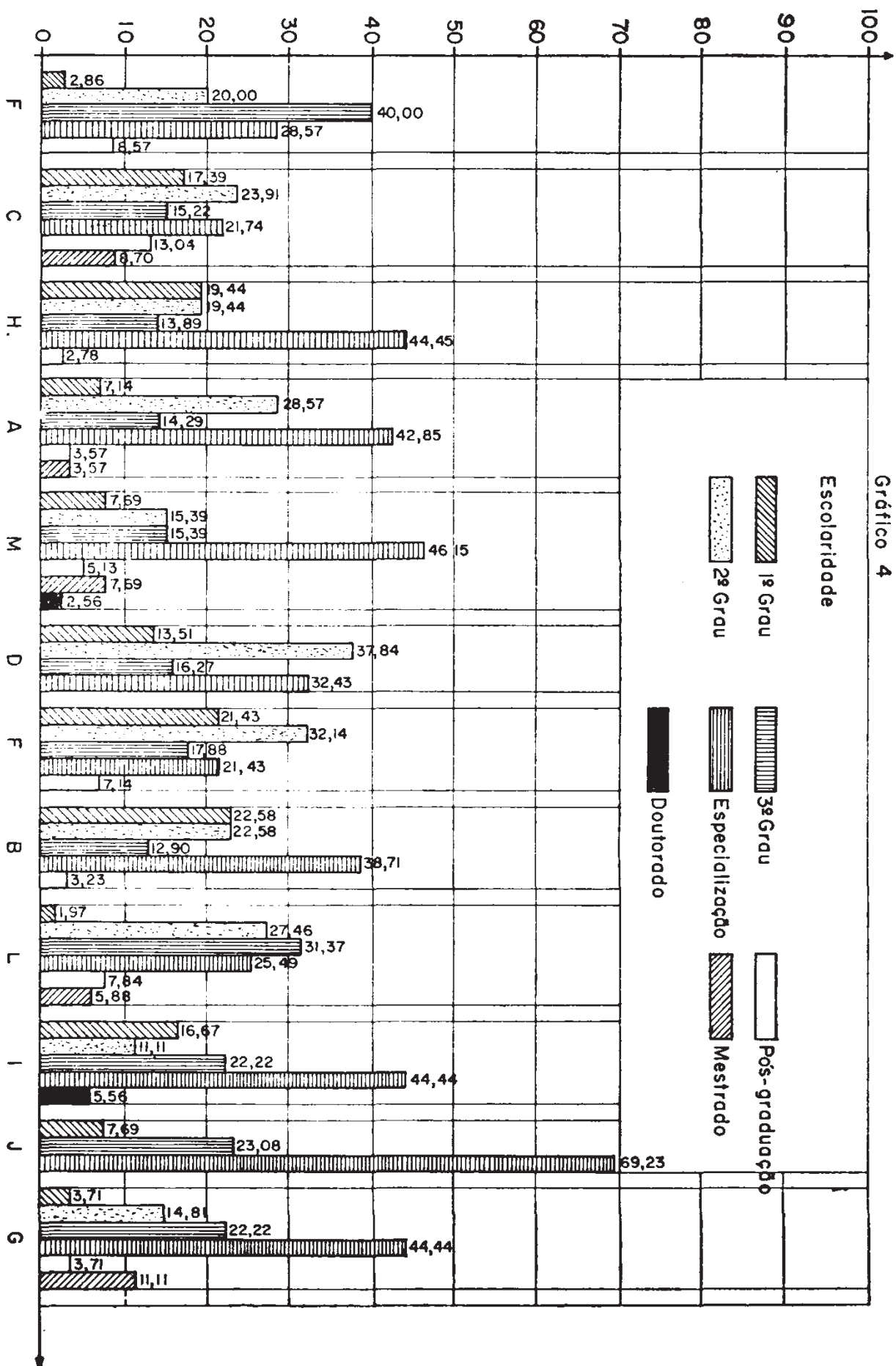


Gráfico 4



15.4 Escolaridade

Significa o(s) grau(s) de ensino completo(s) e/ou cursado(s).

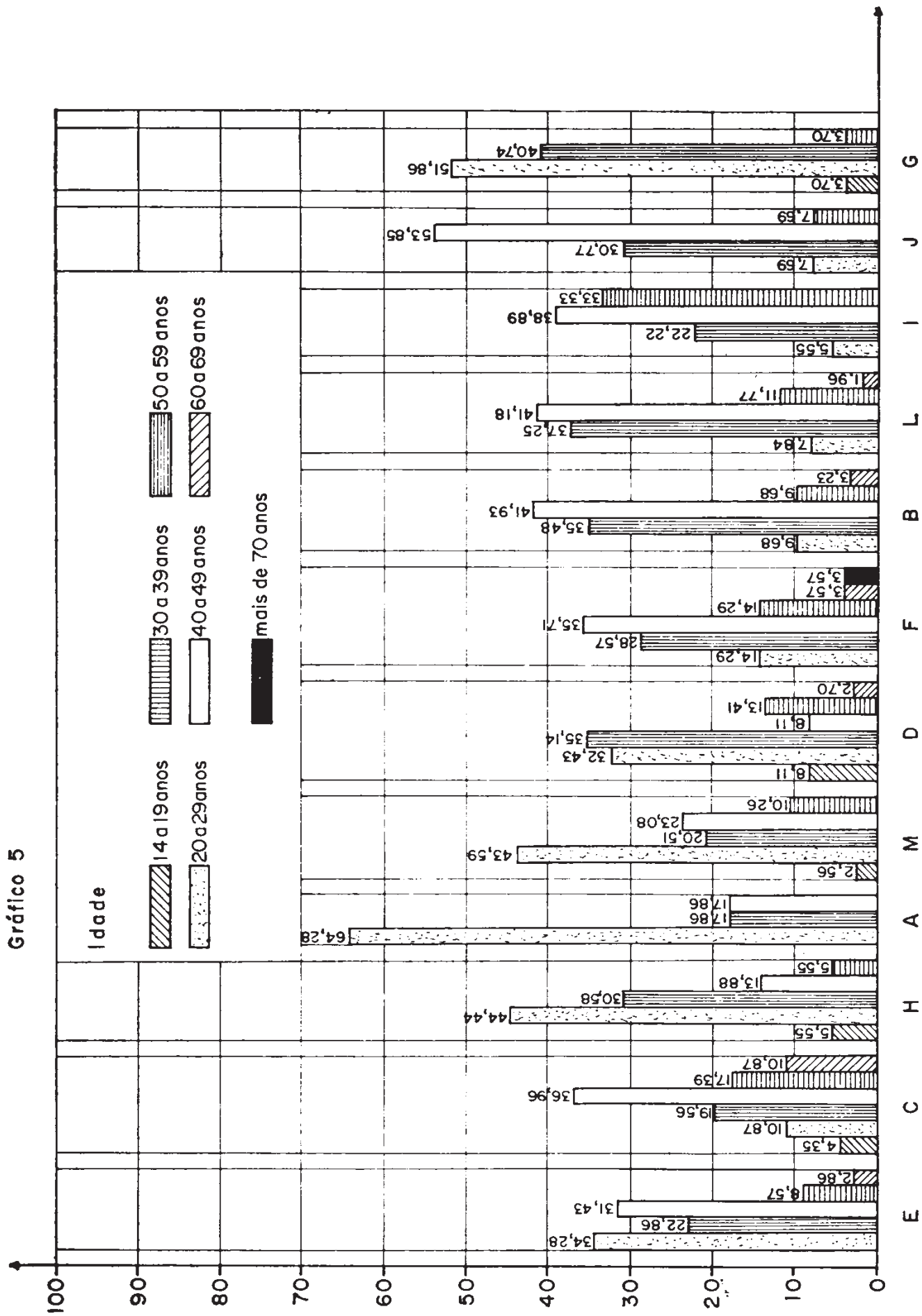
Observações ao gráfico 4:

- a) a secretaria *J* apresentou a maior percentagem de funcionários/empregados que possuem especialização em curso superior — 69,23%, seguida pela secretaria *M*, com 46,15%;
- b) outro extremo significativo é em relação à percentagem de funcionários/empregados graduados em nível superior, apresentado pela secretaria *E*, 40%.

Quadro geral

Escolaridade	Secretarias
1º grau	Máx. 22,58% — B Méd. 11,84% Mín. 1,97% — L
2º grau	Máx. 37,84% — D Méd. 21,10% Mín. 0,00% — J
3º grau	Máx. 40,00% — E Méd. 20,39% Mín. 12,90% — B
Especialização	Máx. 69,23% — J Méd. 38,32% Mín. 21,43% — F
Pós-graduação	Máx. 13,04% — C Méd. 4,58% Mín. 0,00% — D, I, J
Mestrado	Máx. 11,11% — G Méd. 3,07% Mín. 0,00% — E, H, F, B, D, I, J
Doutorado	Máx. 6,56% — I 2,56% — M Méd. 0,76% Mín. 0,00% — demais secretarias

Gráfico 5



15.5 Idade

Visa identificar a idade ou a faixa etária a que pertence o funcionário/empregado entrevistado.

Observações ao gráfico 5:

- a) 64,28% do pessoal entrevistado na secretaria A estão concentrados na faixa de 20 a 29 anos de idade;
- b) na secretaria J encontra-se maior concentração na faixa dos 40 a 49 anos de idade, ou seja, 53,85% dos seus funcionários;
- c) na secretaria I encontra-se também alta representatividade na faixa de 40 a 49 anos, com 38,89%, e na faixa de 50 a 59 anos, com 33,33%.

Quadro geral

Faixa etária	Secretarias
14 a 19 anos	Máx. 8,11% — D Méd. 2,02% Mín. 0,00% — E, A, F, B, L, I, J
20 a 29 anos	Máx. 64,28% — A Méd. 27,23% Mín. 5,56% — I
30 a 39 anos	Máx. 40,74% — G Méd. 28,46% Mín. 17,86% — A
40 a 49 anos	Máx. 53,85% — J Méd. 28,57% Mín. 0,00% — G
50 a 59 anos	Máx. 33,33% — I Méd. 11,30% Mín. 0,00% — A
60 a 69 anos	Máx. 10,87% — C Méd. 2,09% Mín. 0,00% — H, A, M, I, J, G
+ de 70 anos	Máx. 3,57% — F Méd. 0,29% Mín. 0,00% — demais secretarias

Planilha geral da posição das secretarias de estado

A planilha geral apresentada na página 158 posiciona os resultados da pesquisa dos indicadores de modernização administrativa nas secretarias de estado.

Aglutinam-se neste mapeamento as pesquisas: a) determinação do índice-padrão; b) determinação da classificação dos fatores modernizantes; c) determinação dos valores — hierarquia de importância — dos campos e fatores administrativos; d) determinação da pontuação de cada secretaria de estado; e) determinação da média das secretarias de estado.

As análises elaboradas neste projeto estão baseadas nos resultados desta planilha geral.

Classificação das secretarias de estado em relação ao índice-padrão* Índice-padrão: 1.000

Secretaria de estado	Total pontos
M	720,10
G	698,94
F	689,11
J**	664,27
A	657,19
D	641,74
L	636,97
C	632,03
E	622,67
B	606,94
H	583,69
I**	581,83

* Pelo art. 11, alíneas II e III, da Lei n.º 6.636/74, as secretarias de estado foram subdivididas em secretarias de estado de natureza instrumental, provedoras de meios, e de natureza substantiva, voltadas à realização de fins. Neste trabalho, em razão de divulgação pública, foram desidentificadas, sendo substituídas por letras.

** O total de questionários respondidos pelas secretarias J e I foi considerado abaixo da média necessária. Assim sendo, as posições alcançadas *não devem* ser consideradas como finais, uma vez que os fatores quantitativo e qualificativo distorcem os resultados quando não são aplicados com equivalência.

Esta observação cabe para todas as interpretações referentes a estas secretarias de estado.

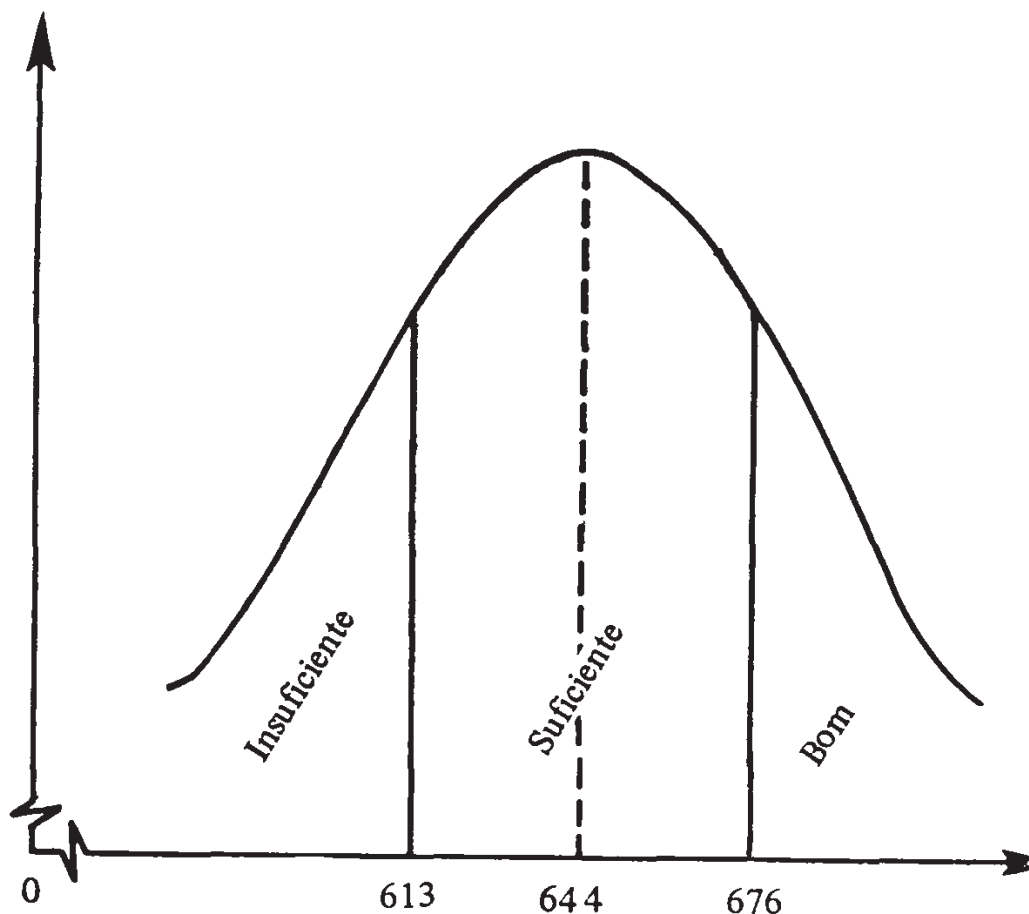
Planilha geral da posição das secretarias de estado

	Fatores	Secretarias			E	C	H	A	M	D	F	B	L	I	J	G
		Classifi- cação	Padrão	Medida das Secreta- rias												
D E S E N V O L T E R E C U R S I H U M A N O S	a) Programa de Bolsa de Estado (2.1.a)	15º	36,00	31,47	32,25	32,18	25,48	36,00	34,95	30,45	36,00	32,72	27,68	22,50	31,50	36,00
	b) Programação Interna (2.2.a)	12º	48,20	40,79	41,30	38,75	43,91	42,80	46,94	42,94	39,57	29,49	42,51	36,82	40,15	44,34
	c) Mobilidade de Pessoal (2.3.a)	14º	38,50	13,29	13,62	11,08	13,89	14,97	22,36	10,89	16,82	7,04	11,55	3,11	11,20	23,10
	d) Material Técnico (2.4.a/b)	16º	31,20	16,96	14,66	16,87	11,94	22,27	22,02	15,10	16,41	12,66	17,19	13,26	20,52	20,62
	e) Visão Administrativa (2.5.b1/b2/b3/c:2.6.a.7.a/b)	6º	67,60	45,30	45,15	44,61	42,25	47,99	48,06	44,48	46,03	39,20	46,44	37,38	51,30	50,76
	f) Avaliação de Desempenho (2.8.a)	11º	51,50	26,95	18,12	30,90	18,59	25,75	30,33	23,63	31,26	28,22	32,29	16,06	37,44	30,90
	g) Conhecimento Téc. Interno (2.9.a/b/c)	5º	68,50	46,44	50,82	42,67	39,93	45,41	55,07	47,88	45,48	37,12	47,95	41,03	55,75	48,15
	Subtotal		341,50	221,20	215,92 8º	217,06 7º	195,99 10º	235,19 4º	259,73 1º	215,37 9º	231,57 5º	186,45 11º	225,61 6º	170,16 12º	247,86 6º	253,87 2º
P A R T. E X T.	h) Conhecimento Téc. Externo (3.1.a/b/c)	4º	70,50	46,88	47,16	44,83	38,56	54,14	54,56	43,00	49,98	43,78	45,96	37,57	55,43	49,70
	i) Serviços de Consultoria (1.2.a/b/c)	13º	40,10	18,98	17,84	22,45	16,28	17,12	18,44	18,16	23,13	20,25	21,77	17,84	17,80	16,68
	j) Serviços de Auditoria (3.3.a/b/c/d)	17º	26,70	14,15	15,67	18,15	14,09	12,84	15,51	14,87	14,39	14,04	11,93	10,97	14,97	12,84
	Subtotal		137,30	80,04	80,67 6º	85,43 4º	68,93 11º	84,10 5º	88,51 1º	76,03 10º	67,50 2º	78,07 9º	79,71 7º	66,38 12º	36,20 3º	79,22 8º
E F I C I E N O R G	k) Processamento de Dados (4.1.a/b/c/d)	10º	55,60	37,34	41,97	40,92	37,97	35,13	38,19	36,91	35,47	33,52	39,80	37,42	37,09	33,80
	l) Simplificação Estrutural (4.2.a)	3º	77,20	49,33	37,21	42,53	42,84	50,41	62,53	58,82	57,97	42,92	39,29	51,26	39,14	67,16
	m) Equipamentos Instalações (4.3.a/b)	9º	57,00	36,85	36,36	32,14	33,74	39,38	42,12	42,97	38,53	36,82	27,93	30,84	36,37	45,03
	n) Programa de Trabalho (4.4.a/b/c/d/e/f/g/h/i)	1º	124,50	110,51	114,54	112,05	109,68	107,07	113,41	107,81	113,54	117,27	113,54	108,19	105,38	103,58
	Subtotal		314,30	234,03	230,08 7º	227,64 9º	224,23 10º	231,99 5º	256,25 1º	246,51 3º	245,51 4º	230,53 6º	220,56 11º	227,71 8º	218,18 12º	249,7 2º
R E L. C L I E N	o) Pesquisa de Opinião (5.1.a)	8º	59,70	19,20	7,34	22,38	13,43	15,04	21,37	13,37	24,59	16,71	19,46	26,63	25,67	25,25
	p) Sistema de Inf. à Client. (5.2.a)	7º	59,90	39,99	38,99	3,78	32,58	38,93	41,69	41,93	48,09	41,93	39,95	44,33	37,56	46,31
	q) Consciência de bom atendimento à client. (5.3.a/b/c/d)	2º	87,30	49,98	49,67	45,74	48,53	51,94	52,55	48,53	51,85	53,25	51,68	46,62	48,80	50,72
	Subtotal		206,90	109,17	96,00 11º	101,90 10º	94,54 12º	105,91 8º	115,61 4º	103,83 9º	124,53 1º	111,89 6º	111,09 7º	117,58 8º	112,03 5º	116,28 3º
TOTAL			1.000,00	644,44	622,67 9º	632,03 8º	583,69 11º	657,19 5º	720,10 1º	641,74 6º	689,11 3º	606,94 10º	636,97 7º	581,83 12º	644,27 4º	698,94 2º

Para facilitar os aspectos interpretativos da análise em relação ao índice-padrão (1.000 pontos), estabeleceu-se a seguinte escala:

Insuficiente	— de 0 a 612
Suficiente	— de 613 a 676
Bom	— de 677 a 1.000

Gráfico 6



Classificação das secretarias de estado em relação à média das próprias secretarias

Secretaria de estado	Total pontos
M	720,10
G	698,94
F	689,11
J	664,27
A	657,19

Secretaria de estado	Total pontos
Média	644,44
D	641,74
L	636,97
C	632,03
E	622,67
B	606,94
H	583,69
I	581,83

a) em termos globais, cinco secretarias de estado encontram-se acima da média.

b) em relação ao índice-padrão, tem-se:

Secretarias

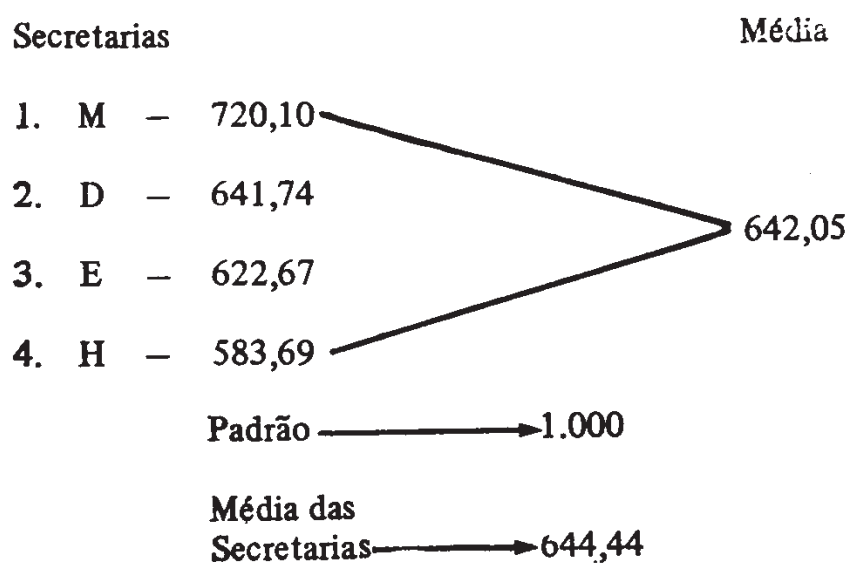
B — H — I = Insuficiente

E — C — L = Suficiente

D — A — J = Suficiente

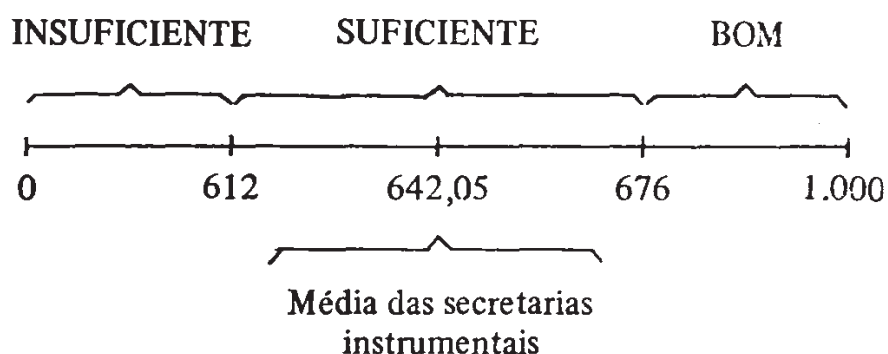
F — G — M = Bom

Análise das secretarias instrumentais em relação ao índice-padrão e à média

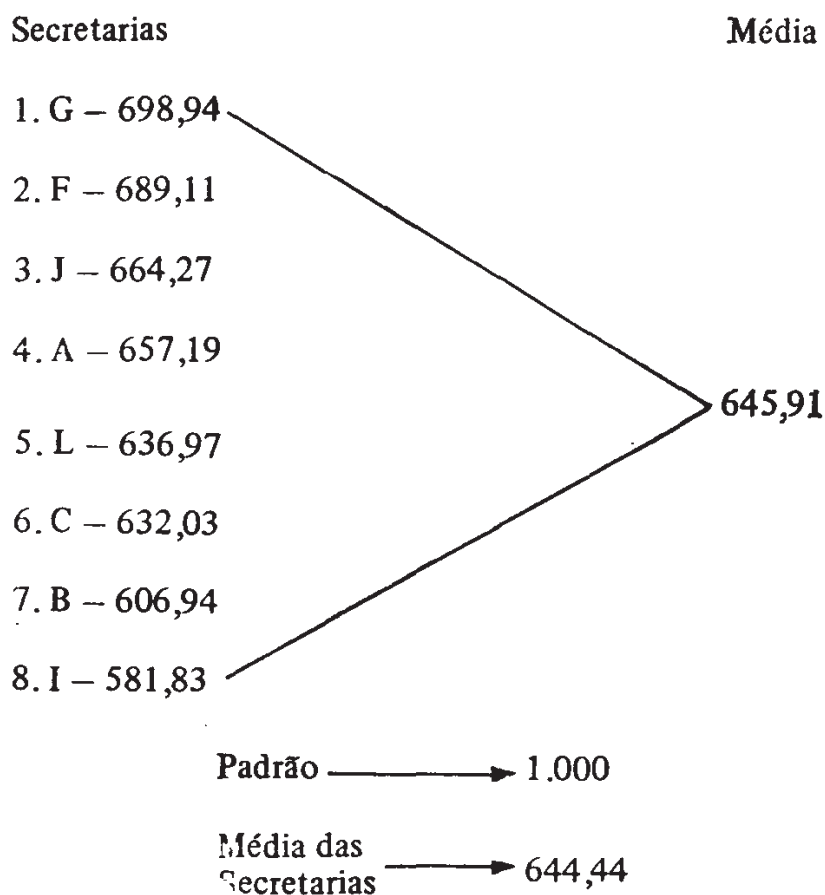


Observações:

- a) na análise em relação ao índice-padrão (1.000 pontos), caracteriza-se a média das secretarias instrumentais — 642,05 pontos como *suficiente*;
- b) o conjunto de secretarias instrumentais atingiu uma pontuação média razoável, ficando *abaixo da média global* em apenas 2,39 pontos;
- c) posicionamento gráfico:

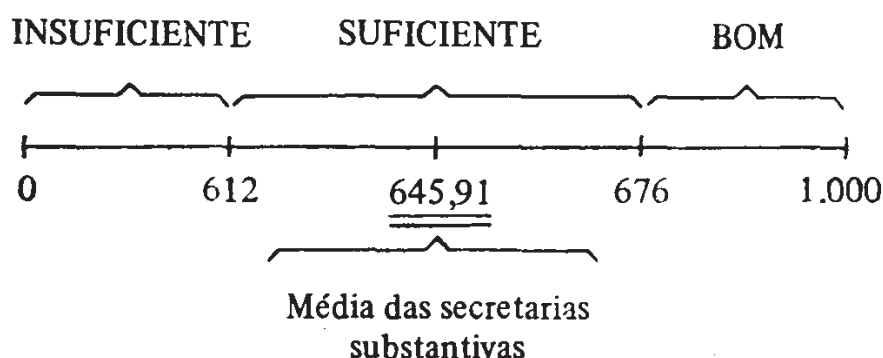


Análise das secretarias substantivas em relação ao índice-padrão e à média

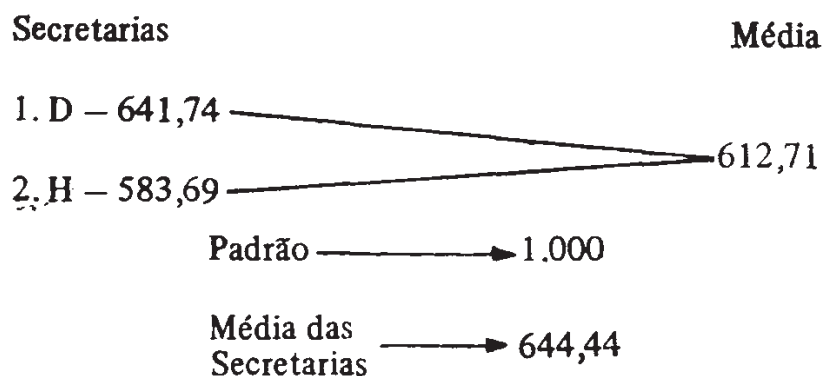


Observações:

- a) na análise em relação ao índice-padrão (1.000 pontos) caracteriza-se a média das secretarias substantivas — *645,91 pontos*, como *suficiente*;
- b) a análise das secretarias substantivas em relação à média demonstra que com *645,91 pontos* estas secretarias encontram-se com *1,47 pontos acima da média*;
- c) posicionamento gráfico:



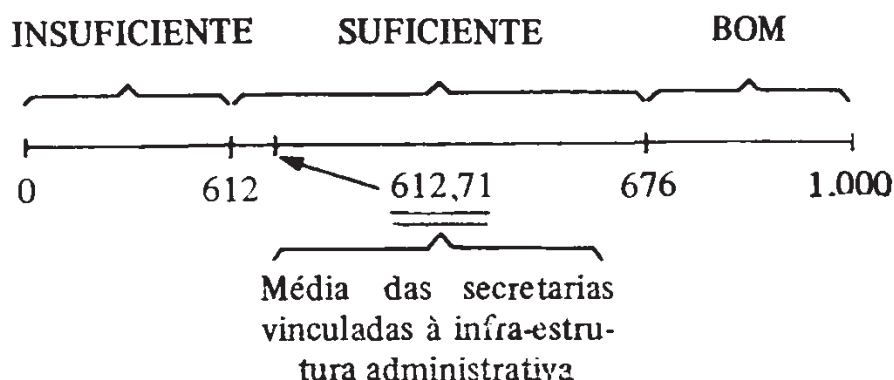
Análise das secretarias vinculadas à infra-estrutura administrativa, em relação ao índice-padrão e à média



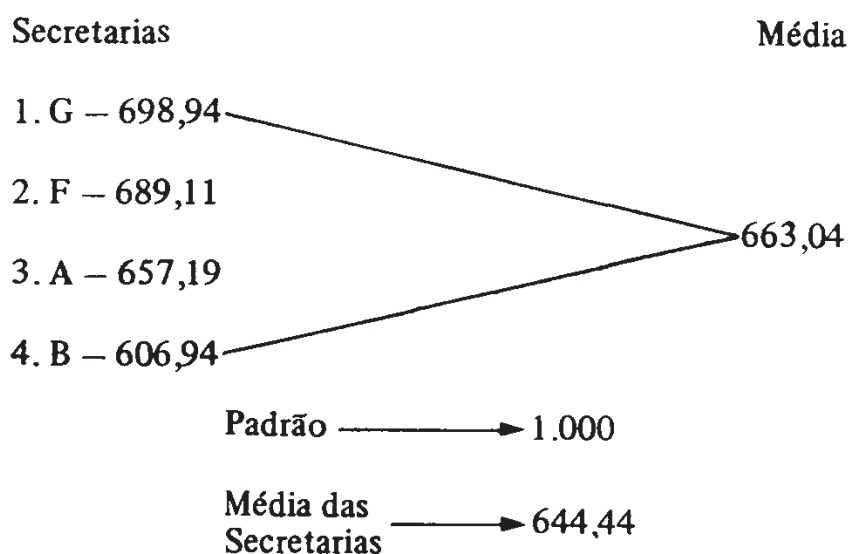
Observações:

- a) na análise em relação ao índice-padrão (1.000 pontos), as secretarias da infra-estrutura administrativa conseguiram atingir a média de *612,71 pontos*, considerada *suficiente*, pois o *valor mínimo* é *612,00 pontos*;
- b) as secretarias vinculadas à infra-estrutura administrativa totalizaram *612,71 pontos*, ficando *31,75 pontos abaixo da média* das secretarias;

c) posicionamento gráfico:



Análise das secretarias vinculadas à ação social, em relação ao índice-padrão e à média

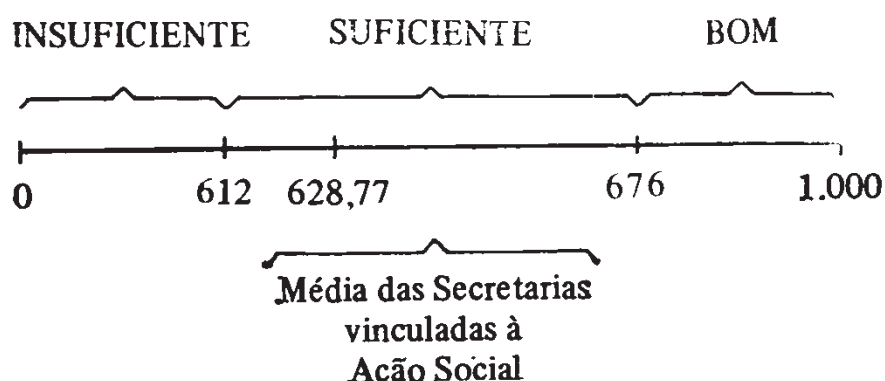


Observações:

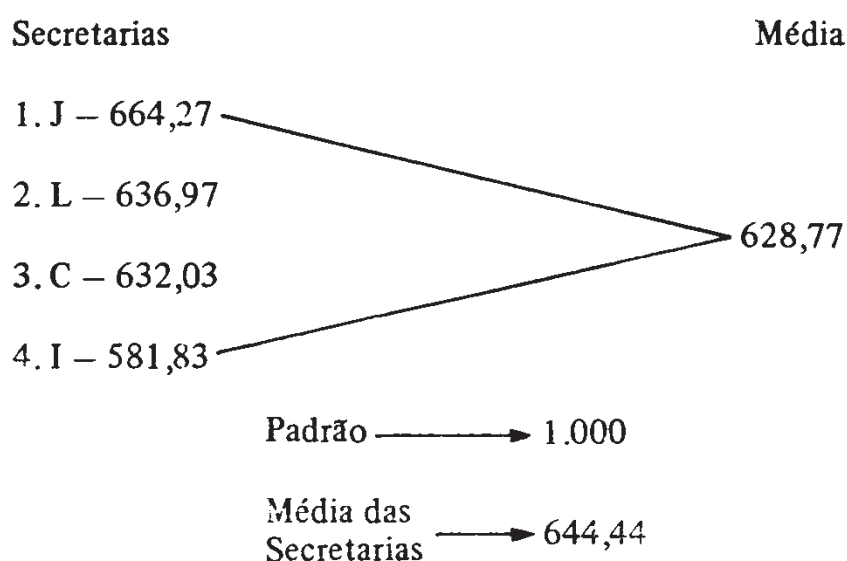
a) em relação ao índice-padrão (1.000 pontos), as secretarias vinculadas à ação social obtiveram uma média de 628,77 pontos, considerada como *suficiente*;

b) com a média de 628,77 pontos, as secretarias vinculadas à ação social encontram-se com 15,67 pontos abaixo da média.

c) posicionamento gráfico:



Análise das secretarias vinculadas à ação econômica em relação ao índice-padrão e à média

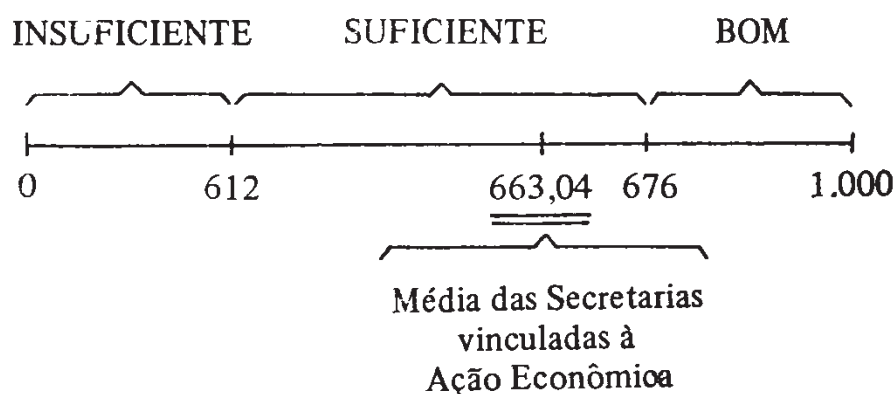


Observações:

a) em relação ao índice-padrão (1.000 pontos), as secretarias vinculadas à ação econômica obtiveram a média de 663,04 pontos, considerada como *suficiente*;

b) as secretarias vinculadas à ação econômica obtiveram 663,04 pontos, com 18,60 pontos acima da média;

c) posicionamento gráfico:



Análise individual das secretarias de estado em relação aos componentes do modelo

Índices determinantes para análise

- Padrão por fator
- Média das secretarias por fator

O objetivo é fornecer aos dirigentes informações que lhes permitam a análise do desempenho de sua organização.

Foi subdividida em duas planilhas para simplificar os aspectos interpretativos: 1 — Planilha para análise individual, e 2 — Planilha comparativa.

1 — *Planilha para análise individual* — reflete diretamente a posição da organização pesquisada em termos comparativos com o índice-padrão e a média das secretarias de estado.

Símbolos

(+) — significa que a organização pesquisada encontra-se acima da média das secretarias

(±) — significa que a organização pesquisada encontra-se na média das secretarias

(—) — significa que a organização encontra-se abaixo da média das secretarias

No que se refere às decisões gerenciais, tem-se:

(+) — ações precisam ser empreendidas a médio e longo prazos

(±) — ações devem ser tomadas a curto e médio prazos

(—) — ações corretivas devem ser tomadas a curto prazo

Escala de ações e decisões:

(—) — curto prazo

(±) — curto e médio prazos

(+) — médio e longo prazos

2 — *Planilha comparativa* — reflete dois posicionamentos em termos de classificação:

a) classificação dos fatores, conforme o índice-padrão. Esta classificação apresenta o resultado da pesquisa inicial. Caracteriza uma *organização ideal*.

b) classificação dos fatores conforme pesquisa/organização X.

Aqui se tem o resultado da aplicação dos indicadores de modernização administrativa em uma organização X.

A comparação permite ao dirigente sentir como a sua organização se posiciona em termos dos fatores modernizantes.

Observação: O enfoque sob a forma de tendência minimiza o teor valorativo. Assim sendo, o fator que se apresenta positivo pode, em um exame profundo, revelar-se disfuncional em razão de receber maior ênfase em detrimento do conjunto.

1 — Planilha para análise individual
Secretaria A

A	B	Fatores	C	Pontos	D	Índice-padrão	E	Média das secretarias	F	Tendência
Desenvolvimento de recursos humanos	a)	Programa de bolsa de estudo	36,00			36,00		31,47		+
	b)	Programação interna	42,80			48,20		40,79		+
	c)	Mobilidade de pessoal	14,97			38,50		13,29		+
	d)	Material técnico	22,27			31,20		16,96		+
	e)	Visão administrativa	47,99			67,60		45,30		+
	f)	Avaliação de desempenho	25,75			51,50		26,95		+
	g)	Conhecimento técnico interno	45,41			68,50		46,44		+
		Subtotal	235,19			341,50		221,20		-
	h)	Conhecimento técnico externo	54,14			70,50		46,88		+
	i)	Serviços de consultoria	17,12			40,10		18,98		-
Participação externa	j)	Serviços de auditoria	12,84			26,70		14,18		-
		Subtotal	84,10			137,30		80,04		-
	k)	Processamento de dados	35,13			55,60		37,34		+
	l)	Simplificação estrutural	50,41			77,20		49,33		+
Eficiência organizacional	m)	Equipamentos e instalações	39,33			57,00		36,85		+
	n)	Programa de trabalho	107,07			124,50		110,51		-
		Subtotal	231,99			314,30		234,03		-
Relação com a clientela	o)	Pesquisa de opinião	15,04			59,70		19,20		-
	p)	Sistema de informação à clientela	38,93			59,90		39,99		-
	q)	Consciência de bom atendimento à clientela	51,84			87,30		49,98		+
		Subtotal	105,91			206,90		109,17		
		Total	657,19			1.000,00		644,44		

Observações:

1. Conhecimento técnico interno

- Abaixo da média das secretarias em 1,03 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 23,09 pontos

2. Serviços de consultoria

- Abaixo da média das secretarias em 1,86 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 22,98 pontos

3. Serviços de auditoria

- Abaixo da média das secretarias em 1,34 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 13,86 pontos

4. Processamento de dados

- Abaixo da média das secretarias em 2,21 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 20,47 pontos

5. Programa de trabalho

- Abaixo da média das secretarias em 3,44 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 17,43 pontos

6. Pesquisa de opinião

- Abaixo da média das secretarias em 4,16 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 44,66 pontos

2 — Planilha comparativa

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria <i>A</i>
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Conhecimento técnico externo
3. Simplificação estrutural	3. Consciência de bom atendimento à clientela
4. Conhecimento técnico externo	4. Simplificação estrutural
5. Conhecimento técnico interno	5. Visão administrativa
6. Visão administrativa	6. Conhecimento técnico interno
7. Sistema de informação à clientela	7. Programação interna
8. Pesquisa de opinião	8. Equipamentos e instalações
9. Equipamentos e instalações	9. Sistema de informações à clientela
10. Processamento de dados	10. Programa de bolsa de estudo
11. Avaliação de desempenho	11. Processamento de dados
12. Programação interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Material técnico
14. Mobilidade de pessoal	14. Serviços de consultoria
15. Programa de bolsa de estudo	15. Pesquisa de opinião
16. Material técnico	16. Mobilidade de pessoal
17. Serviços de auditoria	17. Serviços de auditoria

1 — Planilha para análise individual
Secretaria B

A	B	Fatores	C Pontos	D Índice-padrão	E Média das secretarias	F Tendência
Desenvolvimento de recursos humanos	a)	Programa de bolsa de estudo	32,72	38,00	31,47	+
	b)	Programação interna	29,49	48,20	40,79	
	c)	Mobilidade de pessoal	7,04	38,50	13,29	-
	d)	Material técnico	12,66	31,20	16,96	-
	e)	Visão administrativa	39,20	67,60	45,30	-
	f)	Avaliação de desempenho	28,22	51,50	26,95	+
	g)	Conhecimento técnico interno	37,12	68,50	46,44	-
		Subtotal	186,45	341,50	221,20	
	h)	Conhecimento técnico externo	43,78	70,50	46,88	-
	i)	Serviços de consultoria	20,25	40,10	18,98	+
Participação externa	j)	Serviços de auditoria	14,04	26,70	14,18	-
		Subtotal	78,07	137,30	80,04	+
	k)	Processamento de dados	33,52	55,60	37,34	-
	l)	Simplificação estrutural	42,92	77,20	49,33	-
Relação Eficiência organizacional com a clientela	m)	Equipamentos e instalações	36,82	57,00	36,85	-
	n)	Programa de trabalho	117,27	124,50	110,51	+
		Subtotal	230,53	314,30	234,03	
	o)	Pesquisa de opinião	16,71	59,70	19,20	-
	p)	Sistema de informação à clientela	41,93	59,90	39,99	+
	q)	Consciência de bom atendimento à clientela	53,25	87,30	49,98	+
		Subtotal	111,89	206,90	109,17	
		Total	606,94	1.000,00	644,44	

Observações:

1. *Programação interna*

— Abaixo da média das secretarias em 11,30 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 18,71 pontos

2. *Mobilidade de pessoal*

— Abaixo da média das secretarias em 6,25 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 31,46 pontos

3. *Material técnico*

— Abaixo da média das secretarias em 4,30 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 18,54 pontos

4. *Visão administrativa*

— Abaixo da média das secretarias em 6,10 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 28,40 pontos

5. *Conhecimento técnico interno*

— Abaixo da média das secretarias em 8,72 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 30,78

6. *Conhecimento técnico externo*

— Abaixo da média das secretarias em 3,10 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 26,72 pontos

7. *Processamento de dados*

— Abaixo da média das secretarias em 3,82 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 22,08 pontos

8. *Simplificação estrutural*

— Abaixo da média das secretarias em 6,41 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 34,28 pontos

9. *Pesquisa de opinião*

— Abaixo da média das secretarias em 2,49 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 42,99 pontos

2 — *Planilha comparativa*

conforme índice-padrão conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria B
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Consciência de bom atendimento à clientela
3. Simplificação estrutural	3. Conhecimento técnico externo
4. Conhecimento técnico externo	4. Simplificação estrutural
5. Conhecimento técnico interno	5. Sistema de informação à clientela
6. Visão administrativa	6. Visão administrativa
7. Sistema de informação à clientela	7. Conhecimento técnico interno
8. Pesquisa de opinião	8. Equipamentos e instalações
9. Equipamentos e instalações	9. Processamento de dados
10. Processamento de dados	10. Programa de bolsa de estudo
11. Avaliação de desempenho	11. Programação interna
12. Programa interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Serviços de consultoria
14. Mobilidade de pessoal	14. Pesquisa de opinião
15. Programa de bolsa de estudo	15. Serviços de auditoria
16. Material técnico	16. Material técnico
17. Serviços de auditoria	17. Mobilidade de pessoal

1 — Planilha para análise individual
Secretaria C

B		Fatores	C	D	E	F
			Pontos	Índice-padrão	Média das secretarias	Tendência
A	Desenvolvimento de recursos humanos	a) Programa de bolsa de estudo	32,18	36,00	31,47	+
		b) Programação interna	38,75	48,20	40,79	-
		c) Mobilidade de pessoal	11,08	38,50	13,29	-
		d) Material técnico	16,87	31,20	16,96	+
		e) Visão administrativa	44,61	67,60	45,30	-
		f) Avaliação de desempenho	30,90	51,50	26,95	+
		g) Conhecimento técnico interno	42,67	68,50	46,44	-
		Subtotal	217,06	341,50	221,20	
		h) Conhecimento técnico externo	44,83	70,50	46,88	-
		i) Serviços de consultoria	22,45	40,10	18,98	+
B	Participação externa	j) Serviços de auditoria	18,15	26,70	14,18	+
		Subtotal	85,43	137,30	80,04	
		k) Processamento de dados	40,92	55,60	37,34	+
		l) Simplificação estrutural	42,53	77,20	49,33	-
		m) Equipamentos e instalações	32,14	57,00	36,85	-
C	Eficiência organizacional	n) Programa de trabalho	112,05	124,50	110,51	+
		Subtotal	227,64	314,30	234,03	
		o) Pesquisa de opinião	22,38	59,70	19,20	+
		p) Sistema de informação à clientela	33,78	59,90	39,99	-
		q) Consciência de bom atendimento à clientela	45,74	87,30	49,98	-
D	Relação com a clientela	Subtotal	101,90	206,90	109,17	
		Total	632,03	1.000,00	644,44	

Observações:

1. Programação interna

— Abaixo da média das secretarias em 2,04 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 9,45 pontos

2. Mobilidade de pessoal

— Abaixo da média das secretarias em 2,21 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 27,42 pontos

3. Visão administrativa

— Abaixo da média das secretarias em 0,69 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 22,99 pontos

4. Conhecimento técnico interno

— Abaixo da média das secretarias em 3,77 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 25,83 pontos

5. Conhecimento técnico externo

— Abaixo da média das secretarias em 2,05 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 25,67 pontos

6. Simplificação estrutural

— Abaixo da média das secretarias em 6,80 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 34,67 pontos

7. Equipamentos e instalações

— Abaixo da média das secretarias em 4,71 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 24,86 pontos

8. Sistema de informação à clientela

— Abaixo da média das secretarias em 6,21 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 26,12 pontos

9. Consciência de bom atendimento à clientela

— Abaixo da média das secretarias em 4,24 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 41,56 pontos

2 — Planilha comparativa

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria C
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Consciência de bom atendimento à clientela
3. Simplificação estrutural	3. Conhecimento técnico externo
4. Conhecimento técnico externo	4. Visão administrativa
5. Conhecimento técnico interno	5. Conhecimento técnico interno
6. Visão administrativa	6. Simplificação estrutural
7. Sistema de informação à clientela	7. Processamento de dados
8. Pesquisa de opinião	8. Programação interna
9. Equipamentos e instalações	9. Sistema de informação à clientela
10. Processamento de dados	10. Programa de bolsa de estudo
11. Avaliação de desempenho	11. Equipamentos e instalações
12. Programação interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Serviços de consultoria
14. Mobilidade de pessoal	14. Pesquisa de opinião
15. Programa de bolsa de estudo	15. Serviços de auditoria
16. Material técnico	16. Material técnico
17. Serviços de auditoria	17. Mobilidade de pessoal

1 — Planilha para análise individual
Secretaria D

A	B	Fatores	C	D	E	F
			Pontos	Índice-padrão	Média das secretarias	Tendência
Desenvolvimento de recursos humanos	a)	Programa de bolsa de estudo	30,45	36,00	31,47	—
	b)	Programação interna	42,94	48,20	40,79	+
	c)	Mobilidade de pessoal	10,89	38,50	13,29	—
	d)	Material técnico	15,10	31,20	16,96	—
	e)	Visão administrativa	44,48	67,60	45,30	—
	f)	Avaliação de desempenho	23,63	51,50	26,95	—
	g)	Conhecimento técnico interno	47,88	68,50	46,44	+
		Subtotal	215,37	341,50	221,20	
	h)	Conhecimento técnico externo	43,00	70,50	46,88	—
	i)	Serviços de consultoria	18,16	40,10	18,98	+
Participação externa	j)	Serviços de auditoria	14,87	26,70	14,18	—
		Subtotal	76,03	137,30	80,04	+
	k)	Processamento de dados	36,91	55,60	37,34	—
	l)	Simplificação estrutural	58,82	77,20	49,33	+
Eficiência organizacional	m)	Equipamentos e instalações	42,97	57,00	36,85	+
	n)	Programa de trabalho	107,81	124,50	110,51	—
		Subtotal	246,51	314,30	234,03	
Relação com a clientela	o)	Pesquisa de opinião	13,37	59,70	19,20	—
	p)	Sistema de informação à clientela	41,93	59,90	39,99	+
	q)	Consciência de bom atendimento à clientela	48,53	87,30	49,98	—
		Subtotal	103,83	206,90	109,17	
		Total	641,74	1.000,00	644,44	

Observações:

1. Programa de bolsa de estudo

- Abaixo da média das secretarias em 1,02 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 5,55 pontos

2. Mobilidade de pessoal

- Abaixo da média das secretarias em 2,40 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 27,61 pontos

3. Material técnico

- Abaixo da média das secretarias em 1,86 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 16,10 pontos

4. Visão administrativa

- Abaixo da média das secretarias em 0,82 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 23,12 pontos

5. Avaliação de desempenho

- Abaixo da média das secretarias em 3,32 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 27,87 pontos

6. Conhecimento técnico externo

- Abaixo da média das secretarias em 3,88 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 27,50

7. Processamento de dados

- Abaixo da média das secretarias em 0,43 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 18,69 pontos

8. Programa de trabalho

- Abaixo da média das secretarias em 2,70 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 16,69 pontos

9. Pesquisa de opinião

- Abaixo da média das secretarias em 5,83 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 46,33 pontos

10. Consciência de bom atendimento à clientela

- Abaixo da média das secretarias em 1,45 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 38,77 pontos

2 — Planilha comparativa

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria D
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Simplificação estrutural
3. Simplificação estrutural	3. Consciência de bom atendimento à clientela
4. Conhecimento técnico externo	4. Conhecimento técnico interno
5. Conhecimento técnico interno	5. Visão administrativa
6. Visão administrativa	6. Conhecimento técnico externo
7. Sistema de informação à clientela	7. Equipamentos e instalações
8. Pesquisa de opinião	8. Programação interna
9. Equipamentos e instalações	9. Sistema de informação à clientela
10. Processamento de dados	10. Processamento de dados
11. Avaliação de desempenho	11. Programa de bolsa de estudo
12. Programação interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Serviços de consultoria
14. Mobilidade de pessoal	14. Material técnico
15. Programa de bolsa de estudo	15. Serviços de auditoria
16. Material técnico	16. Pesquisa de opinião
17. Serviços de auditoria	17. Mobilidade de pessoal

I — Planilha para análise individual

Secretaria E

B		C		D		E		F	
	Fatores		Pontos		Índice-padrão		Média das secretarias		Tendência
A	a) Programa de bolsa de estudo		32,25		36,00		31,47		+
	b) Programação interna		41,30		48,20		40,79		+
Desenvol-	c) Mobilidade de pessoal		13,62		38,50		13,29		+
vimento	d) Material técnico		14,66		31,20		16,96		-
de	e) Visão administrativa		45,15		67,60		45,30		-
recursos	f) Avaliação de desempenho		18,12		51,50		26,95		-
humanos	g) Conhecimento técnico interno		50,82		68,50		46,44		+
	Subtotal		215,92		341,50		221,20		
Partici-	h) Conhecimento técnico externo		47,16		70,50		46,88		+
pação	i) Serviços de consultoria		17,84		40,10		18,98		-
externa	j) Serviços de auditoria		15,67		26,70		14,18		+
	Subtotal		80,67		137,30		80,04		
Eficiência	k) Processamento de dados		41,97		55,60		37,34		+
organiza-	l) Simplificação estrutural		37,21		77,20		49,33		-
cional	m) Equipamentos e instalações		36,36		57,00		36,85		-
	n) Programa de trabalho		114,54		124,50		110,51		+
	Subtotal		230,08		314,30		234,20		
Relação	o) Pesquisa de opinião		7,34		59,70		19,20		-
com a	p) Sistema de informação à clientela		38,99		59,90		39,99		-
clientela	q) Consciência de bom atendimento à clientela		49,67		87,30		49,98		+
	Subtotal		96,00		206,90		109,17		
	Total		622,67		1.000,00		644,44		

Observações:

1. Material técnico

- Abaixo da média das secretarias em 2,30 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 16,54 pontos

2. Avaliação de desempenho

- Abaixo da média das secretarias em 8,83 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 33,38 pontos

3. Serviços de consultoria

- Abaixo da média das secretarias em 1,14 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 22,26 pontos

4. Simplificação estrutural

- Abaixo da média das secretarias em 12,12 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 39,99 pontos

5. Pesquisa de opinião

- Abaixo da média das secretarias em 11,86 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 52,36 pontos

6. Sistema de informação à clientela

- Abaixo da média das secretarias em 1 ponto
- Abaixo do índice-padrão em 20,91 pontos

2 — Planilha comparativa

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria <i>E</i>
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Conhecimento técnico interno
3. Simplificação estrutural	3. Consciência de bom atendimento à clientela
4. Conhecimento técnico externo	4. Conhecimento técnico externo
5. Conhecimento técnico interno	5. Visão administrativa
6. Visão administrativa	6. Processamento de dados
7. Sistema de informação à clientela	7. Programação interna
8. Pesquisa de opinião	8. Sistema de informação à clientela
9. Equipamentos e instalações	9. Simplificação estrutural
10. Processamento de dados	10. Equipamentos e instalações
11. Avaliação de desempenho	11. Programa de bolsa de estudo
12. Programação interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Serviços de consultoria
14. Mobilidade de pessoal	14. Serviços de auditoria
15. Programa de bolsa de estudo	15. Material técnico
16. Material técnico	16. Mobilidade de pessoal
17. Serviços de auditoria	17. Pesquisa de opinião

1 — Planilha para análise individual

Secretaria F

A	B	Fatores	C	D	E	F
			Pontos	Índice-padrão	Média das secretarias	Tendência
Desenvolvimento de recursos humanos	a)	Programa de bolsa de estudo	36,00	36,00	31,47	+
	b)	Programação interna	39,57	48,20	40,79	-
	c)	Mobilidade de pessoal	16,82	38,50	13,29	+
	d)	Material técnico	16,41	31,20	16,96	-
	e)	Visão administrativa	46,03	67,60	45,30	+
	f)	Avaliação de desempenho	31,26	51,50	26,95	+
	g)	Conhecimento técnico interno	45,48	68,50	46,44	-
		Subtotal	231,57	341,50	221,20	
	h)	Conhecimento técnico externo	49,98	70,50	46,88	+
	i)	Serviços de consultoria	23,13	40,10	18,98	+
Participação externa	j)	Serviços de auditoria	14,39	26,70	14,18	-
		Subtotal	87,50	137,30	80,04	+
	k)	Processamento de dados	35,47	55,60	37,34	-
	l)	Simplificação estrutural	57,97	77,20	49,33	+
Eficiência organizacional	m)	Equipamentos e instalações	38,53	57,00	36,85	+
	n)	Programa de trabalho	113,54	124,50	110,51	+
		Subtotal	245,51	314,30	234,03	
	o)	Pesquisa de opinião	24,59	59,70	19,20	+
Relação com a clientela	p)	Sistema de informação à clientela	48,09	59,90	39,99	+
	q)	Consciência de bom atendimento à clientela	51,85	87,30	49,98	+
		Subtotal	124,53	206,90	109,17	
		Total	689,11	1.000,00	644,44	

Observações:

1. Programação interna

- Abaixo da média das secretarias em 1,22 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 8,63 pontos

2. Conhecimento técnico interno

- Abaixo da média das secretarias em 0,96 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 23,02 pontos

3. Processamento de dados

- Abaixo da média das secretarias em 1,87 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 20,13 pontos

2 — Planilha comparativa

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria <i>F</i>
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Simplificação estrutural
3. Simplificação estrutural	3. Visão administrativa
4. Conhecimento técnico externo	4. Consciência de bom atendimento à clientela
5. Conhecimento técnico interno	5. Conhecimento técnico externo
6. Visão administrativa	6. Conhecimento técnico interno
7. Sistema de informação à clientela	7. Equipamentos e instalações
8. Pesquisa de opinião	8. Programação interna
9. Equipamentos e instalações	9. Sistema de informação à clientela
10. Processamento de dados	10. Programa de bolsa de estudo
11. Avaliação de desempenho	11. Processamento de dados
12. Programação interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Pesquisa de opinião
14. Mobilidade de pessoal	14. Mobilidade de pessoal
15. Programa de bolsa de estudo	15. Material técnico
16. Material técnico	16. Serviços de consultoria
17. Serviços de auditoria	17. Serviços de auditoria

1 — Planilha para análise individual
Secretaria G

B		Fatores	C	Pontos	D	Índice-padrão	E	Média das secretarias	F	Tendência
A	Desenvolvimento de recursos humanos	a) Programa de bolsa de estudo	36,00			36,00	31,47		+	
		b) Programação interna	44,34			48,20	40,79		+	
		c) Mobilidade de pessoal	23,10			38,50	13,29		+	
		d) Material técnico	20,62			31,20	16,96		+	
		e) Visão administrativa	50,76			67,60	45,30		+	
		f) Avaliação de desempenho	30,90			51,50	26,95		+	
		g) Conhecimento técnico interno	48,15			68,50	46,44		+	
		Subtotal	253,87			341,50	221,20			
		h) Conhecimento técnico externo	49,70			70,50	46,44		+	
		i) Serviços de consultoria	16,68			40,10	18,98		-	
B	Participação externa	j) Serviços de auditoria	12,84			26,70	14,18		-	
		Subtotal	79,22			137,30	80,04			
		k) Processamento de dados	33,80			55,60	37,34		-	
		l) Simplificação estrutural	67,16			77,20	49,33		+	
		m) Equipamentos e instalações	45,03			57,00	36,85		+	
		n) Programa de trabalho	103,58			125,50	110,51		-	
		Subtotal	249,57			314,30	234,03		-	
		o) Pesquisa de opinião	25,25			59,70	19,20		+	
		p) Sistema de informação à clientela	40,31			59,90	39,99		+	
		q) Consciência de bom atendimento à clientela	50,72			87,30	49,98		+	
C	Relação com a clientela	Subtotal	116,28			206,90	109,17			
		Total	698,94			1.000,00	644,44			

Observações:

1. *Serviços de consultoria*

— Abaixo da média das secretarias em 2,30 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 23,42 pontos

2. *Serviços de auditoria*

— Abaixo da média das secretarias em 1,34 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 13,86 pontos

3. *Processamento de dados*

— Abaixo da média das secretarias em 3,54 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 21,80 pontos

4. *Programa de trabalho*

— Abaixo da média das secretarias em 6,93 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 20,92 pontos.

2 — *Planilha comparativa*

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria G
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Simplificação estrutural
3. Simplificação estrutural	3. Visão administrativa
4. Conhecimento técnico externo	4. Consciência de bom atendimento à clientela
5. Conhecimento técnico interno	5. Conhecimento técnico externo
6. Visão administrativa	6. Conhecimento técnico interno
7. Sistema de informação à clientela	7. Equipamentos e instalações
8. Pesquisa de opinião	8. Programação interna
9. Equipamentos e instalações	9. Sistema de informação à clientela
10. Processamento de dados	10. Programa de bolsa de estudo
11. Avaliação de desempenho	11. Processamento de dados
12. Programação interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Pesquisa de opinião
14. Mobilidade de pessoal	14. Serviços de consultoria
15. Programa de bolsa de estudo	15. Mobilidade de pessoal
16. Material técnico	16. Material técnico
17. Serviços de auditoria	17. Serviços de auditoria

1 — Planilha para análise individual
Secretaria H

B		Fatores	C	D	E	F
			Pontos	Índice-padrão	Média das secretarias	Tendência
Desenvolvimento de recursos humanos	a)	Programa de bolsa de estudo	25,48	36,00	31,47	-
	b)	Programação interna	43,91	48,20	40,79	+
	c)	Mobilidade de pessoal	13,89	38,50	13,29	+
	d)	Material técnico	11,94	31,20	16,96	-
	e)	Visão administrativa	42,25	67,60	45,30	-
	f)	Avaliação de desempenho	18,59	51,50	26,95	-
	g)	Conhecimento técnico interno	39,93	68,50	46,44	-
		Subtotal	195,99	341,50	221,20	
	h)	Conhecimento técnico externo	38,56	70,50	46,88	-
	i)	Serviços de consultoria	16,28	40,10	18,98	-
Participação externa	j)	Serviços de auditoria	14,09	26,70	14,18	+
		Subtotal	68,93	137,30	80,04	
	k)	Processamento de dados	37,97	55,60	37,34	+
Eficiência organizacional	l)	Simplificação estrutural	42,84	77,20	49,33	-
	m)	Equipamentos e instalações	33,74	57,00	36,85	-
	n)	Programa de trabalho	109,68	124,50	110,51	-
	Subtotal	224,23	314,30	234,03		
Relação com a clientela	o)	Pesquisa de opinião	13,43	59,70	19,20	-
	p)	Sistema de informação à clientela	32,58	59,90	39,99	-
	q)	Consciência de bom atendimento à clientela	48,53	87,30	49,98	-
		Subtotal	94,54	206,90	109,17	
		Total	583,69	1.000,00	644,44	

Observações:

1. Programa de bolsa de estudo

- Abaixo da média das secretarias em 5,99 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 10,52 pontos

2. Material técnico

- Abaixo da média das secretarias em 5,02 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 19,26 pontos

3. Visão administrativa

- Abaixo da média das secretarias em 3,05 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 25,35 pontos

4. Avaliação de desempenho

- Abaixo da média das secretarias em 8,36 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 32,91 pontos

5. Conhecimento técnico interno

- Abaixo da média das secretarias em 6,51 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 28,57 pontos

6. Conhecimento técnico externo

- Abaixo da média das secretarias em 11,32 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 34,94 pontos

7. Serviços de consultoria

- Abaixo da média das secretarias em 2,70 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 23,82 pontos

8. Simplificação estrutural

- Abaixo da média das secretarias em 6,49 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 34,36 pontos

9. Equipamentos e instalações

- Abaixo da média das secretarias em 3,11 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 23,26 pontos

10. Programa de trabalho

- Abaixo da média das secretarias em 0,83 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 14,82 pontos

11. *Pesquisa de opinião*

- Abaixo da média das secretarias em 5,77 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 46,27 pontos

12. *Sistema de informação à clientela*

- Abaixo da média das secretarias em 7,41 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 27,32 pontos

13. *Consciência de bom atendimento à clientela*

- Abaixo da média das secretarias em 1,45 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 38,77 pontos

2 — *Planilha comparativa*

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria <i>H</i>
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Consciência de bom atendimento à clientela
3. Simplificação estrutural	3. Programação interna
4. Conhecimento técnico externo	4. Simplificação estrutural
5. Conhecimento técnico interno	5. Visão administrativa
6. Visão administrativa	6. Conhecimento técnico interno
7. Sistema de informação à clientela	7. Processamento de dados
8. Pesquisa de opinião	8. Conhecimento técnico externo
9. Equipamentos e instalações	9. Equipamentos e instalações
10. Processamento de dados	10. Sistema de informação à clientela
11. Avaliação de desempenho	11. Programa de bolsa de estudo
12. Programação interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Serviços de consultoria
14. Mobilidade de pessoal	14. Serviços de auditoria
15. Programa de bolsa de estudo	15. Mobilidade de pessoal
16. Material técnico	16. Pesquisa de opinião
17. Serviços de auditoria	17. Material técnico

1 — Planilha para análise individual
Secretaria I

B		Fatores	C	Pontos	D	Índice-padrão	E	Média das secretarias	F	Tendência
A	Desenvolvimento de recursos humanos	a) Programa de bolsa de estudo	22,50	36,00	31,47	—				
		b) Programação interna	36,82	48,20	40,79	—				
		c) Mobilidade de pessoal	3,11	38,50	13,29	—				
		d) Material técnico	13,26	31,20	16,96	—				
		e) Visão administrativa	37,38	67,60	45,30	—				
		f) Avaliação de desempenho	16,06	51,50	26,95	—				
		g) Conhecimento técnico interno	41,03	68,50	46,44	—				
		Subtotal	170,16	341,50	221,20					
		h) Conhecimento técnico externo	37,57	70,50	46,88	—				
		i) Serviços de consultoria	17,84	40,10	18,98	—				
B	Participação externa	j) Serviços de auditoria	10,97	26,70	14,18	—				
		Subtotal	66,38	137,30	80,04					
		k) Processamento de dados	37,42	55,60	37,34	—				
		l) Simplificação estrutural	51,26	77,20	49,33	+				
C	Eficiência organizacional	m) Equipamentos e instalações	30,84	57,00	36,85	—				
		n) Programa de trabalho	108,19	124,50	110,51	—				
		Subtotal	227,71	314,50	234,03					
		o) Pesquisa de opinião	26,63	59,70	19,20	+				
D	Relação com a clientela	p) Sistema de informação à clientela	44,33	59,90	39,99	+				
		q) Consciência de bom atendimento à clientela	46,62	87,30	49,98	—				
		Subtotal	117,58	206,90	109,17					
		Total	581,83	1.000,00	644,44					

Observações:

1. Programa de bolsa de estudo

- Abaixo da média das secretarias em 8,97 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 13,50 pontos

2. Programação interna

- Abaixo da média das secretarias em 3,97 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 11,38 pontos

3. Mobilidade de pessoal

- Abaixo da média das secretarias em 10,18 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 35,29 pontos

4. Material técnico

- Abaixo da média das secretarias em 3,70 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 30,22 pontos

5. Visão administrativa

- Abaixo da média das secretarias em 7,92 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 30,22 pontos

6. Avaliação de desempenho

- Abaixo da média das secretarias em 10,89 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 35,44 pontos

7. Conhecimento técnico interno

- Abaixo da média das secretarias em 5,41 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 27,47 pontos

8. Conhecimento de consultoria

- Abaixo da média das secretarias em 9,31 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 32,93 pontos

9. Serviços de consultoria

- Abaixo da média das secretarias em 1,14 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 22,26 pontos

10. Serviços de auditoria

- Abaixo da média das secretarias em 3,21 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 15,73 pontos

11. *Equipamentos e instalações*

- Abaixo da média das secretarias em 6,01 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 26,16 pontos

12. *Programa de trabalho*

- Abaixo da média das secretarias em 2,32 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 16,31 pontos

13. *Consciência de bom atendimento à clientela*

- Abaixo da média das secretarias em 3,36 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 40,68 pontos

2 — *Planilha comparativa*

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria I
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Simplificação estrutural
3. Simplificação estrutural	3. Consciência de bom atendimento à clientela
4. Conhecimento técnico externo	4. Sistema de informação à clientela
5. Conhecimento técnico interno	5. Conhecimento técnico interno
6. Visão administrativa	6. Conhecimento técnico externo
7. Sistema de informação à clientela	7. Processamento de dados
8. Pesquisa de opinião	8. Visão administrativa
9. Equipamentos e instalações	9. Programação interna
10. Processamento de dados	10. Equipamentos e instalações
11. Avaliação de desempenho	11. Pesquisa de opinião
12. Programação interna	12. Programa de bolsa de estudo
13. Serviços de consultoria	13. Serviços de consultoria
14. Mobilidade de pessoal	14. Avaliação de desempenho
15. Programa de bolsa de estudo	15. Material técnico
16. Material técnico	16. Serviços de auditoria
17. Serviços de auditoria	17. Mobilidade de pessoal

1 — Planilha para análise individual
Secretaria J

A	B	Fatores	C Pontos	D Índice-padrão	E Média das secretarias	F Tendência
Desenvolvimento de recursos humanos	a)	Programa de bolsa de estudo	31,50	36,00	31,47	+
	b)	Programação interna	40,15	48,20	40,79	+
	c)	Mobilidade de pessoal	11,20	38,50	13,29	-
	d)	Material técnico	20,52	31,20	16,96	+
	e)	Visão administrativa	51,30	67,60	45,30	+
	f)	Avaliação de desempenho	37,44	51,50	26,95	+
	g)	Conhecimento técnico interno	55,75	68,50	46,44	+
		Subtotal	247,86	341,50	221,20	
	h)	Conhecimento técnico externo	53,43	70,50	46,88	+
	i)	Serviços de consultoria	17,80	40,10	18,98	-
Participação externa	j)	Serviços de auditoria	14,97	26,70	14,18	-
		Subtotal	86,20	137,30	80,04	+
	k)	Processamento de dados	37,09	55,60	37,34	-
	l)	Simplificação estrutural	39,14	77,20	49,33	-
Eficiência organizacional	m)	Equipamentos e instalações	36,37	57,00	36,85	-
	n)	Programa de trabalho	105,58	124,50	110,51	-
		Subtotal	218,18	314,30	234,03	
	o)	Pesquisa de opinião	25,67	59,70	19,20	+
Relação com a clientela	p)	Sistema de informação à clientela	37,56	59,90	39,99	-
	q)	Consciência de bom atendimento à clientela	48,80	87,30	49,98	-
		Subtotal	112,03	206,90	109,17	
		Total	664,27	1.000,00	644,44	

Observações:

1. Mobilidade de pessoal

- Abaixo da média das secretarias em 2,09 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 27,30 pontos

2. Serviços de consultoria

- Abaixo da média das secretarias em 1,18 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 22,30 pontos

3. Simplificação estrutural

- Abaixo da média das secretarias em 10,19 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 38,06 pontos

4. Programa de trabalho

- Abaixo da média das secretarias em 4,93 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 18,92 pontos

5. Sistema de informação à clientela

- Abaixo da média das secretarias em 2,43 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 22,34 pontos

6. Consciência de bom atendimento à clientela

- Abaixo da média das secretarias em 1,18 pontos
- Abaixo do índice-padrão em 38,50 pontos

2 — Planilha comparativa

<i>Classificação dos fatores conforme índice-padrão</i>	<i>Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria J</i>
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Conhecimento técnico interno
3. Simplificação estrutural	3. Conhecimento técnico externo
4. Conhecimento técnico externo	4. Visão administrativa
5. Conhecimento técnico interno	5. Consciência de bom atendimento à clientela
6. Visão administrativa	6. Programação interna
7. Sistema de informação à clientela	7. Simplificação estrutural
8. Pesquisa de opinião	8. Sistema de informação à clientela
9. Equipamentos e instalações	9. Avaliação de desempenho
10. Processamento de dados	10. Processamento de dados
11. Avaliação de desempenho	11. Equipamentos e instalações
12. Programação interna	12. Programa de bolsa de estudo
13. Serviços de consultoria	13. Pesquisa de opinião
14. Mobilidade de pessoal	14. Material técnico
15. Programa de bolsa de estudo	15. Serviços de consultoria
16. Material técnico	16. Serviços de auditoria
17. Serviços de auditoria	17. Mobilidade de pessoal

1 — Planilha para análise individual
Secretaria L

B		Fatores	C	D	E	F
			Pontos	Índice-padrão	Média das secretarias	Tendência
A	Desenvolvimento de recursos humanos	a) Programa de bolsa de estudo	27,68	36,00	31,47	-
		b) Programação interna	42,51	48,20	40,79	+
		c) Mobilidade de pessoal	11,55	38,50	13,29	-
		d) Material técnico	17,19	31,20	16,96	+
		e) Visão administrativa	46,44	67,60	45,30	+
		f) Avaliação de desempenho	32,29	51,50	26,95	+
		g) Conhecimento técnico interno	47,95	68,50	46,44	+
		Subtotal	225,61	341,50	221,20	
		h) Conhecimento técnico externo	45,96	70,50	46,88	-
		i) Serviços de consultoria	21,77	40,10	18,98	+
B	Participação externa	j) Serviços de auditoria	11,98	26,70	14,18	-
		Subtotal	79,71	137,30	80,04	
		k) Processamento de dados	39,80	55,60	37,34	+
		l) Simplificação estrutural	39,29	77,20	49,33	-
		m) Equipamentos e instalações	27,93	57,00	36,85	-
C	Eficiência organizacional	n) Programa de trabalho	113,54	124,50	110,51	+
		Subtotal	220,56	314,30	234,03	
		o) Pesquisa de opinião	19,46	59,70	19,20	-
		p) Sistema de informação à clientela	39,95	59,90	39,99	+
		q) Consciência de bom atendimento à clientela	51,68	87,30	49,88	+
D	Relação com a clientela	Subtotal	111,09	206,90	109,17	
		Total	636,97	1.000,00	644,44	

Observações:

1. Programa de bolsa de estudo

— Abaixo da média das secretarias em 3,79 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 8,32 pontos

2. Mobilidade de pessoal

— Abaixo da média das secretarias em 1,74 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 26,95 pontos

3. Conhecimento técnico externo

— Abaixo da média das secretarias em 0,92 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 24,54 pontos

4. Serviços de auditoria

— Abaixo da média das secretarias em 2,20 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 14,72 pontos

5. Simplificação estrutural

— Abaixo da média das secretarias em 10,04 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 37,91 pontos

6. Equipamentos e instalações

— Abaixo da média das secretarias em 8,92 pontos

— Abaixo do índice-padrão em 29,07 pontos

2 — Planilha comparativa

<i>Classificação dos fatores conforme índice-padrão</i>	<i>Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria L</i>
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Consciência de bom atendimento à clientela
3. Simplificação estrutural	3. Conhecimento técnico interno
4. Conhecimento técnico externo	4. Visão administrativa
5. Conhecimento técnico interno	5. Conhecimento técnico externo
6. Visão administrativa	6. Programação interna
7. Sistema de informação à clientela	7. Sistema de informação à clientela
8. Pesquisa de opinião	8. Processamento de dados
9. Equipamentos e instalações	9. Simplificação estrutural
10. Processamento de dados	10. Avaliação de desempenho
11. Avaliação de desempenho	11. Equipamentos e instalações
12. Programação interna	12. Programa de bolsa de estudo
13. Serviços de consultoria	13. Serviços de consultoria
14. Mobilidade de pessoal	14. Pesquisa de opinião
15. Programa de bolsa de estudo	15. Material técnico
16. Material técnico	16. Serviços de auditoria
17. Serviços de auditoria	17. Mobilidade de pessoal

1 — Planilha para análise individual
Secretaria M

A	B Fatores	C Pontos	D Índice-padrão	E Média das secretarias	F Tendência
Desenvolvimento de recursos humanos	a) Programa de bolsa de estudo	34,95	36,00	31,47	+
	b) Programação interna	46,94	48,20	40,79	+
	c) Mobilidade de pessoal	22,36	38,50	13,29	+
	d) Material técnico	22,02	31,20	16,96	+
	e) Visão administrativa	48,06	67,60	45,30	+
Participação externa	f) Avaliação de desempenho	30,33	51,50	26,95	+
	g) Conhecimento técnico interno	55,07	68,50	46,44	+
	Subtotal	259,73	341,50	221,20	
Eficiência organizacional	h) Conhecimento técnico externo	54,56	70,50	46,88	+
	i) Serviços de consultoria	18,44	40,10	18,98	-
	j) Serviços de auditoria	15,51	26,70	14,18	+
	Subtotal	88,51	137,30	80,04	
	k) Processamento de dados	38,19	55,60	37,34	+
Relação com a clientela	l) Simplificação estrutural	62,53	77,20	49,33	+
	m) Equipamentos e instalações	42,12	57,00	36,85	+
	n) Programa de trabalho	113,41	124,50	110,51	+
	Subtotal	256,25	314,30	234,03	
	o) Pesquisa de opinião	21,37	59,70	19,20	+
	p) Sistema de informação à clientela	41,69	59,90	39,99	+
	q) Consciência de bom atendimento à clientela	52,55	87,30	49,98	+
	Subtotal	115,61	206,90	109,17	
	Total	720,10	1.000,00	644,44	

2 — Planilha comparativa

Classificação dos fatores conforme índice-padrão	Classificação dos fatores conforme pesquisa/secretaria M
1. Programa de trabalho	1. Programa de trabalho
2. Consciência de bom atendimento à clientela	2. Simplificação estrutural
3. Simplificação estrutural	3. Conhecimento técnico interno
4. Conhecimento técnico externo	4. Conhecimento técnico externo
5. Conhecimento técnico interno	5. Consciência de bom atendimento à clientela
6. Visão administrativa	6. Visão administrativa
7. Sistema de informação à clientela	7. Programação interna
8. Pesquisa de opinião	8. Equipamentos e instalações
9. Equipamentos e instalações	9. Sistema de informação à clientela
10. Processamento de dados	10. Processamento de dados
11. Avaliação de desempenho	11. Programa de bolsa de estudo
12. Programação interna	12. Avaliação de desempenho
13. Serviços de consultoria	13. Mobilidade de pessoal
14. Mobilidade de pessoal	14. Material técnico
15. Programa de bolsa de estudo	15. Pesquisa de opinião
16. Material técnico	16. Serviços de consultoria
17. Serviços de auditoria	17. Serviços de auditoria

Total de questionários entregues e respondidos

Secretarias de estado	Questionários entregues	Questionários respondidos
Administração	37	37
Agricultura	33	27
Educação e Cultura	61	51
Finanças	35	35
Indústria e Comércio	29	28
Interior	28	28
Justiça	33	18
Planejamento	37	37
Recursos Humanos	36	36
Saúde e Bem-Estar Social	46	46
Segurança Pública	29	13
Transportes	37	31
Casa Civil*	29	29
Total	470	416

* Para fins do estabelecimento do índice-padrão não foi incluída a Casa Civil. É considerada órgão de assessoramento direto ao Governador. Pela Lei n.º 6.636, tem o *status* de secretaria de estado, mas é atípica relativamente às demais secretarias.

Armazene conhecimentos sobre Psicologia. Leia e assine Arquivos Brasileiros de Psicologia.

Arquivos Brasileiros de Psicologia (ABP) é uma publicação trimestral do ISOP — Instituto de Seleção e Orientação Profissional, da Fundação Getulio Vargas. Com artigos e comentários sem-

pre atualizados, de autores nacionais e estrangeiros, ABP analisa o desenvolvimento das mais modernas técnicas e métodos psicológicos, e sua aplicação nas diversas áreas profissionais.



São 4 números por ano. A assinatura anual custa Cr\$ 170,00. Escreva para Caixa Postal 9.052, Rio de Janeiro. Mande cheque pagável no Rio ou Vale Postal, em nome da Fundação Getulio Vargas.