

Indicadores de modernização administrativa* (Conclusão)

16. Análise dos campos do modelo; 17. Sugestões.

Conforme explicado na primeira parte deste trabalho, o modelo indicadores de modernização administrativa constitui-se de quatro campos de atuação, abrangendo investigação, análise e avaliação. São os seguintes:

- Desenvolvimento de recursos humanos
- Participação externa
- Eficiência organizacional
- Relações com a clientela

Objetiva este modelo mensurar o desempenho organizacional, fornecendo informações gerenciais ao dirigente para agir decisoramente, ao mesmo tempo que representa, na área da modernização administrativa, um aporte metodológico para minimizar o teor de subjetividade do analista organizacional, refletido no julgamento valorativo, baseado na opinião pessoal.

Caracteriza-se como projeto experimental porque foi testado pela primeira vez e seus resultados constituem objeto deste relatório, cuja publicação teve início no n.º 2/79 desta revista.

* Trabalho elaborado pelos técnicos Gloria Fabisiewicz, Nelson Loureiro Pinto, Samuel Fletcher Smith e Sérgio Daunís Vieira, da equipe da Coordenadoria de Modernização Administrativa da Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná.

16. Análise dos campos do modelo

16.1 Campo de desenvolvimento de recursos humanos

Programa de bolsa de estudo — A organização libera o funcionário para participar de cursos (duração de um semestre ou mais), custeando ou não as despesas, sem prejuízo dos direitos do cargo durante a realização do curso.

Pergunta:

a) Sua organização libera o funcionário para participar de cursos (duração de um semestre ou mais) custeando ou não as despesas, sem prejuízo dos direitos do cargo durante a realização do curso?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 36,00 pontos
- Média das secretarias: 31,47 pontos

No tocante à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
G	36,00
F	36,00
A	36,00
M	34,95
B	32,72
E	32,25
C	32,18
J	31,50
Média	31,47
D	30,45
L	27,68
H	25,48
I	22,50

Observações:

1. Três secretarias de estado proporcionaram melhores condições para o desenvolvimento intelectual de seus funcionários. São elas:

G	36,00 pontos
F	36,00 pontos
A	36,00 pontos

2. A secretaria I totalizou 22,50 pontos.

Programação interna — A organização promove atividades de aperfeiçoamento (seminários, conferências, cursos intensivos etc.) dos seus recursos humanos, em qualquer nível hierárquico.

Pergunta:

a) Sua organização promove atividades de aperfeiçoamento dos recursos humanos em qualquer nível hierárquico?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 48,20 pontos
- Média das secretarias: 40,79 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
M	46,94
G	44,34
H	43,91
D	42,94
A	42,80
L	42,51
E	41,30
Média	40,79
J	40,15
F	39,57
C	38,75
I	36,82
B	29,49

Observação:

Nos extremos das médias das secretarias encontram-se a *M*, com 46,94 pontos e a *B*, com 29,49.

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

Pergunta:

a) Em sua organização o funcionário tem oportunidade de ascensão rápida?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 38,50 pontos
- Média das secretarias: 13,29 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
G	23,10
M	22,36
F	16,82
A	14,97
H	13,89
E	13,62
Média	13,29
L	11,55
J	11,20
C	11,08
D	10,89
B	7,04
I	3,11

Observações:

1. A secretaria G totalizou o maior número de pontos — 23,10. Comparativamente ao índice-padrão deste item — 38,50 — ainda é baixo o maior índice alcançado.

2. A secretaria I totalizou 3,11 pontos.
3. A média das secretarias — 13,29 pontos — mostra-se defasada, em relação ao índice-padrão — 38,50 pontos.

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

Perguntas:

- a) Sua organização recebe livros, revistas e outras publicações de atualização técnica?
- b) Você consulta esse material técnico?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 31,20 pontos
- Média das secretarias: 16,96 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
A	22,27
M	22,02
G	20,62
J	20,52
L	17,19
Média	16,96
C	16,87
F	16,41
D	15,10
E	14,66
I	13,26
B	12,66
H	11,94

Observações:

1. A média das secretarias aparece com aproximadamente 50% do total de pontos do índice-padrão.

2. Nos extremos das médias das secretarias tem-se a *A*, com 22,27 pontos e a *H*, com 11,94.

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.

Perguntas:

- a) Sua organização tem-lhe possibilitado desenvolver-se no seu campo profissional?
- b) Como você classifica o seu grau de satisfação em relação:
— Às funções que desempenha atualmente?
— Ao salário que percebe atualmente?
— À organização onde trabalha?
- c) O trabalho que realiza é reconhecido pela sua chefia?
- d) Em sua unidade, a chefia realiza reuniões com os subordinados?
- e) Sua organização tem programa de promoção de pessoal?
- f) Na sua opinião, qual a importância de um programa de promoção de pessoal?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 67,60 pontos
- Média das secretarias: 45,30 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
J	51,30
G	50,76
M	48,06
A	47,99
L	46,44
F	46,03
Média	45,30
E	45,15
C	44,61
D	44,48
H	42,25
B	39,20
I	37,38

Observação:

Nos extremos da média das secretarias aparecem a J, com 51,30 pontos e a I, com 37,38.

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

Perguntas:

- a) A chefia de sua unidade tem feito avaliação de desempenho de seus chefiados?
- b) Em caso afirmativo, a chefia dá conhecimento dos resultados ao avaliado?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 51,50 pontos
- Média das secretarias: 26,95 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
J	37,44
L	32,29
F	31,26
G	30,90
C	30,90
M	30,33
B	28,22
Média	26,95
A	25,75
D	23,63
H	18,59
E	18,12
I	16,06

Observações:

1. A média das secretarias aparece com aproximadamente 50% do índice-padrão.

2. Nos extremos da média das secretarias aparecem a J, com 37,44 pontos e a I, com 16,06.

Conhecimento técnico interno — Desenvolvimento de novos métodos e técnicas para a solução de problemas internos pelo pessoal da própria organização.

Perguntas:

a) Sua organização tem desenvolvido métodos e técnicas para a solução de problemas?

b) Em caso afirmativo, esses métodos e técnicas têm sido procurados por outras organizações?

c) Os níveis hierárquicos mais elevados de sua organização aceitam as sugestões de técnicas e métodos desenvolvidos pelos subordinados?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 68,50 pontos
- Média das secretarias: 46,44 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
J	55,75
M	55,07
E	50,82
G	48,15
L	47,95
D	47,88
Média	46,44
F	45,48
A	45,41
C	42,67
I	41,03
H	39,93
B	37,12

Observação:

Nos extremos da média das secretarias aparecem a J, com 55,75 pontos e a B, com 37,12.

Resultados do Campo de desenvolvimento de recursos humanos, em relação ao índice-padrão e à média das secretarias de estado.

Secretarias de estado	Total de pontos
-----------------------	-----------------

Índice-padrão: 341,50 pontos

M	259,73
G	253,87
J	247,86
A	235,19
F	231,57
L	225,61
C	217,06
E	215,92
D	215,37
H	195,99
B	186,45
I	170,16

Média: 221,20 pontos

M	259,73
G	253,87
J	247,86
A	235,19
F	231,57
L	225,61

Média	221,20
-------	--------

C	217,06
E	215,92
D	215,37
H	195,99
B	186,45
I	170,16

16.2 *Campo de participação externa*

Conhecimento técnico externo — Significa a 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.

Perguntas:

- a) Sua organização estabelece contatos externos, visando conhecer pesquisas, experiências, resultados e técnicas desenvolvidas por outras organizações?
- b) Na sua organização tem havido a utilização do conhecimento técnico externo?
- c) Na sua opinião, o conhecimento técnico externo é fator de melhoria do desempenho organizacional?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 70,50 pontos
- Média das secretarias: 46,88 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
M	54,56
A	54,14
J	53,43
F	49,98
G	49,70
E	47,16
Média	46,88
L	45,96
C	44,83
B	43,78
D	43,00
H	38,56
I	37,57

Observação:

Nos extremos da média das secretarias aparecem a *M*, com 54,56 pontos e a *I*, com 37,57.

Serviços de consultoria — Contratação, pela administração direta ou indireta, de serviços de profissionais ou firmas que detenham conhecimentos especializados para auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais.

Perguntas:

a) Sua organização utiliza os serviços de consultoria?

b) Na sua opinião:

— O serviço de consultoria só é necessário quando a organização enfrenta graves problemas?

— Os serviços de consultoria trazem novos conhecimentos para a organização?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 40,10 pontos
- Média das secretarias: 18,98 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
F	23,13
C	22,45
L	21,77
B	20,25
Média	18,98
M	18,44
D	18,16
E	17,84
I	17,84
J	17,80
A	17,12
G	16,68
H	16,28

Observação:

Nos extremos da média das secretarias encontram-se a *F*, com 23,13 pontos e a *H*, com 16,28.

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.

Perguntas:

a) Sua organização utiliza serviço de auditoria?

b) Na sua opinião:

— A auditoria informa sobre o que está certo ou errado no desempenho organizacional?

— A auditoria mantém o dirigente atento ao emprego dos recursos organizacionais?

— A auditoria é desnecessária quando o serviço é bem organizado?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 26,70 pontos
- Média das secretarias: 14,18 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
C	18,15
E	15,67
M	15,51
J	14,97
D	14,87
F	14,39
Média	14,18
H	14,09
B	14,04
A	12,84
G	12,84
L	11,98
I	10,97

Observações:

1. Neste item foi apurada a percentagem de 53,11, referente à média das secretarias em relação ao índice-padrão.

2. Nos extremos da média encontram-se a secretaria C, com 18,15 pontos e a secretaria I, com 10,97.

Resultados do Campo de participação externa, em relação ao índice-padrão e à média das secretarias de estado.

Secretarias de estado	Total de pontos
Índice-padrão: 137,30 pontos	
M	88,51
F	87,50
J	86,20
C	85,43
A	84,10
E	80,67
L	79,71
G	79,22
B	78,07
D	76,03
H	68,93
I	66,38
Média: 80,06 pontos	
M	88,51
F	87,50
J	86,20
C	85,43
A	84,10
E	80,67
Média	80,06
L	79,71
G	79,22
B	78,07
D	76,03
H	68,93
I	66,38

16.3 *Campo de eficiência organizacional*

Processamento de dados — Significa que a organização possui atividades operadas eletronicamente.

Perguntas:

- a) Sua unidade necessita de processamento de dados?
- b) Sua unidade utiliza processamento de dados?
- c) Na sua opinião:
 - O processamento de dados reduz a possibilidade de erro?
 - O processamento de dados contribui para a rapidez da tomada de decisões?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 55,60 pontos
- Média das secretarias: 37,34 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
E	41,97
C	40,92
L	39,80
M	38,19
H	37,97
I	37,42
Média	37,34
J	37,09
D	36,91
F	35,47
A	35,13
G	33,80
B	33,52

Observação:

Nos extremos da média das secretarias encontram-se a *E*, com 41,97 pontos e a *B*, com 33,52.

Simplificação estrutural — Redução do número de órgãos ou unidades, visando a concentração de funções em poucos centros de decisão.

Perguntas:

Classifique sua organização quanto à:

- Estrutura hierárquica.
- Estrutura organizacional

Índices determinantes para análise

- Padrão: 77,20 pontos
- Média das secretarias: 49,33 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
G	67,16
M	62,53
D	58,82
F	57,97
I	51,26
A	50,41
Média	49,33
B	42,92
H	42,84
C	42,53
L	39,29
J	39,14
E	37,21

Observação:

Nos extremos da média das secretarias encontram-se a G, com 67,16 pontos e a E, com 37,21.

Equipamentos e instalações — Equipamentos: significa a substituição de material que se tornou pouco produtivo e antieconômico por outro de maior produtividade e rentabilidade; instalações: a construção ou o melhor apro-

veitamento das dependências atuais, facilitando a circulação interna de pessoas e materiais pela proximidade local-objetivo, eliminando as longas distâncias e vaivéns.

Perguntas:

a) Os equipamentos de sua unidade são:

— Suficientes?

— Insuficientes?

b) As instalações de sua unidade são:

— Suficientes?

— Insuficientes?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 57,00 pontos
- Média das secretarias: 36,85 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
G	45,03
D	42,97
M	42,12
A	39,38
F	38,53
Média	36,85
B	36,82
J	36,37
E	36,36
H	33,74
C	32,14
I	30,84
L	27,93

Observação:

Nos extremos da média das secretarias encontram-se a G, com 45,03 pontos e a L, com 27,93.

Programa de trabalho — Significa que a organização possui documento aprovado formalmente, onde se encontram listados os objetivos, projetos,

metas, prazos, responsáveis, a fim de se poder coordenar, acompanhar, avaliar e controlar seu desempenho administrativo.

Perguntas:

- a) Sua unidade tem objetivos definidos?
- b) Em caso afirmativo, estes objetivos foram formalmente aprovados?
- c) Sua unidade tem metas estabelecidas?
- d) Em caso afirmativo, estas metas foram formalmente aprovadas?
- e) A assessoria de controle de resultados de sua secretaria tem acompanhado os trabalhos de sua unidade?
- f) Em caso afirmativo, este acompanhamento tem servido para melhorar o desempenho de sua unidade?
- g) Sua unidade tem programa de trabalho?
- h) Em caso afirmativo, os programas foram estabelecidos:
— Antes da Lei nº 6.636/74?
— Depois da Lei nº 6.636/74?
- i) Na sua opinião, qual a importância dos programas de trabalho para o desempenho organizacional?

Índices determinantes para análise

- Parão: 124,50 pontos
- Média das secretarias: 110,51 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
B	117,27
E	114,54
F	113,54
L	113,54
M	113,41
C	112,05
Média	110,51
H	109,68
I	108,19
D	107,81
A	107,07
J	105,58
G	103,58

Observação:

Nos extremos da média das secretarias encontram-se a *B*, com 117,27 pontos e a *C*, com 103,58.

Resultados do Campo de eficiência organizacional, em relação ao índice-padrão e à média das secretarias de estado.

Secretarias de estado	Total de pontos
-----------------------	-----------------

Índice-padrão: 314,30 pontos

M	256,25
G	249,57
D	246,51
F	245,51
A	231,99
B	230,53
E	230,08
I	227,71
C	227,64
H	224,23
L	220,56
J	218,18

Média: 234,03 pontos

M	256,25
G	249,57
D	246,51
F	245,51

Média	234,03
-------	--------

A	231,99
B	230,53
E	230,08
I	227,71
C	227,64
H	224,23
L	220,56
J	218,18

16.4 *Campo de relações com a clientela*

Pesquisa de opinião — Significa que periodicamente, ou conforme o interesse, a organização realiza sondagens junto ao seu público cliente a fim de conhecer seu julgamento sobre a qualidade e quantidade do serviço que lhe é prestado, podendo comparar a auto-imagem com a imagem formada pelo público.

Pergunta:

a) Sua unidade faz pesquisa de opinião junto à clientela?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 59,70 pontos
- Média das secretarias: 19,20 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
I	26,63
J	25,67
G	25,25
F	24,59
C	22,38
M	21,37
L	19,46
Média	19,20
B	16,71
A	15,04
H	13,43
D	13,37
E	7,34

Observações:

1. Nos extremos da média das secretarias encontram-se a *I*, com 26,63 pontos e a *E*, com 7,34.

2. As organizações públicas têm feito muito pouco em relação à pesquisa de opinião. Pode-se visualizar este aspecto através da percentagem de 30,97%, que representa a participação da média das secretarias (19,20 pontos), em relação ao índice-padrão (59,70 pontos).

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

Pergunta:

a) Como você avalia sua unidade, quanto ao sistema de informação à clientela?

Ex.: recepção, horário de atendimento, painéis indicativos, setas, divulgação de informações.

Índices determinantes para análise

- Padrão: 59,90 pontos
- Média das secretarias: 39,99 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
F	48,09
I	44,33
D	41,93
B	41,93
M	41,69
G	40,31
Média	39,99
L	39,95
E	38,99
A	38,93
J	37,56
C	33,78
H	32,58

Observação:

Nos extremos da média das secretarias encontram-se a F, com 48,09 pontos e a H, com 32,58.

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

Perguntas:

Na sua opinião:

- a) A clientela reconhece quando é bem atendida?
- b) Mesmo quando bem atendida, a clientela critica a organização?
- c) A clientela sempre tem razão?
- d) A clientela sabe esperar?
- e) A clientela valoriza o trabalho do funcionário?

Índices determinantes para análise

- Padrão: 87,30 pontos
- Média das secretarias: 49,98 pontos

No que se refere à média, tem-se:

Secretarias de estado	Total de pontos
B	53,25
M	52,55
A	51,94
F	51,85
L	51,68
G	50,72
Média	49,98
E	49,67
J	48,80
D	48,53
H	48,53
I	46,62
C	45,74

Observação:

Nos extremos da média das secretarias encontram-se a *B*, com 53,25 pontos e a *C*, com 45,74.

Resultados do Campo de relações com a clientela, em relação ao índice-padrão e à média das secretarias de estado.

Secretarias de estado	Total de pontos
Índice-padrão: 206,90 pontos	
F	124,53
I	117,58
G	116,28
M	115,61
J	112,03
B	111,89
L	111,09
A	105,91
D	103,83
C	101,90
E	96,00
H	94,54
Média: 109,17 pontos	
F	124,53
I	117,58
G	116,28
M	115,61
J	112,03
B	111,89
Média	109,17
L	111,09
A	105,91
D	103,83
C	101,90
E	96,00
H	94,54

17. Sugestões

É indispensável a continuidade como condição ativadora do projeto. Nas aplicações futuras devem ser levadas em conta as seguintes orientações:

1. A aplicação dos Indicadores de Modernização Administrativa deve ser feita, no mínimo, uma vez por ano, em cada secretaria de estado.
2. A aplicação será definida pela Secretaria Estadual do Planejamento/ Comissão de Modernização Administrativa (SEPL/CMA), segundo sua programação de trabalho.
3. A aplicação pode ser solicitada pelos dirigentes de cada secretaria de estado à SEPL/CMA.
4. Em casos de criação, fusão ou alteração de regimes jurídicos, deverá ser aplicado o Projeto de Indicadores de Modernização Administrativa.
5. A metodologia de aplicação será coordenada em todas as fases pela CMA.
6. A escolha dos funcionários para aplicação e coleta de dados deverá ser feita pelo seu chefe imediato, segundo os critérios estabelecidos pela SEPL/CMA.

A SEPL, através da CMA, fará a apuração e a análise dos dados, elaborando relatórios a respeito da situação da organização em relação à modernização administrativa.

Objetivando o acompanhamento constante referente aos aspectos modernizantes, bem como a identificação das áreas para a atuação do poder executivo estadual nas organizações, a CMA centralizará todas as informações do referido projeto.

Anexo 1
Concepção básica de modernização administrativa

1. Mudança planejada Procedimentos Comportamentos Atitudes Estrutura Funcionamento	2. Processo Contínuo Permanente Interventor Introdutor de mudanças Atualizador Dinâmico e evolutivo Ativador Depurador de objetivos	3. Acompanhamento Controle Avaliação qualitativo quantitativo relações estrutura função objetivos custo-processo-produto	4. Recursos políticos Conduzido pelo nível hierárquico mas alto para minimização da variável política Humanos Gente nova, realocação, acesso, melhoria salarial Financeiros Econômicos Informáticos	5. Orientação Finalística: solução de problemas, programas, projetos Comportamentalista: valores, atitudes, hábitos Sistêmica – interação com o ambiente – metas/objetivos – mudanças – doutrina – absorver tecnologias: social física administrativa Eficiência Eficácia	6. Causas Envelhecimento Obsolescência Perda de objetivos Desenvolvimento tecnológico Novas necessidades emanadas do ambiente
--	--	--	--	--	---

-- É um processo dinâmico e evolutivo de caráter contínuo e permanente, permitindo ativar, atualizar e depurar objetivos pela introdução de mudanças indispensáveis ao desenvolvimento organizacional.

Essas mudanças são planejadas com vistas a intervir

{	nos procedimentos
{	nos comportamentos
{	nas atitudes
{	na estrutura
{	no funcionamento

- É de sua natureza { acompanhar
controlar e
avaliar } qualidade → das relações { estrutura-função-objetivo → e de { programas
quantidade { custo - processo - produto { projetos
planos

- Com recursos { políticos
humanos
financeiros
econômicos
informático

- Baseada nas orientações { finalística - consciência dirigida para a solução de problemas
comportamentalista - desenvolvimento construtivo de { valores
atitudes
hábitos
percepções
sistêmica - interação com o ambiente a fim de acompanhar
e processar suas transformações em termos de: { objetivos
metas
mudanças
doutrina
absorção de tecnologia
social
física
administrativa
novas necessidades

- { de forma eficaz e eficiente, a fim de superar { envelhecimento
obsoletismo } da organização
perda de objetivos

Anexo 2

Modelo piloto

Formação etária ☐

- Distribuição de pessoal ☐
- Tempo de serviço no Estado ☐
- Escolaridade ☐

Relação com a clientela ☐

- Caixa de sugestão/reclamações ☐
- Pesquisa de opinião ☐
- Sala de recepção ao público ☐
- Recepcionista(s) ☐
- Sistema de informações ao público ☐
- Consciência de bom atendimento ao público ☐

Desenvolvimento de pessoal ☐

- Escolaridade ☐
- Tipo de especialização ☐
- Programa de bolsas: local, nacional, internacional ☐
- Programação interna: seminários, conferências, viagens para curso (intensivos, rápidos) ☐
- Mobilidade de pessoal ☐
- *Turnover* ☐
- Assinatura de material de interesse técnico ☐
- Reuniões da chefia com os subordinados ☐
- Programa de promoção virgente: periodicidade, número de pessoas promovidas ☐
- Avaliação de desempenho ☐

Participação externa ☐

- Serviços de consultoria especializada ☐
- Serviços de auditoria especializada ☐
- *Know-how* ☐

Eficiência organizacional ☐

- Número diário de entrada de processos principais ☐
- Tempo despendido na solução do assunto (processo) ☐
- Fluxo de papéis ☐
- Formulários: tamanho, complexidade, necessidade, desnecessidade ☐
- Nível de utilização do processamento eletrônico de dados ☐
- Simplificação estrutural ☐
- Modernização de equipamentos/instalações ☐
- Programa de trabalho ☐

Obs.: Este modelo representa um quadro simplificado da realidade administrativa. Intencionalmente, nesta fase de pré-teste, evitou-se a variedade de itens a serem examinados, a fim de não aumentar o número de variáveis. Confirmada sua validade, será gradualmente ampliado.

Anexo 3

Modelo experimental

1. Perfil de recursos humanos	— Reunião da chefia com os subordinados	• Formulários
• Regime jurídico	— Programa de promoção	• Tempo despendido na resolução dos principais processos
• Faixa etária	• Avaliação de desempenho	• Utilização do processamento de dados
• Tempo de serviço no estado	• Conhecimento técnico interno (<i>know-how</i>)	• Simplificação estrutural
• Escolaridade		• Modernização de equipamentos/instalações
• Tipo de especialização		• Programa de trabalho
2. Desenvolvimento de recursos humanos	3. Participação externa	
• Programa de bolsa de estudo	• Conhecimento técnico externo (<i>know-how</i>)	5. Relações com a clientela
• Programação interna: seminários, conferências, cursos intensivos	• Serviços de consultoria	• Pesquisa de opinião
• Mobilidade de pessoal	• Serviços de auditoria	• Sistema de informações à clientela
• Material técnico: livros, revistas	4. Eficiência organizacional	• Consciência de bom atendimento à clientela
• Visão administrativa	• Fluxo de papéis	
— Auto-realização profissional		

Obs.: Este modelo representa um quadro simplificado da realidade administrativa. Intencionalmente, nesta fase de pré-teste, evitou-se a variedade de itens a serem examinados a fim de não aumentar o número de variáveis. Confirmada sua validade, será gradualmente ampliada.

Anexo 4
Modelo de indicadores de modernização administrativa
(versão atual)

Campos	Percentual do campo	Percentual do item	Itens
1. Desenvolvimento de recursos humanos	<input type="text"/> %	<input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <hr/> $\Sigma_1 =$ <input type="text"/> %	1.1 Programa de bolsas de estudo 1.2 Programação interna: seminários, conferências, cursos intensivos 1.3 Mobilidade de pessoal 1.4 Material técnico: livros, revistas 1.5 Visão administrativa 1.6 Avaliação de desempenho 1.7 Conhecimento técnico interno (<i>Know-how</i>)
2. Participação externa	<input type="text"/> %	<input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <hr/> $\Sigma_2 =$ <input type="text"/> %	2.1 Conhecimento técnico externo (<i>Know-how</i>) 2.2 Serviços de consultoria 2.3 Serviços de auditoria
3. Eficiência organizacional	<input type="text"/> %	<input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <hr/> $\Sigma_3 =$ <input type="text"/> %	3.1 Fluxo de papéis 3.2 Formulários 3.3 Tempo despendido na resolução dos principais processos 3.4 Utilização do processamento de dados 3.5 Simplificação estrutural 3.6 Modernização de equipamentos/instalações 3.7 Programa de trabalho
4. Relações com a clientela	<input type="text"/> %	<input type="text"/> % <input type="text"/> % <input type="text"/> % <hr/> $\Sigma_{total} =$ <input type="text"/> % $\Sigma_4 =$ <input type="text"/> %	4.1 Pesquisa de opinião 4.2 Sistema de informações à clientela 4.3 Consciência de bom atendimento à clientela

Anexo 5

Projeto indicadores de modernização administrativa — Tabulação pesquisa com diretores-gerais

	Secretarias de estado														
	Média	I	F	B	G	J	D	M	E	H	L	A	C	Total	
Formação etária	7,27	13	2	10	5	10	5	10	7,50	6	4	—	15	87,50	
Distribuição de pessoal	4,25	6	0,50	5	5	5	4	6	3,75	3	3	—	10	51,25	
Tempo de serviço	3,02	7	1,50	5	—	5	1	4	3,75	3	1	—	5	36,25	
Desenv. de Rec. Humanos	33,12	42	28	28	40	30	35	25	17,50	29	43	50	30	397,50	
Escolaridade	5,92	12	6,75	8	7,50	10	—	5	1,75	4	4	5	5	69	
Especialização	3,69	2	3,75	3	2	5	4	4	1,75	3	5	7,50	2	43	
Progr. de bolsas de estudo	2,89	3	1,25	2	3,50	2	8	2	1,75	2	5	5	2	37,50	
Programação interna	3,02	3	2,50	2	4	2	—	3	1,75	3	6	5	2	34,25	
Mobilidade pessoal	4,15	6	2,50	3	7	2	7	2	2,50	5	4	5	5	51	
Rotatividade de pessoal	0,89	—	—	1	0,50	2	—	2	—	2	2	—	2	11,50	
Assin. material técnico	2,35	2	1,25	2	1,50	2	3	2	1,75	2	1	5	2	25,50	
Reuniões chefia	3,85	2	3,75	2	3	1	5	2	1,75	3	11	7,50	5	47,80	
Prog. promoção	2,71	6	1,25	2	6	1	4	1	2	2	2	5	3	35,25	
Aval. desempenho	3,65	6	5	3	5	3	4	2	2,50	3	3	5	2	43,50	
Participação externa	9,11	9	10	16	5	5	15	10	7,50	10	6	15	10	118,50	
Serviço de consultoria	3,30	3	25	3	1	1	15	3	2,50	4	2,50	4,50	1	65,50	
Serviço de auditoria	1,50	3	2,50	3	—	1	—	2	2,50	2	2,50	—	1	19,50	
Know-how	4,31	3	5	10	4	3	—	5	2,50	4	1	10,50	8	56,00	
Eficiência organizacional	29,35	20	40	23	20	40	30	40	17,50	40	31	20	30	351,50	
Tempo despendido	5,69	3	8	2	6	12	5	10	4,02	4	2	3	3	62,02	
Fluxo de papéis	3,09	3	4	2	1	3	5	5	1,92	3	6,30	2	2	38,22	
Análise de formulários	2,71	2	6	1	1	3	2	5	0,88	4	6,30	—	4	35,18	
Utilização process. de dados	3,66	3	2	3	1	5	2	5	3,50	6	4	5	3	42,50	
Simplificação estrutural	3,30	—	6	5	1	5	5	—	1,92	8	5	3	3	42,92	
Modern. equip. instalações	3,95	4,50	4	3	1	6	1	8	0,88	5	1	2	10	46,38	
Programa de trabalho	6,95	4,50	10	7	9	6	10	7	4,38	10	6,40	5	5	84,28	
Relações com a clientela	21,15	16	20	23	30	15	15	15	50	15	16	15	15	245	
Exemplo — sugestão	1,85	—	2	2	3,50	6	—	1	7,50	1	1	—	—	24	
Pesquisa de opinião	3,35	3	3	5	7,50	1,50	—	3	7,50	2	1	—	—	33,50	
Sala de recepção	1,63	3	2	2	1,50	1,50	—	2	2,50	2	2	0,75	2	21,25	
Recepcionista	1,71	3	2	2	1,50	1,50	—	2	2,50	2	2	0,75	3	22,25	
Sistema de informação	6,11	3	3	5	6,50	1,50	10	4	15	5	4	10,50	2	69,50	
Consc. de bom atend. públ.	6,50	4	8	7	9,50	3	5	3	15	3	6	3	8	74,50	

Anexo 6

Tabulação geral: resultado da pesquisa para determinação do índice-padrão

N.º DE ENTREVISTAS	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS							PARTICIPAÇÃO EXTERNA			EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL				RELAÇÕES COM A CLIENTELA				T O T A L				
	PROGRAMA DE BOLSA DE ESTUDO	PROGRAMAÇÃO INTERNA	MOBILIDADE DE PESSOAL	MATERIAL TÉCNICO	VISO ADMINISTRATIVA	AVALIACAO DE DESEMPENHO	CONHECIMENTO TECNICO INTERNO	SUBTOTAL	CONHECIMENTO TECNICO EXTERNO	SERVIÇOS DE CONSULTORIA	SERVIÇOS DE AUDITORIA	SUBTOTAL	PROCESSAMENTO DE DADOS	SIMPLIFICAÇÃO ESTRUTURAL	EQUIPAMENTOS INSTALAÇÕES	PROGRAMA DE TRABALHO	SUBTOTAL	PESQUISA DE OPINIÃO		SISTEMA DE INFORMAÇÕES	CONSCIENCIA DE BOM ATENDIMENTO	SUBTOTAL	
1	3	3	2	2	10	5	10	35	3	4	3	10	5,18	3,88	6,48	19,41	35	5	5	10	20	100	
2	2,5	2,5	5	5	5	20	40	10	2,5	5	2,5	15	—	—	5	6	15	5	10	15	30	100	
3	3,8	4,2	2,1	0,9	8,10	6,9	30	20	3	3	5	10	6,04	10,88	6,62	9,40	35	7	8	10	25	100	
4	5	5	5	5	5	2	1	25	10	3	2	15	5	10	10	5	30	12	12	6	30	100	
5	5	5	5	5	5	6	3	20	10	—	5	15	—	10	—	20	30	5	5	25	35	100	
6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	13,05	6,52	10,43	30	10	10	25	45	100	
7	—	—	1,5	3	3	5,25	2,25	15	19	9	3	30	20	13,38	6,67	40	1,50	4,50	9	15	30	100	
8	4	4	4	4	12	2	4	40	4	2	1	10	2,67	5,33	2,67	9,33	20	9	12	—	30	100	
9	4	4	4	4	6	10	8	40	6	2	2	10	4	8	5	3	20	7	8	15	30	100	
10	2	9	2	2	5	5	4	25	8	5	1	15	8,08	8,00	5,18	11,40	35	6	15	4	25	100	
11	6,75	4,5	2,25	4,5	6,75	13,5	8,75	45	8	3	2	10	1,53	6,15	3,07	9,23	20	12,5	10	2,5	25	100	
12	3	4	10	3	5	10	10	45	5	5	5	15	6	8	6	10	30	2	4	4	10	100	
13	3	7	3	6	4	9	8	40	7	5	3	15	6	9,80	2,40	12	30	2	5	8	15	100	
14	2,5	1	1	2,5	5	5	3	20	25	10	5	40	6	6	6	12	30	—	6	4	10	100	
15	15	15	—	—	—	—	—	60	25	—	—	25	—	—	—	5	5	—	—	—	10	100	
16	10	5	5	5	—	—	5	30	5	10	5	20	6,67	6,67	2,66	4	20	15	7	8	30	100	
17	3	5	3	3	2	2	5	25	10	10	—	20	6,67	13,33	3,31	11,67	35	10	5	5	20	100	
18	2	3	3	3	4	2	4	20	17,5	34	3,5	35	1,15	8,17	1,32	9,32	20	5	8,75	11,25	25	100	
19	2,5	2,5	2,5	2,5	5	5	5	25	5	5	5	15	3,38	4,05	4,09	13,52	25	20	10	5	35	100	
20	5	5	5	5	3	10	5	7	40	5	5	15	3,75	3,75	2,5	5	15	10	10	10	30	100	
21	6	2	—	—	2	8	2	20	40	5	3	2	10	—	6,82	2,73	20,45	30	6	4	10	20	100
22	3	3	3	3	3	3	15	30	5	5	—	10	—	—	11,67	13,30	30	5	10	15	30	100	
23	—	—	—	—	—	7	3	4	30	7	5	3	15	7,5	7,5	7,5	22,50	45	5	5	2	10	100
24	12	10	3	3	10	10	2	50	4	2	4	10	4,29	8,58	10	7,14	30	2	6	2	10	100	
25	3,5	7	3,5	3,5	7	3,5	7	35	5	5	10	20	5,44	10,89	7,78	10,69	35	3	6	1	10	100	
26	2,5	5	5	5	10	10	10	50	10	2,5	2,5	15	2,35	3,53	2,35	11,77	20	9	3	3	15	100	
27	2,5	5	5	5	2,5	10	20	5	7,5	4,5	3	15	2,94	4,41	2,94	14,71	25	2	4	4	10	100	
28	5	5	5	5	3	6	4	4	30	6	8	20	3,55	8,82	7,06	10,59	30	5	7	8	20	100	
29	6	6	3	5	10	4	6	40	10	5	5	15	20	1,33	6,67	2,86	9,34	20	8	8	4	20	100
30	5	6	2	5	3	6	3	6	30	5	—	5	2	18	2	20	40	7	8	10	25	100	
31	2	2	2	2	5	5	4	25	8	6	1	15	8,08	8,08	5,38	13,46	35	6	15	4	25	100	
32	4	3	3	3	2	2	5	25	15	1	3	20	1,47	5,88	4,41	13,24	25	10	10	10	30	100	
33	4	3	3	3	2	2	5	25	10	4	1	15	9,13	3,91	9,13	7,83	30	5	10	15	30	100	
34	4	4	4	4	10	10	35	40	3	3	5	15	1,59	7,95	6,38	19,09	35	6	6	3	15	100	
35	2	1,3	8	10	4	6	40	7	2	1	10	10	10	10	7,5	7,6	35	1,5	4,5	9	15	100	
36	1	5	4	4	6	4	10	35	4	2	4	10	7	7	7	14	35	2	9	9	20	100	
37	—	10	—	—	5	20	5	40	5	—	—	4	5,71	11,43	—	22,86	40	5	10	—	15	100	
38	5	4	4	4	3	5	3	30	10	6	4	20	5,29	8,82	7,06	8,82	30	5	10	5	20	100	
39	4	10	4	10	10	8	4	40	3,5	4	2,5	10	3,12	5,29	6,25	9,10	25	6,75	1,5	6,75	15	100	
40	3	6	6	6	3	12	15	60	1,5	7,5	5	33,33	22,22	11,12	33,33	20	3	6	6	15	100		
41	2	2	2	2	10	2	10	30	4	3	3	10	5,71	11,43	8,57	14,29	40	5	5	10	20	100	
42	2	4	1	6	3	2	20	10	5	5	20	5,72	14,28	5,72	14,23	40	8	7	5	20	100		
43	—	—	—	—	—	3	3	35	—	—	—	—	—	—	6,56	6,58	21,88	35	10	10	30	100	
44	7,5	3,75	3,75	3,75	2,5	1,25	3,75	25	4,5	—	0,5	5	—	—	4	8	20	5	20	25	50	100	
45	1,70	0,95	5,10	3,10	8,25	4,75	5,97	34,95	4,30	3,70	1,75	9,75	7,20	5,90	7,15	12,60	32,8	4,80	8,3	9,30	22,40	100	
TOTAL DE ENTREVISTAS																						57	
S																						5	
MÉDIA																						138,24	
MÉDIA																						13,82	
DISTR.																						100,00	
Fonte: Equipe de trabalho																							

Anexo 7

Questionário

Instruções para preenchimento

1. Leia atentamente todos os quesitos do questionário antes de respondê-lo.
2. Assinale uma única alternativa para cada pergunta.
3. Para as perguntas que exigem justificativas, se o espaço para resposta for insuficiente, escreva nos espaços em branco ao final de cada campo, os quais também deverão ser utilizados para outras informações complementares.
4. O questionário deverá ser preenchido na sua totalidade. Em caso de dúvida, isto é, se a informação solicitada não estiver suficientemente clara, oferecendo mais de um entendimento, recomenda-se que siga sua interpretação pessoal, como você a entende, fazendo constar nos espaços em branco reservados a explicação de sua resposta.
5. Pedimos especial atenção para as notas explicativas e orientadoras que antecedem os diversos quesitos.
6. O prazo para entrega deste questionário já preenchido será .../.../.... O mesmo deverá ser entregue ao Grupo de Planejamento Setorial de sua secretaria, ou remetido à Coordenadoria de Modernização Administrativa — CMA, da Secretaria de Estado do Planejamento — SEPL.
Data do preenchimento: .../.../197..

1. Perfil de recursos humanos: Objetiva identificar alguns elementos da sua situação pessoal e funcional relevantes à análise do processo de modernização administrativa.

1.1 Informações pessoais/funcionais

- a) Órgão:
- b) Unidade:
- c) Cargo que ocupa:
- d) Há quanto tempo ocupa o cargo?
- e) Sexo: () Masculino () Feminino
- f) Vínculo empregatício:
() Estatutário () CLT () Outros. Especifique:
.....

g) Tempo de serviço no estado:

- ☐ menos de 1 ano ☐ 10 a 14 anos ☐ 25 a 29 anos
☐ 1 a 4 anos ☐ 15 a 19 anos ☐ 30 a 34 anos
☐ 5 a 9 anos ☐ 20 a 24 anos ☐ + de 35 anos

h) Escolaridade:

- ☐ 1.º grau (primário) incompleto
☐ 1.º grau (primário) completo
☐ 2.º grau (secundário) incompleto
☐ 2.º grau (secundário) completo
☐ 3.º grau (universitário) incompleto
☐ 3.º grau (universitário) completo
☐ Especialização (acima de 125 horas)
☐ Pós-graduação (um ano)
☐ Mestrado
☐ Doutorado ☐ Outros. Especifique:

.....

i) Indique a faixa etária a que pertence:

- ☐ 14 a 19 anos ☐ 40 a 49 anos ☐ + de 70 anos
☐ 20 a 29 anos ☐ 50 a 59 anos
☐ 30 a 39 anos ☐ 60 a 69 anos

Outras informações pessoais/funcionais

2. Desenvolvimento de recursos humanos — traduz a iniciativa da organização na promoção de programas e atividades que proporcionem oportunidades de aperfeiçoamento dos seus recursos humanos com vistas à contínua capacitação e valorização profissional e à elevação do desempenho organizacional.

2.1 Programa de bolsa de estudo

Sua organização libera o funcionário 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?

Local: ☐ Sim ☐ Não ☐ Desconheço

Nacional: ☐ Sim ☐ Não ☐ Desconheço

Internacional: ☐ Sim ☐ Não ☐ Desconheço

2.2 Programação interna

Sua organização promove atividades de aperfeiçoamento dos seus recursos humanos em qualquer nível hierárquico?

Em caso afirmativo, assinale os que conhece:

- ☐ Sim ☐ Seminários
☐ Não ☐ Conferências
☐ Não sei ☐ Cursos intensivos
☐ Outros. Especifique:

2.3 Mobilidade de pessoal

Em sua organização, o funcionário tem oportunidade de ascensão rápida?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma

Às vezes

Muita

2.4 Material técnico

a) Sua organização recebe livros, revistas e outras publicações de atualização técnica?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

☐ Não sei

b) Você consulta esse material técnico?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

2.5 Auto-realização profissional

a) Sua organização lhe tem possibilitado desenvolver-se no seu campo profissional?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

- b) Como você classifica o seu grau de satisfação em relação:
— Às funções que desempenha atualmente?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Baixo			Regular					Alto		

- Ao salário que percebe atualmente?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Baixo			Regular					Alto		

- À organização onde trabalha?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Baixo			Regular					Alto		

- c) O trabalho que realiza na sua unidade é reconhecido pela sua chefia?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nunca			Às vezes					Sempre		

2.6 Reuniões da chefia com os subordinados

- a) Em sua unidade, a chefia realiza reuniões com os subordinados?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não			Às vezes					Freqüentemente		

2.7 Programa de promoção

- a) Sua organização tem programa de promoção de pessoal?

() Sim

() Não

() Não sei

b) Na sua opinião, qual a importância de um programa de promoção de pessoal?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma

Alguma

Muita

2.8 Avaliação de desempenho

a) A chefia de sua unidade tem feito avaliação de desempenho de seus funcionários?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei

b) Em caso afirmativo, a chefia dá conhecimento a seus funcionários dos resultados?

☐ Sim

☐ Não

☐ Não sei

2.9 Conhecimento técnico interno (*know-how*)

a) Sua organização tem desenvolvido métodos e técnicas para solução de problemas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

☐ Não sei

b) Em caso afirmativo, esses métodos e técnicas têm sido procurados por outras organizações?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

☐ Não sei

c) Os níveis hierárquicos mais elevados de sua organização aceitam as sugestões de técnicas e métodos desenvolvidos pelos subordinados?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não
() Não sei

Às vezes

Freqüentemente

Outras informações referentes ao desenvolvimento de recursos humanos

3. Participação externa — é a iniciativa da administração direta/indireta de acompanhar e adquirir conhecimentos e experiências de serviços especializados oferecidos por outras organizações.

3.1 Conhecimento técnico externo (*know-how*)

a) Sua organização estabelece contatos externos visando conhecer pesquisas, experiências, resultados e técnicas desenvolvidas por outras organizações?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não
() Não sei

Às vezes

Freqüentemente

b) Na sua organização tem havido a utilização do conhecimento técnico externo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não
() Não sei

Às vezes

Freqüentemente

c) Na sua opinião, o conhecimento técnico externo é fator de melhoria do desempenho organizacional?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

3.2 Serviços de consultoria

a) Sua organização utiliza os serviços de consultoria?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

b) Na sua opinião:

— O serviço de consultoria só é necessário quando a organização enfrenta graves problemas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

— Os serviços de consultoria trazem novos conhecimentos para a organização?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

3.3 Serviços de auditoria

a) Sua organização utiliza serviços de auditoria?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

() Não sei

b) Na sua opinião:

— A auditoria informa sobre o que está certo ou errado no desempenho organizacional?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

— A auditoria mantém o dirigente atento ao emprego dos recursos organizacionais?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

— A auditoria é desnecessária quando o serviço é bem organizado?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Sim

Outras informações referentes à participação externa

4. Eficiência organizacional — mensura a capacidade da organização na realização de atividades internas e prestação de serviços à clientela.

4.1 Utilização do processo de dados

a) Sua unidade *necessita* de processamento de dados?

() Sim. Por quê? () Não. Por quê? () Não sei. Por quê?

b) Sua unidade utiliza processamento de dados?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

() Não sei

c) Na sua opinião:

— O processamento de dados reduz a possibilidade de erro?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Sim

— O processamento de dados contribui para a rapidez da tomada de decisões?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

4.2 Simplificação estrutural

Classifique sua organização quanto à:

— Estrutura hierárquica

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muitos níveis

Poucos níveis

— Distribuição funcional

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Duplicidade de funções

Funções bem definidas

— Estrutura organizacional

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muitas unidades

Poucas unidades

4.3 Modernização de equipamentos e instalações

a) Os equipamentos da sua unidade são:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Inadequados

Adequados

b) As instalações da sua unidade são:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Inadequadas

Adequadas

4.4 Programa de trabalho (inclui):

Objetivos (são abrangentes e não quantificáveis. Ex.: expansão da rede estadual de ensino no período 74-78).

Metas (são mais especificadas, permitindo quantificação. Ex.: construção de 2.000 salas de aula no Paraná no ano de 1978).

- a) Sua unidade tem seus objetivos definidos?
() Sim () Não () Não sei
- b) Em caso afirmativo, estes objetivos foram formalmente aprovados?
() Sim () Não () Não sei
- c) Sua unidade tem metas estabelecidas?
() Sim () Não () Não sei
- d) Em caso afirmativo, estas metas foram formalmente aprovadas?
() Sim () Não () Não sei
- e) A assessoria de controle de resultados da sua secretaria tem acompanhado os trabalhos da sua unidade?
() Sim () Não () Não sei
- f) Em caso afirmativo, esse acompanhamento tem servido para melhorar o desempenho da sua unidade?
() Sim () Não () Não sei

g) Sua unidade tem programa de trabalho?

() Sim. Cite exemplo:

() Não () Não sei

h) Em caso afirmativo, os programas foram estabelecidos:

() Antes da Lei nº 6.636/74 (Lei da modernização administrativa).

() Depois da Lei nº 6.636/74

i) Na sua opinião, qual a importância dos programas de trabalho para o desempenho organizacional?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nenhuma

Alguma

Muita

Outras informações referentes à eficiência organizacional:

5. Relações com a clientela — traduz a sensibilidade da organização face à opinião da clientela.

Clientela — todos aqueles que direta ou indiretamente usufruem dos serviços prestados pela organização, podendo ou não serem membros desta.

Exemplo:

Secretaria de Estado da Educação
e Cultura — SEEC

Clientela: { diretores de escolas;
público em fase escolar;
professores; escolas

Secretaria de Estado da Administração — SEAD

Clientela: { secretarias de estado e
entidades vinculadas

Grupos de Planejamento Setorial
— GPS's

Clientela: { demais unidades da se-
cretaria de estado à
qual estiver vinculado
CGPS — SEPL — sua
secretaria

5.1 Pesquisa de opinião

a) Sua unidade faz pesquisa de opinião junto à clientela?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Não

Às vezes

Freqüentemente

() Não sei

5.2 Sistema de informações à clientela

a) Como você avalia sua unidade quanto ao sistema de informações à clientela? (Ex.: recepção, horários de atendimento, painéis indicativos, setas, divulgação de informações etc.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Péssima

Razoável

Excelente

5.3 Consciência de bom atendimento à clientela

Na sua opinião:

a) A clientela reconhece quando é bem atendida?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nunca

Às vezes

Sempre

b) Mesmo quando bem atendida, a clientela critica a organização?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nunca

Às vezes

Sempre

c) A clientela sempre tem razão?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nunca

Às vezes

Sempre

d) A clientela sabe esperar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nunca

Às vezes

Sempre

e) A clientela valoriza o trabalho do funcionário?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nunca

Às vezes

Sempre

Outras informações referentes a relações com a clientela:

Observações finais: