



**GOVERNO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Secretaria de Planejamento
e das Finanças - SEPLAN



GOVERNANÇA INOVADORA

FRENTE: ESTRATÉGIA

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

RESULTADOS

Outubro de 2015

1. Introdução

Para o diagnóstico do Governo do Estado do Rio Grande do Norte foi utilizada uma metodologia complementar à Gestão Matricial para Resultados, exposta a seguir.

O diagnóstico institucional busca avaliar se a organização possui os meios e a estruturação necessária para implementar a agenda estratégica definida. O diagnóstico deve ser abrangente e suportar a análise da contribuição da unidade/organização na execução da agenda estratégica. As constatações do diagnóstico podem ensejar o aporte de recursos e a revisão da estrutura organizacional, dos processos, das políticas de pessoal e dos sistemas informacionais.

O diagnóstico demonstra que as organizações (ou unidades organizacionais componentes) estão em diferentes graus de prontidão:

- Unidades/organizações que possuem plenas condições para alcançar os resultados planejados;
- Unidades/organizações que dependem de pequenos ajustes para contribuir para os resultados estabelecidos, o que pode implicar na necessidade de pactuar metas de desenvolvimento institucional e obter algum auxílio externo nesse sentido;
- Unidades/organizações que não dispõem das condições mínimas necessárias para alcançar os resultados estabelecidos e requerem intervenção ou esforço intensivo de transformação.

O conjunto de diagnósticos é um valioso insumo para a formulação de políticas abrangentes de gestão pública, de forma que poderá modelar instrumentos, focos e incentivos específicos para a modernização na perspectiva micro organizacional.

A visão abrangente do contexto organizacional é viabilizada a partir de uma análise multidimensional, que contemple estratégia, processos, estrutura, sistemas de informação, orçamento e pessoas. Uma das vantagens do emprego dessa metodologia é o favorecimento de uma compreensão ampla de toda a instituição, o que permite a avaliação de cada dimensão e suas interrelações com as demais. As dimensões analisadas estão representadas na figura a seguir:



Figura 1: Dimensões de diagnóstico institucional

Já o quadro a seguir apresenta a descrição de cada dimensão de análise.

Quadro 1: Descrição das dimensões do diagnóstico multidimensional

Dimensão	Descrição
Planejamento	Avalia o processo de gestão estratégica, que vai desde a formulação até a implementação, comunicação e ferramentas de monitoramento dos indicadores de sua execução.
Processos	Analisa o grau de maturidade da organização em relação à gestão por processos, bem como a adequação e alinhamento dos mesmos com a estratégia organizacional.

Dimensão	Descrição
Estrutura	Avalia a adequação dos critérios de departamentalização e da divisão do trabalho adotados na organização, as informalidades existentes e seu alinhamento em relação à estratégia e aos processos de trabalho.
Sistemas de Informação	Avalia se os sistemas informacionais utilizados atendem às necessidades de seus usuários e a qualidade e confiabilidade das informações fornecidas.
Pessoas	Analisa as características da gestão de pessoas: a conformidade do quadro de pessoal, adequação das competências, distribuição nas áreas e perfil.
Orçamento	Avalia o orçamento disponível em relação com o orçamento necessário para a realização das ações propostas e a capacidade de execução físico-financeira da área.

Avaliando o contexto de cada uma das questões apresentadas, a organização avalia sua maturidade nas áreas, em uma escala de 1 a 4, sendo o primeiro um nível nulo de maturidade, e o último, uma maturidade elevada.

As constatações principais do diagnóstico institucional são: i) a maturidade geral da organização em cada uma das dimensões analisadas; ii) o índice de prontidão da organização que indica o quanto ela está apta a atender as diretrizes estratégicas; e iii) os principais obstáculos da organização, que poderão prejudicar o seu alinhamento e impedir a execução da agenda estratégica definida.

2. Resultados

Os formulários de diagnóstico institucional preenchidos pelos membros do grupo técnico (74 no total) foram tabulados e analisados utilizando ferramentas de estatística descritiva. A análise dos dados possibilitou a elaboração de diagramas de diagnóstico (todas as dimensões e por dimensão), que sintetiza os graus de maturidade da do Governo do Estado.

Segundo a metodologia utilizada pelo Instituto Publix, o grau de maturidade em cada dimensão / questão pode variar entre 1 (um) e 4 (quatro). Nesse sentido, os diagramas apresentados devem ser interpretados segundo a seguinte lógica:

- Nota 1: nula ou baixíssima;
- Nota 2: iniciante ou baixa;
- Nota 3: em desenvolvimento ou mediana;
- Nota 4: ideal ou alta.

A figura a seguir apresenta os escores finais da avaliação do Governo do Estado do Rio Grande do Norte por dimensão:

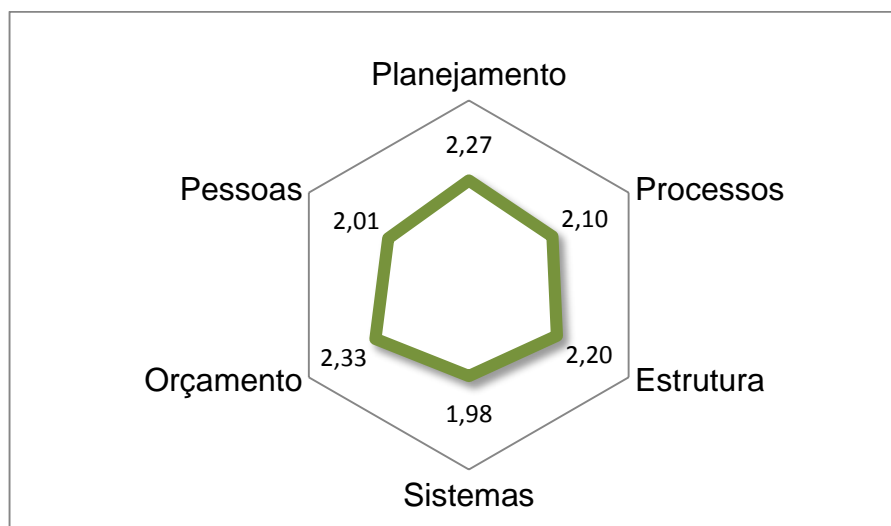


Figura 2 – Diagrama de diagnóstico institucional do Governo do Estado do Rio Grande do Norte (todas as dimensões)

O gráfico demonstra que, em todas as dimensões de análise, o escore do Governo do Estado do RN varia entre 1,98 (praticamente o estágio inicial) e três (estágio em desenvolvimento). Na dimensão Sistemas, o Governo apresentou a menor nota (1,98). Por outro lado, na dimensão Orçamento, o Governo apresentou a maior nota (2,33).

2.1 Planejamento

Na dimensão Planejamento, foram analisadas as seguintes questões:

- Consciência estratégica - A unidade conhece suas contribuições para os resultados do Governo do RN?
- Atendimento às expectativas dos clientes - As entregas realizadas pela unidade atendem as expectativas dos clientes internos e externos?
- Relacionamento com parceiros externos - A relação da unidade com parceiros externos contribui para o alcance dos resultados?
- Monitoramento e avaliação - A unidade monitora e avalia o alcance dos resultados?
- Acompanhamento dos planos de ação - Existe um acompanhamento da implementação dos planos de ação da unidade?
- Informações para planejamento - A unidade possui meios para produzir informações (via conhecimento interno, informações públicas, dados de especialistas, etc.) e utiliza-as como referência para o planejamento, revisão e melhorias de suas ações?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Planejamento:

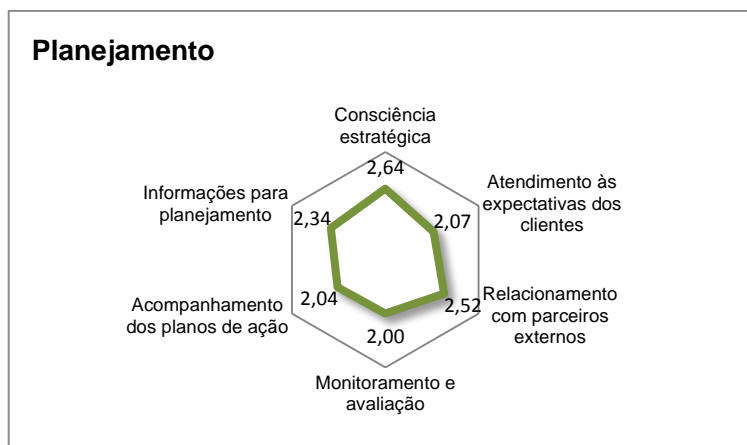


Figura 3 – Escores por questão da dimensão Planejamento

Como é possível identificar visualmente pelo gráfico acima, a questão “Consciência estratégica” é um ponto forte do Governo do RN no que se refere a Planejamento.

Por outro lado, as questões “Acompanhamento dos planos de ação” e “Monitoramento e avaliação” consistem em oportunidades de melhoria para o Governo do RN.

Diante disso, conclui-se que a estratégia é gerenciada no nível do esforço; o nível de resultados pode ser melhor estruturado a partir da definição de indicadores e metas, otimizando assim o processo decisório no âmbito da cúpula do Governo do RN.

2.2 Processos

Na dimensão Processos, foram analisadas as seguintes questões:

- Alinhamento dos processos à estratégia - Os processos de trabalho da unidade estão alinhados com os resultados que o Governo do RN quer alcançar?
- Adequação dos insumos - Os insumos que a unidade recebe atendem às suas expectativas e necessidades?
- Integração com outras unidades - A unidade tem conhecimento das relações existentes entre os seus processos internos e outros processos das demais áreas do Governo do RN, nos quais têm participação?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Processos:

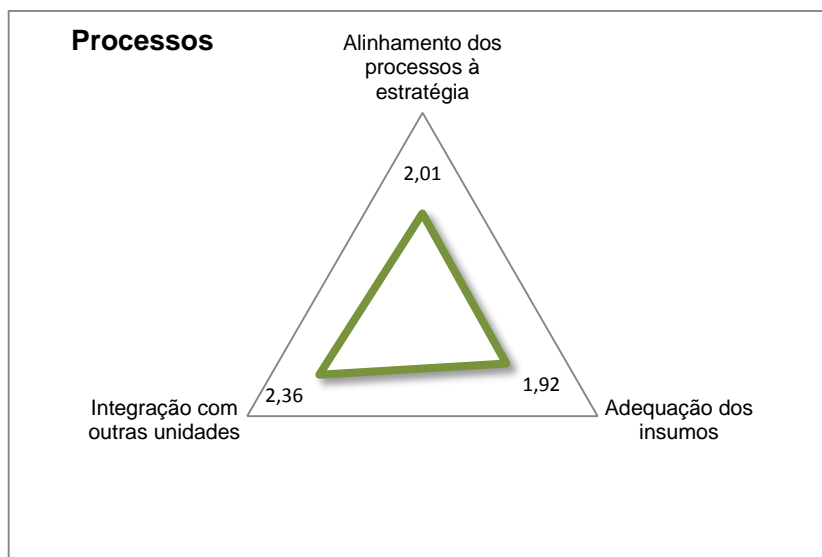


Figura 4 – Escores por questão da dimensão Processos

Um dos pontos fortes do Governo do RN, conforme ilustrado pelo gráfico, refere-se à integração com outras unidades.

Entretanto, a adequação dos insumos dos processos (tanto entre unidades do Governo do RN quanto entre unidades do Governo e unidades externas) foi considerada uma fraqueza.

2.3 Estrutura

Na dimensão Estrutura, foram analisadas as seguintes questões:

- Alinhamento da estrutura à estratégia - A unidade conhece plenamente as competências que lhe são atribuídas e elas estão alinhadas com o restante do Governo do RN?
- Departamentalização e amplitude de controle - A estrutura organizacional (departamentalização e amplitude de comando) está adequada à natureza das atribuições da unidade?
- Redundâncias e sobreamentos - Há redundâncias (sobreamento) entre as funções da unidade e outros setores do Governo do RN?
- Volume de trabalho - A unidade tem uma estrutura organizacional adequada ao volume de trabalho demandado?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Estrutura:

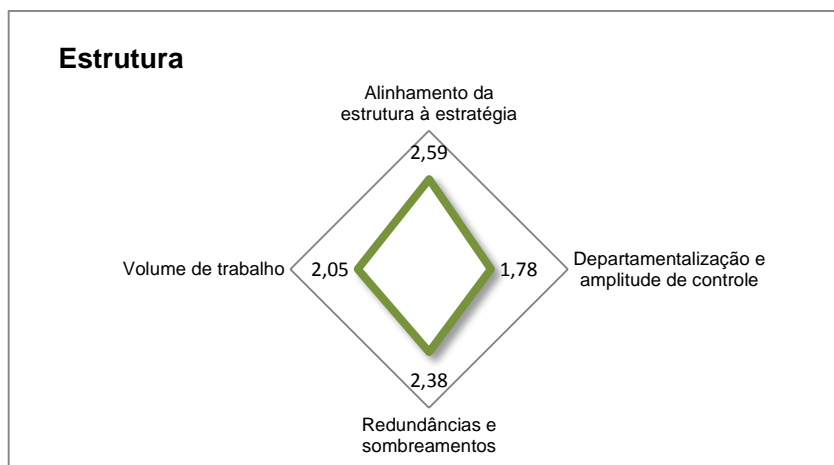


Figura 5 – Escores por questão da dimensão Estrutura

Como ponto forte, constatou-se que a estrutura organizacional está alinhada à estratégia. Além disso, há poucas redundâncias e sobreposições.

Contudo, a estrutura organizacional não está adequada à natureza das atribuições e também não é adequada ao volume de trabalho demandado.

2.4 Sistemas de Informação

Na dimensão Sistemas de informação, foram analisadas as seguintes questões:

- Existência de sistemas – A unidade dispõe de mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações para subsidiar a tomada de decisão?
- Alinhamento dos sistemas aos processos – Os sistemas de TI utilizados no Governo do RN atendem aos processos e rotinas da unidade?
- Uso das funcionalidades - A unidade é capacitada, suficientemente, para conhecimento e uso das funcionalidades dos sistemas de TI utilizados?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Sistemas de Informação:

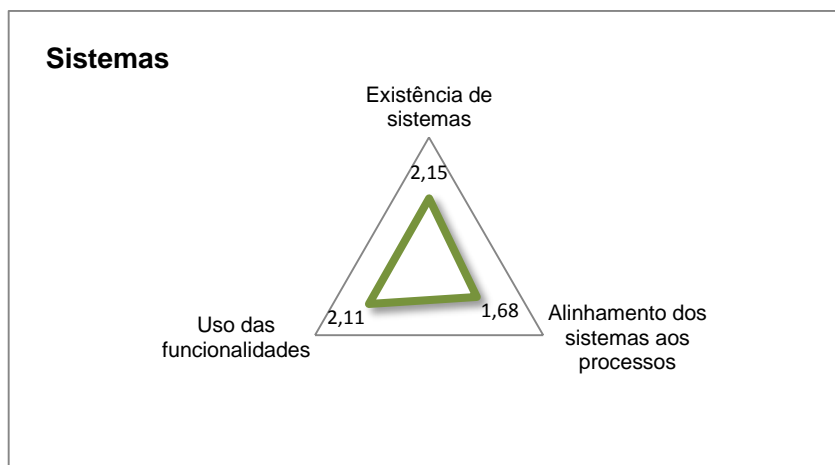


Figura 6 – Escores por questão da dimensão Sistemas de Informação

Não obstante a nota global dos Sistemas de Informação ter sido a menor, a maioria das Unidades do Governo do RN possuem sistemas para coleta de informações, mas, na maioria das vezes estes não estão alinhados aos processos.

Uma situação atual que pode vir a ser um problema no futuro é a existência de atividades de TI (gestão de projetos, desenvolvimento e manutenção de sistemas) espalhadas nos vários órgãos e entidades. Se antes essa situação foi necessária visando dotar as unidades de maior flexibilidade e capacidade de execução na implantação dos sistemas, a sua manutenção pode gerar ineficiência e dificuldades às atividades de TI.

2.5 Orçamento

A dimensão Orçamento contempla: i) o entendimento quanto a gestão orçamentária e a sua contribuição para o alcance dos resultados; ii) as potencialidades de redução de gastos e de aumento da receita observadas. A partir disso, foram analisadas as seguintes questões:

- Planejamento orçamentário - A unidade planeja seu orçamento?
- Execução orçamentária - A unidade consegue executar o orçamento planejado?
- Disponibilização de recursos - Os recursos financeiros planejados são disponibilizados dentro do prazo para a unidade?
- Resultados a partir do orçamento - A unidade consegue alcançar seus resultados de acordo com os recursos financeiros disponibilizados?

- Gerenciamento de gastos - A unidade consegue gerenciar os seus gastos de forma otimizada?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Orçamento:

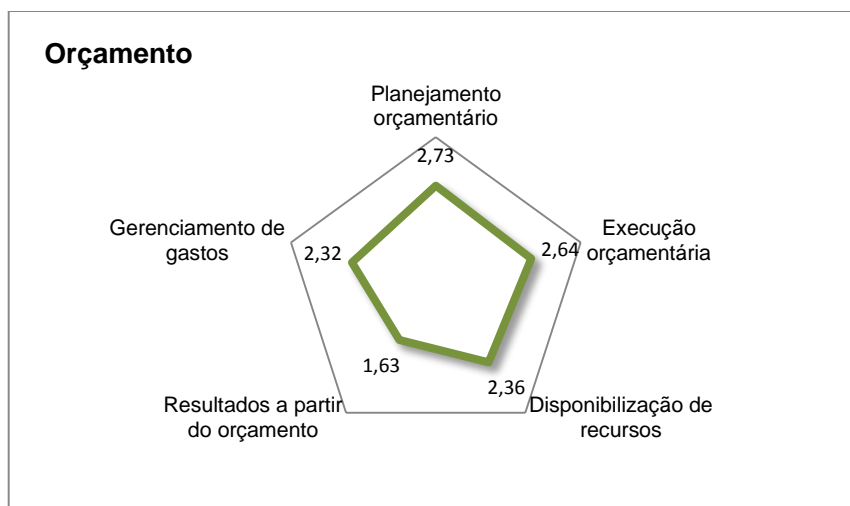


Figura 7 – Escores por questão da dimensão Orçamento

De acordo com a figura 7, podemos perceber que as melhores notas realmente foram dadas às questões orçamentárias, determinando esse ponto como um ponto forte do Governo do RN.

Com relação ao alcance dos resultados a partir do orçamento, a maioria das unidades responderam que essa questão pode ser considerada uma fraqueza, ou seja, a maioria não consegue alcançar seus resultados de acordo com os recursos financeiros disponibilizados.

2.6 Pessoas

Na dimensão Pessoas, foram analisadas as seguintes questões:

- Desenvolvimento e capacitação - Os programas de desenvolvimento de capacitação atendem as necessidades da unidade e colaboram para o alcance dos resultados?
- Práticas de reconhecimento - Existem práticas de reconhecimento e disseminação do trabalho realizado com êxito dentro da unidade?
- Quantitativo de pessoal - O quantitativo de pessoal da unidade é adequado para seus resultados?

- Metodologia de dimensionamento – O Governo do RN dispõe de metodologia objetiva para realizar o dimensionamento da força de trabalho?
- Oportunidades para ascensão – O Governo do RN oferece oportunidades em cargos de liderança para os seus colaboradores em função dos seus resultados individuais e das competências adquiridas?
- Competências - A equipe técnica possui as competências necessárias para executar as suas atribuições e alcançar os resultados pretendidos pela unidade?
- Absenteísmo - Qual o nível de absenteísmo (falta e ausência de colaboradores) da unidade?
- Rotatividade - Qual o nível de rotatividade da unidade no último ano?
- Condições físicas - As condições físicas do ambiente de trabalho e a disponibilidade de recursos materiais são satisfatórias?
- Motivação e satisfação - A motivação, a satisfação com o trabalho realizado e o bem-estar estão presentes na unidade e contribuem para o alcance dos resultados?
- Ambiente de trabalho - O ambiente de trabalho contribui essencialmente para o desenvolvimento do desempenho organizacional?

O gráfico a seguir apresenta os escores médios de cada questão da dimensão Pessoas:

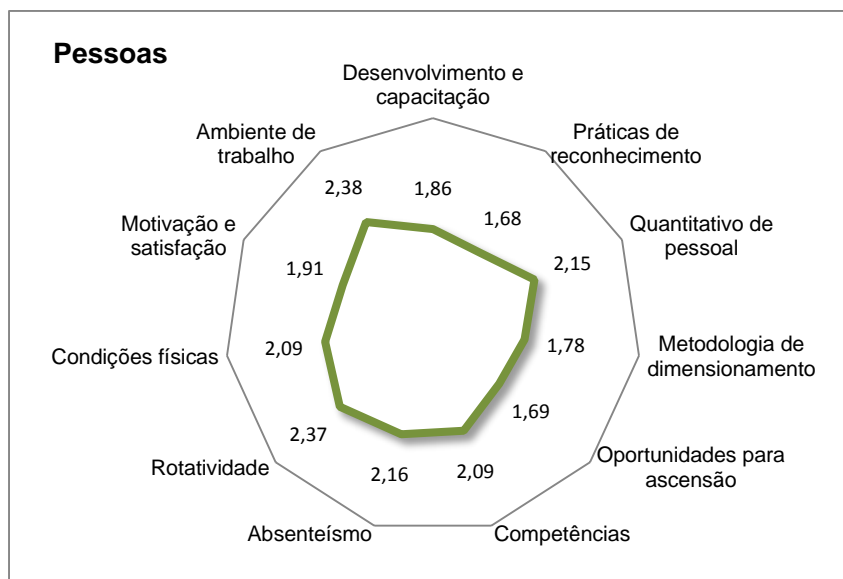


Figura 8 – Escores por questão da dimensão Pessoas

A partir da análise das respostas às questões relacionadas às pessoas, identifica-se há poucas práticas de reconhecimento dos servidores e que os programas de desenvolvimento e capacitação, no geral, não atendem às necessidades da instituição. Além disso, o Governo do RN não conta com metodologia de dimensionamento da força de trabalho, o que pode comprometer o bom funcionamento dos órgãos e contribuir para a relativa desmotivação dos servidores. Além de que o fato de não existir metodologia estruturada para planejamento das necessidades de recursos humanos acaba por acarretar um aumento das necessidades de contratação.

Outra questão é que não existe definição, a nível corporativo, de perfis de competências ideais (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores de cada unidade, a partir da natureza das atividades que executam, o que dificulta o alcance dos resultados.

A inexistência de competências, trilhas e programas definidos contribuem para a formação de perfis profissionais muito especializados, focados na execução de um conjunto estrito de atividades em prejuízo da visão holística.

3. Pontos Fortes e Pontos Fracos

A seguir será apresentado o quadro com o levantamento dos principais pontos fortes (que tiveram nota maior que 2,4) e principais pontos fracos (que tiveram notas menores que 2) quando do preenchimento do diagnóstico pelo grupo técnico.

Quadro 2: Pontos Fortes e Pontos Fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Consciência Estratégica: A Unidade conhece quais são os resultados sob sua responsabilidade para o alcance dos resultados do Governo.	Adequação dos insumos: Os insumos que a Unidade recebe não atendem às suas expectativas e necessidades.
Relacionamento com parceiros externos: A relação da Unidade com parceiros externos contribui para o alcance dos resultados do Governo.	Departamentalização e amplitude de controle: A estrutura organizacional (departamentalização e amplitude de comando) não está adequada à natureza das atribuições da Unidade.
Alinhamento da estrutura à estratégia: A Unidade conhece plenamente as competências que lhe são atribuídas e elas estão alinhadas com o restante do Governo do RN.	Alinhamento dos sistemas aos processos: Os sistemas de TI utilizados no Governo do RN não atendem aos processos e rotinas da Unidade.
Planejamento orçamentário: a Unidade planeja seu orçamento.	Resultados a partir do orçamento: A Unidade não consegue alcançar seus resultados de acordo com os recursos financeiros disponibilizados.
Execução orçamentária: a Unidade consegue executar o orçamento planejado.	Desenvolvimento e capacitação: Os programas de desenvolvimento e de capacitação não atendem as necessidades da Unidade e colaboram

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	para o alcance dos resultados.
	Práticas de reconhecimento: Não existem práticas de reconhecimento e disseminação do trabalho realizado com êxito dentro da Unidade.
	Metodologia de dimensionamento: O Governo do RN não dispõe de metodologia objetiva para realizar o dimensionamento da força de trabalho.
	Oportunidades para ascensão: O Governo do RN não oferece oportunidades em cargos de liderança para os seus colaboradores em função dos seus resultados individuais e das competências adquiridas.
	Motivação e satisfação: A motivação, a satisfação com o trabalho realizado e o bem-estar não estão presentes na Unidade e não contribuem para o alcance dos resultados.



Anexo - FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Questão	Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
1.1 DIMENSÃO PLANEJAMENTO - A Unidade conhece suas contribuições para os resultados do GOVERNO DO RN?	A Unidade não identifica como suas ações contribuem para os resultados do GOVERNO DO RN, ou mesmo, não estão definidos com quais resultados organizacionais ela deveria contribuir.	A Unidade conhece parcialmente quais são os resultados sob sua responsabilidade, mas não conhece quais de suas ações refletem nos resultados das outras áreas.	A Unidade conhece plenamente quais são os resultados sob sua responsabilidade e, parcialmente, quais de suas ações refletem nos resultados das outras áreas.	A Unidade conhece plenamente quais são os resultados sob sua responsabilidade e, plenamente, quais de suas ações refletem nos resultados das outras áreas.
1.2 DIMENSÃO PLANEJAMENTO - As entregas realizadas pela Unidade atendem as expectativas dos clientes internos e externos?	A Unidade tem muita dificuldade de realizar suas entregas no prazo e/ou forma determinados pelos seus clientes internos e externos, e não avalia a satisfação dos mesmos.	A Unidade atende parcialmente as demandas dos seus clientes internos e externos, mas não avalia a satisfação dos mesmos.	A Unidade atende as demandas de seus clientes internos e externos, e avalia a satisfação dos mesmos informalmente (sem um instrumento consolidado).	A Unidade supera as expectativas dos clientes internos e externos, atendendo suas demandas com alta qualidade, e avalia o grau de satisfação dos mesmos de forma sistemática.
1.3 DIMENSÃO PLANEJAMENTO - A relação da Unidade com parceiros externos contribui para o alcance dos resultados?	A Unidade não articula com parceiros externos visando o alcance dos resultados pretendidos.	A Unidade articula precariamente com parceiros externos visando o alcance dos resultados pretendidos.	O relacionamento da Unidade com parceiros externos é satisfatório, porém não gera resultados impactantes.	O relacionamento da Unidade com parceiros externos é satisfatório e gera resultados impactantes.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
1.4	DIMENSÃO PLANEJAMENTO - A Unidade monitora e avalia o alcance dos resultados?	A Unidade não monitora o alcance dos resultados tampouco o andamento de seus projetos prioritários.	A Unidade acompanha o andamento de seus projetos prioritários no que tange à prazo e execução físico-financeira. Mas, apesar de ter indicadores, não monitora seus resultados.	A Unidade acompanha o andamento dos projetos prioritários no que tange à prazo e execução físico-financeira e monitora parcialmente (com baixa frequência) os resultados de seus indicadores.	A Unidade acompanha o andamento dos projetos prioritários no que tange à prazo e execução físico-financeira, monitora frequentemente os resultados de seus indicadores, e emite relatórios gerenciais.
1.5	DIMENSÃO PLANEJAMENTO - Existe um acompanhamento da implementação dos planos de ação da Unidade?	Não há um acompanhamento pelo GOVERNO DO RN da viabilidade, implementação e resultados alcançados dos planos de ação propostos.	Não há um acompanhamento pelo GOVERNO DO RN da viabilidade e implementação, mas há coleta de informações referentes aos resultados alcançados dos planos de ação propostos.	Não há um acompanhamento pelo GOVERNO DO RN da viabilidade dos planos de ação propostos, mas há coleta de informações sobre a sua implementação e resultados alcançados.	Há um acompanhamento periódico pelo GOVERNO DO RN dos planos de ação propostos, incluindo análise da viabilidade, andamento da implementação e informações referentes aos resultados alcançados.
1.6	DIMENSÃO PLANEJAMENTO - A Unidade possui meios para produzir informações (via conhecimento interno, informações públicas, dados de especialistas, etc.) e utilizá-las como referência para o planejamento, revisão e melhorias de suas ações?	A Unidade não possui meios para produzir informações relevantes que possam servir de referência no planejamento, revisão e melhorias de suas ações.	A Unidade possui meios para produzir informações, mas essas não são disponibilizadas na qualidade, confiabilidade e na tempestividade necessárias para servir de referência no planejamento, revisão e melhorias de suas ações.	A Unidade possui meios para produzir informações relevantes, tempestivas e de qualidade, mas elas não são utilizadas sistematicamente como referência nas decisões para o planejamento, revisão e melhorias de suas ações.	A Unidade possui meios para produzir informações relevantes, tempestivas e de qualidade que são utilizadas sistematicamente como referência para o planejamento, revisão e melhorias de suas ações.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
2.1	DIMENSÃO PROCESSOS - Os processos de trabalho da Unidade estão alinhados com os resultados que o GOVERNO DO RN quer alcançar?	Os processos de trabalho da Unidade não estão alinhados, ou estão apenas parcialmente alinhados, aos resultados organizacionais. Portanto, os produtos resultantes dos processos não contribuem para esses resultados.	Os processos de trabalho e produtos da Unidade estão alinhados aos resultados organizacionais, mas o seu desempenho operacional (no que tange à tempo, custo e qualidade) não é suficiente para o alcance dos resultados pretendidos.	Os processos de trabalho e produtos da Unidade estão alinhados aos resultados organizacionais, e o seu desempenho operacional é suficiente para o alcance dos resultados pretendidos. No entanto, os processos são estanques (não há melhoria).	Os processos de trabalho e produtos da Unidade estão alinhados aos resultados organizacionais, o seu desempenho operacional é suficiente para o alcance dos resultados pretendidos e há melhoria contínua nos processos.
2.2	DIMENSÃO PROCESSOS - Os insumos que a Unidade recebe atendem às suas expectativas e necessidades?	Insumos recebidos constantemente com erros e com necessidades de correções, por isso o índice de retrabalho é alto e a utilização destes insumos precária.	Insumos recebidos esporadicamente com erros e com necessidades de correções, por isso o índice de retrabalho e a utilização destes insumos são medianos.	Insumos recebidos com algumas necessidades de correções, por isso o índice de retrabalho é baixo com utilização das informações recebidas satisfatória.	Insumos recebidos sem ocorrência de erros, com utilização de informações com 100% de qualidade e confiabilidade.
2.3	DIMENSÃO PROCESSOS - A Unidade tem conhecimento das relações existentes entre os seus processos internos e outros processos das demais áreas do GOVERNO DO RN, nos quais têm participação?	Não possui conhecimento ou conhecimento parcial dos processos de trabalho da Unidade e de suas relações com os processos das demais áreas.	Há conhecimento dos processos executados pela Unidade, porém não há conhecimento sobre as relações com os processos das demais áreas.	Há conhecimento dos processos da Unidade e das relações com os processos com demais áreas, contudo os processos são estanques (não há melhoria).	Há conhecimento dos processos da Unidade e das relações com os processos das demais áreas, e identifica-se constante melhoria entre eles.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
3.1	DIMENSÃO ESTRUTURA - A Unidade conhece plenamente as competências que lhe são atribuídas e elas estão alinhadas com o restante do GOVERNO DO RN?	A Unidade não conhece plenamente suas atribuições e não há um alinhamento com as diretrizes e processos organizacionais.	A Unidade conhece parcialmente suas atribuições, mas não há um alinhamento com as diretrizes e processos organizacionais.	A Unidade conhece plenamente suas atribuições, mas não há um alinhamento com as diretrizes e processos organizacionais.	A Unidade conhece plenamente suas atribuições e elas estão alinhadas às diretrizes e processos organizacionais.
3.2	DIMENSÃO ESTRUTURA - A estrutura organizacional (departamentalização e amplitude de comando) está adequada à natureza das atribuições da Unidade?	A estrutura organizacional não está adequada e o status de comando da Unidade necessita ser revisto para um patamar diferente do que existe hoje (superior ou inferior).	A estrutura organizacional tem condições de exercer adequadamente suas competências, mas o status de comando dificulta o alcance de resultados.	No contexto atual, a estrutura organizacional e o status de comando estão adequados para o alcance de resultados. Mas o volume de trabalho e complexidade demandarão, no futuro, uma alteração no nível de comando.	A estrutura organizacional está condizente com seus processos, complexidade, nível de articulação e nível de comando.
3.3	DIMENSÃO ESTRUTURA - Há redundâncias (sombreamento) entre as funções da Unidade e outros setores do GOVERNO DO RN?	Existem graves redundâncias (sombreamentos) entre a Unidade e outros setores do GOVERNO DO RN que comprometem diretamente o alcance dos resultados.	Existem algumas redundâncias (sombreamentos) entre a Unidade e outros setores do GOVERNO DO RN, que comprometem parcialmente o alcance dos resultados.	Não existem redundâncias (sombreamentos) evidentes que comprometem diretamente o alcance dos resultados. Mas, existem algumas falhas de comunicação e de integração entre os setores que eventualmente prejudicam a qualidade dos resultados.	Não existem redundâncias (sombreamentos) evidentes que comprometem diretamente o alcance dos resultados. A comunicação e a integração entre os setores são adequadas.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
3.4	DIMENSÃO ESTRUTURA - A Unidade tem uma estrutura organizacional adequada ao volume de trabalho demandado?	A estrutura da Unidade não é adequada para atender suas obrigações e resultados pretendidos.	A estrutura da Unidade está parcialmente adequada, com um volume de trabalho elevado.	A estrutura da Unidade está parcialmente adequada, com um volume de trabalho satisfatório.	A estrutura da Unidade é adequada para atender suas obrigações e resultados pretendidos.
4.1	DIMENSÃO SISTEMAS - A Unidade dispõe de mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações para subsidiar a tomada de decisão?	Não existem mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações.	Existem mecanismos informacionais somente para coleta e guarda de informações, sem o tratamento devido.	Existem mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações, porém há uma subutilização desses mecanismos.	Existem mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações, utilizadas efetivamente para acompanhar estratégias e planos para subsidiar a tomada de decisão de forma tempestiva e confiável.
4.2	DIMENSÃO SISTEMAS - Os sistemas de TI utilizados no GOVERNO DO RN atendem aos processos e rotinas da Unidade?	Os sistemas de TI utilizados no GOVERNO DO RN não atendem aos processos e rotinas de trabalho da Unidade.	Os sistemas de TI utilizados no GOVERNO DO RN abrangem o desenvolvimento dos processos e rotinas de trabalho somente nas funções operacionais.	Os sistemas de TI utilizados no GOVERNO DO RN abrangem o desenvolvimento dos processos e rotinas de trabalho nas funções operacionais e gerenciais.	Os sistemas de TI utilizados no GOVERNO DO RN abrangem o desenvolvimento dos processos e rotinas de trabalho nas funções operacionais, gerenciais e estratégicas.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
4.3	DIMENSÃO SISTEMAS - A Unidade é suficientemente capacitada para conhecimento e uso das funcionalidades dos sistemas de TI utilizados?	O conhecimento técnico e operacional necessário para a utilização dos sistemas de TI hoje utilizados foram adquiridos com a rotina, sem capacitação.	O conhecimento técnico e operacional necessário para a utilização dos sistemas de TI hoje utilizados foram adquiridos através de repasse dos colegas de trabalho.	O conhecimento técnico e operacional necessário para a utilização dos sistemas de TI hoje utilizados são adquiridos através de capacitação de curto prazo, sem o devido aprofundamento e temporalidade necessária para atualizações.	O conhecimento técnico e operacional necessário para a utilização dos sistemas de TI hoje utilizados são adquiridos através de capacitação aprofundada e renovada sempre que necessário.
5.1	DIMENSÃO ORÇAMENTO - A Unidade planeja seu orçamento?	A Unidade não faz planejamento orçamentário.	A Unidade faz o planejamento orçamentário, mas ele tem muitas falhas. O orçamento não está vinculado às prioridades estratégicas da Unidade.	A Unidade faz o planejamento orçamentário, e ele tem poucas falhas. O orçamento está, parcialmente, vinculado às prioridades estratégicas da Unidade.	O planejamento orçamentário da Unidade é adequado. O orçamento está plenamente vinculado às prioridades estratégicas da Unidade.
5.2	DIMENSÃO ORÇAMENTO - A Unidade consegue executar o orçamento planejado?	O orçamento não é executado.	O orçamento é executado parcialmente com alto grau de inexecução.	O orçamento é executado parcialmente, com médio grau de inexecução.	O orçamento é executado conforme previsto.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
5.3	DIMENSÃO ORÇAMENTO - Os recursos financeiros planejados são disponibilizados dentro do prazo para a Unidade?	Não há previsão de disponibilização de recursos financeiros necessários.	Os recursos financeiros são disponibilizados com muito atraso.	Os recursos financeiros são disponibilizados com pouco atraso.	Os recursos financeiros são disponibilizados no prazo previsto.
5.4	DIMENSÃO ORÇAMENTO - A Unidade consegue alcançar seus resultados de acordo com os recursos financeiros disponibilizados?	Os recursos financeiros disponíveis não são suficientes, e apresenta-se como uma barreira ao alcance dos resultados da Unidade.	Os recursos financeiros disponíveis não são suficientes, mas não inviabiliza o alcance dos resultados da Unidade.	Os recursos financeiros disponíveis são suficientes e viabiliza o alcance dos resultados da Unidade.	Os recursos financeiros disponíveis são acima do necessário e permitem atender outras demandas emergentes da Organização.
5.5	DIMENSÃO ORÇAMENTO - A Unidade consegue gerenciar os seus gastos de forma otimizada?	A Unidade não possui controle dos seus gastos e não é possível identificar oportunidades relevantes de redução de gastos administráveis.	A Unidade possui algum controle dos seus gastos e não é possível identificar oportunidades relevantes de redução de gastos administráveis.	A Unidade possui controle e gerenciamento estruturados dos seus gastos e é possível identificar oportunidades incrementais de redução de gastos administráveis.	A Unidade possui controle e gerenciamento estruturado dos seus gastos e não existem oportunidades de redução.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
6.1	DIMENSÃO PESSOAS - Os programas de desenvolvimento de capacitação atendem as necessidades da Unidade e colaboram para o alcance dos resultados?	Não existem (ou existem esporadicamente) programas de capacitação e de desenvolvimento. As ações de capacitação não são uma atividade estruturada e, na maioria das vezes, não estão alinhados aos resultados pretendidos para a Unidade.	Existem alguns programas de capacitação e de desenvolvimento, atendendo parcialmente as necessidades da Área. Mas ainda há muitas atividades de capacitação fragmentadas e não alinhadas aos resultados pretendidos para a Unidade.	Existem programas de capacitação e de desenvolvimento que atendem às necessidades da Unidade e eles estão alinhados aos resultados pretendidos. Mas, não há ainda, um plano de desenvolvimento de competências para a Unidade.	Os programas de capacitação atendem as necessidades da Unidade e se baseiam em um plano de desenvolvimento de competências.
6.2	DIMENSÃO PESSOAS - Existem práticas de reconhecimento e disseminação do trabalho realizado com êxito dentro da Unidade?	Não há prática de disseminação e reconhecimento de trabalhos exitosos dentro da Unidade.	Há práticas de reconhecimento de trabalhos exitosos, mas somente individualmente. A disseminação entre colaboradores ainda não ocorre.	Há práticas esporádicas de disseminação e reconhecimento de trabalhos exitosos dentro da Unidade.	A Unidade executa sistematicamente a disseminação e reconhecimento de trabalhos exitosos entre seus colaboradores.
6.3	DIMENSÃO PESSOAS - O quantitativo de pessoal da Unidade é adequado para seus resultados?	O alcance dos resultados pretendidos é inviável em função da equipe disponível.	A equipe disponível não é suficiente para o alcance de todos os resultados pretendidos, mas ela entrega parte dos resultados de forma exitosa.	A equipe disponível não é suficiente para o alcance de todos os resultados pretendidos, mas ela entrega parte dos resultados de forma exitosa. E, já estão em andamento processos de solicitação e seleção de pessoal.	A equipe disponível é suficiente e adequada ao alcance dos resultados pretendidos.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
6.4	DIMENSÃO PESSOAS- O GOVERNO DO RN dispõe de metodologia objetiva para realizar o dimensionamento da força de trabalho?	O GOVERNO DO RN não dispõe de metodologia para dimensionamento da força de trabalho. As decisões relacionadas ao dimensionamento da força de trabalho são tomadas estritamente em função da percepção dos gestores de RH.	O GOVERNO DO RN não dispõe de metodologia para dimensionamento da força de trabalho. O dimensionamento da força de trabalho é realizado somente a partir da indicação de necessidades apontadas pelo corpo gerencial.	O GOVERNO DO RN dispõe de metodologia para dimensionamento da força de trabalho. No entanto, essa metodologia está em implantação e por isso, ainda é baseada em critérios não consolidados, subjetivos.	O GOVERNO DO RN dispõe de metodologia para dimensionamento da força de trabalho. A metodologia está implantada, consolidada e é baseada em critérios objetivos.
6.5	DIMENSÃO PESSOAS - O GOVERNO DO RN oferece oportunidades em cargos de liderança para os seus colaboradores em função dos seus resultados individuais e das competências adquiridas?	O GOVERNO DO RN não oferece oportunidades em cargos de liderança para os seus colaboradores.	O GOVERNO DO RN oferece oportunidades em cargos de liderança para os seus colaboradores, mas a seleção é realizada a partir das indicações e das afinidades com os dirigentes.	O GOVERNO DO RN oferece oportunidades em cargos de liderança para os seus colaboradores, mas a seleção é realizada prioritariamente a partir do tempo de serviço.	O GOVERNO DO RN oferece oportunidades em cargos de liderança para os seus colaboradores. As pessoas são selecionadas a partir de seus resultados individuais e das competências adquiridas.
6.6	DIMENSÃO PESSOAS - A equipe técnica possui as competências necessárias para executar as suas atribuições e alcançar os resultados pretendidos pela Unidade?	Não está definido qual é o perfil de competências ideal (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) dos colaboradores da Unidade.	O perfil de competências ideal está definido, porém a equipe não possui as competências necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.	O perfil de competências ideal está definido, porém a equipe só possui parte das competências necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.	O perfil de competências ideal está definido, e a equipe possui as competências necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
6.7	DIMENSÃO PESSOAS - Qual o nível de absenteísmo (falta e ausência de colaboradores) da Unidade?	Alto (acima de 4,5%)	Moderado (entre 3,0% a 4,5%)	Baixo (entre 1,5% a 3,0%)	Irrelevante (entre 0% a 1,5%)
6.8	DIMENSÃO PESSOAS - Qual o nível de rotatividade da Unidade no último ano?	Alto (acima de 6,0%)	Moderado (entre 4,0% a 6,0%)	Baixo (entre 2,0% a 4,0%)	Irrelevante (entre 0% a 2,0%)
6.9	DIMENSÃO PESSOAS - As condições físicas do ambiente de trabalho e a disponibilidade de recursos materiais são satisfatórios?	As condições físicas do ambiente de trabalho e a disponibilidade de recursos materiais são inadequadas. São necessárias reformas e aquisições de grande impacto.	As condições físicas do ambiente de trabalho e a disponibilidade de recursos materiais são inadequadas. Porém, a resolução desse problema se dá mediante a realização de baixos investimentos.	As condições físicas do ambiente de trabalho e a disponibilidade de recursos materiais são parcialmente adequados e não representam obstáculos à execução dos trabalhos.	As condições físicas do ambiente de trabalho e a disponibilidade de recursos materiais são bem adequados.
6.10	DIMENSÃO PESSOAS - A motivação, a satisfação com o trabalho realizado e o bem-estar estão presentes na Unidade e contribuem para o alcance dos resultados?	Os colaboradores não estão satisfeitos e estimulados com o trabalho que desenvolvem. Eles não acreditam nos resultados potenciais da organização, e esse fato representa uma fraqueza do GOVERNO DO RN.	Os colaboradores estão parcialmente satisfeitos e estimulados com o trabalho que desenvolvem. Eles acreditam nos resultados potenciais do GOVERNO DO RN; no entanto, essa motivação não está vinculada ao alcance desses resultados.	Os colaboradores estão satisfeitos e estimulados com o trabalho que desenvolvem. Eles acreditam nos resultados potenciais do GOVERNO DO RN; no entanto, essa motivação não está vinculada ao alcance desses resultados.	Os colaboradores estão satisfeitos e estimulados com o trabalho que desenvolvem. Eles acreditam nos resultados potenciais do GOVERNO DO RN, e grande parte dessa motivação está vinculada ao alcance desses resultados.



Questão		Contexto 1	Contexto 2	Contexto 3	Contexto 4
6.11	DIMENSÃO PESSOAS - O ambiente de trabalho contribui essencialmente para o desenvolvimento do desempenho organizacional?	O ambiente de trabalho contribui precariamente para o desenvolvimento do desempenho organizacional.	O ambiente de trabalho contribui relativamente para o desenvolvimento do desempenho organizacional.	O ambiente de trabalho contribui consideravelmente para o desenvolvimento do desempenho organizacional.	O ambiente de trabalho contribui totalmente para o desenvolvimento do desempenho organizacional.