

**ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS  
GERENCIAIS DA SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS SOBRE DROGAS NO  
CONTEXTO DA GESPÚBLICA**

**JUNIO CARDOSO SILVA SENA**

**Professor Orientador: Doutor Humberto Falcão Martins**

**Professor Examinador: Doutor Ricardo Corrêa Gomes**

**BRASÍLIA**

**2014**

**JUNIO CARDOSO SILVA SENA**

**EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS  
GERENCIAIS DA SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS SOBRE DROGAS NO  
CONTEXTO DA GESPÚBLICA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, 4ª Edição, da Escola Nacional de Administração Pública como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público.

Professor Orientador: Doutor Humberto Falcão Martins

**BRASÍLIA**

**2014**

**JUNIO CARDOSO SILVA SENA**

**EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS DA SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS SOBRE DROGAS NO CONTEXTO DA GESPÚBLICA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, 4ª Edição, da Escola Nacional de Administração Pública como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Doutor Humberto Falcão Martins  
Orientador

---

Professor Doutor Ricardo Corrêa Gomes  
Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter abençoado meus planos acadêmicos. Em segundo lugar agradeço a minha família pelo apoio e em especial a minha esposa. Ao Orientador Dr. Humberto e o examinador Dr. Ricardo por terem puxado minha orelha quando era preciso ao tempo em que me motivava a ser melhor naquilo que estava pesquisando.

Agradeço, ainda, a minha equipe de trabalho pela paciência e todos os gestores da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, que de certa forma contribuíram para o sucesso desta pesquisa. Muitos foram os desafios que por hora fica em silêncio para não correr em lágrimas. O trabalho foi árduo, mas o mais importante foi não ter desistido e seguido em frente, pois Deus é quem capacita o homem a agir conforme a sua vontade.

Agradeço ao meu amigo Richard Augusto por ter me convidado a participar da família SENAD, bem como as servidoras Déborah Domiceli e Paulina Duarte por terem acreditado no meu trabalho.

Agradeço, ainda, ao atual gestor da SENAD, Vitore Maximiano, na qual demonstrou em seus atos a elegância, humildade e fibra na liderança da Secretaria.

Agradeço, também, a todos os alunos, professores, coordenadores, pessoal do apoio e demais pela dedicação em aprender e ensinar aquilo que no futuro trará frutos para a Sociedade e para a coletividade.

Que Deus derrame a sua unção a todos que me apoiaram e me ajudaram na obtenção da titulação.

Junio Sena

## RESUMO

Avaliar as práticas gerenciais é averiguar o nível de alinhamento das práticas que o órgão atualmente executa com o Modelo de Excelência (MEGP) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). Cada prática, em tese, é vista como um ponto forte e a ausência ou mutação uma oportunidade de melhoria. Essa lacuna, entre a realidade e o desejado é que define a excelência no serviço público. Assim, esta pesquisa objetivou analisar as práticas de gestão da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD), identificando-as de forma sistemática, bem como verificando o nível de acordo com a Pontuação Global da Gespública, descrevendo e analisando os pontos fortes e as oportunidades de melhorias. A pesquisa contextualizou o histórico da Secretaria, desde a criação até os dias atuais e o perfil de acordo com MEGP. No referencial foram explanados o programa, seu modelo e o sistema de autoavaliação. A pesquisa caracteriza-se em aplicada, exploratório e descritivo. Apresenta um desenho observacional/descritivo e escopo como um caso. Tem uma abordagem quanti-qualitativa e como método estudo de caso avaliativo. Para tanto, utilizou-se do programa o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP), 250 pontos, versão 1/2009, critérios de 1 a 7 (gerenciais) e 8 (resultados). No caso avaliado a SENAD apresentou um desalinhamento das práticas atuais com o programa, ou seja, 29%, ficando no nível 1 da Pontuação Global. Os *gaps* identificados foram apresentados como oportunidades de melhorias (sugestões), visando uma prestação de serviços públicos de excelência frente as demandas de políticas públicas sobre drogas no país.

**Palavras-chaves:** MEGP. Gespública. SENAD. IAGP.

## ABSTRACT

Evaluate management practices is to establish the level of alignment of practices that the Agency currently performs with the model of excellence (MEGP) of the national program of public administration and Bureaucracy (Gespública). Each practice, in theory, is seen as a strong point and the absence or mutation an opportunity for improvement. This gap between what is and what is desired that defines excellence in public service. Thus, this study aimed to analyze the management practices of the National Secretariat of policies on Drugs (SENAD), identifying them systematically, as well as checking the level according to the overall score of Gespública, describing and analyzing the strengths and opportunities for improvement. The research Secretariat's history contextualized, from creation to the present day and the profile according to MEGP. In the benchmark were explained the program, your model and the self-assessment system. The research is characterised in applied, exploratory and descriptive. Presents an observational drawing/descriptive and scope as an affair. Has a qualitative and quantitative approach as evaluative case study method. To this end, we used the program assessment tool of public management (IAGP), 250 points, 1/2009 version, criteria of 1 to 7 (of management) and 8 (results). In case evaluated SENAD presented a misalignment of current practices with the program, IE, 29%, getting 1 level of overall score. The gaps identified were presented as opportunities for improvement (suggestions), aiming at the provision of public services of excellence fronts the demands of public policy on drugs in the country.

**Keywords:** MEGP. Gespública. SENAD and IAGP.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Organograma do Ministério da Justiça, em 2014.....	25
FIGURA 2: Princípios Constitucionais do MEGP.....	45
FIGURA 3: Fundamentos do MEGP.....	47
FIGURA 4: Representação Gráfica do MEGP.....	50
FIGURA 5: Visão Sistêmica dos blocos do MEGP.....	51
FIGURA 6. Ciclo PDCA.....	53
FIGURA 7: Instrumento para avaliação da gestão pública (0 a 1000 pontos).....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Efetivo em porcentagem de situação funcional.....	31
GRÁFICO 2: Comparativo do percentual por critério.....	77
GRÁFICO 3:Radar.....	77



## **LISTA DE QUADRO**

QUADRO 1: Paralelo da estrutura funcional anterior com a atual da SENAD.....	33
QUADRO 2: Princípios Constitucionais do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	46
QUADRO 3: Fundamentos da Gestão Pública.....	47

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Demonstrativos de cargos da Secretaria Nacional de Entorpecentes, em 1993...	18
TABELA 2: Demonstrativos de cargos da Secretaria Nacional Antidrogas, em 2001.....	19
TABELA 3: Demonstrativos de cargos da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, em 2001.....	22
TABELA 4: Demonstrativos de cargos da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, em 2011.....	23
TABELA 5: Plano Plurianual de 2000 a 2015 da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas.....	24
TABELA 6: estrutura funcional da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, ago 2014.....	30
TABELA 7: Pontuação da Autoavaliação.....	76

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AN – Arquivo Nacional

CAAP – Coordenação de Análise e Acompanhamento Processual

CAC – Coordenação de Alienação e Custódia

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CAP – Coordenação de Acompanhamento Processual

CCDED – Coordenação de Controle Documental e Eletrônico de Dados

CGAI – Coordenação-Geral de Assuntos Internacionais

CGC – Coordenação-Geral de Contencioso

CGG – Coordenação-Geral de Gestão

CGGPSS – Coordenação-Geral de Projetos e Subvenção Social

CGPAPD – Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas

CGPE – Coordenação-Geral de Projetos Estratégicos

CGPPTRS – Coordenação-Geral de Política de Prevenção, Tratamento e Reinserção Social

CH – Chefia de Gabinete

COF – Coordenação de Orçamento e Finanças

COMADS – Conselhos Municipais sobre Drogas

CONAD – Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas

CONAD – Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas

CONENS – Conselhos Estaduais de Políticas sobre Drogas

CONFEN – Conselho Federal de Entorpecentes

CONJUR – Consultoria Jurídica

CTs – Comunidades Terapêuticas

DACPD – Diretoria de Articulação e Coordenação de Políticas sobre Drogas

DAS – Direção e Assessoramento Superior

DCG – Diretoria de Contencioso e Gestão do Fundo Nacional Antidrogas

DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional

DPAPD – Diretoria de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas

DPEAI – Diretoria de Projetos Estratégicos e Assuntos Internacionais

DPF – Departamento de Polícia Federal

DPRF – Departamento de Polícia Rodoviária Federal

DPU – Defensoria Pública da União

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

FUNAD – Fundo Nacional Antidrogas

FUNAI – Fundo Nacional do Índio

FUNCAB – Fundo de Prevenção, Recuperação e de Combate à Drogas de Abuso

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e de Desburocratização

GSI – Gabinete de Segurança Institucional

MEC – Ministério da Educação

MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública

MJ – Ministério da Justiça

MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

OBID – Observatório Brasileiro de Informações sobre Drogas

ONU – Organizações das Nações Unidas

PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade

PDCA – Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Agir (Act)

PNAD – Política Nacional sobre Drogas

PPA – Plano Plurianual

PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público

PR – Presidência da República

QPAP – Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

SAL – Secretaria de Assuntos Legislativos

SENACON – Secretaria Nacional do Consumidor

SENAD – Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

SESGES – Secretaria Extraordinária para Segurança de Grandes Eventos

SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

SISNAD – Sistema Nacional Antidrogas

SNJ – Secretaria Nacional de Justiça

SRJ – Secretaria de Reforma do Judiciário

VIVAVOZ – Serviço Nacional de Orientações e Informações sobre a Prevenção do Uso Indevido de Drogas

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1.	Contexto Histórico.....	17
1.2.	Contexto Atual: Perfil da Organização de acordo com o Instrumento de Avaliação da GESPÚBLICA.....	25
1.3.	Objetivo Geral .....	39
1.4.	Objetivo Específico .....	39
1.5.	Justificativas .....	40
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	42
2.1.	GESPÚBLICA .....	42
2.2.	Modelo de Excelência em Gestão Pública .....	44
2.2.1.	Princípios e Fundamentos.....	45
2.2.2.	Visão Sistêmica do MEGP .....	49
2.3.	Sistema de Gestão: Autoavaliação .....	51
2.3.1.	Aprendizado: Ciclo PDCA .....	52
<b>3.</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	54
3.1.	Caracterização da pesquisa.....	54
3.2.	Amostragem .....	55
3.3.	Instrumentação.....	56
3.4.	Coleta e Análise de dados.....	58
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	60
4.1.	Critério 1 - Liderança (22 pontos) .....	60
4.1.1.	Descrição das Práticas de Gestão .....	60
4.1.2.	Oportunidades de Melhorias.....	62
4.2.	Critério 2 – Estratégias e Planos (22 pontos) .....	63
4.2.1.	Oportunidades de Melhorias.....	64
4.3.	Critério 3 – Cidadãos (22 pontos) .....	64
4.3.1.	Oportunidades de Melhorias.....	65
4.4.	Critério 4 – Cidadãos (22 pontos) .....	66
4.4.1.	Oportunidades de Melhorias.....	67
4.5.	Critério 5 – Informação e Conhecimento (22 pontos).....	68
4.5.1.	Oportunidades de Melhorias.....	69
4.6.	Critério 6 – Pessoas (22 pontos).....	69
4.6.1.	Oportunidades de Melhorias.....	71

4.7.	Critério 7 – Processos (22 pontos).....	72
4.7.1.	Oportunidades de Melhorias.....	74
4.8.	Critério 8 – Resultados Organizacionais (22 pontos).....	75
4.9.	Consolidação dos Critérios.....	75
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>78</b>
	REFERÊNCIAS .....	81
	ANEXO 1 .....	87
	ANEXO 2 .....	88
	ANEXO 3 .....	97
	ANEXO 4 .....	98
	ANEXO 5 .....	100
	ANEXO 6 .....	101
	ANEXO 7 .....	102
	ANEXO 8 .....	103
	ANEXO 9 .....	105
	ANEXO 10 .....	106

## 1. INTRODUÇÃO

O cidadão está cada vez mais inserido no contexto organizacional. Adquirir produtos e oferecer serviços com qualidade, quantidade e produtividade idealizada pelo cliente exige do Estado contemporâneo o aprimoramento da Gestão Pública, sem perder o caráter público e a competitividade nos respectivos campos de atuação. Enquanto o setor privado visa o lucro o setor público visa a geração de valor para a coletividade com metodologias mensuráveis.

A aplicação de recursos públicos observando as condicionantes de custo-benefício, resultados almejados de curto, médio e longo prazo, lisura nas práticas gerenciais, qualidade e quantidade de produto e/ou serviço a ser entregue e/ou prestado (proposta mais vantajosa) e o impacto no desempenho e no resultado do Estado é que direciona o País rumo a excelência em sua gestão e ao desenvolvimento contínuo. Ademais, a eficiência da utilização dos recursos públicos, alinhado com a eficácia dos resultados e a efetividade da entrega exigem, ainda, do Estado um método de gerenciamento, ou seja, de práticas de gestão formada e avaliada continuamente.

Por conseguinte, aliada a outras ferramentas, o acesso à informação, permitiu a participação do cidadão não só a formulação das políticas públicas como também a fiscalização e no controle social. Assim, o Estado em sua roupagem sistêmica com o objetivo de atender a atmosfera social, levando em consideração a evolução dos modelos de gestão, a saber: patrimonialista, burocrático e atualmente buscando ser gerencial, desenvolveu um Programa com vistas ao pronto-emprego da Nova Gestão Pública.

O Programa foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, sob a nomenclatura de Programa Nacional de Gestão Pública e de Desburocratização (GESPÚBLICA), com o objetivo de eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal, promovendo a governança, a eficiência, a gestão democrática, participativa, transparente ética. Tais ações terão como efeito o aumento da capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas, adequação entre meios, ações impactos e resultados.



Criado na década de 90 sob o título Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) fora abandonado pelo Plano Plurianual (PPA) no ano de 2000, em função da extinção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, mas que ganhou forças em 2005 (Lima, 2007, pg. 42 e 43). Sua atual finalidade é fortalecer a Gestão Pública, tendo como premissa o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). A estratégia de implantação é a Autoavaliação da Gestão Pública do órgão ou entidade, que permite um rápido diagnóstico organizacional fundamentado com base em oito critérios validados no modelo e que engloba as dimensões de processos gerenciais (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas e processos) e de resultado.

Ser excelente sem deixar de ser público exige um ciclo contínuo de planejamento, execução, controle e, ações corretivas com envolvimento de atores internos e externos em uma rede nacional de Gestão Pública para manter o nível de alinhamento com os fundamentos e princípios do Modelo de Gestão utilizado. Implementar a GESPÚBLICA envolve uma mudança de cultura organizacional, um desenvolvimento estratégico de pessoas e submerge na estrutura de poder que muitas da vezes a Administração Pública não está apta a executar ou não tem interesse em atingir situações que estão há anos encobertos pelo patrimonialismo.

A proposta da GESPÚBLICA é envolver os agentes públicos estrategicamente com os cidadãos de forma recíproca orientada para o resultado e voltada para o cliente (cidadão).

## 1.1. Contexto Histórico

A política de enfrentamento de drogas no Brasil vem avançando desde 1938 com o Decreto-Lei nº 891, de 25 de novembro de 1938, que aprova a lei de fiscalização de entorpecentes. Já na década 1970 o país, na qualidade de signatário das três convenções internacionais realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), aprovou a Lei nº 5.726, de 1971 e posteriormente a Lei nº 6.368, de 1976, as quais traziam em seu escopo ações preventivas aos infratores viciados e dependentes, respectivamente (Mesquita, 2004).

Em 1980, a política de enfrentamento de drogas começou a ser reformulada, por meio do Decreto nº 85.110, que instituiu o Sistema Nacional de Prevenção, Fiscalização e Repressão de Entorpecentes. Embora o foco estivesse na repreensão houve algumas contribuições de iniciativas para atenção ao dependente.

Além disso, em 1986 foi criado o Fundo de Prevenção, Recuperação e de Combate à Drogas de Abuso (FUNCAB), por meio da Lei nº 7.560, a ser gerido pelo Conselho Federal de Entorpecentes (CONFEN), no âmbito do Ministério da Justiça, com o objetivo de destinar os recursos perdido em favor da União para os programas de formação profissional, educação preventiva, esclarecimentos ao público, reaparelhamento e custeio das atividades de fiscalização, controle e repressão ao uso e tráfico ilícito de drogas e produtos controlados, aos custos de sua própria gestão, dentre outros.

Em meio a esse aparato de legislações e históricos o governo de Itamar Franco, por meio da Lei nº 8.764, de 1993, criou a Secretaria Nacional de Entorpecentes no âmbito do Ministério da Justiça com a função de supervisionar, acompanhar e fiscalizar a execução das normas estabelecidas pelo CONFEN, bem como realizar a integração do Sistema Nacional de Prevenção, Fiscalização e Repressão de Entorpecentes no Brasil.

Na estrutura possuía apenas dois Departamentos: Supervisão Técnica e Normativa e de Acompanhamento e Fiscalização. Além disso, a gerência do FUNCAB passou para essa Secretaria. No entanto, todos os planos de aplicação e projetos deveriam ser submetidos à apreciação prévia do daquele Conselho. A tabela 1 ilustra a estrutura de cargos:

CARGOS	CÓDIGO NE/DAS	QUANTIDADE
Secretário	101.6	1
Diretor	101.5	2
Chefe de gabinete	101.4	1
Chefe de divisão	102.1	2
Assessor de Secretário	102.2	1
Assessor de Diretor	102.1	2
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>

**Tabela 1: Demonstrativos de cargos da Secretaria Nacional de Entorpecentes, em 1993.**

Fonte: Lei nº 8.764, de 20 de dezembro 1993.

Em 4 de maio de 1998, foi instituído o Dia Nacional Antidrogas, a ser comemorado anualmente no dia 26 de julho, cabendo o Ministério da Justiça a articulação com os Estados, os Municípios e o Distrito Federal e a promoção de campanhas visando a orientação e divulgação de informações sobre os efeitos causados pelo uso de tóxicos.

Até 1998, não existia no Brasil uma Políticas Nacional Antidrogas. O Brasil era considerado um país de trânsito (BRASIL, 2004). Em junho do mesmo ano cumprindo compromisso assumido na Assembleia Geral da ONU o governo brasileiro, por meio do Decreto nº 2.632, de 1998, substituiu o antigo Sistema Nacional de Entorpecentes pelo Sistema Nacional Antidrogas (SISNAD).

Em consequência, a Medida Provisória nº 1.669, de 1998, transformou o Conselho Federal de Entorpecentes em Conselho Nacional Antidrogas (CONAD) e o FUNCAB transferido para a Secretaria Nacional Antidrogas (SENAD) da Casa Militar da Presidência da República. Entretanto, somente com a Medida Provisória nº 1.689-4, de 25 de setembro de 1998 o FUNCAB foi transformado em Fundo Nacional Antidrogas (FUNAD). De tal modo, o CONAD sendo o órgão normativo, a Casa Militar da Presidência da República (Gabinete de Segurança Institucional, atualmente), como órgão central e a SENAD, como executivo.

Em junho de 2001, a SENAD teve a sua organização funcional modificada pelo o Decreto nº 3.845 passando de uma competência organizacional (Lei nº 8.764, de 1993) para quatorze competências organizacionais e vinte três específicas, além de vinte competências atribuídas ao Secretário, Secretário-Adjunto, Diretores e demais liderança. Para tal teve como órgãos específicos singulares a Diretoria de Prevenção e Tratamento e a Diretoria de Política e Estratégias Antidrogas e, para órgão de apoio a Diretoria de Contencioso e Gestão do Fundo Nacional Antidrogas, conforme disposto na tabela 2:

CARGOS	CÓDIGO/NE/DAS	QUANTIDADE
Secretário	NE	1
Secretário-Adjunto	101.6	1
Diretor	101.5	3
Assessor	102.4	4
Adjunto	101.4	1
Coordenador-Geral	101.4	6
Oficial-de-Gabinete III	102.3	10
Oficial-de-Gabinete II	102.2	6
Oficial-de-Gabinete II	102.1	10
<b>TOTAL</b>		<b>42</b>

**Tabela 2: Demonstrativos de cargos da Secretaria Nacional Antidrogas, em 2001.**

Fonte: Decreto 3.845, de 13 de junho de 2001.

A criação da SENAD expressou uma estratégia política do governo brasileiro em mostrar à comunidade internacional uma postura de combate as drogas como prioridade de governo, sendo que a partir da segunda metade da década de 1980 será observado no Brasil o avanço mais explícito da política neoliberal (GARCIA, M. L. T.; LEAL, Fabíola Xavier; ABREU, Cassiane *Cominotti*, 2008).

Diante dessa intelecção, o primeiro Fórum Nacional Antidrogas, realizado no ano de 1999 teve por objetivo abrir um canal de diálogo entre a sociedade e o governo federal, visando ao estabelecimento de uma Política Nacional Antidrogas (BRASIL, 1999). Entre o governo de Fernando Henrique Cardoso e Luís Inácio Lula da Silva a SENAD (a partir de junho de 2001) a Secretaria investiu no sistema de liderança organizando de forma centralizada, constituído pelo colegiado de sua Alta Administração, apoiada pela equipe de assessores (BRASIL, 2001).

Foi, também, no ano de 1999 que o Decreto do Dia Nacional Antidrogas foi revogado pelo Decreto de 28 de maio passando o Dia para a ‘Semana Nacional Antidrogas’, a ser comemorada anualmente no período de 19 a 26 de julho e no encerramento das festividades da "Semana Nacional Antidrogas", será comemorado também o "Dia Internacional de Combate às Drogas", celebrado no dia 26 de junho de cada ano.

Em agosto de 2001, a Secretaria estabeleceu a **Missão** de articular, coordenar e integrar os setores públicos, privado e a sociedade civil, com vistas a reduzir a demanda de droga no País. A **Visão** de ser legítima como órgão de referência para a redução da demanda de drogas, pelos setores públicos, privados e sociedade civil, a visão e os **Valores** da vida familiar como cerne tolerância, compreendendo aceitação das diferenças, diálogo, aprendizado e aconselhamento, patriotismo, democracia, lealdade e autoridade (BRASIL, 2001).

No desdobramento da construção da missão, visão e valores, em dezembro de 2001 foram identificadas os **Macroprocessos de Gestão da SENAD**, compreendendo Tratamento, Prevenção, Gestão do FUNAD e do SISNAD e a Mobilização Social, estabelecendo os objetivos e suas estratégias e definindo as metas de curto e longo prazo (BRASIL, 2001).

No ano de 2003, a estrutura organizacional teve a inclusão da nomenclatura da Coordenação-Geral de Planejamento e do Observatório Brasileiro de Informações sobre Drogas no lugar de Coordenação-Geral de Planejamento, conforme Anexo II do Decreto nº 4.692, de 8 de maio de 2003.

No ano seguinte, o Decreto nº 5.083, de 17 de maio de 2004, discriminou as competências para dezesseis organizacionais e dezoito específicas, além de alterar o número de cargos para 40 e a denominação de Oficial de Gabinete I, II e III para Assistente Técnico, Assistente e Assessor Técnico, respectivamente.

Como incremento das ações de realinhamento, construção e consolidação da Secretaria e da Política de Drogas no país, em 27 de outubro de 2005, por meio da Resolução nº 3/GSIPR/CH/CONAD, foi aprovada a Política Nacional sobre Drogas (PNAD), representando um avanço nas políticas públicas sobre drogas no país (BRASIL, 2011).

Em 2006, a Diretoria de Prevenção e Tratamento passou a ser chamada de Diretoria de Políticas de Prevenção e Tratamento com redução de duas competências específicas e a Diretoria de Política e Estratégia com a inclusão para o Sistema Nacional Antidrogas. Houve, ainda, a inclusão de três gratificações, restritas aos militares, sejam elas: Grupo 0002 (B), Grupo 0005 (E) e Grupo 0003 (C), passando a atual estrutura para 38 cargos em comissão e 03 gratificações, totalizando 41, conforme Decreto nº 5.772, de 8 de maio de 2006.

Aliado a reestruturação, a Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006, institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas (SISNAD), trazendo em seu escopo a preocupação da socialização ao invés de inteiro teor de repressão. Já a Lei nº 11.754, de 23 de julho de 2008, altera o nome da Secretaria Nacional Antidrogas e do Conselho Nacional Antidrogas para Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD) e Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas (CONAD).

Posteriormente, em 2009 houve a alteração de terminologia da Diretoria de Políticas de Prevenção e Tratamento para Diretoria de Articulação e Coordenação de Políticas sobre Drogas (DACPD) e a da Diretoria de Política e Estratégia para o Sistema Nacional Antidrogas para Diretoria de Projetos Estratégicos e Assuntos Internacionais (DPEAI), bem com as respectivas Coordenações-Gerais de Políticas de Prevenção, Tratamento e Reinserção Social (CGPPTRS), de Gestão de Projetos e Subvenção Social (CGGPSS), de Projetos Estratégicos (CGPE) e de Assuntos Internacionais (CGAI). No que tange as competências permaneceu 15 e 25 específicas, conforme Decreto nº 6.931, de 11 de agosto de 2009.

No ano de 2010, frente à necessidade de executar uma política pública de drogas no país de forma descentralizada, integrada e com medidas conjuntas do Governo Federal com os Estados, Municípios e o Distrito Federal, foi lançado o Plano Integrado de Enfrentamento ao *Crack* e outras Drogas, por meio do Decreto nº 7.179 de 20 de maio de 2010. Em dezembro de 2011, em continuidade às ações do Governo Feral, foi lançado o Programa *Crack*, *É possível Vencer*, com medidas de integração de ações em três eixos: Prevenção, Cuidado e Autoridade (Brasil, 2014).

Em seguida, no mês de dezembro, o Decreto n° 7.411, de 29 de dezembro de 2010, incluiu na estrutura da Secretaria a Diretoria de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas (DPAPD) com a Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas (CGPAPD), tendo na estrutura geral 80 cargos e gratificações e 16 competências gerais e 33 específica. A tabela 3 demonstra a estrutura do nominado Decreto:

CARGOS	CÓDIGO/NE/DAS	QUANTIDADE
Secretário	NE	1
Secretário-Adjunto	101.6	1
Diretor	101.5	4
Coordenador-Geral	101.4	7
Assessor	102.4	1
Assessor Técnico	102.3	13
Assistente	102.2	7
Assistente Técnico	102.1	13
Assessor Militar	Grupo 0002 (B)	1
Assessor Técnico Militar	Grupo 0003 (C)	1
Assistente Técnico Militar	Grupo 0005 (E)	1
Supervisor	GR V	14
Assistente	GR IV	10
Especialista	GR II	6
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>

**Tabela 3: Demonstrativos de cargos da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, em 2001.**

Fonte: Decreto n° 7.411, de 29 de dezembro de 2010.

No ano de 2011, após 13 anos sob o âmbito do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR) a SENAD, o CONAD e a gestão do FUNAD foram transferidos para o Ministério da Justiça (MJ), por meio de uma reforma administrativa instituída pelo Decreto n° 7.426, de 7 de janeiro de 2011. Nesse ponto, é importante mencionar que referida reforma exigiu da Secretaria, novamente, um novo alinhamento de suas ações interna e externas no novo contexto daquele Ministério. Apesar de já ter sido parte integrante dessa Pasta a agregação gera nova postura frente à nova missão, visão e valores do atual órgão que, muitas das vezes as pessoas envolvidas não estão dispostas a enfrentar um processo de mudança que afetará a sua vida funcional e pessoal.

No transcorrer do referido ano, mesmo com o advento do Decreto n° 7.538, de 1° de agosto de 2011 e da Lei n° 12.462, de 4 de agosto de 2011, respaldando a permanência dos servidores, alguns não prosseguiram na estrutura organizacional, levando consigo o conhecimento e a experiência da temática de drogas.

Sob nova estrutura organizacional, fundamentado no Decreto n° 7.538, de 2011, a SENAD passou a ter 46 cargos em comissão e 26 gratificações de representações da Presidência da República, conforme tabela 4:

CARGOS	CÓDIGO/NE/DAS	QUANTIDADE
Secretário	101.6	1
Diretor	101.5	4
Coordenador-Geral	101.4	7
Assessor	102.4	1
Assessor Técnico	102.3	13
Assistente	102.2	7
Assistente Técnico	102.1	13
Assessor Militar	Grupo 0003 (C)	1
Assistente Técnico Militar	Grupo 0005 (E)	1
Supervisor	GR V	11
Assistente	GR IV	9
Especialista	GR II	4
<b>TOTAL</b>		<b>72</b>

**Tabela 4: Demonstrativos de cargos da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, em 2011.**

Fonte: Decreto n° 7.538, de 1° de agosto de 2011.

Ademais, partindo do planejamento de 2001 e em consonância com o artigo 165 da Constituição Federal de 1988 a ferramenta para implementação do planejamento das atividades governamentais de médio e longo prazo, a qual a Secretaria está envolvida teve um aumento em suas metas em 566,66%, além de alterações em seus programas e objetivos, ao longo de aproximadamente 21 anos de existência (de 6 para 34 ações), conforme tabela 5:



<b>PPA 2000-2003</b>	<b>Lei nº 9.989, de 21 de julho de 2000.</b>
Programa:	Nacional Antidrogas
Objetivo:	Prevenir o uso de entorpecentes e promover a recuperação de usuários de drogas
<b>Nº Metas</b>	<b>6</b>
<b>PPA 2004-2007</b>	<b>Lei nº 10.933, de 11 de agosto de 2004.</b>
Programa:	Nacional de Redução da Demanda e da Oferta de Drogas
Objetivo:	Ampliar a capacidade nacional de reduzir a demanda e a oferta de drogas
<b>Nº Metas</b>	<b>5</b>
<b>PPA 2008-2011</b>	<b>Lei nº 11.653, de 7 de abril de 2008.</b>
Programa:	Gestão da Política sobre Drogas
Objetivo:	Ampliar a capacidade nacional de reduzir a demanda e a oferta de drogas
<b>Nº Metas</b>	<b>5</b>
<b>PPA 2002-2015</b>	<b>Lei nº 12.593, de 18 de janeiro de 2012.</b>
Programa:	Coordenação de Políticas de Prevenção, Atenção e Reinserção Social de Usuários de Crack, Álcool e outras Drogas.
Objetivos:	Promover e articular ações continuadas de prevenção do uso de drogas e capacitar, de forma continuada, atores governamentais e não governamentais envolvidos nas ações voltadas à prevenção do uso, ao tratamento e à reinserção social de usuários de crack, álcool e outras drogas e ao enfrentamento do tráfico de drogas ilícitas.
	Apoiar a estruturação de projetos e serviços voltados ao atendimento e acolhimento de usuário de drogas e seus familiares, bem como introduzir melhorias na gestão da política sobre drogas, alinhados com o Sistema Nacional de Políticas sobre Drogas - SISNAD.
<b>Nº Metas</b>	<b>35</b>

**Tabela 5: Plano Plurianual de 2000 a 2015 da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas.**

Fonte: Adaptado do Plano Plurianual 2000 à 2015.

Segundo o Relatório de Atividades do ano de 2001, a Secretaria por sua natureza pública e institucional, está voltada para o atendimento ao interesse e à necessidade coletiva de combater o uso indevido de drogas no País, tendo como clientes e beneficiários os cidadãos brasileiros e demais agentes que atuam no SISNAD.

Na qualidade de órgão do núcleo estratégico do Estado, a SENAD possui atribuições relacionadas à elaboração de normas e regulamentações técnicas, planejamento e avaliação das ações antidrogas, concessão de subvenções sociais, orientações técnicas e produção de material informativo, além do atendimento ao público, por meio de central telefônica.

Por fim, cumpre registrar o CONAD deixou de ser citado na arquitetura organizacional e da GESPÚBLICA, em função de não possuir estrutura de cargos, somente a Secretaria-Executiva, exercida pela SENAD e membros colegiados, que no ponto de vista do pesquisador não irá interferir no objeto a ser pesquisado, pois se trata da formulação da política pública sobre drogas no País.

## 1.2. Contexto Atual: Perfil da Organização de acordo com o Instrumento de Avaliação da GESPÚBLICA.

O Ministério da Justiça, órgão da administração federal direta do Poder Executivo, tem por missão garantir e promover a cidadania, a justiça e a segurança pública, por meio de uma ação conjunta entre o Estado e a sociedade, abrangendo áreas de competências, em conformidade com o Decreto nº 6.061, de 15 de março de 2007. A figura 1 e 2 apresenta o organograma:

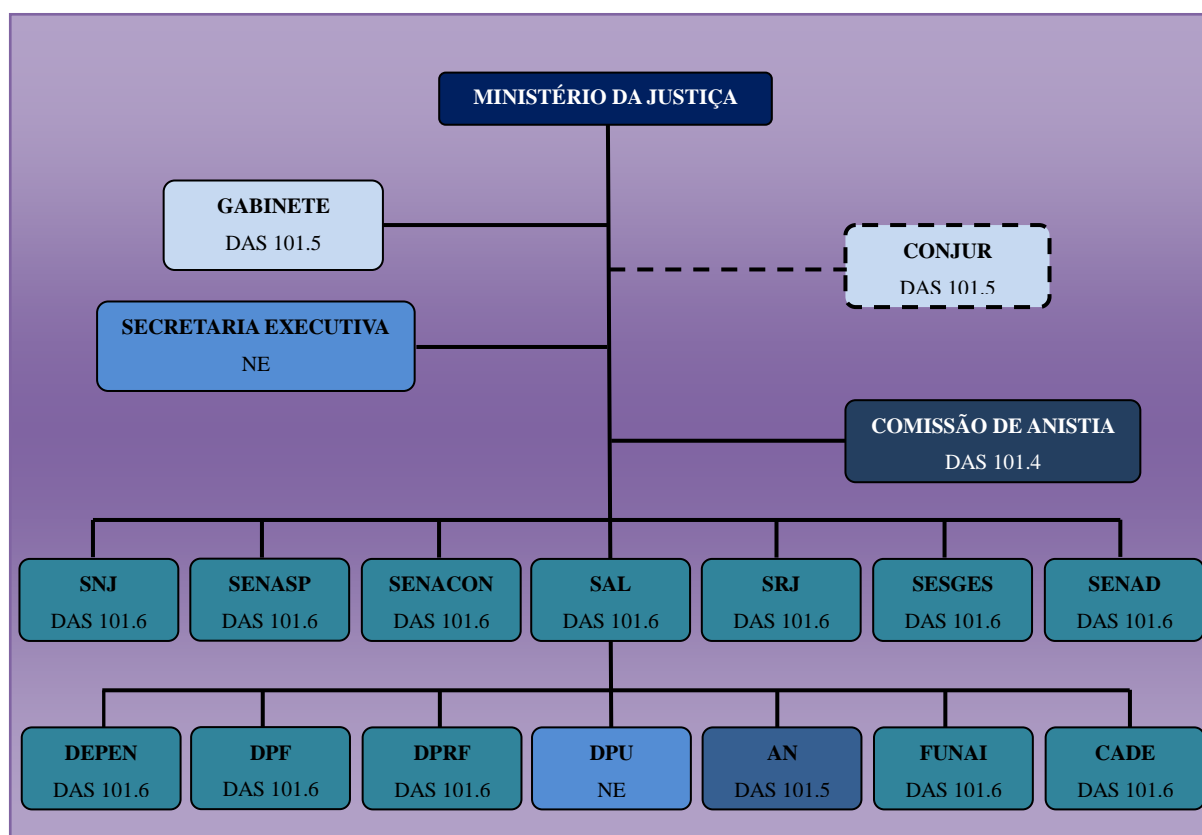


Figura 1: Organograma do Ministério da Justiça, em 2014.

Fonte: BRASIL, 2014.

A Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas é um órgão específico singular da Administração direta vinculada à pasta do Ministério da Justiça. Atualmente está sob a estrutura regimental do Decreto nº 6.601, de 15 de março de 2007, com atuação em âmbito nacional e internacional, com dezesseis competências gerais e trinta e três específicas, conforme abaixo:

- I - assessorar e assistir o Ministro de Estado, no âmbito de sua competência;
- II - articular e coordenar as atividades de prevenção do uso indevido, a atenção e a reinserção social de usuários e dependentes de drogas;
- III - propor a atualização da Política Nacional sobre Drogas, na esfera de sua competência;
- IV - consolidar as propostas de atualização da Política Nacional sobre Drogas;
- V - definir estratégias e elaborar planos, programas e procedimentos, na esfera de sua competência, para alcançar os objetivos propostos na Política Nacional sobre Drogas e acompanhar a sua execução;
- VI - atuar, em parceria com órgãos da administração pública federal, estadual, municipal e do Distrito Federal, assim como governos estrangeiros, organismos multilaterais e comunidades nacional e internacional, na concretização das atividades constantes do inciso II;
- VII - promover o intercâmbio com organismos nacionais e internacionais na sua área de competência;
- VIII - propor medidas na área institucional visando ao acompanhamento e ao aperfeiçoamento da ação governamental relativa às atividades relacionadas no inciso II;
- IX - gerir o Fundo Nacional Antidrogas - FUNAD, bem como fiscalizar a aplicação dos recursos repassados por este Fundo aos órgãos e entidades conveniados;
- X - firmar contratos ou celebrar convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos congêneres com entidades, instituições ou organismos nacionais e, mediante delegação de competência, propor com os internacionais, na forma da legislação em vigor;
- XI - indicar bens apreendidos e não alienados em caráter cautelar, a serem colocados sob custódia de autoridade ou órgão competente para desenvolver ações de redução da demanda e da oferta de drogas, para uso nestas ações ou em apoio a elas;

XII - realizar, direta ou indiretamente, convênios com os Estados e o Distrito Federal, a alienação de bens com definitivo perdimento decretado em favor da União, articulando-se com os órgãos do Poder Judiciário, do Ministério Público e da administração pública federal e estadual para a consecução desse objetivo;

XIII - gerir o Observatório Brasileiro de Informações sobre Drogas - OBID;

XIV - desempenhar as atividades de Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas;

XV - executar as ações relativas ao Plano Integrado de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas, bem como coordenar, prover apoio técnico-administrativo e proporcionar os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor do referido Plano; e

XVI - realizar outras atividades determinadas pelo Ministro de Estado.

À Diretoria de Projetos Estratégicos e Assuntos Internacionais compete:

I - propor e articular, no âmbito das três esferas de governo, a implantação de projetos, definidos como estratégicos para o País, no alcance dos objetivos propostos na Política Nacional sobre Drogas - PNAD;

II - promover, articular e orientar as negociações relacionadas à cooperação técnica, científica, tecnológica e financeira com outros países, organismos internacionais, mecanismos de integração regional e sub-regional nas áreas de competência da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas;

III - articular a colaboração de profissionais e de missões internacionais multilaterais e bilaterais, atendendo as diretrizes da PNAD;

IV - articular e coordenar o processo de coleta e de sistematização de informações sobre drogas entre os diversos órgãos do governo, a serem fornecidos aos organismos internacionais;

V - assessorar o Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas, no País e no exterior, nos assuntos internacionais de interesse da Secretaria;

VI - participar da atualização e acompanhar a execução da PNAD no âmbito de sua competência; e

VII - exercer outras atividades que lhe forem determinadas pelo Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas.

À Diretoria de Articulação e Coordenação de Políticas Sobre Drogas compete:

- I - articular, coordenar, propor, orientar, acompanhar, supervisionar, controlar e integrar as políticas e as atividades de prevenção, atenção, reinserção e subvenção social do SISNAD, aí incluídas as de pesquisa e de socialização do conhecimento;
- II - gerir e controlar o fluxo das informações técnicas e científicas entre os órgãos do SISNAD, na esfera de sua competência;
- III - participar da atualização e acompanhar a execução da PNAD, no âmbito de sua competência;
- IV - propor ações, projetos, atividades e respectivos objetivos, na esfera de sua competência, contribuindo para o detalhamento e a implementação do Programa de Gestão da Política Nacional sobre Drogas, bem como dos planos de trabalho decorrentes;
- V - coordenar, acompanhar e avaliar a execução de ações, projetos e atividades constantes dos planos de trabalho do Programa de Gestão da Política Nacional sobre Drogas, mantendo atualizadas as informações gerenciais decorrentes;
- VI - estabelecer critérios, condições e procedimentos para a análise e concessão de subvenções sociais com recursos do FUNAD;
- VII - analisar e emitir parecer sobre projetos desenvolvidos com recursos parciais ou totais do FUNAD, na esfera de sua competência; e
- VIII - exercer outras atividades que lhe forem determinadas pelo Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas.

À Diretoria de Contencioso e Gestão do Fundo Nacional Antidrogas compete:

- I - administrar os recursos oriundos de apreensão ou de perdimento, em favor da União, de bens, direitos e valores, objeto do crime de tráfico ilícito de drogas e outros recursos destinados ao Fundo Nacional Antidrogas;
- II - realizar e promover a regularização e a alienação de bens com definitivo perdimento, decretado em favor da União, bem como a apropriação de valores destinados à capitalização do FUNAD;
- III - acompanhar, analisar e executar procedimentos relativos à gestão do FUNAD;

IV - atuar, perante os órgãos do Poder Judiciário, do Ministério Público e Policiais, na obtenção de informações sobre processos que envolvam a apreensão, constrição, indisponibilidade de bens, direitos e valores, em decorrência do crime de tráfico ilícito de drogas, realizando o controle do fluxo, a manutenção, a segurança e o sigilo das referidas informações, mediante sistema de gestão atualizado;

V - planejar e coordenar a execução orçamentária e financeira da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, interagindo com os demais setores da Secretaria, do Ministério da Justiça e outros órgãos da administração pública, na área de sua competência;

VI - participar da atualização e acompanhar a execução da PNAD, no âmbito de sua competência;

VII - propor ações, projetos, atividades e respectivos objetivos, na esfera de sua competência, contribuindo para o detalhamento e a implementação do Programa de Gestão da Política Nacional sobre Drogas, bem como dos planos de trabalho decorrentes;

VIII - analisar e emitir parecer sobre projetos desenvolvidos com recursos parciais ou totais do FUNAD, na esfera de sua competência;

IX - coordenar, acompanhar e avaliar a execução de ações, projetos e atividades constantes dos planos de trabalho do Programa de Gestão da Política Nacional sobre Drogas, mantendo atualizadas as informações gerenciais decorrentes; e

X - exercer outras atividades que lhe forem determinadas pelo Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas.

Por fim, à Diretoria de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas compete:

I - planejar e avaliar os planos, programas e procedimentos para alcançar as metas propostas pela Política Nacional sobre Drogas no âmbito do SISNAD;

II - orientar e coordenar o acompanhamento estatístico e a avaliação do SISNAD;

III - prover o apoio técnico-administrativo e fornecer os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor do Plano Integrado de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas;

IV - assessorar o Comitê Gestor do Plano Integrado de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas nas tarefas diretamente relacionadas à sua coordenação;

V - manter o efetivo controle sobre as ações executadas pelos órgãos que compõem o Comitê Gestor do Plano Integrado de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas, especificamente na área de prevenção do uso, tratamento e à reinserção social de usuários do crack e outras drogas, inclusive, tratando estatisticamente o atingimento de metas propostas;

VI - executar e coordenar as ações imediatas e estruturantes de competência do Ministério, previstas no Plano Integrado de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas, determinadas pelo seu Comitê Gestor;

VII - contribuir para o desenvolvimento de metodologias de planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades desempenhadas pela Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas; e

VIII - exercer outras atividades que lhe forem determinadas pelo Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas.

A Secretaria dispõe em sua estrutura de pessoal, servidores do quadro, requisitados e cedidos de diversos órgãos federais, estaduais e do distrito federal, sem vínculo e empregados públicos, além de colaboradores, estagiários e prestadores de serviço, conforme apresentado na tabela 6:

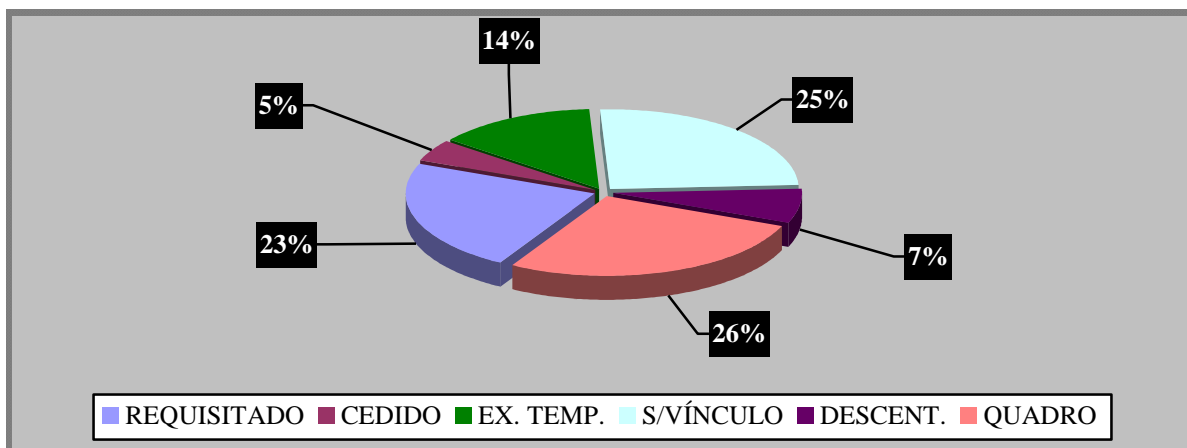
<b>CARGOS</b>	<b>CÓDIGO/NE/DAS</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Secretário	101.6	1
Diretor	101.5	4
Coordenador-Geral	101.4	7
Assessor	102.4	1
Assessor Técnico	102.3	13
Assistente	102.2	7
Assistente Técnico	102.1	13
Supervisor	GR V	3
Assistente	GR IV	3
Especialista	GR II	2
Função Comissionada Técnica	FCT 8	3
Função Comissionada Técnica	FCT 10	2
Função Comissionada Técnica	FCT 11	4
Função Comissionada Técnica	FCT 12	2
Quadro (sem função)	Nível Superior	6

CARGOS	CÓDIGO/NE/DAS	QUANTIDADE
Infraero (cedido)	PSA	11
Anistiado	MEC	1
Outras Situações	Cessão	4
Colaborador Eventual	Parceria	3
Estagiário	Nível Superior	13
Estagiário	Nível Médio	4
Prestador de Serviço	-	28
<b>TOTAL</b>		<b>135</b>

**Tabela 6: Estrutura funcional da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, ago 2014.**

Fonte: Adaptado Decreto nº 6.601, de 15 de março de 2007.

Dos 88 servidores (estatutário e celetista), 23% constituem-se de servidores requisitados, 5% cedidos, 14% com exercício temporário (Infraero), 25% de servidores sem vínculo com a administração pública, 7% de carreiras do MPOG (ATPS e EPPGG) e 26% de servidores do quadro efetivo do Ministério da Justiça, conforme gráfico 1:



**Gráfico 1: Efetivo em porcentagem de situação funcional.**

Fonte: Adaptado Decreto nº 6.601, de 15 de março de 2007.

É importante inferir, ainda, que dos 88 servidores, apenas 24 são do quadro do Ministério. O que representa um percentual de 27,27% contra 77,73 de outras situações.



Para uma melhor compreensão do funcionamento organizacional da Secretaria na atual pasta é necessário analisar o contexto da estrutura antes da reforma administrativa, no tocante ao Regimento Interno do Gabinete de Segurança Institucional aprovado pela Portaria n° 56, de 5 de novembro de 2009, especificamente em seu artigo 78, bem como no Decreto n° 7.411, de 2010, conforme abaixo e Anexo 1:

I - Gabinete:

- a) Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas;
- b) Secretário-Adjunto;
- c) Assessor para o Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas (CONAD); e
- d) Assessor de Apoio e Expediente.

II - Diretoria de Projetos Estratégicos e Assuntos Internacionais (DPEAI):

- a) Coordenação-Geral de Projetos Estratégicos (CGPES); e
- b) Coordenação-Geral de Assuntos Internacionais (CGAI).

III - Diretoria de Articulação e Coordenação de Políticas sobre Drogas (DACPD):

- a) Coordenação-Geral de Políticas de Prevenção, Tratamento e Reinserção Social (CGPTRS);e
- b) Coordenação-Geral de Gestão de Projetos e Subvenção Social (CGPSS).

IV- Diretoria de Contencioso e Gestão do Fundo Nacional Antidrogas (DCG):

- a) Coordenação-Geral de Contencioso do Fundo Nacional Antidrogas (CGC):
  - 1. Coordenação de Acompanhamento Processual (CAP);
  - 2. Coordenação de Alienação e Custódia (CAC); e
  - 3. Coordenação de Controle Documental e Eletrônico de Dados (CCDED).
- b) Coordenação-Geral de Gestão do Fundo Nacional Antidrogas (CGG):
  - 1. Coordenação de Orçamento e Finanças (COF); e
  - 2. Coordenação de Análise e Acompanhamento Processual (CAAP).

IV- Diretoria de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas (DPAPD):

- a) Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas (CGPAPD).

Diante do exposto e fazendo um paralelo com a estrutura organizacional atual existente o Quadro 1 abaixo reflete as alterações ocorridas informalmente, mas que perdura em função do princípio da continuidade, apesar do regimento já ter sido alterado e a SENAD não fazer mais parte da estrutura do GSI/PR:

COMO ERA	COMO É	O QUE MUDOU
<p><b>I - Gabinete:</b></p> <p>a) Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas;</p> <p>b) Secretário-Adjunto;</p> <p>c) Assessor para o Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas (CONAD); e</p> <p>d) Assessor de Apoio e Expediente.</p>	<p><b>I - Gabinete:</b></p> <p>a) Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas;</p> <p>b) Assessor para o CONAD e Chefe de Gabinete;</p> <p>c) Coordenação-Geral de Administração (CGA).</p>	<p>a) Exclusão de Secretário-Adjunto;</p> <p>b) O Assessor para o CONAD acumulou a função de Chefe de Gabinete; e</p> <p>c) Substituição de Assessor de Apoio e Expediente por Coordenador-Geral de Administração, cujo cargo é exercido por um DAS 102.3.</p>
COMO ERA	COMO É	O QUE MUDOU
<p><b>II - Diretoria de Projetos Estratégicos e Assuntos Internacionais (DPEAI):</b></p> <p>a) Coordenação-Geral de Projetos Estratégicos (CGPES); e</p> <p>b) Coordenação-Geral de Assuntos Internacionais (CGAI).</p>	Mesma estrutura	<p>a) O CGPES exerce suas atribuições na DACPD. Assim, a DPEAI possui apenas uma Coordenador-Geral; e</p> <p>b) o CGAI acumula a função do Observatório Brasileiro de Informações sobre Drogas (OBID);</p>
<p><b>III - Diretoria de Articulação e Coordenação de Políticas sobre Drogas (DACPD):</b></p> <p>a) Coordenação-Geral de Políticas de Prevenção, Tratamento e Reinserção Social (CGPT); e</p> <p>b) Coordenação-Geral de Gestão de Projetos e Subvenção Social (CGPS).</p>	Mesma Estrutura	<p>a) O CGPS exercer suas atribuições na DPAPD; e</p> <p>b) CGPES exerce suas atribuições nesta Diretoria.</p>

COMO ERA	COMO É	O QUE MUDOU
<p><b>IV- Diretoria de Contencioso e Gestão do Fundo Nacional Antidrogas (DCG):</b></p> <p>a) Coordenação-Geral de Contencioso do Fundo Nacional Antidrogas (CGC):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenação de Acompanhamento Processual;</li> <li>2. Coordenação de Alienação e Custódia; e</li> <li>3. Coordenação de Controle Documental e Eletrônico de Dados.</li> </ol> <p>b) Coordenação-Geral de Gestão do Fundo Nacional Antidrogas (CGG):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordenação de Orçamento e Finanças; e</li> <li>2. Coordenação de análise e Acompanhamento Processual.</li> </ol>	<p><b>IV- Diretoria de Contencioso e Gestão do Fundo Nacional Antidrogas (DCG):</b></p> <p>a) Coordenação-Geral de Contencioso do Fundo Nacional Antidrogas (CGC); e</p> <p>b) Coordenação-Geral de Gestão do Fundo Nacional Antidrogas (CGG).</p>	<p>As Coordenações de Acompanhamento Processual, de Alienação e Custódia e de Controle Documental e Eletrônico de Dados da CGG e as Coordenações de Orçamento e Finanças e de análise e Acompanhamento Processual permanecem em na estrutura de maneira informal e exercida por Assessores Técnicos, código DAS 102.3</p>
<p><b>IV- Diretoria de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas (DPAPD):</b></p> <p>a) Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação de Políticas sobre Drogas (CGPAPD).</p>	<p>Mesma estrutura</p>	<p>O CGPS exerce suas atribuições nesta Diretoria.</p>

**Quadro 1: Paralelo da estrutura funcional anterior com a atual da SENAD.**

Fonte: Adaptado Decreto nº 6.601, de 15 de março de 2007.

A alta administração é composta por 1 (um) DAS 101.6 (Secretário Nacional) e 4(quatro) DAS 101.5 (Diretores), tendo a competência básica de articular, coordenar e integrar os setores públicos, privado e a sociedade civil, com vistas a reduzir a demanda de drogas no País.

Os principais clientes ou Cidadãos-Usuários são: cidadão; União, Estados, Municípios e Distrito Federal; Sociedade Civil; Órgãos Públicos e Privados; Imprensa, Organismos Internacionais; Profissionais que atuam nas redes de atenção integral à saúde, de assistência social e no Poder Judiciário; Ministério Público e Segurança Pública; Agentes de saúde, Sistema de Justiça; Assistência Social (CRR); Comunidades Terapêuticas; Institutos de Pesquisas, Universidades; Órgãos de Segurança Pública; Organizações não Governamentais; Fundações; Ministério da Saúde, das Relações Exteriores; AGU, Polícia Judiciária; Entidades Privadas; Profissionais e lideranças da sociedade civil de políticas públicas sobre drogas; Comunidades Científicas, SENAD; e Acolhidos.

Os principais produtos e serviços são: Capacitações presenciais e à distância, Centro Regionais de Referência (CRRs) criados e mantidos; Campanhas de utilidade pública; Semana Nacional Antidrogas; Seminários técnicos-políticos; Concursos culturais de prevenção; Financiamento e apoio técnico a projetos de prevenção; Informações tratadas e divulgadas em foros internacionais; Gestão do OBID; Pesquisas; Rede de pesquisadores articulada; Informações qualificadas coletadas e produzidas no âmbito no OBID; Centros Colaborados instituídos, Produção do conhecimento acompanhada; Materiais de divulgação produzidos e distribuídos (cartilhas e produção); Serviço de Tele atendimento (VivaVoz); Produtos arrecadados, Bens móveis transferidos; Execução dos recursos realizado; Instrumentos de repasse geridos; Vagas ofertadas para acolhimento de usuários; Contratos fiscalizados; e Aquisições e contratações realizadas e Contratos geridos.

Já os principais processos finalísticos são: Gestão Técnica de Capacitações; Planejamento, organização e execução de eventos relacionados à temática sobre drogas; Planejamento, Organização e Execução de Concurso; Articulação Internacional; Gestão do Observatório Brasileiro de Informações sobre Drogas (Obid); Fomento para criação dos Centros Colaboradores e acompanhamento da produção do conhecimento;

Produção e Disponibilização de Materiais; Arrecadação de Ativos; Destinação de Bens; Execução orçamentária e financeira do Fundo Nacional Antidrogas; Gestão dos instrumentos de repasse; e Gestão Técnica dos Contratos com Comunidade Terapêutica. Os principais processos de apoio são: Aquisições e Contratações; Gestão e Fiscalização de Contratos; e Gestão Administrativa.

Os principais insumos são: SIAPE; SICAF; COMPRASNET; SINCOV; SIAFI; SIASG; Clipagem; VIVAVOZ 132; Material Gráfico; Locação de veículos; MJDOC; Certidões negativas; acordãos; Capacitações (presencial e Ead); Bens apreendidos e declarados perdidos em favor da União; Orçamento e finanças; e pesquisas. Já os fornecedores são: MPOG; SERPRO; UFSC; UFCSPA; AMTEPA; Empresas privadas; CGTI/MJ; Órgãos públicos do Executivo; Universidades públicas; Poder Judiciário; Poder Legislativo; ONG; Institutos; Fundações; Conselhos sobre Drogas.

A Secretaria possui, ainda, parcerias institucionais com: Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes (UNODC), Instituições Públicas e Privadas, Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Órgãos do Poder Judiciário, Legislativo e Executivo.

No quesito instalação está localizada no prédio do Ministério da Justiça no Edifício sede e no Anexo II e atendimento, conforme Carta de Serviço ao Cidadão, disponível em: <http://www.justica.gov.br/Acesso/servico-ao-cidadao>.

O Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas (CONAD), órgão colegiado, de natureza normativa e de deliberação coletiva, responsável por estabelecer as macro-orientações a serem observadas pelos integrantes do SISNAD, em suas respectivas áreas de atuação, integra a estrutura básica do Ministério da Justiça, que o preside. Esse Conselho é o único na estrutura do Ministério que o Presidência é o Ministro de Estado da Justiça e o Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas o Secretário-Executivo. Além disso, a SENAD presta o suporte administrativo para o funcionamento do Conselho.

Os Conselhos Estaduais de Políticas sobre Drogas – CONENS, criados por Decreto Estadual, são responsáveis por propor a política estadual de entorpecentes, compatibilizando-a com o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas - SISNAD. Cabe aos CONENS formular diretrizes, avaliar, adequar e acompanhar a política estadual para prevenção ao uso indevido, atenção e reinserção social de usuários e dependentes de drogas. Os CONENS devem ainda estimular a criação de Conselhos Municipais de Políticas sobre Drogas – COMADS (OBID, 2014).

Já os Conselhos Municipais sobre Drogas – COMADS são órgãos consultivos, normativos, de deliberação coletiva e de natureza paritária. Em âmbito municipal, e segundo as particularidades locais se integram ao Conselho Estadual sobre Drogas e ao Sistema Nacional de Políticas sobre Drogas - SISNAD, de que trata o Decreto Federal 5.912, de 27 de setembro de 2006. Os COMADS promovem a atuação coordenada e integrada dos órgãos municipais governamentais ou não, propiciando a participação da comunidade em atividades destinadas à fiscalização, prevenção, tratamento, reinserção social, redução de danos sociais e à saúde e repressão sobre o uso e abuso de drogas e seus efeitos no indivíduo e na sociedade.

Por fim, diante do cenário exposto, sem inclinar-se na política, mas no órgão executor e considerando que não foi encontrado histórico da busca de excelência na gestão pública é que este trabalho busca solucionar a seguinte questão: **Qual o nível de alinhamento do sistema de gestão utilizado pela SENAD no contexto da GESPÚBLICA para uma prestação de serviços de excelência frente às demandas de políticas públicas sobre as drogas no país?**

O Estudo foi desenvolvido como forma de identificar o nível de alinhamento das atuais práticas de gestão da SENAD com a Gespública, respeitando a peculiaridade do órgão, tendo em vista a inexistência de dados da Secretaria, nesse contexto. A utilização do programa poderá subsidiar a autoridade máxima do órgão nas futuras decisões, bem como realizar o alinhamento do resultado desta pesquisa com as práticas que o Modelo de Excelência oferece, elevando assim, o seu desempenho, monitoramento, o resultado, dentre outros.

Na primeira parte da pesquisa é apresentado um breve contexto sobre a inserção do cidadão no contexto das políticas públicas e a necessidade de práticas gerenciais para produção de resultados. Ademais, é feita uma contextualização história do órgão pesquisado para que o leitor compreenda as fases de reforma administrativa, que em tese, interferiu na manutenção do órgão em utilizar práticas sob a disposição da pasta em que se encontrava e na atual estrutura. Logo depois é explanado o perfil da organização de acordo com o Instrumento de Avaliação da Gespública, 250 pontos, versão 1/2009 do Gespública.

Na segunda parte é apresentado o referencial teórico, a qual expõe o Programa Gespública, Modelo e o Sistema de Autoavaliação. Na terceira parte é apresentada a Metodologia da pesquisa, destacando o estudo de caso avaliativo.

Na quarta parte os resultados, em face do levantamento e tabulação das evidências mapeadas no Instrumento de Avaliação, bem como as oportunidades de melhorias. Por fim, na quinta parte é apresentada a conclusão e considerações finais.

### **1.3. Objetivo Geral**

Avaliar as práticas gerenciais da SENAD no contexto da GESPÚBLICA.

### **1.4. Objetivo Específico**

Identificar, de forma sistemática, as práticas gerenciais da SENAD; Identificar o nível das práticas de gestão de acordo com a Pontuação Global da Gespública; e Descrever e analisar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias.



### 1.5. Justificativas

Há uma prática de avaliação, ainda rara na administração pública brasileira: a avaliação do sistema de gestão. Essa Forma de Avaliar procura medir a capacidade do sistema de gestão de produzir e manter bons resultados (LIMA, 2007). Aqui o resultado é entendido como “efeito final proveniente de decisão estratégica e processos gerenciais” Camilo (2003, *apud* LIMA, 2007).

REED (1998, *apud* NETO, Mário. S; TRUZZI, Oswaldo. M. Serra), cita que os estudiosos contemporâneos das organizações encontram-se numa posição histórica e num contexto social em que as certezas ideológicas e os remendos técnicos que outrora eram o suporte de sua disciplina estão sendo questionados e aparentemente já começam a recuar no debate sobre a natureza da organização.

Alcançar resultados de forma contínua requer compreensão do contexto da organização, combinado com a aplicação das oportunidades de melhorias a serem identificadas com o instrumento de avaliação.

Durante os 21 anos de existência a Secretaria teve as suas competências/ações alteradas (acréscimo e/ou supressão) na medida em que o cenário internacional e demanda da sociedade exigiam uma política pública de drogas consistência e com resultado. O fato de sua identidade ora está vinculada a mais alta autoridade do País, ora vinculada ao Ministério desvirtua e até mesmo desalinha as práticas gerencias utilizadas em diferente contexto sob a ótica da missão, visão e valor, além dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública (GESPÚBLICA). Atributos esses fundamentais para o alinhamento do plano e do planejamento estratégico existentes nos órgãos que o recebeu.

Não obstante, o fato das políticas públicas sobre drogas ter avançado em termos sociais e não só em termos repressivos vincula a Secretaria a avaliar os ciclos de gestão, com vistas a identificar os *gaps* (lacunas) que precisam ser alinhados a gestão de excelência.

No ano de 2012 o Tribunal de Contas da União realizou uma auditoria operacional no âmbito do Sistema Nacional de Políticas sobre Drogas (SISNAD), a qual detectara que a Secretaria, por meio de Fundo Nacional Antidrogas, possui excesso de atribuições com um quadro reduzidos de funcionários.

Ademais, no ano de 2010 a Secretaria, em parceria com a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), iniciou a formulação e coordenação de pesquisa epidemiológica, de âmbito nacional, sobre o consumo de *crack* e/ou similares de uma amostra complexa referente a 26 capitais, Distrito Federal, 9 regiões metropolitanas definidas por lei federal e um estrato “Brasil” correspondente a municípios de médio e pequeno porte, além de zona rural e estimar o número de usuários de *crack* e/ou similares (e demais drogas) em 26 capitais e Distrito Federal, mediante utilização da metodologia *Network Scale-up* (NSUM) (BRASIL, 2014).

Por conseguinte, desde 2011 a Secretaria não possui regimento interno. Já no campo da gestão do conhecimento e informações é possível verificar que os portais do OBID, SENAD.gov, Justiça.gov e Crack é possível vencer possui informações desalinhadas e até mesmo desatualizadas.

Também, não é possível identificar o planejamento estratégico e se a missão, visão e valores condizem com as atuais demandas da Secretaria e do Ministério da Justiça. Já em relação à gestão de pessoas, a princípio, não se sabe se a força de trabalho esta inserida e desenvolvida estrategicamente. Contudo, no campo de processos, há muito que conhecer, pois o atual escopo baseia-se somente em um sistema de gerenciamento de documentos.

O Cidadão espera como retribuição de seus esforços contributivos uma prestação de serviços com qualidade, sem burocracia e que eleve o nível de satisfação, frente às demandas sociais.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) apesar de ser o órgão criador e gerenciador do Modelo e do Instrumento de avaliação da Gestão Pública não possui, por ora, informações centralizadas referentes aos órgãos que utilizaram o referido instrumento, devendo o cidadão buscar informações diretamente aos órgãos e entidades que aplicaram o referido instrumento (SIC, 2014).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentadas as principais referências que subsidiam a presente pesquisa. Os temas a serem explanados neste capítulo são: GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública e Sistema de Gestão.

### **2.1. GESPÚBLICA**

DI PIETRO (1997) explana que administração pública é toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, como objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob o regime jurídico ou parcialmente público.

Tal conceito conecta as ações dos órgãos, entidades e agentes com uma gestão mais célere, contínua e com práticas de fácil acesso, de visualização e de interpretação. Assim, a lacuna entre o desempenho esperado e o desejado diminui à medida que a organização apresenta resultados satisfatórios e com práticas gerenciais de atuação.

Segundo LIMA (2007) os valores e atitudes são objeto da aplicação do GESPÚBLICA, não os organogramas e os cargos; estes vêm depois. As pessoas precedem as organizações, os valores e as atitudes, as normas e os regulamentos.

Criado na década de 1990, com foco na qualidade, foi revisado no ano de 1995, em função do Plano Diretor da Reforma do Aparelho sobre três dimensões: institucional-legal, cultura e gerencial. Em 1996, houve a percepção dos colaboradores do programa que não se poderia falar de gestão por resultados utilizando uma ferramenta, baseada apenas em análise e melhoria de processos e solução de problemas (LIMA, 2007).

No ano de 1997 houve uma mudança no programa deslocando as ações do processo para a gestão organizacional, passando a cerne para a autoavaliação e melhoria da gestão. Já em 2000 fora abandonado pelo Plano Plurianual (PPA), mas permaneceu com o PQSP Programa da Qualidade no Serviço Público - Qualidade do Atendimento ao cidadão.

Por conseguinte, a preocupação do governo na desburocratização reestruturou o programa com o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 sobre a sigla GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

O referido programa tem como missão promover a excelência em gestão pública, visando contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. Já visão é ser, até o ano de 2015, um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelo cidadão. Por fim, tem como estratégia mobilizar pessoas e organizações voluntárias para atuarem como agentes transformadores da gestão pública brasileira.

Por conseguinte, tem como objetivo, dentre outros: eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; Promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; Promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; Assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e Promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

A Gespública disponibiliza para os interessados 6 (seis) ferramentas de gestão, a saber: Avaliação continuada (Instrumento de Avaliação da Gestão Pública, 250; 500; e 1000 pontos); Carta de Serviços ao Cidadão (informação sobre quais serviços o órgão ou entidade presta); Gestão de Processos (orienta a modelagem e a gestão para resultados); Guia “d” Simplificação (auxilia na simplificação dos processos e normas); Indicadores de Gestão (auxiliar na definição e mensuração de desempenho); Pesquisa de Satisfação – IPPS (questionário de pesquisa de opinião de usuários de um serviço público). Além disso, conta como Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), para aquelas organizações e entidades que demonstram melhorias gerenciais.

BELTRÃO (2002, *apud* LIMA, 2007) expressa que GESPÚBLICA tem o propósito de vender ao povo brasileiro a revolução que ele deseja comprar: a saudável revolução do retorno à simplicidade e à confiança; a revolução das soluções ditadas pelo bom senso e pelo respeito á dignidade do home, cuja existência constitui a razão de ser do ESTADO.

## 2.2. Modelo de Excelência em Gestão Pública

Os desafios impostos pela gestão gerencial fizeram com que o governo brasileiro, busca-se um modelo de gestão com foco no resultado e orientado para o cidadão do que para a burocracia (desburocratização), sem deixar de lado o atributo público, ao tempo que tivesse a possibilita a comparação de desempenho entre as diversas organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado.

Segundo FERREIRA (2009), no ano de 1997 a aproximação do então QPAP (Programa Qualidade e Participação na Administração Pública) com a então FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) permitiu os contatos iniciais com os Critérios de Excelência em Gestão e os primeiros passos na adaptação da metodologia para o setor público.

Tal Modelo repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão (MEGP, 2014).

Para tanto, segundo LIMA (2007), o modelo baseado em critérios de excelência na gestão faz referência a dois aspectos: o primeiro diz respeito ao aspecto técnico, na qual o sistema de gestão e à sua base conceitual é fiel aos modelos nacionais e internacionais, utilizados tanto pelo setor privado quanto pelo setor público, permitindo realizar comparabilidade entre organizações ou práticas gerenciais. O segundo aspecto embasa-se na terminologia e conceitos próprios da administração pública estabelecendo os limites de aproximação entre as práticas de gestão dos setores públicos e privados.

Ademais, MARTINS, H. F. et al. (2010) cita que uma boa gestão é aquela que alcança resultados. Assim, é importante destacar algumas experiências internacionais de implementação de modelos de gestão para resultados: No **Reino Unido**, baseia-se na pactuação de resultados, por meio de contratos de gestão. Na **Austrália**, baseia-se na definição de indicadores e metas de produtos e impactos. Nos **EUA**, funda-se na tradução das macrodiretrizes em objetivos estratégicos, acompanhados por indicadores de resultados. Já no **Canadá**, baseia-se em quatro áreas de atuação, com análise quanti-qualitativas. Na **França**,

o foco é na missão do Estado, nos programas e nos objetivos estratégicos (orçamento). Por fim, no **Chile**, baseia-se em instrumentos agregados ao orçamento.

Por fim, o modelo utilizado pelo Brasil e os países acima já qualificados alinham-se na no quesito prioridades para obtenção de resultados.

### 2.2.1. Princípios e Fundamentos

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) tem como base os princípios constitucionais da administração pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial, objetivando a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas ações e práticas gerenciais executadas, conforme ilustra a base do MEGP na figura 3:

De acordo com MEIRELLES (2007, p.86 e 87) os princípios básicos da Administração Pública estão consubstanciados em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. Os cinco primeiros estão expressamente previstos no art. 37, caput da Constituição Federal de 1988; e os demais, embora não mencionados, decorrem do nosso regime político, tanto que, ao lado daqueles, foram textualmente enumerados pelo art. 2º da Lei Federal 9.784, de 29.01.99.

O MEGP é orientado pelos cinco princípios constitucionais previsto no artigo 37 da Carta Magna de 1988, conforme ilustra a figura 2 e a tabela 7:



**Figura 2: Princípios Constitucionais do MEGP.**

<b>PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>LEGALIDADE</b>	Estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom e nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
<b>IMPESSOALIDADE</b>	Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente.
<b>MORALIDADE</b>	Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
<b>PUBLICIDADE</b>	Ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social.
<b>EFICIÊNCIA</b>	Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público exigido.

**Quadro 2: Princípios Constitucionais do Modelo de Excelência em Gestão Pública.**

Fonte: IAGP 250 pontos, 2009

Já os fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea orientados pelos princípios constitucionais expostos acima integram a base de sustentação do MEGP, que juntos definem a excelência na gestão pública conforme ilustra a figura 3 e o quadro 2:



**Figura 3: Fundamentos do MEGP.**

Fonte: IAGP 250 pontos, 2009.

FUNDAMENTO	DESCRIÇÃO
<b>1. PENSAMENTO SISTÊMICO</b>	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade. O Fundamento implica que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo (as inter-relações entre os elementos que compõem a organização – a dimensão interna e a dimensão externa).
<b>2. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</b>	Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências. Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.
<b>3. CULTURA DA INOVAÇÃO</b>	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização. Busca e desenvolve continuamente idéias originais para incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associados ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático, para otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados efetivos para a sociedade.



<p><b>4. LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</b></p>	<p>A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais. Deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e de assessoria da organização. A ação de liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização.</p>
<p><b>5. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES</b></p>	<p>Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis. A orientação por processos e informações implica em postura proativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação – com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades.</p>
<p><b>6. VISÃO DO FUTURO</b></p>	<p>Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nessa direção. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui também a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade. Assim uma organização que exerce a visão de futuro planeja, age e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis expressos pelo seu bom desempenho.</p>
<p><b>7. GERAÇÃO DE VALOR</b></p>	<p>Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. Gerar valor para todas as partes interessadas significa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.</p>
<p><b>8. COMPROMETIMENTO COM AS PESSOAS</b></p>	<p>Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência. Envolve também reconhecer o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.</p>

<b>9. FOCO NO CIDADÃO E NA SOCIEDADE</b>	Direcionamento das ações públicas para atender regular e continuamente as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. Os cidadãos-usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e demandas, de forma regular e contínua.
<b>10. DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS</b>	Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para o desenvolvimento de sinergias, expressas em trabalhos de cooperação e coesão.
<b>11. RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e, ao mesmo tempo, tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.
<b>12. CONTROLE SOCIAL</b>	Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da administração pública e na execução das políticas e programas públicos. A transparência e a participação social são os requisitos fundamentais para a efetivação do controle social.
<b>13. GESTÃO PARTICIPATIVA</b>	Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

### **Quadro 3: Fundamentos da Gestão Pública.**

Fonte: Adaptado do IAGP 250 pontos, 2009; Lima 2007.

#### 2.2.2. Visão Sistêmica do MEGP

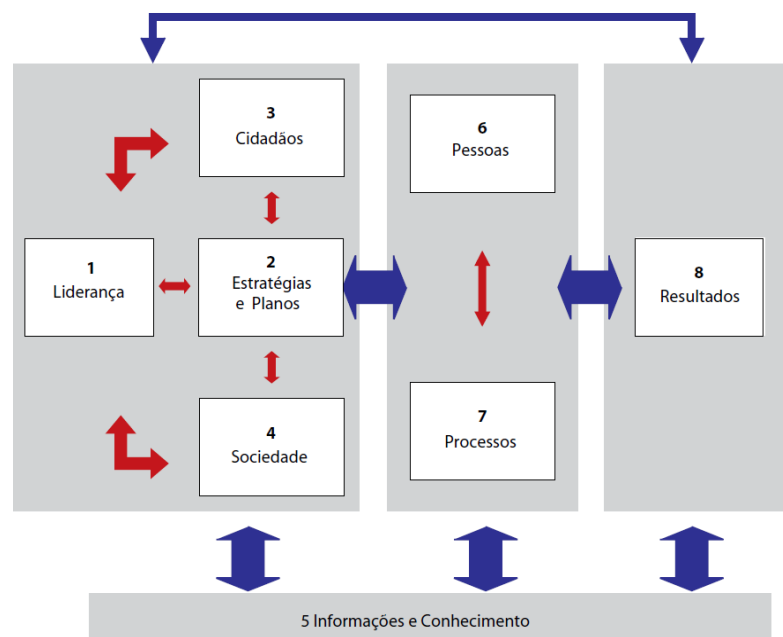
O MEGP é composto por 2 dimensões, sendo uma de Processos Gerenciais e outra dos Resultados Organizacionais, ambas estruturadas em o critérios. Esses divididos em 4 blocos, compondo o sistema de gestão para as organizações do setor público brasileiro: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados

De acordo com LIMA (2007, *apud* IAGP 250 pontos, 2009) os blocos são os explanados abaixo:

No **primeiro bloco**, denominado planejamento, encontra-se a relação entre Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade. Revelando que por meio de uma liderança focada nas necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, os serviços, produtos e processos são planejados conforme os recursos disponíveis, atendendo assim as necessidades existentes.

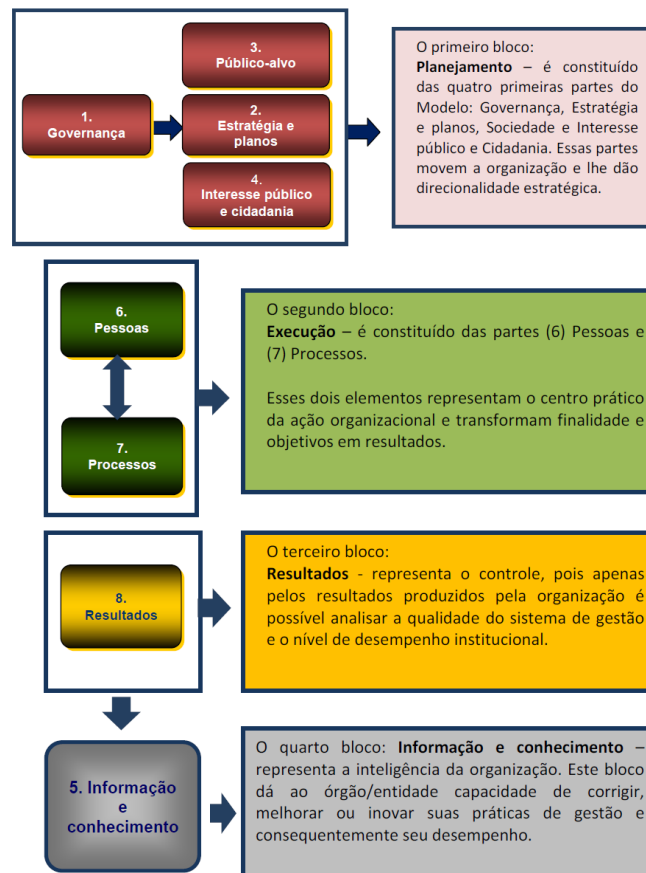
O **segundo bloco** pode ser visualizar a execução do planejamento, por meio das Pessoas e Processos. Nesse momento os objetivos e metas tornam-se resultados. Logo em seguida no **terceiro bloco**, que representa o controle, encontram-se os Resultados. Aqui se verifica o nível de satisfação dos cidadãos-usuários em relação ao serviço prestados e as ações do Estado.

No **quarto bloco** com Informação e Conhecimento encontram-se a “inteligência da organização” onde as influências dos acontecimentos internos e externos não avaliados possibilitando à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e seu desempenho. As figuras 4 e 5 representam abaixo:



**Figura 4: Representação Gráfica do MEGP.**

Fonte: IAGP 250 pontos, 2009.



**Figura 5: Visão Sistêmica dos blocos do MEGP**

Fonte: IAGP 1000 pontos, 2014

### 2.3. Sistema de Gestão: Autoavaliação

Sistema de Gestão é qualquer conjunto de práticas de planejamento, organização, direção, coordenação e controles integrados e interatuantes com vistas a resultados impostos pela missão organização (LIMA, 2007). Assim, faz necessário que os três requisitos institucionais (missão, visão e valores) estejam ataviados com a as atuais práticas gerenciais executadas pela organização. Caso contrário é necessário revê-los.

Os órgãos e entidades podem até ter diversas práticas inovadoras, mas apresenta no seu contexto um baixo desempenho. É preciso observar se tais requisitos referem-se aos resultados intermediários ou finalístico.

Segundo LIMA (2007), Avaliar é verificar o grau de aderência das práticas gerenciais dos órgãos com o Modelo de Excelência da GESPÚBLICA. Cada prática de gestão é considerada ponto forte do sistema e qualquer variação negativa corresponde a oportunidade de melhoria. A distância entre o que a organização é o que deveria ser define o seu espaço de melhoria.

A autoavaliação deve ser um processo interno e não deve conter organismos estranhos á organização, exceto a validação externa como forma de avaliar a aplicação e as evidências. Ela deve compreender os processos gerenciais e o resultado.

A GESPÚBLICA utiliza seis fatores com vistas a qualificar uma prática de gestão (LIMA, 2007):

- 1) Adequabilidade: compatibilidade com um ou mais requisitos de avaliação;
- 2) Proatividade: fornecimento de sinais (positivo ou negativo) de que algum fenômeno participa da organização;
- 3) Refinamento: evidencia se as práticas gerenciais estão submetidas ao ciclo da GESPÚBLICA;
- 4) Inovação: ineditismo das práticas de gestão;
- 5) Disseminação: disseminação das práticas gerenciais aos setores de área meio e fim; e
- 6) Continuidade: aplicação das práticas gerenciais em um ciclo contínuo. É importante renovar para não tornar-se um hábito e não haver uma inovação.

No que diz respeito aos resultados àquele autor considera três fatores: a relevância, o desempenho e a tendência. O primeiro refere-se a qualificação do sistema de gestão e a produção de resultado. O segundo, diz o quanto o resultado apresentado é pior, melhor o igual ao já encontrado (comparação). O último é o sinal dos resultados, positivo ou negativo para a organização. Nesse caso só é possível após um ciclo de três anos e ininterruptos de resultados.

### 2.3.1. Aprendizado: Ciclo PDCA

A avaliação do sistema de gestão contínua requer da organização uma aprendizado a cada ciclo traduzindo em melhorias nas práticas de gestão. Na visão de LIMA (2007) um ciclo

de controle e melhoria tem pouca análise, ação de melhoria e aprendizado. Dois ciclos tem um a visão mais aprofundada, várias ações de melhorias e algum aprendizado. Já três ciclos permite uma visão adequada, ações adequadas de melhorias e um aprendizado entre o insignificante e a excelência.

Para CAMPOS (1990, p. 42, *apud* ARAÚJO, 2004), os termos do ciclo PDCA de controle (método gerencial) tem o seguinte significado: Planejar (P) - É estabelecer um plano que pode ser um cronograma, um gráfico ou um conjunto de padrões. Execução (D) - Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Verificação (C) - A partir dos dados coletados na execução, compara-se a meta realizada com a planejada e Atuação corretiva (*Action*) - Esta é a etapa onde se detectou desvios no sentido de fazer correções definitivas de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer.



**Figura 6: Ciclo PDCA.**

Fonte: CAMPOS (1990, p. 42)

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

O presente capítulo abordará a metodologia utilizada para o alcance do objetivo de avaliar as práticas gerenciais da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas no contexto da GESPÚBLICA. A seguir, serão descritas a caracterização da pesquisa, a abordagem, o instrumento, a coleta e a análise de dados.

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

De acordo com FERRARI (1974, *apud* Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. de, 2013), o método científico é um traço característico da ciência, constituindo-se em instrumento básico que ordena, inicialmente, o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista ao longo do caminho até atingir o objetivo científico preestabelecido.

Nesse contexto, a natureza da pesquisa classifica-se em aplicada, pois visa gerar conhecimento à solução do problema apresentado. Quanto aos objetivos ela é exploratória e descritiva. No primeiro caso, proporcionou informações (evidências) sobre as atuais práticas de gestão da Secretaria, com as áreas finalísticas e área meio, por meio de Instrumento da Gestão Pública, Versão 1/2009 e do Manual da Autoavaliação. Mediu, ainda, o nível de gestão com a da Gespública. Já no segundo caso, buscou descrever e analisar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias com a aplicação do instrumento. Assim, ambos, contribuíram para objetivo geral da pesquisa que é avaliar tais práticas.

No que se refere ao desenho a pesquisa direciona para o campo observacional/descritivo, pois baseou-se em observações sistemáticas das evidências das práticas de gestão, sem intervenção do pesquisador e com a descrição e análise do resultado.

Quanto ao escopo a pesquisa é um caso, por prover uma análise de uma única unidade, ou seja, da SENAD. Ademais, no campo da abordagem a pesquisa é quantitativa por envolver critérios de pontuação mensurados por instrumento da gestão pública (250 pontos) e qualitativa por descrever e analisar os resultados obtidos pela população e organização estudada.

Por consecutivo, quanto ao ambiente a pesquisa é de campo, em função da aplicação do instrumento, ou seja, do levantamento das evidências das práticas. Quanto ao recorte é transversal, pois os dados (evidências) foram coletados em um período de tempo.

Por fim, quanto ao método de pesquisa foi utilizado o estudo de caso avaliativo, pois a intenção foi gerar informações de forma cuidadosa, empírica e sistemática, com o objetivo de apreciar o mérito e julgar os resultados e a efetividade das práticas de gestão da Secretaria em questão. (Patton, 1990 *apud* GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA DE MELLO, Rodrigo; SILVA, Alieson Borbosa da., 2010).

### **3.2. Amostragem**

De um modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elemento tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade, sendo freqüente trabalhar com uma amostra que compõe o universo a ser pesquisado, podendo ser probabilística e não probabilística (Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. de, 2013).

Deste modo, tendo em vista que por um lado, o estudo de caso não se baseia em amostras, mas em seleção de casos seguindo certos critérios, tendo em vista que o pesquisador trabalha na Secretaria pesquisada. Mas por outro lado, a coleta de dados foi realizada com múltiplos sujeitos. Destarte, amostra deu-se em duas etapas, ambas não probabilísticas intencionais rígidas: a primeira foi para levantamento das evidências do instrumento de Autoavaliação com os servidores com maior tempo de Secretaria (5), nas áreas finalísticas e meio. No segundo momento e, para ratificação das evidências levantadas do instrumento, foi realizada com 4 (quatro) Diretores, 7 (sete) Coordenadores-Gerais, 1 (um) servidor responsável pelo planejamento e respectivos substitutos, totalizando 24 (vinte e quatro) pessoas em exercício na Secretaria.

Para tal, todas as áreas da Secretaria foram contempladas tanto para o levantamento, quanto para a ratificação/retificação/complemento das evidências do instrumento. Entretanto, apenas 50% dos gestores validaram, ou seja 12 (doze), o que levou o pesquisador a realizar a pesquisa por análise de conteúdo.



### 3.3. Instrumentação

Para SIENA (2007) na escolha dos tipos de instrumentos a ser utilizados, o pesquisador deve levar em conta os objetivos, o desenho da pesquisa e a população alvo. Os mais utilizados são a observação, a entrevista, o questionário e formulário e análise documental.

A escolha do instrumento deu-se em função do caráter público e da constitucionalidade das atividades desenvolvidas pela SENAD. FERREIRA (2003, *apud*, FERREIRA 2009) cita que o modelo utilizado para avaliar as organizações, principalmente em prêmios de qualidade consiste, em geral, na descrição do método e aplicação das práticas de gestão e na descrição dos resultados institucionais, com apresentação dos indicadores e das conclusões, de acordo com as metas estabelecidas e com a missão organizacional.

Segundo FERREIRA (2009) ao longo dos anos foi possível constatar a potencialidade do Modelo de Gestão Pública (referência para construção do instrumento), destacando: Avaliação de Implementação e Gestão de Política Pública, com adaptação do Modelo e da sua aplicação (Exemplo: Avaliação da Política de Redução da Demanda de Drogas). Avaliação da gestão de instituições públicas de ensino superior, com adequação do Modelo e sua aplicação (Exemplos: USP e UNICAMP). Levantamento e identificação do conjunto de melhores práticas de gestão, valoradas e validadas pelo processo de avaliação da gestão. Utilização do Modelo e sua aplicação para subsidiar planejamento estratégico organizacional (Exemplos: Tribunal de Contas da União e Secretaria de Orçamento Federal/MP). Utilização do MEGP como referencial para a implementação de Programa de Excelência Gerencial em organização pública complexa (Exemplo: Ministério da Justiça), dentre outros.

Além disso, é possível diante dos resultados, trabalhar o ambiente, a estratégia e a estrutura organizacional, gestão de processos, força de trabalho, competências individuais e institucionais, desenvolvimento profissional, desempenho, cultura, clima, qualidade de vida, gestão do conhecimento e da informação, dentre outros.

Para SANTOS (2008 *apud* FERREIRA, 2009) esclarece que o MEG, baseia-se na adoção do pensamento sistêmico, respeitando as características e limitações de cada organização, sem prescrever ferramentas ou práticas, mas que analisa aquelas que são utilizadas pela organização. Proporciona um rápido diagnóstico claro e preciso. Seu uso contínuo permite um acompanhamento da evolução da gestão da organização.

Nesse sentido, o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP), 250 pontos, versão 1/2009, pois reuni as características públicas para avaliar o nível de aderência da Gestão pública para uma prestação de serviços com excelência.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública desdobrou o instrumento em três avaliações de forma a promover o processo de avaliação continuada da gestão. Esses instrumentos seguem um caminho progressivo de Autoavaliação, conforme mostra a figura 7 a seguir:



**Figura 7: Instrumento para avaliação da gestão pública (0 a 1000 pontos).**

Fonte: IAGP 250 pontos

Os instrumentos de 250 e 500 pontos são utilizados no início do processo de Autoavaliação da gestão dos órgãos. A primeira avaliação (250 pontos) estabelece o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública. A realização de ciclos periódicos de avaliação permite medir e descrever a evolução dos resultados alcançados pela organização (IAGP, 2009).

O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) 250 Pontos (2009) do GESPÚBLICA, consiste em um questionário contendo questões abertas, de múltiplas escolhas e fechadas com as opções previstas no instrumento. Permite uma visão panorâmica sobre o sistema e práticas de gestão da organização e está estruturado em 8 Critérios e 44 alíneas (perguntas), sendo que os critérios de 1 a 7 correspondem aos processos gerenciais (Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos) e o critério 8 satisfaz aos resultados, cujo instrumento é o constante do ANEXO 2 deste objeto de pesquisa.

No que tange ao critério 8 é possível selecionar algumas práticas para construção do Plano de Melhoria da Gestão (PGM), cujo serão descritos e analisados neste trabalho.

As principais vantagens do uso do instrumento são: levantamento de informações com base em evidências (práticas de gestão) objetivas; critérios e alíneas que se comparam a padrões internacionais, facilitando as futuras comparações dos resultados com países desenvolvidos e em desenvolvimento; rápido diagnóstico; ausente de opiniões e situações reativas (fácil detecção), dentre outros. Já as principais desvantagens são: difícil compreensão para análise dos resultados (cálculo das porcentagens); dificuldade de envolver os gestores (cultura enraizada), dentre outros. Entretanto, o instrumento é de toda forma uma ferramenta meio e não para fins da gestão pública.

### **3.4. Coleta e Análise de dados**

A Coleta de Dados foi realizada, por meio do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), 250 pontos, versão 1/2009. Primeiramente, o Instrumento foi traduzido em arquivo do Word, contendo todos os requisitos do instrumento, a fim de facilitar e organizar os critérios. No segundo

momento, foi realizado o levantamento do perfil da organização, conforme demanda do Instrumento. Tal levantamento fora realizado, por meio de leis, decretos, normativos, sites, registros formais e informais junto às áreas. No terceiro momento, foi realizada uma aplicação do instrumento com um dos gestores para verificar o grau de habilidade, bem como se as informações foram baseadas em evidências ou em percepções. No quarto momento, e tendo em vista o resultado em percepções do instrumento piloto foi realizado o levantamento das evidências, junto às áreas, com base nos critérios gerenciais e de resultado organizacional. No quinto momento os dados foram traduzidos para uma planilha do Excel a fim de facilitar os cálculos das pontuações. Por último, realizou a validação das evidências juntos aos gestores e substitutos. As seis etapas ocorreram no período de 15 de agosto a 22 de setembro de 2014, utilizando-se de mensagem eletrônica, contato verbal e por meio telefônico, em função de agenda dos participantes.

No campo da análise de dados, TESCH (1990) chegou à conclusão de que existem muitas formas de se manusear tais dados, sendo difícil dizer qual delas seria a mais adequada quando se está desenvolvendo um estudo de caso. Entretanto, o autor relata que a análise não é a última fase do processo de pesquisa. Ela deve correr em paralelo com a coleta de dados, ser sistemática, possuir uma atividade reflexiva e possuir dados segmentados, isto é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo, no entanto, a conexão com o todo. Já o resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado.

GIL (2007, p. 168) afirma que a análise tem o objetivo de organizar e resumir os dados. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. Nesse contexto, a análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo do instrumento, de documentos pesquisados.

## 4. RESULTADOS

Este capítulo refere-se sobre a análise dos resultados obtidos com o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) – 250 pontos, observando para os processos gerencias os critérios de 1 a 7, com pontuação total de 154 e resultados organizacionais – critério 8, com pontuação total de 96, bem como aponta os pontos fortes e as oportunidades de melhorias.

Deste modo, seguindo os critérios do Instrumento a SENAD obteve a pontuação de 73,6 de um total de 250 pontos, representando apenas 29%. Assim, o nível atua da gestão classifica-se no nível 1, ou seja, não se pode considerar que o resultado é de práticas implementadas.

Logo em seguida a cada critério das evidências levantadas (pontos fortes) são apresentadas as oportunidades de melhorias.

### 4.1. Critério 1 - Liderança (22 pontos)

Este critério possui 6 (seis) alíneas (perguntas) e examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

#### 4.1.1. Descrição das Práticas de Gestão

A liderança da SENAD é exercida de forma participativa e transparente pelo Secretário Nacional de Políticas sobre Drogas. As competências institucionais da Secretaria são as constantes no artigo 38-A a 38-E do Decreto nº 6.061, de 15/03/2007. Quanto às atividades do Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas (CONAD) ela é exercida pelo

Exmo Senhor Ministro de Estado da Justiça, na qualidade de Presidente, pelo Secretário Nacional, na qualidade de Secretário-Executivo e apoiada pelo Gabinete e pela Coordenação-Geral de Administração (CGA).

A alta administração promove reuniões com os Diretores abrindo a pauta com o relato das atividades desenvolvidas e a serem desenvolvidas (balanço e diretrizes governamentais). Após, cada Diretor relata suas principais atividades e dificuldades. As reuniões são agendadas pelo Gabinete por meio do sistema de correio eletrônico (Outlook) e confirmada via telefone.

Os despachos internos (esporádico) com o Secretário Nacional são marcados pelos Diretores, Coordenadores-Gerais e/ou substitutos com o Gabinete da SENAD. Já as reuniões externas são agendadas com o Gabinete, nas quais são direcionadas para as áreas da Secretaria para suporte de participação.

A comunicação interna é feita por documentos oficiais, mensagem eletrônica (maior parte), telefone fixo ou móvel (celular funcional) ou pessoalmente (incluindo visita as áreas). Já a comunicação externa é realizada por meio de entrevistas (Parceria com a Assessoria de Comunicação do Ministério da Justiça), materiais impressos e eletrônicos, mensagem eletrônica, dentre outros.

O controle de reuniões e da agenda é realizado pelas Secretárias-Executivas, por meio do sistema de correio eletrônico (Outlook). O Calendário do Outlook do Secretário é compartilhado com os Diretores e Coordenadores-Gerais para conhecimento e tomada de decisão. A documentação interna é gerenciada por sistema eletrônico de documentos (MJDoc). Depois de protocolado o Gabinete despacha para as áreas.

No que tange as decisões, elas são tomadas pelo Secretário Nacional com base nas diretrizes governamentais, buscando alinhar os argumentos apresentados pelas áreas, sempre que necessário. Dependendo do assunto a área de suporte administrativo e/ou orçamentário são/é envolvida (s) nas reuniões de alinhamento das atividades para tomada de decisão ou para realinhamento das políticas pública de drogas. Quando identificados possíveis dificuldades (lacunas), estas são solucionados na própria Diretoria/Coordenação-Geral e levado ao Secretário Nacional em última instância.

No quesito desempenho, a Secretaria utiliza o Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP) como ferramenta do acompanhamento de execução das metas, mas de forma reativa. Os indicadores existentes são os extraídos do PPA para que o servidor do quadro receba uma gratificação da carreira, também de forma reativa. São estabelecidos por meio de Grupo de Trabalho sob gestão do Ministério da Justiça e acompanhado trimestralmente, conforme Portaria interna do MJ.

Para este critério a organização obteve **11 pontos**, ou seja, (50%) da pontuação total do Critério 1.

#### 4.1.2. Oportunidades de Melhorias

Diante das práticas de gestão existentes foram levantadas as seguintes lacunas:

- 1) Implementar a prática de reuniões quinzenais, mensais e/ou trimestrais entre Secretário Nacional as Diretorias e Coordenadores-Gerais e estes com a equipe de trabalho a qual está subordinada, previamente agendada e controlada por sistema eletrônico pautando as áreas sobre os assuntos a serem abordados, tabulando as discussões com confecção de atas para aquelas que forem necessárias;
- 2) Investir na capacitação dos gestores em liderança participativa e compartilhada, implantando posteriormente a cultura e disseminando tal prática horizontalmente e verticalmente.
- 3) Providenciar (oficializar) a delegação/subdelegação de competências aos Diretores, no que couber, acompanhando o desempenho;
- 4) Revisar/Ratificar/Retificar a missão, visão e valores estabelecidos no ano de 2001, disseminando na organização, bem como criar, implementar, avaliar e monitorar o planejamento estratégico;
- 5) Identificar, em parceria com a Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH/MJ) os potenciais líderes, investindo e atribuindo competências para melhor aproveitamento do capital humano;
- 6) Implementar um Plano de Gestão Estratégica alinhando o sistema de gestão com as atividades institucionais, bem como criar práticas proativa e com indicadores de avaliação propondo as ações de melhorias; e

- 7) Implementar e acompanhar o plano de melhorias com o resultado das avaliações das práticas de gestão.

#### 4.2. Critério 2 – Estratégias e Planos (22 pontos)

Este critério possui 5 (cinco) alíneas (perguntas) e examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.

Quanto a alocação de recursos, não há plano de ação interno. Os recursos já estão previamente definidos para as ações e programas contidos no PPA (programa 2060 – coordenação de políticas de prevenção, atenção e reinserção social de usuários de crack, álcool e outras drogas) e nos projetos prioritários do Governo Federal. A Secretaria apenas executa e realiza os remanejamentos necessários para o cumprimento de metas dos programas existentes. No PPA os recursos são alocados por programas, objetivos e metas a serem cumpridas.

Por conseguinte, a comunicação das estratégias, metas e planos de ação junto a força de trabalho e partes interessadas são explanados em reuniões entre o Secretário e Diretores que as repassam aos seus grupos de trabalho. Utilizam-se e-mail, despachos e ofícios entre as áreas. Para os demais interessados a comunicação é realizada por meio do portal do Observatório Brasileira de Informações sobre Drogas (OBID) e do Ministério da Justiça. Há ainda, as entrevistas, materiais impressos e eletrônicos.

Para este critério a organização obteve **6,6 pontos**, ou seja, (30%) da pontuação total do Critério 2.



#### 4.2.1. Oportunidades de Melhorias

Diante das práticas de gestão existentes foram levantadas as seguintes lacunas:

- 1) Propor a atualização e ajuste da estrutura e da arquitetura organizacional da SENAD, alinhando a força de trabalho com as metas a serem definidas;
- 2) Criar e implementar o planejamento estratégico, envolvendo toda a força de trabalho, bem como internalizando a cultura de utilização e aprimoramento;
- 3) Alinhar o planejamento estratégico do MJ com o da Secretaria, inserindo metodologias para criação de indicadores qualitativos e quantitativos;
- 4) Implementar a gestão participativa com um canal de comunicação interna, investindo em capital humano e em um plano para divulgação das ações da Secretaria (incluir a manutenção dos portais existentes);
- 5) Realizar concurso público para aumento da força de trabalho;
- 6) Realizar processo seletivo para contratação de consultores para trabalharem diretamente com a política da Secretaria;
- 7) Criar um plano de ação interna para execução orçamentária (alinhar com o planejamento estratégico); e
- 8) Investir em capacitação da força de trabalho; e
- 9) Investir em melhorias de estrutura física e de TI.

#### 4.3. Critério 3 – Cidadãos (22 pontos)

Este critério possui 4 (quatro) alíneas (perguntas) e examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

Neste critério foram identificadas que há situações em que a o cidadão-usuário utiliza-se do portal de transparência do MJ, Ouvidoria do MJ e da Lei de Acesso à Informação (SIC), cujas são repassadas para a Secretaria. Os setores da Secretaria utilizam, também, os e-mails institucionais. A Secretaria utiliza-se ainda pesquisas e levantamentos estatísticos sobre o consumo de drogas e suas consequências.

Quanto a divulgação, a Secretaria utiliza a ferramenta da Carta de Serviços ao Cidadão, portal do MJ e Obid, CrackePossivelVencer, Diário Oficial da União, Jornais de Grande Circulação em âmbito Nacional, entrevistas do Secretário, mensagem eletrônica ao interessado, matérias gráficos e o serviço de teleatendimento (VivaVoz - 132).

Ademais, as reclamações e sugestões são recebidas por meio da Ouvidoria do MJ, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), mensagem eletrônica, por documentos, as quais são distribuídas para áreas de atuação, com prazo de resposta de acordo com a Lei de Acesso a Informação e da Lei nº 9.784. Não há fale conosco. Apenas os e-mails institucionais para o pronto envio.

Para este critério a organização obteve **11 pontos**, ou seja, (50%) da pontuação total do Critério 3.

#### 4.3.1. Oportunidades de Melhorias

Diante das práticas de gestão existentes foram levantadas as seguintes lacunas:

- 1) Realizar pesquisa de satisfação com os usuários dos principais projetos prioritários, podendo utilizar-se do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS) do GESPública;
- 2) Incluir no planejamento estratégico capital humano, estrutura, etc para manter sempre atualizado os portais do Obid, MJ, intranet, e demais meios de comunicação, investindo no desenvolvimento profissional dos agentes envolvidos;
- 3) Atualizar os serviços e produtos na Carta de Serviços ao Cidadão, em função das atualizações dos programas e projetos.

- 4) Realizar os ciclos contínuos do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública e manter os dados e balanço disponíveis no Obid (criar repositório), MJ e Intranet.
- 5) Criar padrão para o recebimento, distribuição, monitoramento e indicadores (fluxo e mapeamento) das reclamações e sugestões.
- 6) Designar formalmente um titular e substituto das áreas para receber as demandas do critério, estabelecendo um ponto focal para consolidação e monitoramento.

#### 4.4. Critério 4 – Cidadãos (22 pontos)

Este critério possui 5 (cinco) alíneas (perguntas) e examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético.

Em relação à responsabilidade socioambiental ela é inserida nos processos licitatórios (área meio) com capacitação anual dos servidores envolvidos. Para a área fim, segue os critérios estabelecidos, no que couber dos normativos da área de atuação.

A Secretaria trabalha com o Portal de Transparência do MJ, onde são lançados os dados orçamentários, PPA, LOA e LDO disponível no portal do MPOG, Obid, SIOP, dentre outros. A sociedade também pode solicitar informações, por meio da Ouvidoria do MJ e do SIC do MJ. Ademais, os Conselhos Estaduais auxiliam a SENAD nas políticas públicas de drogas. Haveria um grande avanço caso houvesse um investimento no que tange aos Conselhos Municipais.

Já em relação a responsabilidade social, foram identificadas ações da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH/MJ), por meio de mensagens eletrônicas sobre diversos temas (esporádica), ambientação para novos servidores do quadro e divulgação, por meio do portal da intranet indicadores do corpo funcional, que relaciona o número de servidores, terceirizados e colaboradores.

Quanto a identificação de necessidades da sociedade, a Secretaria realiza pesquisas e levantamentos estatísticos sobre o consumo de drogas e suas consequências na população brasileira, em conjunto com os órgãos do SISNAD e parceiros, bem como diretrizes governamentais.

Para este critério a organização obteve **11 pontos**, ou seja, (50%) da pontuação total do Critério 4.

#### 4.4.1. Oportunidades de Melhorias

Diante das práticas de gestão existentes foram levantadas as seguintes lacunas:

- 1) Incluir nas pesquisas e levantamentos estatísticos os aspectos e impactos sociais e ambientais decorrentes da atuação da Secretaria;
- 2) Implementar os critérios ambientais em todas as práticas de gestão da Secretaria;
- 3) Investir em capacitação e treinamento da força de trabalho no que tange aos critérios, atuando posteriormente como multiplicador do conhecimento adquirido;
- 4) Implementar práticas de gestão a ser executadas pelos CONENS e COMADS;
- 5) Mapear e estimular, acompanhar e monitorar a criação dos Conselhos Municipais com links diretos com a Secretaria. (agir de forma descentralizada e sistêmica);
- 6) Criar programas de capacitação em parceria com o MJ sobre a tal prática a ser realizada semestralmente e/ou quando houver alteração nas legislações correlatas.
- 7) Criar mecanismos para identificação, fora do PPA e outros, das necessidades da sociedade de forma contínua e com avaliação semestral de tal prática.

#### 4.5. Critério 5 – Informação e Conhecimento (22 pontos)

Este critério possui 5 (cinco) alínea (perguntas) e examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.

Desde 2011, a Secretaria utilizada o Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (MJDoc) do MJ, o GFUNAD para documentos e processos do Fundo Nacional Antidrogas, o Sistema de Controle de Atendimento ao Usuário (SICAU), o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) do MPOG, o Portal de Transparência do MJ, planilhas específicas, banco de dados, dentre outros.

O Ministério da Justiça possui um Comitê de Tecnologia da Informação para aprovação dos sistemas de informação a serem criados, atualizados ou implementados. Fora as atividades do Comitê as áreas quando verificam a necessidade submete ao representante de TI as demandas para serem avaliadas.

Já a segurança das informações é realizada pela Coordenação-Geral de Tecnologia das Informações (CGTI) do MJ, por meio de sistemas, mensagens eletrônicas e intranet do MJ. Não foram identificadas práticas internas na Secretaria além do que é realizado pela a CGTI.

Em relação a memória administrativa os documentos e processos administrativos tem seu histórico preservado por meio de sistemas (MJDoc) e de acordo com os normativos de arquivos. Há, ainda, galeria de fotos dos Presidentes do Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas. Para demais projetos utiliza-se de planilhas específicas.

Para os processos licitatórios são utilizados as melhores práticas utilizadas pelos os diversos órgãos, por meio de consulta, mensagem eletrônica, telefone, etc. A Secretaria utiliza-se, ainda, do conhecimento adquirido por meio de visitas técnicas ao exterior, sobre diversos temas fins na sua área de atuação.

Para este critério a organização obteve **11 pontos**, ou seja, (50%) da pontuação total do Critério 5.

#### 4.5.1. Oportunidades de Melhorias

Diante das práticas de gestão existentes foram levantadas as seguintes lacunas:

- 1) Criar ponto focal para centralizar as demandas de sistemas das áreas, realizando pesquisa posteriormente com as áreas sobre o suporte de TI para execução das atividades diárias de apoio e finalística;
- 2) Realizar pesquisa interna, em parceria com a CGTI e CGRH sobre as dificuldades para tratar a segurança da informação. Após, investir em capacitação/treinamento/reciclagem presencial e/ou EAD para tal prática, conforme resultados apresentados;
- 3) Criar manuais e procedimentos horizontais e verticais em todos os setores da Secretaria, implementando, no que couber, repositório interno sobre os diversos assuntos rotineiros e específicos verificando a possibilidade de utilização do Obid ou ferramenta Wiki;
- 4) Avançar na finalização do código de classificação de documentos para a atividade fim da Secretaria. Verificar a possibilidade de reforma dos depósitos com aquisição de suportes logísticos para preservação da memória;
- 5) Implementar a cultura de consulta de boas práticas de outros órgãos e entidades no que tange as áreas de atuação;
- 6) Implementar a gestão do conhecimento e da informação na organização; e
- 7) Incentivar o uso de tecnologias da informação e da rede mundial de computadores para que a Secretaria consiga desenvolver o processo com a amplitude desejada.

#### 4.6. Critério 6 – Pessoas (22 pontos)

Este critério possui 7 (sete) alíneas (perguntas) e examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

A organização de trabalho é, inicialmente, realizada nos termos do Decreto nº 6.067, de 15 de julho de 2007. Não há regimento interno. Há alguns cargos em comissão com exercício em outros setores da Secretaria, em função da necessidade de serviço. Cada Diretoria realiza a sua gestão, sob supervisão do Secretário Nacional. Está sendo realizado mapeamento de processos para atualizar os macroprocessos de 2001.

Desde 2011 a Secretaria utiliza-se, informalmente, a estrutura contida no Regimento Interno do Gabinete de Segurança Institucional, onde consta que os DAS 102.3 atuam na qualidade de Coordenadores. Entretanto, no Decreto de transferência para o MJ não consta tal arquitetura.

No quesito desempenho das pessoas e equipes o gerenciamento é realizado pelas Diretorias e por seus respectivos Coordenadores-Gerais, conforme demandas priorizadas pela Secretaria. Utilizam-se indiretamente as metas institucionais globais e intermediárias para avaliação de desempenho institucional de que trata a Portaria nº 3.403, de 30 de outubro de 2013 dos servidores do quadro e sem vínculo até DAS 3. Este sem avaliação alinhada ao cargo, somente para aperfeiçoamento e mediação de desempenho.

A avaliação dos estagiários é feita por meio do relatório de avaliação do estagiário (bimestral e semestral) e também pela avaliação de desempenho do estagiário que é feita mensalmente.

Quanto às necessidades de capacitação a Secretaria utiliza-se do Plano Anual de Capacitação do MJ. O referido plano segue as orientações das legislações pertinentes, bem como a Portaria nº 2.713, de 5 de agosto de 2013, que institui a Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), no âmbito do Ministério da Justiça. A Coordenação-Geral de Recursos Humanos disponibiliza programas de autodesenvolvimento por e-mail, além de informar mensalmente os cursos disponíveis pelas Escolas de Governo. Já outras demandas são solicitadas pelos Diretores ao Gabinete.

Porém, quanto a identificação dos perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia, a Coordenação-Geral de Recursos Humanos realiza no mês de outubro a semana do servidor, onde são abordados tais riscos. Está em fase de aplicação pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho, no MJ.

Para este critério a organização obteve **11 pontos**, ou seja, (50%) da pontuação total do Critério 6.

#### 4.6.1. Oportunidades de Melhorias

Diante das práticas de gestão existentes foram levantadas as seguintes lacunas:

- 1) Atualizar e aprovar o regimento interno, com a descentralização de atividades vertical e horizontal.
- 2) Investir na reestruturação e arquitetura organizacional;
- 3) Implementar e disseminar os Macro e Micro processos da Secretaria;
- 4) Utilizar O SIOP, PPA e demais ferramentas de controle existentes nas áreas para implementar indicadores de desempenho, no que couber;
- 5) Mapear competências e investir em gestão estratégica de pessoas, capacitar os líderes na gestão de desempenho individual e institucional;
- 6) Definir critérios para o recrutamento, seleção e promoção com os cargos em comissão, alocação dos servidores do quadro e estagiários;
- 7) Investir nas metodologias existentes de avaliação, em parceria com a CGRH/MJ, utilizando, no que couber, a avaliação de desempenho institucional e individual horizontalmente e verticalmente com todos os servidores;
- 8) Disseminar a cultura de utilização do Plano Anual de Capacitação do MJ, avaliando as necessidades, planejando e executando e realização as avaliação após o Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E);
- 9) Levantar o Conhecimento, Habilidades de Atitudes da força de trabalho na ambientação e semestralmente e/ou a cada nova atribuição;
- 10) Investir em qualidade de vida dos servidores, estagiários, prestadores e colaboradores, com os resultados a serem apresentados pela CGRH;
- 11) Realizar pesquisa de clima organizacional anual e após, semestral; e
- 12) Implantar ações de melhorias, utilizando as lacunas existentes com o resultado da pesquisa de clima organizacional.



#### 4.7. Critério 7 – Processos (22 pontos)

Este critério possui 6 (seis) alíneas (perguntas) e examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando ao seu suporte.

Para os processos finalísticos cada Diretoria utiliza de planilhas específicas ou similares subsidiando a autoridade máxima da Secretária com as informações necessárias. O processo de apoio é gerenciado pelo Gabinete da Secretaria, com apoio da Coordenação-Geral de Administração, por meio de sistemas do MJ, por planilhas específicas ou por mensagem eletrônica. A Secretaria realiza suas aquisições conforme demanda das áreas, sempre observando as características orçamentárias e as competências do Ministério.

É realizado também, desde 2013 reuniões com o Secretário Nacional e os demais líderes proativamente. A convocação é realizada por mensagem eletrônica ou por telefone, caso for emergencial.

O Fundo Nacional Antidrogas (FUNAD) utiliza-se, ainda, do sistema GFUNAD para controle dos processos administrativos e judiciais em favor da união, com vistas a realização dos leilões e afins. Outros processos de apoio (material de expediente, água, energia, telefone, etc) são realizados pelo próprio Ministério da Justiça.

Para seleção de fornecedores, dentre outras, as áreas utilizam-se de Editais de Chamamento de acordo com os critérios a serem alcançados para determinados projetos. Para os processos de apoio são utilizados os critérios previstos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e legislações e normativos correlatos.

No quesito orçamento, a Unidade Orçamentária (UO) 30912 – Fundo Nacional Antidrogas (FUNAD) desempenha o papel de coordenação do processo de elaboração da proposta orçamentária, integrando e articulando o trabalho com as diversas áreas da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas (SENAD), visando a consistência da programação do Órgão 30912 – Fundo Nacional Antidrogas (FUNAD).

Dentre suas competências de coordenação estão:

- a) estabelecimento de diretrizes no âmbito da UO para elaboração da proposta e alterações orçamentárias;
- b) estudo de adequação da estrutura programática;
- c) coordenação do processo de atualização e aperfeiçoamento das informações constantes do cadastro de ações orçamentárias;
- d) fixação de referenciais monetários para a apresentação das propostas orçamentárias e dos limites de movimentação e empenho e de pagamento; e
- e) formalização da proposta orçamentária.

Destaca-se a fase da estimativa da receita, momento no qual se planeja e estima a arrecadação das receitas destinadas ao FUNAD por força de lei, que deverá constar da proposta orçamentária. Observa-se nesse caso, a conformidade das normas técnicas e legais correlatas, em especial a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei nº 101/2000, artigo 12.

O processo da proposta orçamentária compreende duas fases, a saber: fase qualitativa e Fase quantitativa. Na fase qualitativa o programa de trabalho define a programação orçamentária atendendo ao ato de orçar. O qual do ponto de vista operacional é composto pela esfera, classificação institucional, classificação funcional, estrutura programática e as principais informações do programa e das ações. Na fase quantitativa a programação tem duas dimensões: física e a financeira.

Na dimensão física se define a quantidade de bens e serviços a serem entregues. E na dimensão financeira estima-se o montante necessário para desenvolvimento das ações orçamentárias.

No processo de elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), o FUNAD identifica as despesas em 02 (duas) esferas, ou seja, orçamento fiscal e da seguridade social. Sendo alocada neste último, a reserva de contingência do Órgão.

Para este critério a organização obteve **11 pontos**, ou seja, (50%) da pontuação total do Critério 7.

#### 4.7.1. Oportunidades de Melhorias

Diante das práticas de gestão existentes foram levantadas as seguintes lacunas:

- 1) Atualizar a Visão, Missão e Valores da Secretaria;
- 2) Avançar na finalização dos Macro e Micro processos da Secretaria;
- 3) Implementar o planejamento estratégico da organização e no regimento interno
- 4) Realizar levantamento para verificar quais tipos de controles existem;
- 5) Implantar a prestação de contas das ações semanalmente ao Gabinete que consolidará em único arquivo a ser apresentado a autoridade máxima da Secretaria;
- 6) Propor adaptações ao Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (MJDoc) para o acompanhamento e monitoramento das demandas expedidas, evitando o uso de diversas planilhas. Não sendo possível, criar planilha ou similar padrão para acompanhado e monitoramento das demandas contidas nos documentos oficiais internos e externos;
- 7) Realizar curso de capacitação anual sobre gestão de processos e de desburocratização;
- 8) Implantar a gestão do conhecimento e da informação;
- 9) Criar Grupo de Trabalho para levantar as lacunas e oportunidades de melhorias da prática acima;
- 10) Criar manuais e procedimentos, disponibilizando em repositório (Obid/Intranet);
- 11) Criar formulários de solicitação de orçamentos específicos para cada tipo de produto ou serviço; e
- 12) Implantar manuais de gestão e fiscalização das ações finalísticas e de apoio, incluindo formulário de avaliação de fornecedores e demais critérios, em conformidade com a legislação em vigor.

#### 4.8. Critério 8 – Resultados Organizacionais (22 pontos)

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

Este critério possui 7 (sete) alíneas (perguntas) e apresenta os resultados relativos aos cidadãos-usuários (20 pontos), à sociedade (20 pontos), orçamentários e financeiros (10 pontos), às pessoas (13 pontos), processos e suprimentos (13 pontos) e processos finalísticos e de apoio (20 pontos), totalizando 96 pontos.

A Secretaria apresentou resultados no quesito orçamentários e financeiro, com 1% do total de 10 pontos, ou seja, possui indicadores para avaliação de desempenho para pagamento de gratificação de servidores do quadro, mas que não contempla todas as ações, somente três.

#### 4.9. Consolidação dos Critérios

Perante a exposição dos dados acima e consoante dos processos gerenciais a Secretaria obteve 72,6 pontos de um total de 154, (47,14%). Embora algumas práticas de gestão foram evidenciadas, requer um grau de alinhamento com o Gespública.

No quesito dos resultados organizacionais a única alínea atendida foi a de orçamento e finanças. Neste ponto, é importante destacar que nos últimos 3 anos a Secretaria evoluiu na sua execução orçamentária corroborando para que indicadores sejam construídos e monitorados para todas as suas práticas de gestão.

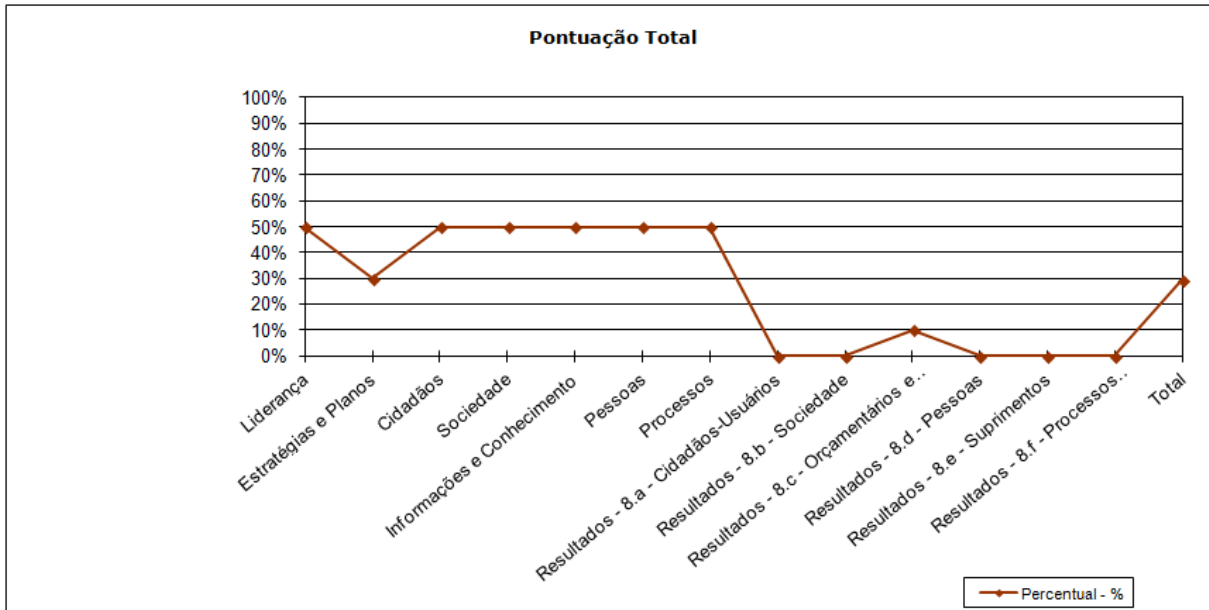
No geral a Secretaria obteve 73,6 pontos de um total de 250 pontos (29%), em função de práticas existentes e desalinhada com o Modelo de Excelência na Gestão e na ausência de indicadores. A tabela 7 abaixo apresenta os resultados:

Processos Gerenciais							
Itens	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	%	Total	Pontuação
1	60%	40%	40%	60%	50%	22	11,0
2	40%	20%	40%	80%	30%	22	6,6
3	60%	60%	40%	60%	50%	22	11,0
4	60%	60%	40%	80%	50%	22	11,0
5	60%	40%	40%	60%	50%	22	11,0
6	40%	40%	80%	60%	50%	22	11,0
7	40%	40%	80%	60%	50%	22	11,0
<b>Subtotal - Processos Gerenciais</b>							<b>72,60</b>
Resultados Organizacionais							
Critérios	Relevância	Tendência	Nível Atual	%	Total	Pontuação	
8.a	0%	0%	0%	0%	20	0,0	
8.b	0%	0%	0%	0%	20	0,0	
8.c	20%	100%	0%	10%	10	1,0	
8.d	0%	0%	0%	0%	13	0,0	
8.e	0%	0%	0%	0%	13	0,0	
8.f	0%	0%	0%	0%	20	0,0	
<b>Subtotal - Resultados Organizações</b>							<b>1,0</b>
<b>Total da Autoavaliação</b>							<b>73,6</b>

**Tabela 7: Pontuação da Autoavaliação.**

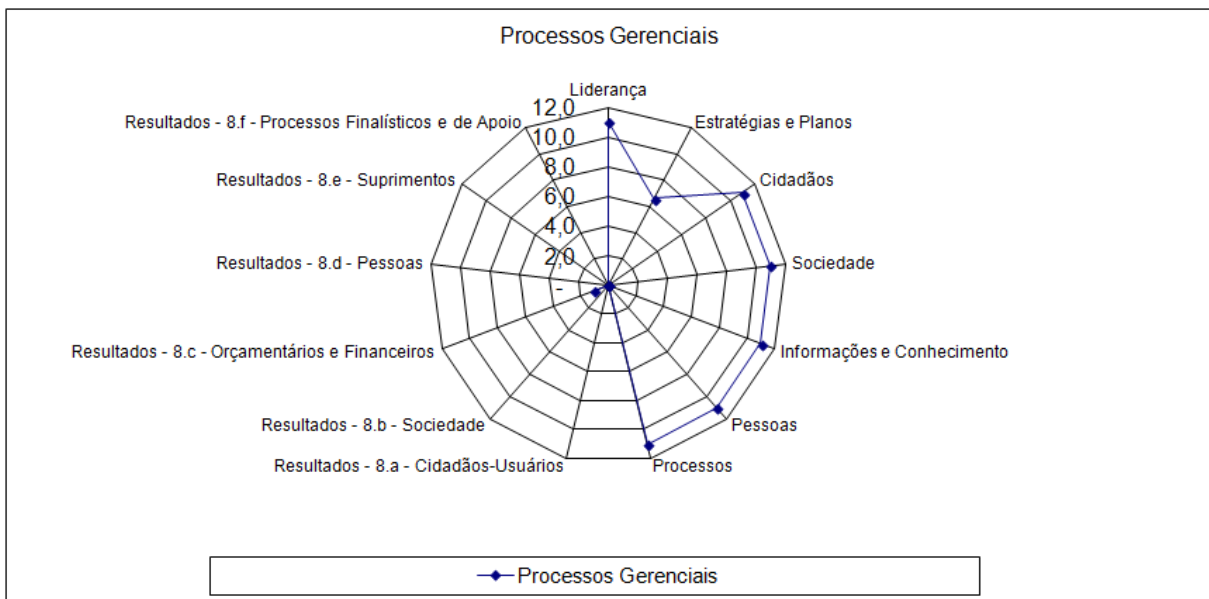
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Assim, de acordo com a pontuação global a Secretaria está na faixa de pontuação entre 0 e 150 pontos – Nível de Estágio 1, ou seja, estágio muito preliminar de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas. O Gráfico 2e 3 demonstram o resultado abaixo:



**Gráfico 2: Comparativo do percentual por critério**

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.



**Gráfico 3 - Radar**

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

## 5. CONCLUSÃO

Seguindo a linha de raciocínio exposto pela pontuação apresentada (73,6) a Secretaria demonstrou que a aplicação das práticas ocorre de maneira local e em alguns casos isoladas e de forma reativa. Não foi possível verificar que as ações ocorrem com o aprendizado, ficando a execução das atividades de maneira mecanicista e com baixa inovação.

Conforme revelado no Gráfico 2 os processos gerenciais necessitam de melhorias conforme lacunas identificadas na oportunidades de melhorias de cada critério. Já no quesito resultado organizacional a baixa pontuação deu-se em função de ausências de indicadores ou instrumentos de medição e de acompanhamento. Em alguns casos já existem ferramentas, entretanto precisam ser melhoradas e até mesmo alinhadas às políticas públicas na qual o órgão executa.

Nessa linha, o nível de gestão identificado vai ao encontro com o ciclo de gestão do PDCA. A ausência gestão nos itens de capacitação, missão, visão, valor, planejamento estratégico, estrutura e arquitetura organizacional, comunicação, força de trabalho, repositório, pesquisas de satisfação e de levantamento de demandas, mapeamento de processos, gestão estratégica de pessoas, clima organizacional, gestão do conhecimento e da informação e manuais e procedimentos, contribuíram para consolidar o resultado apresentado.

Para agregar valor aos objetivos gerais e específicos alinhados neste trabalho foi realizada a avaliação das práticas de gestão da Secretaria, utilizando o IAGP, 250 pontos (2009), identificando de forma sistemática as práticas gerenciais da SENAD. Já em relação ao nível de gestão de acordo com a Pontuação Global da Gespública a pesquisa revelou que a Secretaria está no Nível 1 de sua gestão, obtendo uma pontuação de 73,6 (29%) e que atualmente encontra-se na fase preliminar de sua gestão.

Na Descrição e análise dos pontos fortes e as oportunidades de melhorias, os resultados apontaram para o Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (MJDOC); Serviço de Informação ao Cidadão (SIC); Comitê de TI e Metas para avaliação para pagamento de gratificação para servidores do quadro como pontos fortes. As oportunidades de melhorias sendo apresentada logo após cada critério.

Assim, fundamentado nos resultados da autoavaliação a organização poderá selecionar os itens que, na visão do gestor, sejam de extrema importância/urgência (priorização) para terem as suas práticas de gestão melhoradas, por meio do Plano de Melhoria da Gestão (PMG). Tal plano não necessita que a organização tenha o planejamento estratégico ou outros planos. Ao final da implementação a Secretaria poderá realizar nova autoavaliação gerando um ciclo contínuo de aperfeiçoamento da gestão. Ademais, a autoavaliação e a versão preliminar do PMG poderão ser enviadas para a Gespública para validação externa, na qual emitirá um certificado com validade de quinze meses.

A priorização das práticas não só irá transformar a ação gerencial da Secretaria como também poderá alavancar o desempenho institucional e individual. Todavia, recomenda-se o uso de duas ferramentas da Gespública: Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) ou a Matriz BÁSICO (Benefício para organização, Abrangência, Satisfação do Cliente Interno, Investimentos requeridos, Cliente Externo Satisfeito e Operacionalidade Simples).

Porém, por ser uma política voluntária, a realização da autoavaliação fica a critério da do Órgão. A opção de não realizar, diante dos benefícios já explanados nesta pesquisa, poderá, diante do cenário atual, contribuir para a utilização de práticas de gestão mecanicista e sem processo de inovação e de desalinhamento com a Gespública.

Desse desdobramento, o órgão poderá utilizar-se da pesquisa para atuar nas áreas de gestão do conhecimento, qualidade de vida, clima organizacional, indicadores e metas, liderança, dentre outros. O objetivo não é usar o programa como um fim, mas um meio para uma política pública de drogas no País, em função de ser um órgão federal que, muitas das vezes são espelhos para os Estados e Municípios.

Deste modo, para cada ação governamental faz-se necessário que pessoas estejam envolvidas no processo produtivo para o alcance de resultados. De maneira análoga e comparativa uma empresa pode até ter dinheiro em caixa em função de suas vendas diárias, mas que possui índices reprováveis de liquidez, em função de ausência de práticas contínuas de gestão.



Contudo, o resultado desta pesquisa limitou-se nas evidências apresentadas pelas áreas da SENAD, levando em consideração o programa Gespública, explanando que a geração de valor a ser agregado requer do Estado as melhores práticas de gestão rumo a excelência da máquina pública.

Por fim, recomenda-se para um futuro pesquisas nas áreas de arquitetura organizacional, gestão do conhecimento e da informação e de clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marconi Pereira. **Gestão da Qualidade no Serviço Público: Desafio de uma nova era**. 2004. 103f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, SENADO, 1998.

BRASIL. Decreto nº 85.110, de 2 de setembro de 1980. Institui o Sistema Nacional de Prevenção, Fiscalização e Repressão de Entorpecentes e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 4 set. 1980. Seção 1, p. 17482.

BRASIL. Decreto s/nº, de 4 de maio de 1998. Institui o Dia Nacional Antidrogas e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 maio 1998. Seção 1, p. 4.

BRASIL. Decreto nº 2.632, de 19 de junho de 1998. Dispõe sobre o Sistema Nacional Antidrogas, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 maio 1998. Seção 1, p. 4.

BRASIL. Decreto s/nº, de 28 de maio de 1999. Institui a Semana Nacional Antidrogas, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 maio 1999. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Decreto nº 3.845, de 13 de junho de 2001. Aprova a Estrutura do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, na parte referente à organização da Secretaria Nacional Antidrogas, o seu Quadro Resumo de Custos dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 jun. 2001. Seção 1, p. 25.

BRASIL. Decreto nº 4.692, de 8 de maio de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Gratificações de Exercício em Cargo de Confiança do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 maio 2003. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Decreto nº 5.083, de 17 de maio de 2004. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Gratificações de Exercício em Cargo de Confiança do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 maio 2004. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Decreto nº 5.772, de 8 de maio de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Gratificações de Exercício em Cargo de Confiança do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 maio 2006. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Decreto nº 5.912, de 27 de setembro de 2006. Regulamenta a Lei no 11.343, de 23 de agosto de 2006, que trata das políticas públicas sobre drogas e da instituição do Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas - SISNAD, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 set. 2006. Seção 1, p. 8.

BRASIL. Decreto nº 6.061, de 15 de março de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Justiça, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 mar. 2007. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Decreto nº 6.931, de 11 de agosto de 2009. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Gratificações de Exercício em Cargo de Confiança do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 ago. 2009. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Decreto nº 7.179, de 20 de maio de 2010. Institui o Plano Integrado de Enfrentamento ao Crack e outras Drogas, cria o seu Comitê Gestor, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 maio. 2010. Seção 1, p. 43.

BRASIL. Decreto nº 7.411, de 29 de dezembro de 2010. Dispõe sobre remanejamento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Gratificações de Exercício em Cargo de Confiança do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República; altera o Anexo II do Decreto nº 7.063, de 13 de janeiro de 2010, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2010. Seção 1, p. 44.

BRASIL. Decreto nº 7.426, de 7 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a transferência da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas, do Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas - CONAD e da gestão do Fundo Nacional Antidrogas - FUNAD do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República para o Ministério da Justiça, bem como sobre remanejamento de cargos para a Defensoria Pública da União. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jan. 2011. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Decreto nº 7.538, de 1º de agosto de 2011. Altera o Decreto nº 6.061, de 15 de março de 2007, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Justiça, remaneja cargos em comissão, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 ago. 2011. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Decreto nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei no 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 ago. 2011. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Decreto-Lei nº 891, de 25 de novembro de 1938. Aprova a Lei de Fiscalização de Entorpecentes. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 nov. 1938. Seção 1, p. 23843.

BRASIL. Gabinete de Segurança Institucional. Secretaria Nacional Antidrogas. In: **Seminário Internacional de Políticas Públicas sobre Drogas**. Brasília, DF, 2004. 125 p.

BRASIL. Gabinete de Segurança Institucional. Conselho Nacional Antidrogas. Aprova a Política Nacional sobre Drogas. Resolução nº 3/GSIPR/CH/CONAD, de 27 de outubro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 out. 2005. Seção 1, p. 9.

BRASIL. Gabinete de Segurança Institucional. Aprovar o Regimento Interno do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Portaria nº 56, de 5 de novembro de 2009. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 nov. 2009. Seção 1, p. 13.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas. **Legislação e políticas públicas sobre drogas no Brasil**. Brasília, DF, 2011. 106 p.

BRASIL. Lei nº 5.726, de 29 de outubro de 1971. Dispõe sobre medidas preventivas e repressivas ao tráfico e uso de substâncias entorpecentes ou que determinem dependência física ou psíquica e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 nov. 1971. Seção 1, p. 23843.

BRASIL. Lei nº 6.368, de 21 de outubro de 1976. Dispõe sobre medidas de prevenção e repressão ao tráfico ilícito e uso indevido de substâncias entorpecentes ou que determinem dependência física ou psíquica, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 out. 1976. Seção 1, p. 14039.

BRASIL. Lei nº 7.560, de 19 de dezembro de 1986. Cria o Fundo de Prevenção, Recuperação e de Combate às Drogas de Abuso, dispõe sobre os bens apreendidos e adquiridos com produtos de tráfico ilícito de drogas ou atividades correlatas, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1986. Seção 1, p. 19564.

BRASIL. Lei nº 8.764, de 20 de dezembro de 1993. Cria a Secretaria Nacional de Entorpecentes e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1993. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 maio 1998. Seção 1, p. 5.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1º fev. 1999. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 9.989, de 21 de julho de 2000. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período de 2000/2003. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 jul. 2000. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 10.933, de 11 de agosto de 2004. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período de 2004/2007. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 ago. 2004. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006. Institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas - SISNAD; prescreve medidas para prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de usuários e dependentes de drogas; estabelece normas para repressão à produção não autorizada e ao tráfico ilícito de drogas; define crimes e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 ago. 2006. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Lei nº 11.653, de 7 de abril de 2008. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período de 2008/2011. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 8 abr. 2008. Seção 1, p. 5.

BRASIL. Lei nº 11.754, de 23 de julho de 2008. Acresce, altera e revoga dispositivos da Lei no 10.683, de 28 de maio de 2003, cria a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, cria cargos em comissão; revoga dispositivos das Leis nos 10.869, de 13 de maio de 2004, e 11.204, de 5 de dezembro de 2005; e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 jul. 2008. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 12.593, de 18 de janeiro de 2012. Dispõe sobre o Plano Plurianual da União para o período de 2012 a 2015. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 jan. 2012. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.669, de 19 de junho de 1998. Altera a Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jun. 1998. Seção 1, p. 4.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.689-4, de 19 de junho de 1998. Altera a Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jun. 1998. Seção 1, p. 17.

BRASIL. Ministério da Justiça. Organograma. Disponível em: < [http://www.justica.gov.br/Acesso/institucional/subpaginas\\_institucional/organograma](http://www.justica.gov.br/Acesso/institucional/subpaginas_institucional/organograma)>. Acesso em: ago. 2014-a.

BRASIL. Ministério da Justiça. Breve história. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/Acesso/institucional/historia>>. Acesso em: ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Justiça. Carta de Serviço ao Cidadão. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/Acesso/arquivos-anexos/carta-de-servicos-do-mj.pdf>>. Acesso em: ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Justiça. Cidadania. Fundo Nacional Antidrogas. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/SENAD/main.asp?ViewID={19C0C79C-3335-4A4B-B6EF-7853771C5DBB}&params=itemID={17B1C81A-4EF5-4BA9-9F96-F34B6B015B73};&UIPartUID={2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26}>>. Acesso em: ago. 2014.

BRASIL. Ministério da Justiça. Cidadania. Subvenção Social. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/SENAD/main.asp?ViewID={5F7852B1-BB88-41E9-B9C3-057CFE1BE7C7}&params=itemID={F1E17514-383E-4AE4-8205-9A31F516B7A3};&UIPartUID={2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26}>>. Acesso em: ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Manual do Passo a Passo da Autoavaliação**. Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília, 2014.

BRASIL. Observatório Brasileiro de Informações sobre Drogas (OBID). Capacitação. Disponível em: <<http://www.obid.SENAD.gov.br/portais/OBID/index.php>>. Acesso em: ago. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Nacional Antidrogas. **Relatório de Atividades**. Brasília, DF, 2001. 77 p.

BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas. Estimativa do número de usuários de crack e/ou similares nas Capitais do País. [Internet]. Brasil, Brasília, DF. 2013. Acesso em ago. 2014.

BRASIL. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Órgãos federais que aplicaram o instrumento de avaliação da gestão pública. Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/sistema/Relatorios/Pedido/DetallePedido.aspx?id=fTWyvzCinxg=>>>. Acesso em 18 jul. 2014.

BRASIL. Pesquisa Nacional sobre o uso de crack: quem são os usuários de crack e/ou similares do Brasil? Quantos são nas capitais brasileira? Organizadores: Bastos, Inácio Francisco; Bertoni, Neilane. Rio de Janeiro. ICICT/FIOCRUZ, 2014. 224p.

CÂMARA, H. Rosana. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. GM: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191.

DANTAS, Ana Paula Soares. **Modelo de Excelência em Gestão Pública e suas Práticas**. 58f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação “Lato Sensu” em Gestão Pública), Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2013.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. In: *XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. 2009. Salvador de Bahia, Brasil. 27-30 out. 2009. 22p.

GARCIA, M. L. T.; LEAL, Fabíola Xavier; ABREU, Cassiane Cominotti. **A política antidrogas brasileira: velhos dilemas**. *Psicologia Social* [online]. 2008, vol. 20, n. 2, pp. 267-276.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA DE MELLO, Rodrigo; SILVA, Alieson Barbosa da. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2010. 460 p.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa: planejamento execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. – 7. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009. 315 p.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 33 ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MARTINS, F. H. et al. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix editora, 2010.

NETO, Mário. S; TRUZZI, Oswaldo. M. Serra. **Perspectivas contemporâneas em análise organizacional**. *Scientific Electronic Librery Online*. Gest. Prod., abr. 2002, vol. 9, n.1, p. 32-44. ISSN 0104-530-X.

OLIVEIRA, K. S. **Modelo de Avaliação de desempenho de gestão para hospitais secundários no setor público brasileiro**. Fortaleza, 2009. 185 p. Dissertação de Mestrado Profissional em Políticas Públicas – Centro de Estudos Sociais Aplicados – Universidade Estadual do Ceará, 2009.

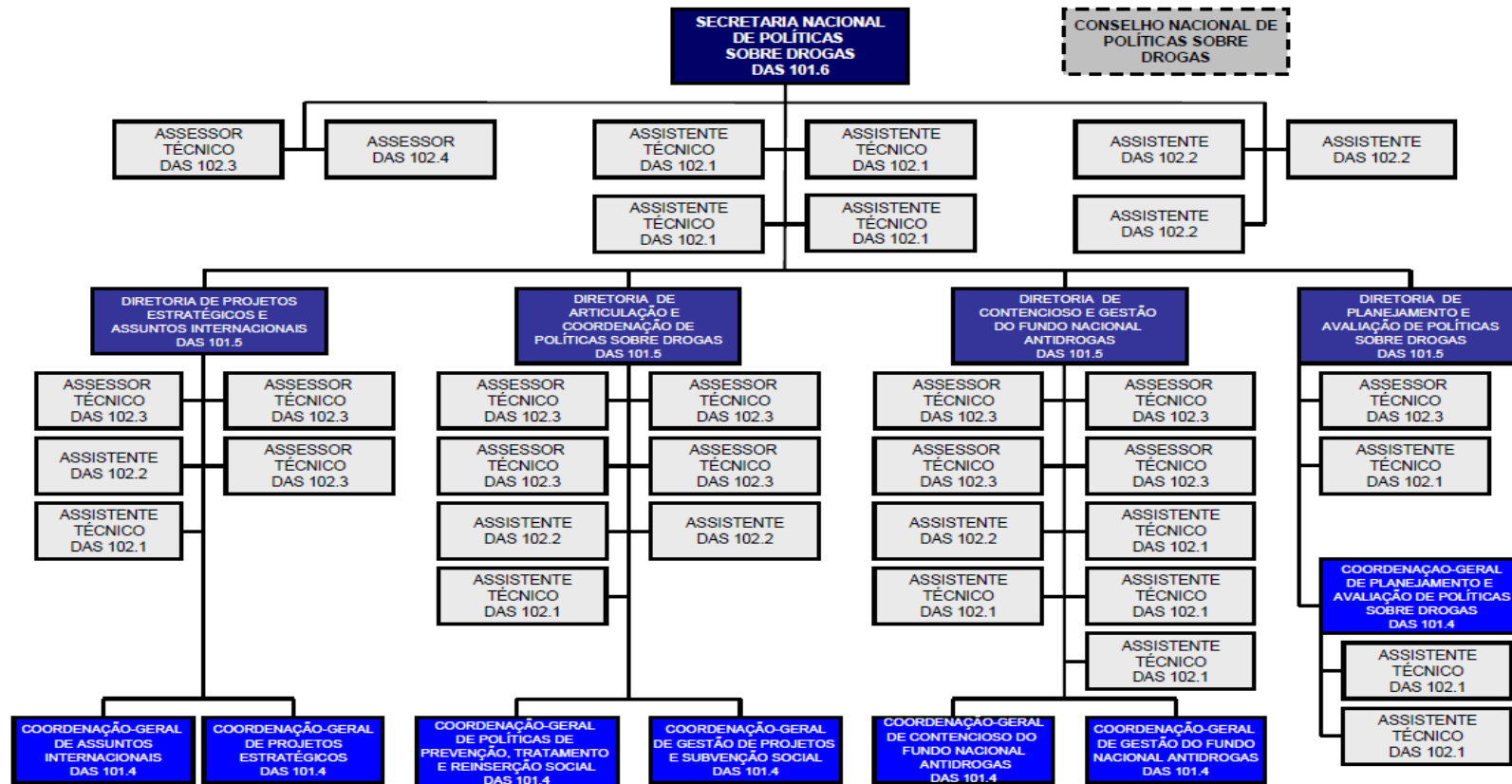
PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**; tradução de Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo, Atlas, 1976. 220 p.

ZANELLI. J.C.; BORGES-ANDRADE, J. & BASTOS, A.V.B. (Orgs). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520 p.

**ANEXO 1 – ESTRUTURA DA SENAD, CONFORME DECRETO 6.061/2007**

**ESTRUTURA DA  
SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS SOBRE DROGAS – SENAD (1/1)**

(DEC. 6.061, de 15 de março de 2007)





## ANEXO 2

## CRITÉRIOS RELATIVOS A PROCESSOS GERENCIAIS (CRITÉRIOS 1 A 7)

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA		Pontuação: 22
Este Critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O Critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A - Como a Alta Administração exerce a liderança, interagindo e promovendo o comprometimento com todas as partes interessadas?	<p>O exercício da liderança por parte da Direção tem a finalidade de promover o engajamento da força de trabalho na causa da organização, causa essa traduzida pela sua missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas.</p> <p>A interação da Direção com interlocutores das partes interessadas tem o objetivo de conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, de identificar o valor percebido por eles na organização e seus produtos. Também tem por objetivo informá-los sobre as políticas e metas institucionais da organização para com a parte interessada em questão, buscando oportunidades, validando as <i>estratégias</i> e gerando credibilidade em relação à organização.</p>	
B - Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração?	<p>A tomada de decisão tem a finalidade de compartilhar informações, no âmbito dos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia-a-dia da organização e de deliberar sobre a melhor forma de encaminhar as ações, corretivas ou proativas.</p> <p>A comunicação das decisões tem o objetivo de comprometer os atores dos processos envolvidos com as ações decididas, em todos os níveis e áreas.</p> <p>A implementação das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.</p>	
C - Como os Princípios e Valores da Administração Pública, as Diretrizes do Governo e os Princípios Organizacionais são internalizados e disseminados na organização?	<p>Os princípios e valores da Administração Pública e as Diretrizes de Governo devem nortear o planejamento e as diretrizes estratégicas da organização de maneira alinhada com as suas metas e ações. A comunicação dos valores e <i>princípios organizacionais</i> à força de trabalho tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. A comunicação desses valores e <i>princípios organizacionais</i> a parceiros importantes (ex.: terceirizados, fornecedores, revendedores, representantes) também tem a mesma finalidade.</p>	
D - Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas?	<p>A implementação do sistema de gestão implica no estabelecimento de padrões de trabalho para orientar a execução adequada das principais práticas de gestão e de métodos para verificar o seu cumprimento e estabelecer as ações corretivas adequadas quando os padrões não forem cumpridos. Devem ser garantidos os recursos necessários para a melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação externa e interna.</p> <p>Quando pertinente, devem ser estabelecidos compromisso e padrões de atendimento.</p>	
E - Como é analisado criticamente o desempenho por meio de indicadores e acompanhada a implementação das decisões decorrentes desta análise?	<p>A análise do desempenho da organização tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, e de avaliar o seu desempenho à luz do cenário interno e externo. Deve ser conduzido pela Alta Administração.</p> <p>As decisões tomadas durante o processo de análise do desempenho da organização devem ser acompanhadas até a sua efetiva implementação.</p>	
F - Como são avaliados e melhorados as práticas de gestão e os respectivos padrões?	<p>A avaliação das <i>práticas de gestão</i> e de seus <i>padrões de trabalho</i> tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias.</p> <p>A melhoria das <i>práticas de gestão</i> e de seus <i>padrões de trabalho</i> visa a buscar e a incorporar novos elementos que aumentem a sua eficácia, assegurando o aprendizado das práticas gerenciais da organização.</p>	

**Nota:** 1) Princípios organizacionais como as declarações da *Missão, Visão*, políticas e códigos de conduta devem ser apresentados na Alínea **C**.

2) Neste critério é particularmente importante informar o grau de disseminação das práticas de gestão descritas, considerando que os seus requisitos expressam questões como padronização e aprendizado organizacional, que devem permear toda a organização.

3) A expressão *análise do desempenho* refere-se à abordagem utilizada pela organização para avaliar se os resultados atingidos demonstram que os objetivos e estratégias traçados estão sendo alcançados. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o critério 2.

4) Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do setor de atuação e referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.

5) Devem ser apresentadas no critério 8 os indicadores utilizados para analisar o desempenho, mencionadas na Alínea **E**.

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS		Pontuação: 22
Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A. Como são definidas as estratégias da organização considerando-se as necessidades das partes interessadas, as demandas do governo e as informações internas? 1. Apresentar as principais estratégias.	A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para realizar a missão da organização e alcançar a sua visão de futuro, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas, provenientes dos processos internos da organização e as externas, originárias do macroambiente, mercado e setor de atuação e de suas tendências.  O envolvimento das partes interessadas tem por objetivo assegurar que estratégias da organização atendam os interesses delas.	
B. Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação? 1. Destacar os principais indicadores, metas e planos de ação.	A definição dos indicadores para avaliar a implementação das estratégias tem o objetivo de viabilizar o monitoramento do êxito das ações estratégicas por meio de resultados quantitativos.  O estabelecimento de metas de curto e longo prazos visa definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos com base em fatos, como projeções de histórico, requisitos de partes interessadas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do setor de atuação, picos já alcançados anteriormente, desafios incrementais e outros.  A definição dos planos de ação tem a finalidade de concretizar as estratégias definidas e o alcance dos resultados.	
C. Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação? 1. Apresentar os principais recursos alocados.	A alocação de recursos financeiros e não-financeiros para assegurar a implementação dos planos de ação tem a finalidade de quantificar e reservar os recursos para consecução dos planos de ação, em tempo de planejamento, para garantir que os investimentos necessários estejam refletidos na projeção de resultados e que os planos sejam implementados no tempo certo.	
D. Como são comunicadas as estratégias, metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?	A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho tem o objetivo de evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias, potencializando seu engajamento na causa comum.  A comunicação de estratégias para as demais partes interessadas tem a finalidade de provocar o realinhamento de interesses mútuos, no caso de estratégias que possam trazer vantagens ou conseqüências importantes para a parte interessada e eventuais desdobramentos para a própria organização.	
E. Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	A monitoração da implementação dos planos de ação é necessária para avaliar as estratégias e possibilitar a tomada de ações corretivas em tempo hábil.	

**Notas:** 1) A expressão *formulação das estratégias* refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outras metodologias para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.

2) Os indicadores utilizados na avaliação e monitoramento das estratégias e os utilizados para avaliação do desempenho dos processos compõem o que é usualmente denominado de “sistema de medição do desempenho”.

3) Os indicadores citados na Alínea B devem ter os seus resultados apresentados no critério 8.

CRITÉRIO 3 - CIDADÃOS		Pontuação: 22
Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos-usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A. Como as necessidades e expectativas dos <i>cidadãos-usuários</i> são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?	A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários visam obter as informações necessárias para configuração de produtos e serviços associados que incorporem as características mais relevantes para os grupos de cidadãos-usuários.	
B. Como os produtos e serviços, <i>padrões de atendimento</i> e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade?	A divulgação dos produtos e serviços tem a finalidade de despertar o interesse dos cidadãos-usuários atuais e potenciais pelos produtos e serviços da organização. A divulgação de padrões de atendimento visa criar na sociedade uma imagem positiva associada à organização e seus produtos e serviços.	
C. Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas?	O tratamento das reclamações ou sugestões de forma pronta e eficaz tem a finalidade de eliminar falha em produtos e serviços, melhorar suas características e de aumentar a satisfação dos cidadãos-usuários.	
D. Como é avaliada a satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços?	A avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação.	

**Notas:**

- 1) Neste critério é importante explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de cidadãos-usuários.
- 2) Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

<b>CRITÉRIO 4 - SOCIEDADE</b>		<b>Pontuação: 22</b>
Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético.		
<b>Alíneas e Requisitos</b>	<b>Finalidade</b>	
A. Como são identificados os aspectos e tratados os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes da atuação da organização?	A identificação de aspectos e tratamento de impactos sociais e ambientais tem a finalidade de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e ecossistemas, em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações.	
B. Como a organização estimula e envolve a força de trabalho e seus parceiros nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?	O incentivo e envolvimento da força de trabalho e de seus parceiros na implementação de projetos sociais potencializam o engajamento da equipe na causa da organização e o desenvolvimento de parcerias duradouras.	
C. Como a organização orienta e estimula a sociedade a exercer o controle social?	O estímulo ao controle social abrange a divulgação oficial dos seus atos e de informações sobre seus planos, programas e projetos, em uma forma que assegure seu entendimento e sua interpretação. A organização deve tornar público e democratizar o acesso às informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão de suas atividades.	
D. Como a organização estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?	O incentivo e envolvimento da força de trabalho na implementação de projetos sociais potencializam o engajamento da equipe na causa da organização e o desenvolvimento de parcerias duradouras.  O tratamento das questões éticas visa a assegurar o relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes.	
E. Como a organização identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e execução de políticas públicas, quando pertinente?	A identificação das necessidades da sociedade visando o estabelecimento de políticas públicas direcionadas a estas necessidades busca assegurar que as políticas estejam convergentes com a demanda da sociedade.	

**Notas:**

1 Dentre os impactos sociais citados na Alínea A incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.

<b>CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO</b>		<b>Pontuação: 22</b>
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.		
<b>Alíneas e Requisitos</b>	<b>Finalidade</b>	
A. Como são identificadas as necessidades, definidos e implantados os sistemas de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?	A identificação das necessidades de informação de três tipos principais: de apoio às operações diárias; de acompanhamento do progresso dos planos de ação; e de subsídio ao processo de tomada de decisões visa a permitir a configuração e otimização dos sistemas de informação. A definição de sistemas de informação tem o objetivo de desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender as necessidades identificadas junto aos usuários.	
B. Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?	A atualização visa assegurar o uso de informações mais recentes. A confidencialidade tem a finalidade de restringir o acesso e a distribuição das informações somente aos usuários e públicos autorizados a recebê-las, protegendo o acervo de informações da organização contra o uso indevido. A segurança quanto à integridade tem o objetivo de garantir o registro e uso de informações fidedignas, promovendo a qualidade da informação e da tomada de decisão. Quanto à disponibilidade, o objetivo é assegurar o pronto acesso as informações promovendo a continuidade dos serviços.	
C. Como a organização estabelece e mantém a memória administrativa?	O estabelecimento e a manutenção da Memória Administrativa visa a garantir as informações da evolução e das mudanças organizacionais e de processos de gestão da organização durante a sua existência, permitindo aos seus gestores a tomada de decisões com base em fatos e dados. Serve como referência e apoio legal para essas decisões.	
D. Como são utilizadas outras organizações como um referencial comparativo pertinente?	A obtenção de informações comparativas e a manutenção de sua atualização visam a assegurar a utilização de informações comparativas que permitam à organização conhecer seu grau de competitividade e de excelência, a partir da comparação externa de seus resultados financeiros e não-financeiros; identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados; e possibilitar o estabelecimento de metas baseadas em fatos.	
E. Como o conhecimento é desenvolvido, protegido e compartilhado na organização?	O desenvolvimento e a proteção do conhecimento da organização têm a finalidade de manter o nível de desempenho conquistado com base nesse conhecimento.	

**Notas:**

- 1) Os sistemas de informação abrangem os principais sistemas informatizados e não-informatizados.
- 2) Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização conforme Alínea A do Critério 1 e para o estabelecimento de metas conforme Alínea B do Critério 2 e podem ser utilizadas para a melhoria de produtos e processos, conforme Alínea C do Critério 7.

CRITÉRIO 6 - PESSOAS		Pontuação: 22
Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A. Como a organização do trabalho é definida e implementada? Citar o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos organizacionais.	Os arranjos internos dos elementos: força de trabalho; requisitos técnicos das atividades; competências profissionais requeridas para a execução das atividades; tecnologias disponíveis; ambiente físico e social e organização do trabalho visam o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas no cumprimento das competências institucionais, em consonância com as estratégias de Governo. Esses arranjos devem garantir a integração, a coordenação e o controle da ação institucional. A definição dos sistemas de trabalho decorre: a) da análise das definições estratégicas do órgão ou entidade; b) da composição de sua força de trabalho; ou seja seus vínculos e estruturação em carreiras; c) do desenho dos seus postos de trabalho, realizados, preferencialmente, a partir do mapeamento das competências profissionais necessárias à consecução dos seus principais processos e do estabelecimento de funções técnicas comissionadas, quando for o caso; e d) dos recursos disponíveis: de natureza orçamentário/financeira, informacional e tecnológica.	
B. Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a busca por melhores resultados?	O estímulo à busca por melhores resultados e alcance das metas por meio de reconhecimento institucional e do desempenho por equipe e individual, como: oferta de novas oportunidades para equipe/pessoa (por exemplo: participação em fóruns estratégicos, cursos, missões internacionais e novos postos de trabalho, divulgação em mídia interna); e a ascensão de novas responsabilidades/autonomia (delegação) visa mobilizar as pessoas utilizando o aspecto motivacional interno e externo. O estímulo à busca por melhores resultados por meio da remuneração, quando pertinente, tem o objetivo de incentivar o alcance de metas, implementando o pagamento por desempenho	
C. Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas?	As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias a fim de que os programas de treinamento incorporem as demandas delas decorrentes. As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as necessidades das pessoas com o objetivo de que os programas de treinamento incorporem suas demandas de desenvolvimento para exercício das funções atuais e futuras.	
D. Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é concebida considerando as necessidades identificadas com a finalidade de aumentar a eficiência e a eficácia dos programas.	
E. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Os perigos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados e os riscos tratados com o objetivo de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo dos fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho em decorrência de suas atividades.	
F. Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável? 1. Apresentar os fatores identificados. 2. Citar as principais ações desenvolvidas.	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são identificados e tratados com a finalidade de avaliá-los e de eliminar os aspectos que possam afetar a disposição para o trabalho.  O clima organizacional é mantido favorável ao alto desempenho com o objetivo de proporcionar elementos que favoreçam a alta produtividade das equipes, agilizando o trabalho, facilitando a comunicação e promovendo desafios constantes.	
G. Como a satisfação das pessoas é avaliada?	A avaliação da satisfação das pessoas tem por objetivo mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na organização e identificar oportunidades para melhoria desses aspectos, aumentando a satisfação.	

**Notas:**

- 1) Neste critério é importante explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias de pessoas – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização –, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
- 2) Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.



CRITÉRIO 7 - PROCESSOS		Pontuação: 22
Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando ao seu suporte.		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A. Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis? 1. Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.	O projeto dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem a finalidade de dotar esses processos das características necessárias para que sejam capazes de gerar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e de outras partes interessadas, traduzidas em requisitos de processo e produto. Os indicadores de desempenho são definidos para controlar o atendimento aos requisitos críticos de processo e de produto.	
B. Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?	O controle dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de cidadãos-usuários e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua corretiva e preventivamente para sanar não-conformidades identificadas. Não-conformidade refere-se ao não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não-conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.	
C. Como os processos finalísticos e os processos de apoio são analisados e melhorados? 1. Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas. 2. Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos, pelo menos, nos últimos dois anos.	A análise dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias.  A melhoria dos processos finalísticos e dos processos de apoio visa à busca e incorporação de novas características que promovam a agregação de valor para os cidadãos-usuários e para outras partes interessadas (por exemplo, ações de simplificação e de desburocratização).	
D. Como os fornecedores são selecionados? Destacar os critérios utilizados.	A seleção de fornecedores visa escolher os fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços que melhor atendam aos requisitos exigidos pelos processos, especialmente aqueles considerados críticos. Os critérios para seleção são estabelecidos a partir das necessidades dos usuários dos bens ou serviços a serem adquiridos e de exigências de confiabilidade de natureza técnica, financeira, comercial e legal.	
E. Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?	A avaliação dos fornecedores tem por finalidade medir o nível de desempenho dos fornecimentos realizados e identificar oportunidades para melhoria.  A pronta informação dos fornecedores quanto ao seu desempenho visa evidenciar o nível de controle e incentivar a melhoria dos padrões de fornecimento.	
F. Como é elaborado e gerenciado o orçamento?	A elaboração e o gerenciamento do orçamento tem a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.	

**Notas:**

- 1) Os processos principais do negócio e de apoio devem ser descritos no Perfil.
- 2) O projeto de processos principais do negócio e dos processos de apoio inclui modificações de processos existentes e desenvolvimento de novos processos, bem como, definição de padrões operacionais.
- 3) Neste critério é importante explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
- 4) Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos principais do negócio e de apoio abordados neste critério devem ser apresentados no critério 8.

## ANEXO 3

## MODELO DE DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS

AUTO-AVALIAÇÃO DA GESTÃO							
Descrição das Práticas de Gestão – Processos Gerenciais							
<b>Critério:</b> Citar qual critério está sendo avaliado				<b>Alínea:</b> Indicar a alínea que está sendo avaliada (consultar o IAGP 250 pontos)			
Descrição objetiva da prática de gestão relativa à alínea							
<p>Descrever de modo objetivo e resumido cada prática de gestão da alínea analisado e correspondente ao Critério avaliado. A descrição da prática de gestão deve conter no mínimo as seguintes informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que é feito;</li> <li>• Onde é feito (quais setores ou quais são as pessoas envolvidas);</li> <li>• Com que periodicidade é feito;</li> <li>• Há quanto tempo é feito.</li> <li>• A sistemática de controle;</li> <li>• Os mecanismos de aprendizado utilizados.</li> </ul>							
Análise e enquadramento da prática nos fatores/subfatores de avaliação							
Fatores de Avaliação							
Enfoque		Aplicação		Aprendizado		Integração	
Subfatores de Avaliação							
Adequação	Pro-atividade	Disseminação	Continuidade	Melhorias	Coerência	Inter-Relação	Cooperação
Adequação()	Pro-ativa ()	Plena ()	Sistemática ()	Sistemática ()	Existente ()	Existente ()	Existente ()
Inadequação()	Reativa ()	Parcial ()	Início de Uso ()	Casual ()	Inexistente ()	Inexistente ()	Inexistente ()
Inexistente ()	Não Avaliada ()	Indeterminada ()	Uso Isolado ()	Inexistente (0	-	-	-
Oportunidade de Melhoria (OM) relativa ao requisito							

## ANEXO 4

### PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO

Os Itens dos Critérios relativos aos **processos gerenciais** são pontuados segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais (Anexo 6)** e de acordo com a seguinte seqüência:

1º) Consolidação considerando todas as práticas identificadas no Critério identificando para cada subfator/fator o grau de abrangência, conforme orientação abaixo:

- a) Nenhuma: ( 0 );
- b) Alguns: ( >0 e <1/4 );
- c) Muitos: ( = ou >1/4 );
- d) Maioria: ( = ou > 1/2 );
- e) Quase Todos: ( = ou > 3/4 ); e
- f) Todos: ( = 1 ).

2º) Para cada fator/subfator, seguindo a marcação do nível da abrangência, deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir:

- a) 0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%; e
- b) Caso um fator possua dois subfatores ou mais, deverá ser atribuído percentual para cada um deles e depois, seguindo a **Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais (Anexo 5)** considerar o valor de consolidação do fator.

O percentual total do Critério será calculado a partir da identificação do **fator de menor percentual** e será atribuído:

= percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior  
**ou** apenas 1 dos outros fatores esteja em estágio superior;

+10% percentuais se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior.

Para essa etapa utilizar o modelo do formulário na parte mostrada a seguir:

	<b>% TOTAL DO CRITÉRIO</b>
--	----------------------------

- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa ao Item (ver Critérios e Pontuações máximas). A pontuação do Critério será o valor dessa multiplicação.

Para essa etapa utilizar o modelo do formulário na parte mostrada a seguir:

	<b>TOTAL DE PONTOS DO CRITÉRIO</b>
--	------------------------------------

- Após obter a pontuação de cada Critério esse resultado deve ser levado para o Relatório de Validação da Organização.

CRITÉRIO 1 a 7 – PROCESSOS GERENCIAIS	Pontuação: 154
Este critério examina os processos gerenciais, abrangendo os critérios de Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos. A avaliação dos resultados inclui a análise da do Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração.	
A. Examina o Critério 1 – Liderança	<b>22 PONTOS</b>
B. Examina o Critério 2 – Estratégias e Planos	<b>22 PONTOS</b>
C. Examina o Critério 3 – Cidadãos	<b>22 PONTOS</b>
D. Examina o Critério 4 – Sociedade	<b>22 PONTOS</b>
E. Examina o Critério 5 – Informações Conhecimento	<b>22 PONTOS</b>
F. Examina o Critério 6 – Pessoas	<b>22 PONTOS</b>
G. Examina o Critério 7 – Processos	<b>22 PONTOS</b>

## ANEXO 5

**MODELO DE FORMULÁRIO PARA APOIAR A PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE  
PROCESSOS GERENCIAIS**

<b>Consolidação do Enquadramento por CRITÉRIO e Pontuação – 250 pontos</b>															
<b>CRITÉRIO:</b> <i>Citar qual critério está sendo avaliado</i>															
<b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b>															
<b>Enfoque</b>			<b>Aplicação</b>			<b>Aprendizado</b>			<b>Integração</b>						
<b>SUBFATORES DE AVALIAÇÃO</b>															
<b>Adequação</b>		<b>Proatividade</b>		<b>Disseminação</b>		<b>Continuidade</b>		<b>Melhorias</b>		<b>Coerência</b>		<b>Interrelação</b>		<b>Cooperação</b>	
Todos		Maioria		Todas		Todas		Maioria		Todas		Todas		Quase todas	
Quase todos		Muitos		Quase todas		Quase todas		Muitas		Quase todas		Quase todas		Maioria	
Maioria		Algum(ns)		Maioria		Maioria		Alguma(s)		Nenhuma		Maioria		Nenhuma	
Muitos		Inexistente		Muitas		Muitas		Há implem.				Nenhuma			
Algum(ns)				Alguma(s)		Alguma(s)		Não há impl							
Inadequadas				Nenhuma		Não relatado		Não há mecanismos.							
%		%		%		%		%		%		%		%	
<b>Enfoque %</b>			<b>Aplicação %</b>			<b>Aprendizado %</b>			<b>Integração %</b>						
<b>% TOTAL DO CRITÉRIO</b>															
<b>TOTAL DE PONTOS DO CRITÉRIO</b>															

## ANEXO 6

## TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – PROCESSOS GERENCIAIS

Tabela de Pontuação (%) Processos Gerenciais					
ENFOQUE: Adequação e Pró-atividade - As práticas de gestão dos Requisitos do Critério são...					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
<u>Inadequadas e não apropriadas ao Perfil da Organização</u> Se dada nota ZERO, repeti-la em <u>Aplicação, Aprendizado e Integração.</u>	Adequadas para <u>alguns Requisitos</u> e apropriadas ao Perfil da Organização.	Adequadas para <u>muitos Requisitos</u> e apropriadas ao Perfil da Organização.	Adequadas para <u>a maioria dos Requisitos</u> e apropriadas ao Perfil da Organização. ..... O atendimento a algum pré-requisito é pró-ativo.	Adequadas para <u>quase todos os Requisitos</u> e apropriadas ao Perfil da Organização. ..... O atendimento a <u>algum</u> pré-requisito é pró-ativo.	Adequadas a <u>todos os Requisitos</u> e apropriadas ao Perfil. ..... O atendimento à <u>maioria</u> dos pré-requisitos é pró-ativo.
APLICAÇÃO: Disseminação e Continuidade - As práticas de gestão dos Requisitos do Critério são...					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
Adequadas e não disseminadas Se dada nota ZERO repeti-la em Aprendizado. ..... Uso não relatado.	<u>Adequadas e disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</u> ..... <u>Uso continuado em alguma(s) prática(s)</u>	<u>Adequadas e disseminadas em muitas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</u> ..... <u>Uso continuado em muitas práticas(s)</u>	<u>Adequadas e disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</u> ..... <u>Uso continuado na maioria das práticas(s)</u>	<u>Adequadas e disseminadas na quase todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.</u> ..... <u>Uso continuado em quase todas as práticas(s)</u>	<u>Adequadas e disseminadas em todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes</u> ..... <u>Uso continuado em todas as práticas(s)</u>
APRENDIZADO: Melhorias - As práticas de gestão dos Requisitos do Critério são...					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
<u>Não há mecanismo de avaliação do desempenho das práticas adequadas.</u>	Não há melhorias sendo implantadas.	Há melhorias sendo implantadas.	<u>Alguma(s) das práticas adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.</u>	<u>Muitas das práticas adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.</u>	<u>A maioria das práticas adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.</u>
INTEGRAÇÃO: Coerência, Inter-relação e Cooperação - As práticas de gestão dos Requisitos do Critério são...					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
Adequadas mas <u>não coerentes com as estratégias e objetivos da Organização.</u>	Adequadas e <u>quase todas as práticas são coerentes com as estratégias e objetivos da Organização.</u>	Adequadas e <u>todas as práticas são coerentes com as estratégias e objetivos da Organização.</u>	Adequadas e <u>coerentes com as estratégias e objetivos da Organização.</u> ..... A <u>maioria das práticas</u> está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.	<u>Adequadas e todas coerentes com as estratégias e objetivos da Organização.</u> ..... <u>Quase todas as práticas</u> estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, havendo..... cooperação entre a <u>maioria das áreas na sua implementação, quando apropriado</u>	<u>Adequadas e todas coerentes com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas.</u> ..... <u>Todas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado</u>

**Nota:**

- (1) Abrangência: "algum (as)" (>0 e <1/4); "muitas" (= ou >1/4); "maioria" (= ou >1/2); "quase todas" (= ou >3/4); "todas" (=1/1).
- (2) Para determinação da abrangência do atendimento (alguns, muitas, etc.) considerar que cada pergunta dos critérios de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.
- (3) Nota zero em "enfoque" implica em nota igualmente zero em "aplicação", "aprendizado" e "integração".
- (4) Nota zero em "aplicação" implica em nota igualmente zero em "aprendizado".

## ANEXO 7

## MODELO PARA AVALIAR OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Resultados Organizacionais		
<b>Critério 8: RESULTADOS</b>	Alínea A: Indicar a alínea que está sendo avaliada (consultar o IAGP 250 pontos)	
<b>Apresentação objetiva dos resultados em relação ao Requisito</b>		
<b>Análise e enquadramento dos Resultados na Tabela de Pontuação</b>		
<b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b>		
Relevância	Tendência	Nível Atual
Todos ( )	Quase todos ( )	Maioria (= ou >) ( )
Quase todos ( )	Maioria ( )	Muitos (pelo menos 1 é = ou >) ( )
Maioria ( )	Muitos ( )	Mais de 1 (mesmo que <) ( )
Muitos ( )	Alguns ( )	Um (favorável ou desfavorável) ( )
Alguns ( )	Um resultado ( )	Nenhum ou não apresentado( )
Não Apresentados ( )	Nenhum ( )	
%	%	%
<b>Percentual da Alínea</b>		
<b>Pontuação da Alínea</b>		

## ANEXO 8

### PONTUAÇÃO DO CRITÉRIO

Os **Itens** relativos aos **Resultados Organizacionais** são pontuados segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais (Anexo 9)** e de acordo com a seguinte seqüência:

1º) Com base nos resultados apresentados nas alíneas determine o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Relevância / Tendência / Nível Atual), observando a análise e adequação dos fatores de todas as alíneas que compõem o item.

- a) A cada fator deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir:  
0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%.
- b) A abrangência dos fatores Relevância, Tendência e Nível Atual:
  - i. Alguns ( $>0$  e  $<1/4$ );
  - ii. Muitos ( $=$  ou  $>1/4$ );
  - iii. Maioria ( $=$  ou  $>1/2$ );
  - iv. Quase Todos ( $=$  ou  $>3/4$ ); e
  - v. Todos ( $=1$ ).
- c) Para avaliar os fatores “Tendência” e “Nível Atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados
- d) Nota zero em Relevância implica em nota igualmente zero nos demais fatores (Tendência e Nível Atual).
- e) Para avaliação da Tendência, considerar resultados dos dois últimos ciclos de avaliação ou planejamento.

2º) O percentual total da Alínea será calculado a partir da identificação do **fator de menor percentual** e:

- a) = percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas 1 dos outros fatores em estágio superior.
- b) +10% percentuais se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior.



- 3º) Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa à Alínea (ver Critérios e Pontuações máximas). A pontuação da Alínea será o valor dessa multiplicação.
- 
- 4º) O total do Critério 8 – Resultados será a soma de todas as pontuações das Alíneas que o compõe.
- 
- 5º) Transporte os dados encontrados para o Relatório de Validação da Organização.

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS	Pontuação: 96
Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, a sociedade, as pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela comparação com o desempenho de outras organizações.	
H. Apresentar os resultados relativos aos cidadãos-usuários	<b>20 PONTOS</b>
I. Apresentar os resultados relativos à sociedade	<b>20 PONTOS</b>
J. Apresentar os resultados relativos aos processos de suprimento	<b>13 PONTOS</b>
K. Apresentar os resultados relativos às pessoas	<b>13 PONTOS</b>
L. Apresentar os resultados dos processos finalísticos e de apoio	<b>20 PONTOS</b>
M. Apresentar os resultados orçamentários e financeiros	<b>10 PONTOS</b>

**Notas:**

- 1) Na apresentação dos resultados (tabelas ou gráficos), demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos dois ciclos de avaliação ou planejamento e incluir informações comparativas pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- 2) No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado da corporação.
- 3) Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados nos Critérios 1, 3, 4, 5, 6 e 7, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados no Critério 2.

## ANEXO 9

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Fator Relevância					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
Não foram apresentados resultados relevantes. Se dada nota ZERO repeti-la nos demais Fatores.	Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.	Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.	A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.	Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.	• Todos os resultados relevantes foram apresentados.
Fator Tendência: Considerar somente os resultados relevantes apresentados e os dois últimos ciclos de avaliação ou planejamento					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.	Tendência favorável em um dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em mais de um dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.
Fator Nível Atual: Considerar somente os resultados relevantes apresentados					
0%	20%	40%	60%	80%	100%
Não são apresentados os principais referenciais comparativos pertinentes.	O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes e o nível atual de alguns é inferior.	O nível atual de alguns resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual de muitos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes, sendo a organização líder do setor de atuação em pelo menos um resultado.

**ANEXO 10**

**PONTUAÇÃO GLOBAL**

A composição da pontuação dos Requisitos dos Critérios gerará as pontuações globais da organização, que se enquadrará numa das cinco faixas seguintes.

<b>Nível de Gestão</b>	<b>Valor da Pontuação</b>	<b>Descrição da maturidade da Gestão</b>
<b>2</b>	<b>151 - 250</b>	Práticas nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, mas há lacunas significativas na aplicação da maioria delas. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
<b>1</b>	<b>0 - 150</b>	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas.

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