



**INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA
GESTÃO PÚBLICA**

2014

Presidenta da República
Dilma Roussef

Vice-Presidente da República
Michel Temer

Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão
Miriam Belchior

Secretária Executiva
Eva Maria Cella Dal Chiavon

Secretária de Gestão Pública
Ana Lúcia Amorim de Brito

Diretor do Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional
Alexandre Kalil Pires

Coordenador-Geral de Aperfeiçoamento de Modelos e Referenciais de Gestão Pública
Esaú Mendes Sirqueira

Equipe Técnica do GESPÚBLICA

- **Anderson Trindade Melchiades**
- **Lucilene Ferreira da Silva Lopes**
- **Luciana de Oliveira Garcia**
- **Roseli Dias Barbosa Farias**
- **Ubajara Berocan Leite**

**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA**

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO C – 7º ANDAR

CEP: 70046-900 – Brasília – DF FONE: (61) 2020-1835

FAX: (61) 2020-4961

PORTAL: www.gespublica.gov.br

Correio Eletrônico: gespublica@planejamento.gov.br

**COORDENAÇÃO GERAL DE APERFEIÇOAMENTO DE
MODELOS E REFERENCIAIS DE GESTÃO PÚBLICA**

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP

Secretaria de Gestão Pública – SEGEP

Departamento de Desenvolvimento e Desempenho

Institucional - DEDDI

SECRETARIAS COLABORADORAS

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI

Secretaria de Orçamento Federal - SOF

Secretaria do Patrimônio da União – SPU

Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI

É permitida a reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil.Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
Secretaria de Gestão Pública.

Programa GESPÚBLICA, **Instrumento para
Avaliação da Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP,
2014. Versão 1/2014.

51 p.1. Gestão Pública 2.Excelência 3. Inovação

4.Administração Pública I.Título.

CDU

O Programa GESPÚBLICA agradece pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste documento, a participação dos colaboradores:

Ana Cristina da Silva Dantas
André Ribeiro Ferreira
Arão Amaral Filho
Arcádio de Paula Fernandez
Caio Castelliano de Vasconcelos
Carlos Cezar Soares Batista
Carlos Lombardi
Cesar Pereira Viana
Clesito Cesar Arcoverde Fechine
Eliomar Wesley Ayres da Fonseca Rios
Elton Bernardo Bandeira de Melo
Erivaldo Ferreira da Silva
Fabiano Ferreira Araújo
Fabio Ferreira Batista
Francisco José Pompeu Campos
Getúlio Sussumu M. Yasunici
Haley Maria de Sousa Almeida
Helvis Araujo Fonseca
Ivan Tuyoshi Mori Kakimoto
Janete Balzani Marques
João Batista Pinto Lourenço
João Luís Pedroza Rei
Laureano Struck
Letícia Lopes Quirino Pantoja
Lígia A. Santos
Lyara Apostolico
Lobivar Barros de Matos Filho
Luiz Aires Maranhão Cerqueira
Luiz Antônio Rocha Júnior
Márcia Cristina Ariede
Marcos Vinícius Peçanha Del Amico
Marcus Kleber Viana
Maria de MarilacCoelho Rocha
Maria Elizabeth Costa Viana
Michele Nascimento Farias
Mirian Cohen
Nelcilândia Pereira de Oliveira
Nilson Antonio Carvalho Figueiredo Filho
Oscar Zveiter Neto
Pamela Lang
Paulo Daniel Barreto Lima
Paulo Stefan Villar de Queiróz Csermak
Pedro Amilto Aguiar Cruz
Poliana Moita Braga
Raíssa Veloso Gomes

Regina Luna Santos de Souza
Ricardo Motta
Ricardo Martins
Roseli Teixeira Alves
Suzana Selma Mendonça de Souza
Sergio Antonio Martins Carneiro
Washington Leonardo G. Bonini
Yumi Takeda boarato Meneguim
Zuley Ferreira Pontes Júnior

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. Fundamentação | 1 |
| 1.1. O Modelo de Gestão Pública Brasileiro | 1 |
| 1.2. A Gestão Pública para um Estado Democrático de Direito: Princípios..... | 1 |
| 1.3. Os Princípios da Administração Pública Brasileira..... | 4 |
| 1.4. Ser Universal: Fundamentos da Gestão Contemporânea | 5 |
| | |
| 2. O Modelo Referencial da Gestão Pública: representação gráfica | 7 |
| | |
| 3. O Modelo como Instrumento para a Melhoria da Gestão | 10 |
| | |
| 4. O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública | 10 |
| 4.1. Perfil do órgão/entidade | 10 |
| 4.2. Estrutura e Conteúdo | 11 |
| | |
| Tabela de Pontuação por critérios e itens | 14 |
| | |
| Critérios 1 – Governança | 15 |
| Critério 2 - Estratégia e Planos..... | 18 |
| Critério 3 - Público-Alvo..... | 20 |
| Critério 4 - Interesse Público e Cidadania..... | 22 |
| Critério 5 - Informação e Conhecimento | 24 |
| Critério 6 - Pessoas | 25 |
| Critério 7 - Processos | 27 |
| Critério 8 - Resultados | 30 |
| | |
| 4.3. Sistema de Pontuação | 32 |
| | |
| Tabela de Pontuação (%) Itens de Processos Gerenciais..... | 34 |
| | |
| Tabela de Pontuação (%) Itens de Resultados | 35 |
| | |
| Faixa de Pontuação Global | 36 |
| | |
| Glossário..... | 38 |

1. Fundamentação

1.1 O modelo de gestão pública brasileiro

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. O modelo escolhido está fundamentado em padrões internacionais e representa o “estado da arte da gestão contemporânea”.

A contemporaneidade do modelo de gestão implica aperfeiçoá-lo continuamente para que se mantenha atual a qualquer tempo.

Este é o trabalho que tem sido feito ao longo do tempo para que o sistema de gestão público continue como efetivo instrumento de transformação gerencial rumo a excelência.

Este modelo é de Excelência por que reúne os elementos necessários à obtenção de um padrão gerencial de classe mundial, oferecendo aos órgãos e entidades públicos parâmetros para a avaliação e melhoria de seus sistemas de gestão.

O Modelo Referencial da Gestão Pública foi desenvolvido a partir de três premissas:

- A gestão pública, enquanto gestão é universal, devendo, portanto, estar alinhada aos fundamentos e princípios da gestão contemporânea;
- A gestão pública, enquanto pública e brasileira, é particular, devendo, portanto, estar submetida aos valores constitucionais e legais;
- A gestão pública é a gestão do Estado e por isso envolve a gestão dos órgãos e entidades públicos dos três poderes e das três esferas de governo.

Não há qualquer empecilho que inviabilize a gestão de excelência em um órgão/entidade pelo fato de ser público. A construção do Modelo Referencial da Gestão Pública levou em consideração essas premissas, mantendo o alinhamento – não a cópia – dos fundamentos e respeitando a singularidade de ser gestão pública. Há muita semelhança entre gestão pública e gestão privada, mas todas essas semelhanças recaem sobre aspectos pouco importantes, quando se trata de gestão pública de excelência.

1.2. A gestão pública para um Estado Democrático de Direito: *princípios*

1.2.1. *Legalidade*

O princípio da legalidade decorre da opção da Sociedade Brasileira pelo Estado Democrático de Direito, que se distingue pelo poder soberano dos cidadãos, livres e iguais, de produzirem suas próprias regras, por meio do processo constituinte e legislativo. No regime democrático, o princípio da legalidade representa a supremacia da dimensão política (legislativa) sobre a dimensão técnica (executiva e judicante).

Na forma do art. 44 da Constituição, o Poder Legislativo é exercido pelo Congresso Nacional, composto por representantes do povo, eleitos.

Em decorrência do princípio da legalidade e, por conseguinte, da soberania popular, somente a lei pode delegar competências e poderes à Administração Pública e aos seus agentes públicos; criar ou extinguir competências estatais; ministério ou órgão da Presidência da República diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo; cargos ou funções públicas (CF, art. 48).

A Administração Pública não tem liberdade nem vontade que não as concedidas e determinadas pela Constituição e pela lei (ou seja, pelo povo) e, nesse caso, são matérias de sua discricção apenas as estratégias, mecanismos e instrumentos a serem adotados na aplicação da lei, no objetivo de conseguir os seus plenos efeitos, na forma mais eficiente possível.

1.2.2. Princípio da Separação entre os Poderes.

O Estado Brasileiro é dotado de poder uno e soberano, atribuído ao povo, (CF, art. 1º). No entanto, para garantir a Ordem Democrática, a Constituição prevê a sua tripartição, a fim de que as funções políticas, judicantes e executivas sejam exercidas por instâncias e agentes diversos, de forma independente, ainda que harmônica. (CF, art. 2º). A tripartição preserva o poder político à instância representativa da vontade popular – o Parlamento, responsável pelo poder legislativo (de produzir as leis e, portanto, definir o direito). O poder de julgar e de resolver conflitos (e de dizer o direito) é atribuído ao Judiciário; enquanto os poderes administrativos, de intervenção no domínio social e econômico e de fomento, são atribuídos ao Poder Executivo.

Essa segregação de poderes deve ser observada no processo do arranjo institucional das estruturas do aparelho do Estado, em todos os níveis organizacionais, de forma que a mesma instituição ou o mesmo agente público não acumule competências ou poderes de formulação, de julgamento e de execução, em sua área de atuação.

1.2.3. Princípio da orientação aos objetivos da República Federativa do Brasil

Os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil - de construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e marginalização; reduzir as desigualdades e de promover o bem de todos, sem preconceitos (CF, art. 3º) – são os macro objetivos da Administração Pública e devem orientar toda a sua atuação.

Portanto, os arranjos institucionais das estruturas dos seus órgãos e entidades da administração direta e indireta devem ser projetados com o foco na obtenção de resultados sociais e de desenvolvimento econômico que atendam a esses objetivos; o que implica em dar foco de investimento às instâncias geradoras de benefícios sociais e econômicos. Os processos administrativos devem viabilizar a resolução dos problemas sociais e o atendimento aos cidadãos, e não se tornarem fins em si mesmos. Os mecanismos de gestão e controle devem possibilitar o desenvolvimento eficaz e

eficiente da ação estatal e não representar obstáculos à consecução dos objetivos republicanos.

1.2.4. Princípio da centralidade dos direitos individuais e sociais

A centralidade dos direitos sociais fundamentais, na Constituição Federal, exige que o modelo de gestão pública brasileiro e, por conseguinte, os modelos de arranjos institucionais adotem tecnologias institucionais (modelos, metodologias, técnicas e ferramentas) adequadas à ação estatal na área social, cujas características e dinâmica de funcionamento são diferentes da intervenção estatal na economia. De fato, as atividades estatais na área de provimento dos direitos sociais exigem estruturas executivas ágeis e flexíveis; permeáveis a mecanismos de gestão de resultados e controle social; e abertas a mecanismos de articulação e colaboração com a sociedade civil sem fins lucrativos.

1.2.5. Princípio da descentralização federativa

A descentralização federativa implica o compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo, pela execução das políticas públicas. Para tanto, é necessário gerar tecnologias de gestão voltadas à municipalização, o que constitui claro direcionamento da Constituição Federal, principalmente, no Título “Da Ordem Social”.

A valorização do Município é basilar para a soberania e para a garantia dos direitos fundamentais e sociais, visto que é o município o centro político mais próximo do cidadão, e, por isso mais capacitado a gerar benefícios públicos sociais concretos e, também o mais adequado a exercer um modelo de gestão pública mais democrática, na qual os cidadãos participem, efetivamente, dos processos de formulação, implantação, avaliação e controle das políticas públicas.

No arranjo institucional das estruturas do Poder Executivo, a orientação constitucional à descentralização federativa implica a revisão das competências e das estruturas organizacionais dos órgãos e entidades da administração direta e indireta com o objetivo de verificar se não existem competências que estejam sendo desempenhadas pela esfera federal que não deveriam ser transferidas para as esferas estaduais e municipais. Essa transferência requer a geração de novas tecnologias institucionais que favoreçam o arranjo sistêmico das estruturas do aparelho do Estado, nas três esferas de governo e a concepção de um novo modelo para o ciclo de gestão, que permita o gerenciamento das responsabilidades compartilhadas.

1.2.6. Princípio da participação social na governança das instituições.

O modelo democrático do Estado Brasileiro prevê o hibridismo de práticas representativas e participativas, conforme cristalizado no artigo primeiro da Carta, quando essa dispõe que “todo o poder emana do povo que o exerce por meio de seus representantes (democracia representativa) ou diretamente (por meio de uma democracia participativa)”; e sinalizado em diversos outros dispositivos constitucionais. Pode-se dizer que, para realizar o regime democrático preconizado na Constituição, é

necessário que a Administração Pública Brasileira adote modelos de gestão abertos à participação social qualificada dentro dos espaços de formulação e de implementação de políticas públicas.

É preciso abrir os órgãos e entidades públicos para a participação do cidadão e romper com a tradição cultural de autorreferenciamento, que ocorre, principalmente, nas esferas de governo mais distantes dos cidadãos, como é o caso da esfera federal. Para que o governo possa se aproximar dos problemas imediatos e concretos da população é forçoso conceber novos arranjos institucionais, que privilegiem a participação social nos processos de formulação, acompanhamento, avaliação e controle de políticas públicas, especialmente, nas áreas de prestação de serviços sociais diretos à população.

1.2.7. Funcionamento em rede. Parceria com a sociedade civil

Constitui clara orientação constitucional, especialmente no Título VIII, que trata da Ordem Social, o estabelecimento de parcerias entre o Estado e a Sociedade Civil, por meio da ação articulada, complementar ou concorrente, no provimento de serviços de interesse social. Para isso, é fundamental investir no fortalecimento das relações de cooperação, dentro de um espírito de confiança mútua entre os agentes estatais e privados. A atuação cooperada público-privada exige, no entanto, novos modelos de estruturas estatais, capazes de funcionar em redes e, para tanto, dotadas de mecanismos e instrumentos de integração, gerenciamento e controle do desempenho dos atores públicos e privados.

1.3 Os princípios da administração pública brasileira

Em se tratando de gestão do Estado, é essencial acrescentar, ainda, os princípios constitucionais específicos para a administração estabelecidos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil: “administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

1.3.1 Legalidade

Em decorrência do princípio da legalidade e, por conseguinte, da soberania popular, somente a lei pode delegar competências e poderes à Administração Pública e aos seus agentes públicos; criar ou extinguir competências estatais; ministério ou órgão da Presidência da República diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo; cargos ou funções públicas (CF, art. 48). Este princípio está, também, apresentado no item 1.2.1.

1.3.2 Impessoalidade

A impessoalidade é uma expressão da supremacia do interesse público, por isso este princípio não admite a 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 agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

1.3.3 Moralidade

Este princípio estabelece que a gestão pública deve pautar-se por um código moral. Exige da Administração Pública atuação baseada nos padrões morais e costumes sociais. Mesmo em consonância com a lei, os atos do administrador e demais agentes públicos não podem ofender a moral os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade e a ideia comum de honestidade.

1.3.4 Publicidade

Ser transparente, dar ampla divulgação aos atos praticados pela Administração Pública. Este princípio é forte indutor do controle social.

1.3.5 Eficiência

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 e qualidade do gasto.

1.4 Ser universal: fundamentos da gestão contemporânea

Os fundamentos, apresentados a seguir, são princípios que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública.

1.4.1 Pensamento sistêmico

Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo; o aproveitamento dessas relações minimizam custos, qualificam o gasto público, reduzem tempo, geram conhecimento e aumentam a capacidade da organização de agregar valor à sociedade; o pensamento sistêmico pressupõe, ainda, a valorização das redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como das redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.

1.4.2 Aprendizado organizacional

Gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.

1.4.3 Cultura da inovação

Gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isto requer atitudes provocativas no sentido de estimular as pessoas a buscarem espontaneamente novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.

1.4.4 Liderança e constância de propósitos

Gerenciar motivando e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição; isto pressupõe: a) atuar de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança, e d) a prestação de contas sobre o que acontece no dia-a-dia da organização.

1.4.5 Orientação por processos e informações

Gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.

1.4.6 Visão de futuro

Gerenciar com direcionalidade estratégica; o processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia; é fundamental para o êxito da estratégia que a visão de futuro, desdobrada em objetivos estratégicos, oriente a gestão da rotina e determine os momentos de mudança na gestão dos processos.

1.4.7 Geração de valor

Gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas.

1.4.8 Comprometimento com as pessoas

Gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente; tal atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências, e c) reconhecer o bom desempenho.

1.4.9 Foco no cidadão e na sociedade

Gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos.

1.4.10 Desenvolvimento de parcerias

Gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

1.4.11 Responsabilidade social

Gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.

1.4.12 Controle social

Gerenciar com a participação das partes interessadas; tal participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.

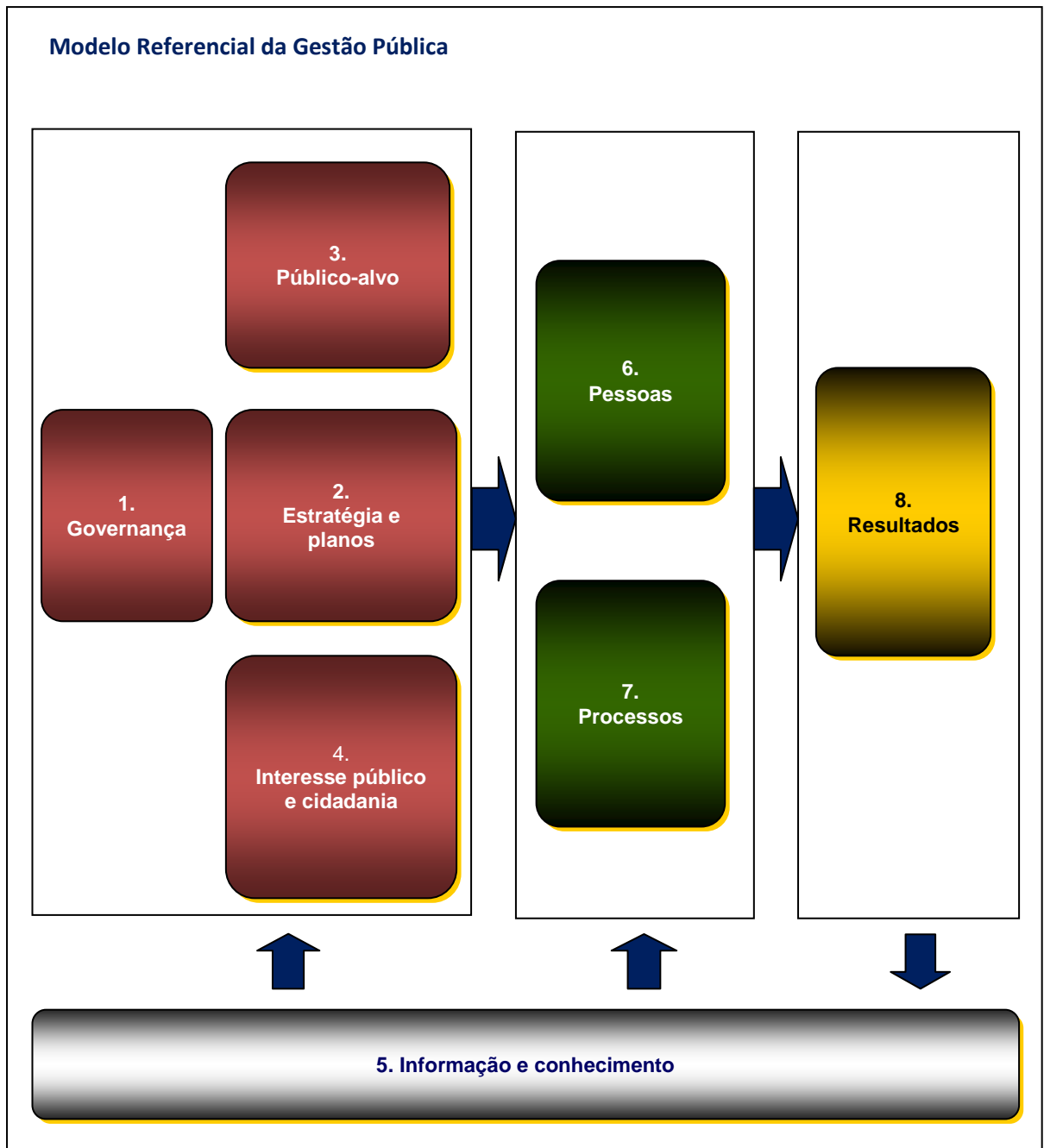
1.4.13 Gestão participativa

É o estilo da gestão de excelência que determina uma atitude que busque a cooperação das pessoas, e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e ao mesmo tempo harmoniza os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

2.0 Modelo Referencial da Gestão Pública: *representação gráfica*

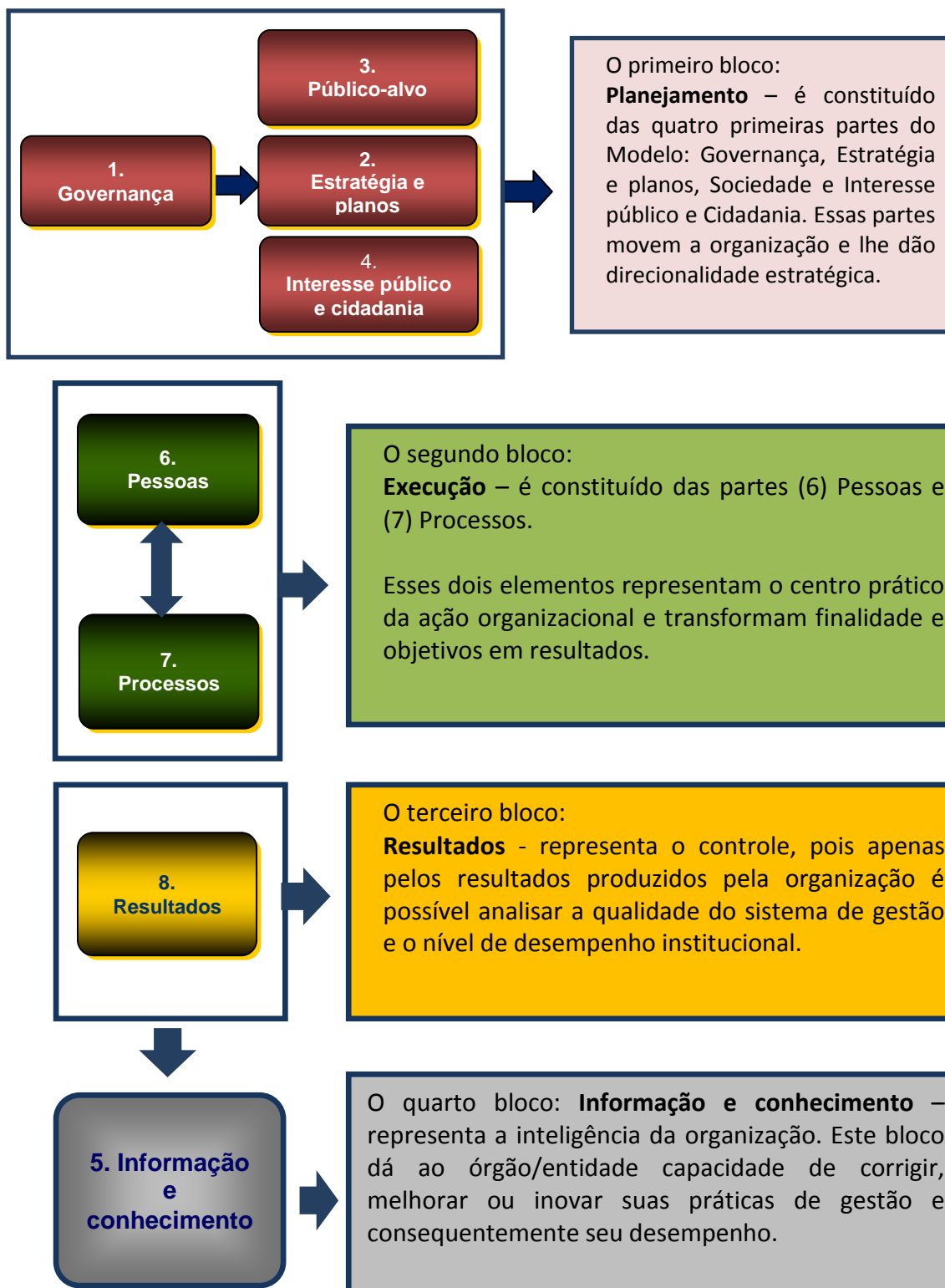
O Modelo Referencial da Gestão Pública é a representação do sistema constituído de oito partes integradas (dimensões) e Inter atuantes que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão.

A Figura a seguir, representa graficamente o Modelo.



O Modelo acima representa o sistema de gestão de excelência e reproduz para o órgão/entidade público o Ciclo P.D.C.A.¹. Este ciclo está representado pelos quatro blocos que contém juntos, as oito partes do Modelo.

¹P: plane; D: do; C:check; A:action.



A adoção do Modelo Referencial da Gestão possibilita o desenvolvimento eficaz e eficiente da ação estatal e não representa obstáculo à consecução dos seus objetivos. Por isso, quando se fala em gestão de excelência baseada nesse Modelo fala-se necessariamente:

- De mecanismos próprios de gestão de resultados e de controle social;

- De compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo;
- Da adoção de práticas representativas e participativas.

3.0 Modelo como instrumento para a melhoria da gestão

Os princípios e fundamentos determinam atitudes gerenciais e o Modelo define os elementos do sistema de gestão e estabelece as relações necessárias para dar-lhe movimento e direção.

Para tornar o Modelo objetivamente prático e permitir sua utilização no âmbito dos órgãos e entidades, as oito partes do Modelo (dimensões) foram transformadas em oito Critérios e passam a conter – cada Critério – um conjunto de requisitos.

Tais requisitos permitem avaliar o grau de aderência do sistema de gestão de um órgão/entidade público ao Modelo de Referência da Gestão Pública. O conjunto de critérios de excelência constitui o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública apresentado a seguir.

4.0 Instrumento para avaliação da gestão pública

4.1 Perfil do órgão/entidade

O Perfil é uma apresentação geral da organização na qual são descritos seus aspectos relevantes sobre a própria organização e seu ambiente externo, de forma a permitir a melhor precisão possível durante a avaliação do seu sistema de gestão e do seu desempenho.

A elaboração do perfil, quando feito envolvendo o maior número possível de integrantes do corpo gerencial da organização, propicia oportunidade de conhecer melhor a instituição e surpreender muitas vezes alguns gerentes sobre o que é efetivamente a organização da qual participam e tomam decisões.

A descrição do perfil da organização deve conter informações sobre:

| | |
|--------------|--|
| Competências | <ul style="list-style-type: none"> - Informar o nome da organização e as suas competências básicas dispostas em seus documentos legais de criação (medida provisória, lei, decreto, portaria etc.); data de criação; poder (Executivo, Judiciário ou Legislativo); e nível de Governo (Federal, Estadual ou Municipal). - Descrever a natureza das atividades desenvolvidas (serviços/produtos). - Informar a área de abrangência da atuação (local, regional, estadual, nacional, internacional). - Informar a forma de atuação (Administração pública direta, indireta, autarquia, fundação, empresa pública, sociedade de economia mista, organização social, unidade autônoma etc.). - Se a organização for uma unidade autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora. |
|--------------|--|

| | |
|---------------------------|---|
| Produtos e processos | - Informar os principais produtos e serviços da organização. - Descrever sucintamente os processos finalísticos (aqueles processos que estão diretamente relacionados com a atividade-fim da organização). - Relacionar cada produto/serviço ao processo finalístico do qual resulta. |
| Público alvo | - Descrever tipos de usuários para cada um dos produtos/serviços. |
| Quadro de pessoal | - Identificar as diversas categorias e quantidade de servidores lotados no órgão/entidade. |
| Sociedade | - Citar as principais comunidades com as quais a organização se relaciona. - Descrever os passivos ambientais da organização. - Citar as principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à organização. |
| Parcerias institucionais | - Informar as parcerias estabelecidas relacionadas diretamente com os processos finalísticos. |
| Instalações e localidades | - Identificar as principais instalações do órgão/entidade e suas localizações. |

A solicitação do perfil com informações muitas vezes óbvias para os integrantes da organização tem o propósito de permitir uma avaliação externa, além de propiciar o nivelamento das informações organizacionais entre os integrantes do seu corpo gerencial.

4.2 Estrutura e conteúdos

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública está estruturado em oito critérios, desdobrados em itens, que por sua vez se desdobram em alíneas.

Cada um dos critérios representa cada uma das partes do Modelo Referencial da Gestão Pública. Os critérios, no Instrumento de avaliação, são partes do Modelo acrescidas dos requisitos de excelência necessários para permitir a avaliação objetiva do sistema de gestão do órgão/entidade público.

Os oito Critérios de Excelência (dimensões) são:

1. Governança;
2. Estratégia e planos;
3. Público alvo;
4. Interesse público e cidadania;
5. Gestão da informação;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

Cada critério é desdobrado em Itens que representam as dimensões da gestão pelas quais cada critério deve ser avaliado.

Por fim, os itens de cada critério se desdobram em requisitos de avaliação, chamados de alíneas.

Em algumas alíneas há necessidade de especificar determinados elementos do requisito, nestes casos é solicitado ao avaliador que destaque especificamente esses elementos.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pelo sistema de gestão do órgão/entidade. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela instituição é fundamental para definir a sua pontuação em cada item.

A escala de pontuação compreende o intervalo de 0 (zero) a 1.000 (mil) pontos. Na configuração de cada Item, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

A avaliação da gestão do órgão/entidade é feita em duas dimensões:

1. A dimensão dos processos gerenciais – Critérios de 1 a 7;
2. A dimensão dos resultados – Critério 8.

Na avaliação dos processos gerenciais (Critérios 1 a 7) é solicitada a descrição das práticas de gestão que respondem aos requisitos.

Na avaliação dos resultados (Critério 8) é solicitada a apresentação dos resultados gerados pela organização, o que permitirá, pela análise do conjunto desses resultados, verificar o desempenho e a qualidade do seu sistema de gestão.

Os itens de processos gerenciais estão estruturados conforme apresentado a seguir:

| ESTRUTURA DOS ITENS | | | |
|---|---|---|--------------------------|
| | Númerod o item | Título do Item | Pontuação máxima do Item |
| | 1.1 | Sistema de governança | 40 |
| Resumo do Item → | Este item aborda a implementação de processos que contribuam diretamente para o cumprimento da finalidade do órgão/entidade pública de forma a gerar valor para a sociedade, observando-se os valores e fundamentos da administração pública, especialmente os princípios da supremacia do interesse público, da articulação federativa e descentralização das políticas públicas; da participação e controle social e os princípios da moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. | | |
| As alíneas → Contêm os requisitos do Item | A | Como a alta direção atua pra assegurar o alinhamento do órgão/entidade com sua finalidade e competências legais, ou seja, qual é o seu papel dentro da estrutura de governo? Como é assegurado o alinhamento às diretrizes de governo? | |
| Desdobramentos das Alíneas → | | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os principais mecanismos de coordenação e de supervisão utilizados pela alta administração do órgão/entidade, incluindo os mecanismos de coordenação e supervisão entre unidades internas e descentralizadas e em relação ao órgão supervisor. | |
| A palavra “ Como ”, nos Itens de Processos Gerenciais , solicita que aorganização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrõesde trabalho. | | | |

Nos Critérios de 1 a 7 as alíneas solicitam as práticas de gestão que atendem aos requisitos dositens desses Critérios, assim comoos métodos utilizados para verificar se os padrões de

trabalho estabelecidos para as mesmas estão sendo cumpridos- **Ciclo de Controle.** O diagrama do ciclo de gestão está apresentado a seguir.



Os Itens do critério 8 – **Resultados** - solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens de Processos Gerenciais. Neste Critério devem ser apresentados apenas os resultados do órgão/entidade, preferencialmente em gráficos, nos quais seja possível verificar o comportamento dos resultados pelo menos nos últimos três anos.

A seguir estão apresentados os oito Critérios com seus respectivos Itens e pontuações máximas.

Tabela de Pontuação por Critérios e Itens

| Critérios e Itens | | Pontuação |
|-------------------|---|-------------|
| 1 | Governança | 110 |
| | 1.1 - Sistema de governança | 40 |
| | 1.2 - Sistema de liderança | 30 |
| | 1.3 - Análise do desempenho institucional público | 40 |
| 2 | Estratégia e planos | 80 |
| | 2.1 - Formulação da estratégia | 40 |
| | 2.2 – Implementação da estratégia | 40 |
| 3 | Público-alvo | 50 |
| | 3.1 – Imagem e conhecimento mútuo | 15 |
| | 3.2 – Relacionamento com o público-alvo | 15 |
| | 3.3 - Gestão do atendimento público-alvo | 20 |
| 4 | Interesse público e cidadania | 70 |
| | 4.1 – Interesse público | 20 |
| | 4.2 – Regime administrativo | 30 |
| | 4.3 – Participação e controle social | 20 |
| 5 | Informação e conhecimento | 60 |
| | 5.1 – Gestão da Informação | 35 |
| | 5.2 – Gestão do Conhecimento | 25 |
| 6 | Pessoas | 60 |
| | 6.1 – Sistema de trabalho | 20 |
| | 6.2 – Desenvolvimento profissional | 20 |
| | 6.3 – Qualidade de vida | 20 |
| 7 | Processos | 120 |
| | 7.1 – Gestão dos processos finalísticos | 40 |
| | 7.2 – Gestão de parcerias com entidades civis | 15 |
| | 7.3 – Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos-meio de suporte à estratégia | 50 |
| | 7.4 – Gestão do patrimônio público | 15 |
| 8 | Resultados | 450 |
| | 8.1 – Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania | 250 |
| | 8.2 - Resultados relativos às parcerias com entidades civis | 40 |
| | 8.3 – Resultados relativos à gestão de pessoas | 40 |
| | 8.4 – Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial | 80 |
| | 8.5 – Resultados relativos à gestão de processos-meio de suporte à estratégia | 40 |
| | | 1000 |

Critério 1 Governança – 110 pontos

Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.

| Item 1.1 | Sistema de Governança | 40 Pontos |
|--|--|-----------|
| <p>Este item aborda a implementação de processos que contribuam diretamente para o cumprimento da finalidade do órgão/entidade pública de forma a gerar valor para a sociedade, observando-se os valores e fundamentos da administração pública, especialmente os princípios da supremacia do interesse público, da articulação federativa e descentralização das políticas públicas; da participação e controle social e os princípios da moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.</p> | | |
| <p>Processos gerenciais:</p> | | |
| <p>A</p> | <p>Como a alta direção atua pra assegurar o alinhamento do órgão/entidade com sua finalidade e competências legais, ou seja, com seu papel dentro da estrutura de governo? Como é assegurado o alinhamento às diretrizes de governo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os principais mecanismos de coordenação e de supervisão utilizados pela alta administração do órgão/entidade, incluindo os mecanismos de coordenação e supervisão entre unidades internas e descentralizadas e em relação ao órgão supervisor. • Por exemplo: citar os métodos utilizados para garantir a atuação institucional dentro dos limites das finalidades e competências legais. <ul style="list-style-type: none"> • Métodos que garantam a supremacia do interesse público nas decisões e ações institucionais; • Métodos para a responsabilidade orçamentária e financeira; • Métodos de promoção da governabilidade; • Métodos para a observância das disposições constitucionais, legais e normativas; • Métodos de promoção do desenvolvimento nacional sustentável, inclusive no que tange à responsabilidade social e ambiental. | |
| <p>B</p> | <p>Como a alta direção orienta os servidores sobre o seu papel dentro da macroestrutura de governo, de forma a promover a atuação alinhada com as finalidades e competências institucionais e com os valores e princípios constitucionais/legais?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar como é assegurada a compreensão da finalidade do órgão/entidade, dentro da macroestrutura de governo e da importância de seus poderes e competências para o atendimento ao interesse público; • Destacar o papel da alta direção no esclarecimento sobre os compromissos e responsabilidades do órgão/entidade com os órgãos ou entidades supervisoras; • Citar as orientações emitidas. • Destacar como a alta direção assegura a compreensão dos servidores a respeito do regime administrativo de direito público ao qual se submete o órgão/entidade, de forma a promover o alinhamento da atuação da organização. • Citar os principais indicadores utilizados para avaliar a eficácia das ações empreendidas. | |
| <p>C</p> | <p>Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos organizacionais mais significativos, que possam afetar a imagem e a capacidade do órgão/entidade de alcançar seus objetivos estratégicos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os principais riscos organizacionais assumidos pelo órgão/entidade público. • Apresentar os indicadores utilizados na gestão de riscos. | |
| <p>D</p> | <p>Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de governo, assim como a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas nos temas objetos da decisão?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o modelo de tomada de decisão do órgão/entidade; | |

| | |
|----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar o papel da alta direção no que se refere à aprovação das estratégias e objetivos do órgão/entidade. • Citar os principais indicadores utilizados para medir a eficácia do modelo de tomada de decisão adotado. |
| E | <p>Como os fatos relevantes são comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos utilizados. |
| F | <p>Como a alta direção presta conta dos atos e resultados do órgão/entidade para o poder Executivo, para os órgãos de controle interno e externo e para os outros poderes?</p> |

| Item 1.2 | Sistema de Liderança | 30 Pontos |
|---|---|------------------|
| <p>Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disseminação dos fundamentos constitucionais/legais e das diretrizes de governo, integrados aos valores e princípios organizacionais. Também observa a forma como o órgão/entidade pública desenvolve as habilidades de liderança, engaja os servidores e demais partes interessadas na busca do êxito das estratégias e da promoção da cultura de excelência.</p> | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | <p>Como a alta direção e, em particular, o dirigente máximo, exerce a liderança e interage com os servidores, de forma a envolvê-la, alinhá-la e mobilizá-la para o êxito da estratégia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar quais os critérios utilizados para a delegação de poderes, de forma a garantir a descentralização da autoridade. • Destacar como é monitorado e avaliado o desempenho do corpo gerencial e o seu alinhamento às orientações da alta direção de forma a promover o “empoderamento” com responsabilidade. • Citar os principais indicadores utilizados para medir a eficácia do exercício da liderança pela alta administração. | |
| B | <p>Como a alta direção e, em particular o dirigente máximo, interage com o ambiente externo, de forma a estabelecer alianças e parcerias para ampliar a governabilidade ao órgão/entidade e assegurar o êxito das estratégias?</p> | |
| C | <p>Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os valores e os princípios organizacionais | |
| D | <p>Como a alta direção estimula o comprometimento dos servidores com o modelo de gestão pública democrática, voltado para resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar como é assegurado o comprometimento com o controle do gasto público? • Destacar como é promovida a substituição dos controles procedimentais (burocráticos) por controles de resultados e promovida a desburocratização dos processos internos. • Citar os incentivos à gestão por resultados. | |
| E | <p>Como os critérios de provimento dos cargos de direção consideram e integram habilidades e atitudes de liderança e conhecimentos técnicos requeridos?</p> | |
| F | <p>Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas e desenvolvidas?</p> | |
| G | <p>Como as pessoas investidas de cargos de direção são avaliadas e desenvolvidas em relação às competências desejadas pelo órgão/entidade pública?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar as competências desejadas para os cargos de direção do órgão/entidade pública; • Apresentar a política de formação para este segmento funcional. • Citar os indicadores utilizados para medir a eficácia das ações de avaliação e desenvolvimento da alta administração. | |
| H | <p>Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para a alta direção, verificado o seu cumprimento e tomadas ações corretivas quando necessárias?</p> | |
| I | <p>Como os processos de governança são refinados por meio do aprendizado e da inovação?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as formas utilizadas para estimular o aprendizado organizacional e a inovação, incluindo a incorporação de melhores práticas. • Apresentar as principais melhorias e inovações implementadas nos processos de governança | |

| | |
|--|--|
| | <p>nos últimos três anos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os principais indicadores para gerenciar o aprendizado organizacional e a inovação. |
|--|--|

| Item 1.3 | Análise do desempenho institucional público | 40 Pontos |
|---|--|------------------|
| Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para o desempenho do órgão/entidade pública. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | <p>Como são identificadas as informações relevantes para a análise do desempenho do órgão/entidade pública?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os critérios utilizados para determinar quais os resultados mais significativos para a medição do desempenho do órgão/entidade. • Destacar as técnicas utilizadas para agregação e análise de resultados. • Citar os indicadores utilizados para avaliar o desempenho do órgão/entidade. | |
| B | <p>Como são identificados e acompanhados os indicadores de desempenho de órgãos e entidades pública e privadas que tenham interface direta com o setor do órgão/entidade e como esses indicadores são utilizados na análise do desempenho do órgão/entidade e na definição de metas de melhoria?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os critérios utilizados para identificar organizações de referência. • Citar os principais indicadores referenciais utilizados. | |
| C | <p>Como a alta administração avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos de governo estabelecidos para o seu setor de atuação?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais indicadores utilizados para medir o desempenho em relação aos objetivos de governos estabelecidos para a organização. | |
| D | <p>Como são consideradas, na análise do desempenho do órgão/entidade as variáveis dos ambientes interno e externo para o êxito das estratégias?</p> | |
| E | <p>Como as decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade são compartilhadas com os servidores e as demais partes interessadas?</p> | |
| F | <p>Como a alta administração acompanha a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade?</p> | |
| G | <p>Como a alta administração monitora e avalia o desempenho do órgão/entidade em relação ao cumprimento dos objetivos da política pública em seu nível de atuação?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os indicadores utilizados para o requisito estabelecido. | |

Critério 2 Estratégia² e Planos –80 pontos

Este critério aborda a formulação e a implementação da estratégia do órgão/entidade pública.

| Item 2.1 | Formulação da estratégia | 40 Pontos |
|---|---|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo. | |
| B | Como são analisadas as oportunidades de atuação conjunta ou conflitos de atuação com agentes públicos e privados com interface direta ou indireta com o órgão/entidade? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos utilizados para a formação de parcerias, assim como para a solução de conflitos. | |
| C | Como é analisado o ambiente interno do órgão/entidade? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os principais fatores internos considerados relevantes para a consecução da estratégia formulada. • Destacar de que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são considerados nessa análise. | |
| D | Como são identificadas e selecionadas as alternativas decorrentes da análise dos ambientes e formulada a estratégia do órgão/entidade? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar de que forma são considerados os riscos organizacionais na formulação da estratégia; • Destacar o alinhamento da estratégia com o PPA. • Apresentar os objetivos estratégicos e seus indicadores. | |
| E | Como é garantida a aprovação da estratégia do órgão/entidade pelo órgão de direção superior da administração pública, pela sociedade e pelo Legislativo? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os mecanismos utilizados para a aprovação da estratégia formulada. | |

| Item 2.2 | Implementação da estratégia | 40Pontos |
|--|--|----------|
| Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para assegurar o desdobramento, a execução e a atualização da estratégia do órgão/entidade. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar de que forma as prioridades de governo, os requisitos das partes interessadas e informações comparativas são utilizadas para a definição de metas; • Destacar como são planejadas as melhorias do sistema de gestão. • Destacar como são planejadas as melhorias relativas à tecnologia da informação. • Destacar como é planejado o desenvolvimento profissional dos servidores. • Apresentar os indicadores, suas metas e respectivos planos de ação. | |
| B | Como é elaborada e negociada a programação orçamentária do órgão/entidade de forma a dar viabilidade à estratégia formulada? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar as principais fontes de recursos. • Destacar os critérios e mecanismos utilizados para elaborar a proposta orçamentária e negociar sua aprovação com o órgão supervisor; • Citar os principais critérios para alocação/distribuição do recurso orçamentário; | |

²Neste instrumento, a palavra estratégia está no singular por referir-se à estratégia do órgão/entidade, formulada para o atingimento de seus objetivos estratégicos.

| | |
|----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o mecanismo de ajuste entre a estratégia formulada e os recursos orçamentários disponíveis, de forma a dar e manter a estratégia viável. |
| C | Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as unidades do órgão/entidade, de forma a assegurar a coerência entre a estratégia e a sua execução no nível dos processos? |
| D | Como a estratégia – objetivos estratégicos, metas, indicadores e planos de ação – é compartilhada com os servidores e, quando pertinente, com as demais partes interessadas? |
| E | Como é realizado o monitoramento e a avaliação da estratégia no tempo de sua execução? |
| F | Como são reprogramados os planos de ação na eventualidade de contingenciamento ou de superação de receita? |

Critério 3 Público-alvo- 50 pontos

Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com ao Público-alvo, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que o público-alvo tem da organização, a maneira como essa se relaciona com este. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de públicos alvo.

| Item 3.1 | Imagem e conhecimento mútuo | 15 Pontos |
|--|--|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para identificar e entender as necessidades e expectativas dos cidadãos e de suas instituições, tornar atividades, serviços e produtos conhecidos e promover a imagem favorável do órgão/entidade, com impactos na governabilidade. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como o órgão ou entidade segmenta/classifica o Público-alvo em relação ao cumprimento de suas atividades e dos serviços prestados? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os principais critérios utilizados para a classificação/segmentação do Público-alvo; | |
| B | Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os métodos utilizados. | |
| C | Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Público-alvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar de que forma é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas. | |
| D | Como é avaliada a imagem do órgão/entidade perante o público-alvo? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os atributos definidos pelo órgão/entidade para caracterizar sua imagem, bem como a forma utilizada para a avaliação da imagem. • Citar os indicadores utilizados para avaliar a imagem do órgão/entidade. | |
| E | Como é divulgado o desempenho do órgão/entidade para o público-alvo? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os meios utilizados para divulgação e os principais itens divulgados. | |

| Item 3.2 | Relacionamento com o público-alvo | 15 Pontos |
|--|--|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para gerenciar solicitações de assistência, reclamações e sugestões bem como, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços/produtos entregues. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento como Público-alvo? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os canais de relacionamento utilizados e os segmentos alcançados. • Destacar como são cumpridas as determinações da Lei de Acesso à Informação. | |
| B | Como é gerenciada a qualidade do atendimento? | |
| C | Como é realizado o acompanhamento das relações com o Público-alvo, por grupos segmentados? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar o mecanismo utilizado para assegurar que as solicitações de assistência, reclamações e sugestões sejam efetivamente atendidas. • Destacar o mecanismo utilizado para que as soluções implementadas sejam repassadas às unidades do órgão/entidade. | |
| D | Como são avaliados os níveis de aprovação e a confiabilidade do Público-alvo em relação ao órgão/entidade? | |

| | |
|----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais indicadores utilizados, inclusive aqueles relacionados a referenciais comparativos. |
| E | <p>Como é estimulada a participação do Público-alvo nas atividades do órgão/entidade?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos de concertação e consulta ao Público-alvo utilizados para definir padrões de serviços, bem como monitorar e avaliar sua qualidade. |

| Item 3.3 | Gestão do atendimento ao público-alvo | 20 Pontos |
|---|---|------------------|
| Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja a melhoria do atendimento ao público. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | <p>Como são definidos os processos de atendimento com base nos seus requisitos e recursos necessários?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os principais processos de atendimento existentes na organização • Destacar como a entidade divulga a Carta de Serviços ao Cidadão. | |
| B | Como são adequadas e organizadas as áreas de atendimento ao público? | |
| C | <p>Como é realizado o desenvolvimento das competências profissionais requeridas dos servidores para atendimento ao público?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as principais competências requeridas ao atendimento ao público. • Citar a periodicidade dos eventos de desenvolvimento das competências. | |
| D | <p>Como os processos de atendimento ao público são monitorados e avaliados, com base em indicadores de desempenho?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais indicadores utilizados, inclusive aqueles relacionados a referenciais comparativos. | |
| E | Como os processos de atendimento público são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e expectativas do público-alvo? | |

Critério 4 Interesse Público e Cidadania – 70 pontos

Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.

| Item 4.1 | Interesse público | 20 Pontos |
|---|---|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para o alinhamento da atuação do órgão/entidade ao interesse público e aos valores morais e princípios fundamentais da sociedade brasileira. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como são identificados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os principais impactos sociais, econômicos e ambientais decorrentes direta ou indiretamente da atuação do órgão/entidade. • Destacar como os impactos identificados são comunicados à sociedade? | |
| B | Como os servidores, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade social, especialmente no que concerne ao respeito aos direitos individuais e fundamentais? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar incentivos e sanções à responsabilidade social. | |
| C | Como os servidores, parceiros, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade ambiental, especialmente quanto à sua responsabilidade pública de contribuir para a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a otimização do uso dos recursos renováveis? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar incentivos e sanções à responsabilidade ambiental. | |
| D | Como os servidores, parceiros e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade de sustentabilidade econômica e, especialmente, nas políticas voltadas para a qualidade do gasto público? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar incentivos e sanções à responsabilidade de sustentabilidade econômica. | |
| E | Como o órgão/entidade identifica a necessidade de atualizar ou adequar a ordem constitucional/legal aos valores e fundamentos morais da sociedade, relacionados às suas competências legais, e promove essa atualização ou adequação? | |
| | | |

| Item 4.2 | Regime administrativo | 30 Pontos |
|---|---|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos que tenham como objetivo garantir a atuação do órgão/entidade em consonância com as regras do regime administrativo da administração pública. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como o órgão/entidade assegura o alinhamento de sua atuação ao ordenamento jurídico, de forma a manter-se dentro da legalidade? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos internos utilizados para garantir a legalidade dos atos do órgão/entidade. | |
| B | Como o órgão/entidade procede na eventual constatação da necessidade de revisão ou alteração de dispositivos do regime administrativo que incide sobre sua atuação e sobre o setor em que atua de forma a permitir maior eficácia e eficiência ao seu desempenho? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as inadequações constatadas e as medidas adotadas. | |
| C | Como o órgão/entidade estimula os servidores à observância dos requisitos legais e normativos do regime administrativo, no exercício das suas competências? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os padrões éticos de conduta estabelecidos, corregedorias, incentivos. • Destacar os canais de comunicação utilizados para receber eventuais denúncias de violação da ética. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar como o órgão/entidade atua para avaliar tais denúncias e minimizar seus efeitos. | |

| | |
|----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Descrever de que maneira são tratados os relatórios de auditoria dos órgãos de controle interno e externo com o objetivo de promover a superação das dificuldades e deficiências. |
| D | <p>Como são tratadas as questões éticas e aplicadas as medidas de correição?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os procedimentos utilizados nos casos de processo administrativo disciplinar, irregularidades funcionais e de sindicância patrimonial. |

| Item 4.3 | Participação e controle social | 20 Pontos |
|---|--|------------------|
| <p>Este item aborda a implementação de processos que tem por objetivo incorporar a participação e o controle social, especialmente de representação das partes interessadas na formulação das estratégias e definição de prioridades para o órgão/entidade pública, assim como na implementação, monitoramento, avaliação e controle do desempenho institucional.</p> | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | <p>Como é garantida a participação e o controle sociais nas atividades do órgão/entidade?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os principais mecanismos utilizados para a participação e controle sociais diretos da sociedade. • Destacar o nível de representação e atuação e os principais atores envolvidos. • Destacar como é assegurada a participação da sociedade. | |
| B | <p>Como o órgão/entidade orienta e estimula a sociedade a participar do controle dos seus resultados institucionais?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos de relacionamento disponibilizados à sociedade para o exercício do controle social. | |
| C | <p>Como o órgão/entidade pública avalia a satisfação da sociedade e demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas no seu setor de atuação?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar, quando for o caso, a avaliação dos resultados das consultas públicas e como esses resultados são considerados na tomada de decisão. | |
| D | <p>Como são avaliados os resultados das consultas públicas e como esses resultados são considerados na tomada de decisão?</p> | |

Critério 5 Informação e conhecimento – 60 pontos

Este critério aborda a gestão das informações e do conhecimento da organização.

| Item 5.1 | Gestão da Informação | 35 Pontos |
|---|--|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade, incluindo os sistemas de informação administrativos da administração pública. • Destacar a produção de informações gerenciais e o grau de interoperabilidade dos sistemas de informação. • Citar os indicadores utilizados na gestão da informação do órgão/entidade. | |
| B | Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender as necessidades identificadas? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos de garantia da interoperabilidade desses sistemas entre si e com os sistemas administrativos da administração pública. | |
| C | Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar as principais tecnologias empregadas e políticas em relação ao tema. | |
| D | Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos interno e externo, incluindo usuários, fornecedores e parceiros? | |
| E | Como a tecnologia da informação é utilizada para apoiar o cumprimento da finalidade do órgão/entidade e promover a integração com outros órgãos e entidades de governo e com a sociedade? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os procedimentos utilizados na gestão das informações do órgão/entidade para atendimento à Lei de Acesso à Informação. | |
| F | Como é gerenciada a segurança das informações? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações. | |

| Item 5.2 | Gestão do Conhecimento | 25 Pontos |
|--|---|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos gerenciais os quais tem por objetivo a identificação, desenvolvimento, geração, proteção e compartilhamento de conhecimento. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as práticas existentes para identificação, registro e compartilhamento do conhecimento. • Destacar os mecanismos utilizados para assegurar que o conhecimento efetivamente contribua para melhorar os processos, os produtos e os serviços. | |
| B | Como o conhecimento é mantido e protegido? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as práticas utilizadas, incluindo aquelas relativas às informações históricas e ao acervo institucional. | |
| C | Como são identificados, desenvolvidos e mensurados os ativos intangíveis da organização? | |

Critério 6 Pessoas – 60 pontos

Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.

| Item 6.1 | Sistemas de trabalho | 20 Pontos |
|---|--|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos gerenciais os quais tem por objetivo a organização do trabalho: competências, estruturação de cargos, padrões remuneratórios, alocação interna, avaliação de desempenho e reconhecimento. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como o órgão/entidade projeta os sistemas de trabalho requeridos para o exercício de suas competências legais? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os métodos utilizados para identificar as competências profissionais requeridas. • Destacar como o órgão/entidade negocia junto às instâncias competentes a adequação do seu sistema de trabalho. | |
| B | Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos. | |
| C | Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, considerando-se a estratégia e a finalidade do órgão/entidade? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar a forma de definição das competências necessárias; • Descrever de que forma são considerados os requisitos de desempenho e são asseguradas a justiça e a igualdade de oportunidade para todas as pessoas. • Destacar as práticas utilizadas para integrar as pessoas recém contratadas e remanejadas, visando prepara-las para o exercício pleno de suas funções. | |
| D | Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e negociação com os servidores do órgão/entidade, quando pertinente? | |
| E | Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho das equipes e das pessoas. | |
| F | Como o sistema de recompensas (remuneração e benefícios) estimula o alcance de metas, o alto desempenho e o aprendizado? | |

| Item 6.2 | Desenvolvimento profissional | 20 Pontos |
|--|---|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos os quais tem por objetivo capacitar e desenvolver os servidores do órgão/entidade. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Descrever a forma de participação da alta direção e dos integrantes do sistema de liderança e dos servidores neste processo; • Destacar as ações de capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos usuários. | |
| B | Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais temas abordados e o público alcançado. | |
| C | Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades do órgão/entidade, dos servidores em relação aos recursos disponíveis? | |

| | |
|----------|--|
| D | Como as competências são avaliadas em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução da estratégia do órgão/entidade? |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os indicadores utilizados para avaliar as competências em relação à execução do trabalho. |
| E | Como o órgão/entidade incorpora aos programas de capacitação e desenvolvimento temas relacionados à formação e desenvolvimento das pessoas com potencial de liderança? |
| F | Como são avaliados os programas de capacitação e de desenvolvimento profissional? |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais indicadores utilizados na avaliação. |

| Item 6.3 | Qualidade de vida | 20 Pontos |
|--|--|------------------|
| Este item aborda a implementação de processos os quais tem por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem estar, da satisfação e da motivação dos servidores. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como são identificados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os fatores de risco e seus planos de prevenção e emergência; • Citar as principais ações desenvolvidas voltadas para a gestão da saúde e segurança dos servidores; • Citar os principais indicadores utilizados na gestão da saúde ocupacional, da segurança e da ergonomia. | |
| B | Como são identificados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos de gestão do clima organizacional e seus principais indicadores; • Citar os principais serviços, benefícios e programas colocados à disposição dos servidores. | |
| C | Como o órgão/entidade público colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as principais ações desenvolvidas. | |
| D | Como são avaliados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais indicadores utilizados para avaliar esses fatores. | |
| E | Como as necessidades e expectativas dos servidores e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos? | |

Critério 7 Processos – 120 pontos

Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.

| Item 7.1 | Gestão dos processos finalísticos | 40Pontos |
|--|--|----------|
| Este item aborda a implementação de processos gerenciais relacionados à execução da finalidade e competências do órgão/entidade. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como são identificados os processos finalísticos do órgão/entidade? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os processos finalísticos e a sua relação com as competências do órgão/entidade. • Apresentar os mecanismos utilizados para assegurar a inter-relação entre os processos, de forma a evitar lacunas e superposições e otimizar a ação institucional. | |
| B | Como são estabelecidos os requisitos dos processos finalísticos? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os requisitos dos processos e os respectivos indicadores de desempenho. | |
| C | Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o sistema de monitoramento e controle dos processos finalísticos. • Destacar os mecanismos utilizados para tratar eventuais não-conformidades identificadas e para a implantação de ações corretivas. | |
| D | Como o órgão/entidade pública analisa e melhora seus processos finalísticos? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar os métodos utilizados para padronizar o processo, reduzir sua variabilidade e aumentar sua confiabilidade. • Citar ações de desburocratização e as ações voltadas para a melhoria da qualidade do gasto. • Destacar os mecanismos utilizados para promover a produção de ideias criativas. • Citar as principais inovações implantadas nos últimos três anos. | |
| E | Como os processos são realinhados para responder à estratégia do órgão/entidade, sem prejuízo das suas competências? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os métodos utilizados para garantir a continuidade do entendimento aos requisitos dos processos em situações de reorganização interna. | |

| Item 7.2 | Gestão de parcerias com entidades civis | 15 Pontos |
|--|---|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja o desenvolvimento e a melhoria da gestão de parcerias com entidades civis. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | Como o órgão/entidade realiza a divulgação de seus projetos que requerem estabelecimento de parcerias com entidades civis? | |
| B | Como o órgão/entidade identifica a necessidade e a conveniência de celebração de parcerias com entidades civis sem fins lucrativos? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos utilizados para avaliar a efetiva capacidade operativa e financeira da entidade parceira para cumprir os compromissos celebrados com o órgão/entidade. • Identificar os objetivos estratégicos aos quais estão relacionadas as parcerias. • Destacar os processos institucionais que utilizam parcerias. | |
| C | Como são negociadas as metas a serem estabelecidas para os parceiros? | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os mecanismos utilizados para avaliar a necessidade de fomento público. • Destacar os mecanismos utilizados para acompanhamento e monitoramento das parcerias com vistas a assegurar o alcance dos resultados. | |

| Item 7.3 | Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos meio de suporte à estratégia | 50 Pontos |
|---|--|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a qualidade da gestão financeira, da melhoria da gestão de suprimentos e da implementação de processos gerenciais relacionados à execução dos processos-meio de suporte à estratégia do órgão/entidade. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | <p>Como são gerenciados e monitorados a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos do órgão/entidade pública?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar como são administrados os parâmetros orçamentários e financeiros. | |
| B | <p>Como é realizado o processo de aquisição de bens, materiais e serviços de forma a assegurar economicidade, transparência do processo e atendimento à legislação?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar o atendimento às necessidades e requisitos específicos do órgão/entidade. • Citar os indicadores utilizados para a avaliação do processo de suprimento. | |
| C | <p>Como o órgão/entidade realiza a gestão dos estoques e como os fornecedores são avaliados e informados sobre o seu desempenho de forma a minimizar os custos associados à gestão do fornecimento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar os indicadores utilizados na gestão de estoques. • Citar os indicadores utilizados para monitorar o desempenho dos fornecedores. | |
| D | <p>Como são identificados e estabelecidos os requisitos dos processos-meio de suporte à estratégia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os processos-meio de suporte à estratégia e sua relação com a estratégia formulada pelo órgão/entidade. • Apresentar os mecanismos utilizados para assegurar a inter-relação entre os processos, de forma a evitar lacunas e superposições e aperfeiçoar a ação institucional. • Apresentar os requisitos dos processos e os respectivos indicadores de desempenho. | |
| E | <p>Como os processos-meio de suporte à estratégia são controlados e analisados de forma a assegurar e melhorar o atendimento aos requisitos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o sistema de monitoramento e controle desses processos. • Destacar os mecanismos utilizados para tratar eventuais não-conformidades identificadas e para a implantação de ações corretivas. • Citar os métodos utilizados para padronizar o processo, reduzir sua variabilidade e aumentar sua confiabilidade. • Citar ações de desburocratização e as ações voltadas para a melhoria da qualidade do gasto. • Destacar os mecanismos utilizados para promover a produção de ideias criativas. • Citar as principais inovações implantadas nos últimos três anos. | |
| F | <p>Como os processos são realinhados para responder à estratégia do órgão/entidade, sem prejuízo das suas competências?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os métodos utilizados para garantir a continuidade do entendimento aos requisitos dos processos em situações de reorganização interna. | |

| Item 7.4 | Gestão do Patrimônio Público | 15 Pontos |
|--|--|-----------|
| Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja o desenvolvimento e a melhoria da gestão o patrimônio público praticada pelo órgão/entidade público. | | |
| Processos gerenciais: | | |
| A | <p>Como o órgão/entidade realiza as atividades relativas à conservação geral dos imóveis?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar especialmente as ações para conservação da estrutura, das redes hidráulica e elétrica, a prevenção e combate a incêndio e a climatização. | |
| B | <p>Como o órgão/entidade ações para garantir a acessibilidade adequada aos imóveis?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrever os acessos aos prédios: rampas e elevadores; banheiros adaptados; comunicação e sinalização adequadas. | |

| | |
|----------|---|
| C | Como o órgão/entidade realiza a avaliação periódica do imóvel? |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar a periodicidade com que a avaliação é realizada. |
| D | Como o órgão/entidade realiza ações permanentes relativas à segurança dos imóveis? |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar as principais ações implantadas relativas ao sistema de segurança. |
| E | Como o órgão/entidade trata as questões relativas à sustentabilidade? |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as ações relativas ao consumo de água e de energia do imóvel; coleta de lixo; e descarte de peças de manutenção. |
| F | Como o órgão/entidade desenvolve ações relativas à educação de seus servidores para a utilização adequada e segura dos imóveis? |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Citar as ações realizadas como campanhas de conscientização para a preservação do patrimônio público junto aos usuários e servidores. |

Critério 8 Resultados – 450 pontos

Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.

| Item8.1 | Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania | 250 Pontos |
|----------------|--|---|
| A | Apresentar os resultados dos processos finalísticos que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos. |
| | | |
| B | Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos. |
| | | |
| C | Apresentar os resultados relativos ao interesse público e cidadania que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos. |
| | | |
| D | Apresentar os demais resultados dos processos finalísticos que não tem relação direta com a estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos. |
| | | |

| Item 8.2 | Resultados relativos às parcerias com entidades civis | 40 Pontos |
|-----------------|--|--|
| A | Apresentar os resultados relativos à gestão das parcerias com entidades civis que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos |
| | | |
| B | Apresentar os demais resultados relativos à gestão de parcerias com entidades civis que não tem relação direta a estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos. |
| | | |

| Item8.3 | Resultados relativos à gestão de pessoas | 40 Pontos |
|----------------|--|--|
| A | Apresentar os resultados relativos a pessoas que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos |
| | | |
| B | Apresentar os demais resultados relativos a pessoas que não tem relação direta com a estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos. |
| | | |

| Item8.4 | Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial | 80 Pontos |
|----------------|---|--|
| A | Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos |
| | | |
| B | Apresentar os demais resultados orçamentários e financeiros que não tem relação direta a estratégia formulada. | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos. |
| | | |

| | |
|----------|--|
| C | Apresentar os resultados relativos à gestão de suprimentos que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos |
| D | Apresentar os demais resultados relativos à gestão de suprimentos que não tem relação direta a estratégia formulada. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos. |
| E | Apresentar os resultados relativos à gestão do patrimônio que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos |
| F | Apresentar os demais resultados relativos à gestão do patrimônio que não tem relação direta a estratégia formulada. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos. |

| Item 8.5 | Resultados relativos à gestão processos-meio de suporte à estratégia | 40 Pontos |
|-----------------|--|------------------|
| A | Apresentar os resultados relativos à gestão de processos meio que respondem subsidiariamente a uma ou mais metas da estratégia formulada. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos | |
| B | Apresentar os demais resultados relativos à gestão de processos meio que não tem relação direta com a estratégia formulada. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos. | |

4.3. - Sistema de pontuação

O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

4.3.1 – Pontuação dos processos gerenciais – Critérios de 1 a 7

Na dimensão de Processos Gerenciais são avaliados os fatores “Enfoque”, “Aplicação”, “Aprendizado” e “Integração”, definidos conforme descrito abaixo:

Enfoque - grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Adequação** – atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização;
- **Pro-atividade** – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos. É importante que a avaliação desse fator só considere as práticas de gestão que efetivamente podem assumir a condição de proativas e reativas. Muitas práticas de gestão são adequadas, mas não são proativas ou reativas.

Aplicação - grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Disseminação** – implementação, horizontal e vertical, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, se pertinente ao item, considerando-se o **perfil da organização**;
- **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão, considerando, pelo menos, um ciclo completo realizado.




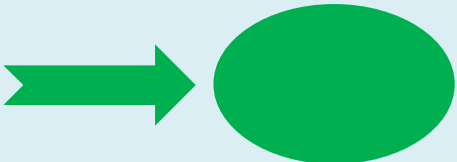
Aprendizado - grau em que as práticas de gestão da organização apresentam aperfeiçoamentos (refinamentos) decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.

Integração - refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Coerência** – Práticas de gestão alinhadas com as estratégias e os objetivos da organização;
- **Inter-relacionamento** – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado;
- **Cooperação** - colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, quando pertinente, na implementação das práticas de gestão.

Estágios da Integração das práticas de gestão

A figura a seguir apresenta os diversos estágios de integração das práticas em um sistema de gestão.

| Estágios da Integração das práticas de gestão | |
|---|--|
| 1. Abordagem não integrada |  |
| 2. Abordagem em início de integração |  |
| 3. Abordagem quase integrada |  |
| 4. Abordagem integrada |  |

4.3.2 – Pontuação dos resultados – Critério 8

Na dimensão de Resultados Organizacionais são avaliados os fatores “Relevância”, “Tendência” e “Nível atual” definidos conforme descrito abaixo:

- **Relevância** – refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e principais objetivos operacionais da organização.
- **Tendência** – refere-se ao comportamento dos resultados ao longo do tempo.
- **Nível atual** – refere-se ao grau em que os resultados organizacionais atendem aos requisitos das partes interessadas e apresentam resultados comparados com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

4.3.3 – Diretrizes para pontuação

Os itens de Processos Gerenciais são pontuados segundo as diretrizes da “**Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais**” e de acordo com a seguinte sequência:

- 1) Determinar o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação: **Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração**.
- 2) O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais quando, pelo menos dois outros fatores, estejam em estágio superior.
- 3) Multiplicar o percentual encontrado pela pontuação máxima do Item, sendo que a pontuação do Item será o valor dessa multiplicação.

| TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|
| 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| ENFOQUE | | | | | |
| As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relacionadas. | As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do Item. | As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do Item. | As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do Item. | As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do Item. | As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do Item. |
| O atendimento aos requisitos é reativo. | O atendimento a algum(s) requisito(s) é proativo. | O atendimento a muitos requisitos é proativo. | O atendimento a maioria dos requisitos é proativo. | O atendimento a quase todos os requisitos é proativo | O atendimento a todos os requisitos é proativo. |
| APLICAÇÃO | | | | | |
| As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em muitas das áreas, dos processos, dos produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas na maioria das áreas, dos processos, dos produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas por quase todas as áreas, todos os processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas por todas as áreas, todos os processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. |
| Uso não relatado. | Uso continuado de alguma (s) das práticas de gestão apresentadas | Uso continuado em muitas das práticas de gestão apresentadas. | Uso continuado na maioria das práticas de gestão apresentadas | Uso continuado em quase todas as práticas de gestão apresentadas. | Uso continuado em todas as práticas de gestão apresentadas |
| APRENDIZADO | | | | | |
| Não há melhorias sendo implantadas; e as práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento | Há melhorias sendo implantadas; ou algum(as) práticas de gestão apresentadas são refinadas | Muitas práticas de gestão apresentadas são refinadas | A maioria das práticas de gestão apresentadas é refinada | Quase todas as práticas de gestão apresentadas refinadas e espelham o estado- da arte mundial. | Todas as práticas de gestão apresentadas refinadas e espelham o estado da-arte mundial; pelo menos uma apresenta uma inovação de ruptura representando um novo benchmark. |
| INTEGRAÇÃO | | | | | |
| As práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. | Quase todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. | Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas apresentadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado. | Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização | Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com estratégias e objetivo da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização e com as partes interessadas pertinentes. | Plena integração das práticas de gestão; as áreas da organização trabalham em harmonia entre si e com as partes interessadas pertinentes, construindo parcerias e obtendo elevada sinergia. |

NOTAS:

(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 itens de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.

(3) Nota zero em “ênfoque” implica nota igualmente zero em “aplicação”, “aprendizado” e “integração”.

(4) Nota zero em “aplicação” implica nota igualmente zero em “aprendizado”.

| TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE RESULTADOS | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
| RELEVÂNCIA | | | | | |
| Não foram apresentados resultados relevantes | Algum(s) 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 |
| TENDÊNCIA | | | | | |
| Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados). | Tendência favorável em algum(s) dos resultados apresentados; ou muitos resultados apresentados permitem avaliação da tendência (é apresentada uma série histórica) | Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados. | Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados. | Tendências favoráveis em quase todos os resultados apresentados. | Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados. |
| NÍVEL ATUAL | | | | | |
| Nenhum resultado comparável é apresentado; ou Não são apresentados os principais referenciais comparativos pertinentes e nem os principais requisitos das partes interessadas | O nível atual de algum(s) resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; ou os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. | O nível atual de muitos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; ou os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. | O nível atual da maioria dos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; e os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. | O nível atual de quase todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. A organização é líder do setor de atuação em alguns resultados apresentados | O nível atual de todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. A organização é líder do setor de atuação em alguns resultados apresentados. |
| | | | A organização é líder do setor de atuação em algum resultado apresentado | A organização é referencial de excelência em algum resultado apresentado. | A organização é referencial de excelência em alguns resultados apresentados. |

Notas:

(1) Abrangência: “algum (s)” (>0 e <1/4); “muitos” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todos” (= ou >3/4); “todos” (=1/1).

(2) Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.

(3) Nota zero em “relevância” implica nota igualmente zero nos demais fatores.

4.3.4 – Faixas de pontuação global

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas.

| NO. | POSIÇÃO | PONTUAÇÃO | ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO |
|-----|---------|------------|--|
| 9 | Alta | 951 - 1000 | Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por um aprendizado permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como "referencial de excelência" na maioria das áreas, dos processos ou dos produtos. |
| | Média | 901 - 950 | |
| | Baixa | 851 - 900 | |
| 8 | Alta | 817 - 850 | Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, pelos processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos. |
| | Média | 784 - 816 | |
| | Baixa | 751 - 783 | |
| 7 | Alta | 717 - 750 | Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, pelos processos, pelos produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos. |
| | Média | 684 - 716 | |
| | Baixa | 651 - 683 | |
| 6 | Alta | 617 - 650 | Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização. O refinamento decorre do aprendizado e da inovação para muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo. |
| | Média | 584 - 616 | |
| | Baixa | 551 - 583 | |
| 5 | Alta | 517 - 550 | Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, pelos processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados. |
| | Média | 484 - 516 | |
| | Baixa | 451 - 483 | |
| 4 | Alta | 417 - 450 | Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, dos processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos |
| | Média | 384 - 416 | |

| | | | |
|----------|-------|-----------|---|
| | Baixa | 351 - 383 | resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas. |
| 3 | Alta | 317 - 350 | Enfoques adequados aos requisitos de muitos itens com proatividade, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias, assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, das avaliações e das melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis. |
| | Média | 284 - 316 | |
| | Baixa | 251 - 283 | |
| 2 | Alta | 217 - 250 | Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados. Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. |
| | Média | 184 - 216 | |
| | Baixa | 151 - 183 | |
| 1 | Alta | 101 - 150 | O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados. |
| | Média | 51 - 100 | |
| | Baixa | 0 - 50 | |

Glossário

A

Alinhamento institucional – é o processo de reflexão, realizado pela alta direção e demais integrantes do sistema de liderança, sobre a finalidade e as competências legais, com vistas à maior compreensão de sua missão e objetivos. Envolve, especialmente, a reflexão sobre o alcance e limites das funções e dos poderes institucionais, do papel do órgão/entidade dentro da macroestrutura do Governo, das suas prioridades e desafios e dos resultados dele esperados.

Alta direção -corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e a estrutura de assessoramento.

Análise crítica de desempenho – é o processo em que o órgão/entidade avalia, sistematicamente, a capacidade de governança de seu sistema de gestão, com base nos critérios de excelência da gestão pública. A análise é realizada a partir da avaliação dos resultados dos principais indicadores de todas as áreas de atuação e competências institucionais. São considerados os indicadores de risco e as variáveis relevantes dos ambientes interno e externo, tais como apoio político dos órgãos superiores à atuação da entidade, a aplicação de medidas de contingenciamento orçamentário, dentre outras.

Atributos – são as necessidades dos cidadãos-usuários traduzidas em um conjunto de características a serem agregadas ao produto ou serviço em cada processo interno da organização de forma a garantir a satisfação total dos mesmos.

Ativos Intangíveis – conjunto de ativos representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo que agregam valor à organização. O ativo intangível pode abranger, entre outros:

- a) **Ativos de Mercado:** potencial que a organização possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.
- b) **Ativos Humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
- c) **Ativos de Propriedade Intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc.
- d) **Ativos de Infraestrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como sistemas de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

C

Carreira – no setor público, é um conjunto de cargos sujeito a regras específicas de ingresso, promoção, atuação, lotação e remuneração, cujos integrantes detêm um repertório comum de qualificações e habilidades. A carreira é criada por lei e deve aplicar-se às atividades típicas de Estado. O cargo público pode ser isolado ou de carreira.

Carta ao Cidadão - é o documento no qual o órgão ou a entidade pública estabelece o compromisso, de observar padrões de qualidade, eficiência e eficácia na execução de suas atividades, perante o seu público alvo e à sociedade em geral, especialmente aquelas de prestação direta de serviços públicos aos cidadãos e às suas instituições. Deve ser o resultado final de inovação e melhoria nos principais processos institucionais para a incorporação de requisitos dos públicos destinatários de suas atividades e serviços, aferidos, preferencialmente, de forma direta e envolver a desregulamentação e a revisão crítica de processos. As cartas são indispensáveis para as instituições que executam atividades de atendimento e/ou de prestação de serviços diretamente ao público.

Consistência da informação – é o atributo da compatibilidade de uma informação com a realidade e com as demais informações com que pode ser relacionada. Para ser consistente, a informação deve ser estável, confiável e estar atualizada no mesmo grau em que as demais informações se encontram. A consistência da informação, em geral, é garantida por mecanismos internos nos bancos de dados que evitam a coexistência de informações redundantes ou conflituosas.

Conflito de interesse – é um conjunto de condições nas quais o julgamento de uma pessoa a respeito de um interesse primário tende a ser influenciado indevidamente por um interesse secundário.

Controle social – 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 dos programas públicos.

Cultura da excelência – conjunto de diretrizes, métodos, práticas e atitudes que utilizados de forma continuada levam a organização a uma situação excepcional da sua gestão e dos resultados obtidos.

D

Desempenho institucional – é o esforço empreendido pelo órgão/entidade na direção dos principais resultados planejados a partir do processo de alinhamento institucional.

Desburocratização – remoção dos entraves burocráticos (leis, decretos, portarias, atos normativos) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e Cidadão.

E

Efetividade – demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados, pelos órgãos/entidades, atendem às necessidades e expectativas do público alvo e sociedade em geral.

Eficácia – corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

Eficiência – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

Estratégia – forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação (Mintzberg).

Expectativa – necessidade ou desejo não explicitado dos cidadãos ou das demais partes interessadas, em relação à organização ou a algum de seus serviços ou produtos.

F

Fornecedor – aquele que fornece insumos para os processos da organização, seja um produto, seja um serviço, seja informação ou orientação. No setor público, as relações entre organização e fornecedor que envolvem a aquisição de bens ou serviços são regulamentadas por lei e regidas por um contrato administrativo com características distintas das observadas em contratos privados como a exigência de licitação, só dispensável em determinadas situações previstas em lei.

Função – atribuição conferida a uma categoria profissional ou atribuída a um colaborador para a execução de serviços eventuais. Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. As funções do cargo são definitivas, as funções autônomas são transitórias.

G

Gestão do conhecimento – abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional.

Governabilidade – implica legitimidade, ou seja, está relacionada ao nível de confiança, aceitação e apoio que as demais forças políticas depositam nas autoridades públicas.

Governança – é a capacidade e as condições internas ao governo, para exercício de suas competências e alcance de seus objetivos. Diz respeito aos recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura, de pessoal, dentre outros de que dispõe as estruturas governamentais para formular, planejar e implantar as políticas públicas, assim como acompanhar, avaliar e fiscalizar a sua execução e resultados objetivos.

I

Indicador – dado que representa ou quantifica um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto, direto ou indireto em relação à característica medida, específico (atividades ou processos específicos) ou global (resultados pretendidos pela organização como um todo) e direcionador (indica que algo pode ocorrer) ou resultante (indica o que aconteceu). Indicador de impacto – é aquele indicador utilizado para avaliar o impacto global das ações e/ou das políticas públicas sobre a sociedade.

Indicadores de processo – representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho.

Informações relevantes – informações que a organização necessariamente tem que conhecer e manter atualizadas como subsídio ao seu processo decisório.

Inovação – característica que define uma prática como inédita ou incomum no ramo de atividade ou na área da organização em que é aplicada. Integração de indicadores – ato de combinar os diferentes indicadores, eventualmente estabelecendo subconjuntos, de modo a possibilitar uma análise do todo, das partes evidenciadas pelos subconjuntos e/ou do relacionamento entre os subconjuntos.

Integridade da informação – aspecto relacionado a correção, exatidão e segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, garantindo a ela confiabilidade, completude e exatidão.

L

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) – define as metas e as prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas para o exercício subsequente, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano seguinte. Tem vigência de um ano e representa o elo entre o PPA e a LOA. Em prazo determinado, o Poder Executivo envia, a cada ano, ao Congresso Nacional o projeto da LDO.

Lei Orçamentária Anual (LOA) – lei especial que contém a discriminação da receita e da despesa pública, de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade. É também conhecida como Lei de Meios, porque possibilita os meios para o desenvolvimento das ações relativas aos diversos órgãos e entidades que integram a administração pública.

Licitação – processo que as entidades governamentais devem promover em suas compras ou concessões, pelo qual se abre a disputa entre os interessados para escolher a proposta mais vantajosa à conveniência pública. Fundamenta-se na ideia de competição, a ser travada de forma isonômica entre os que preenchem os atributos e as aptidões necessárias ao bom cumprimento das obrigações que se propõem assumir. A licitação rege-se pelos princípios de procedimento formal, publicidade de seus atos, igualdade entre os licitantes, sigilo na apresentação das propostas, vinculação ao edital ou ao convite, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa. É regulada por lei.

M

Memória institucional – conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendam às exigências legais, necessidades futuras de referência e/ou utilização e de registro histórico da instituição. Notadamente, os documentos técnicos e históricos constituem dimensão importante do conhecimento corporativo da instituição. Obs.: A memória administrativa diz respeito a arquivos estáticos e dinâmicos, pois o objetivo desta é propiciar o resgate das informações relevantes sobre as mudanças ou não, referentes às práticas de gestão.

Mercado – a noção usual de mercado, como a conjunção do impacto da atuação de cidadãos, fornecedores e concorrentes, em regime de livre iniciativa, de livre concorrência e do direito à propriedade e ao lucro, é aplicável em sua íntegra apenas para as sociedades de economia mista e algumas empresas públicas.

N

Necessidades – conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos cidadãos ou das demais partes interessadas.

O

Objetivos institucionais – prioridades (não confundir com as metas) da organização, tornadas explícitas pelos dirigentes, que podem estar refletidas tanto em iniciativas exclusivamente voltadas para a adequação da organização ao cumprimento de sua missão, como em ações que visem aproximá-la do enunciado de sua visão de futuro. Da mesma forma, os objetivos podem ser estabelecidos para a organização como um todo ou ser específicos para alguma de suas áreas-fim.

Organização do trabalho – maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes como equipes, áreas funcionais, times, grupos de trabalho, comissões, forças-tarefa e outras.

P

Padrões de trabalho – regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão e podem estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido utilizando como critérios as necessidades das partes interessadas, as estratégias, os requisitos legais, o nível de desempenho de concorrentes, as informações comparativas pertinentes, as normas nacionais e internacionais etc.

Padrões de Atendimento – compromisso assumido e divulgado pela organização pública para prestação de um determinado tipo de serviço ao cidadão. São referenciais da organização que devem ser comunicados de alguma forma para o cidadão. Esses padrões podem ser: a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários; as prioridades a serem consideradas no atendimento; o tempo de espera para o atendimento; os prazos para o cumprimento dos serviços; os mecanismos de comunicação com os usuários; os procedimentos para atender a reclamações; as formas de identificação dos servidores; o sistema de sinalização visual; e as condições de limpeza e conforto de suas dependências formam o elenco a ser observado pelos órgãos e pelas entidades públicas federais no estabelecimento dos padrões de qualidade no atendimento.

Parceiros – organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e corresponsabilidade.

Parceria institucional – relação de trabalho estabelecida entre duas ou mais organizações públicas e/ou privadas, por meio da qual cada uma desenvolve um conjunto de ações que, integradas, têm a finalidade de atingir objetivos comuns.

Partes interessadas – são as pessoas físicas ou jurídicas envolvidas ativa ou passivamente no processo de definição, elaboração, implementação e prestação de serviços e produtos da organização, na qualidade de cidadãos, agentes, fornecedores ou parceiros. Podem ser servidores públicos, organizações públicas, instituições privadas, cidadãos, grupos de interesse, associações e a sociedade como um todo.

Pessoas – o termo refere-se a servidores públicos, empregados, estagiários, consultores e bolsistas que atuam na organização.

Plano de ação – plano que estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas no período de um ano, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias em nível temporal e operacional, de modo a permitir o adequado acompanhamento.

Plano Plurianual (PPA) – Lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, entrando em vigor no segundo ano do mandato e estende-se até o primeiro ano do mandato subsequente.

Plano de Capacitação Anual – instrumento da política de capacitação para órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações públicas.

Política Pública - conjunto de conceitos, estratégias, decisões e planos que orientam as ações do Estado e tem por objetivo estabelecer os princípios que se mostrem indispensáveis à realização do governo, no melhor proveito dos cidadãos, da sociedade e da coisa pública.

Práticas de gestão – atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho. São também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão.

Preferências – gostos, escolhas ou necessidades específicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, normalmente não explicitadas por eles.

Preservação da informação – ato de resguardar e conservar a informação, protegendo-a de perda em sua integridade e exatidão, por meio de mecanismos de segurança e proteção de banco de dados, microfilmagem, sistemas de backup etc.

Princípio Organizacional – são as declarações de missão, visão, valores e políticas da organização.

Processo – conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos.

Processos de apoio – processos que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como: a gestão de pessoas, a gestão de material, o planejamento e o acompanhamento das ações institucionais etc.

Processo finalístico – processo associado às atividades-fim da organização ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus cidadãos.

Projeto Institucional – é composto pela missão, visão, valores e diretrizes organizacionais.

Públicos alvos – pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado usuário.

Público alvo potencial – pessoa física ou jurídica que não demanda ou utiliza os serviços ou produtos da organização, mas integra o universo de cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

Q

Qualidade – “adequabilidade para o uso.” (Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento.” (PQSP). Totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

R

Recursos disponíveis – recursos humanos, tecnológicos, logísticos, orçamentários e financeiros e de informação de que a organização dispõe para a realização de suas atividades. Caracterizam a capacidade de resposta que a organização tem, em um determinado momento, para atender às suas demandas. Recursos necessários – projeção dos recursos ideais para a execução das atividades da organização.

Referenciais comparativos pertinentes – indicadores, práticas ou resultados desenvolvidos ou alcançados por organização pública ou privada, que possam ser usados para fins de comparação de desempenho e aprendizado.

Relações de causa e efeito – envolvem o estabelecimento de relação entre indicadores, em que os resultados de um influenciam os resultados de outros indicadores.

Requisitos – condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto.

Requisitos do público alvo – é o processo de consulta/pesquisa sobre a percepção e as expectativas sociais a respeito da qualidade e da eficácia da atuação institucional na prestação de serviço, que subsidiarão a definição dos padrões de qualidade do serviço. Essa atividade tem papel central no processo de elaboração da carta ao cidadão e melhoria institucional.

Resultados institucionais – são os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

Resultados orçamentários e financeiros – são os resultados relacionados com a utilização eficiente e eficaz dos recursos orçamentários e financeiros oriundos de receita própria, medidos, entre outros, por meio da redução de custos dos processos, pela relação entre o orçamento aprovado e projetos realizados etc.

Risco – é um evento ou condição incerta que, caso ocorra, ocasionará um efeito positivo ou negativo sobre os objetivos do projeto. Riscos são inerentes ao progresso e encontram-se em maior ou menor escala em qualquer atividade humana. Não existem oportunidades sem riscos (conceito extraído do livro *Lições do Titanic, sobre riscos e crises*, de Pedro C. Ribeiro, Reino Editorial, 2011). O risco, por si só, não representa um evento negativo. Os riscos não estão apenas relacionados a estratégias, mas também aos processos e projetos. Gerenciar riscos pressupõe identificar, classificar, quantificar, analisar e tratar os riscos políticos, jurídicos, financeiros, operativos, sociais, humanos, ambientais, dentre outros possíveis na sua área de atuação.

S

Serviços de apoio – são os serviços relacionados com a infra estrutura da organização, tais como: os serviços de informática, de almoxarifado, de segurança, de limpeza, de copa e de telefonia, entre outros.

Servidor público – categoria formada por todos aqueles que trabalham para o Poder Público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm a sua relação com a Administração Pública disciplinada em lei; empregados públicos, que têm sua relação com a Administração Pública estabelecida por um contrato, ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada.

Sinergia – coordenação de um ato ou esforço simultâneo de várias organizações, unidades ou pessoas na realização de uma atividade ou projeto. Combinação da ação de dois ou mais agentes que usualmente gera resultados superiores quando são comparados à ação individual desses agentes.

Sistemas de trabalho – podem ser entendidos como 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, integrados para a realização de um processo institucional.

No contexto da modelagem institucional, sistemas de trabalho são as unidades básicas das estruturas dos órgãos/entidades e correspondem à composição interna dos postos de trabalho desenhados para atender aos processos institucionais. Isso quer dizer que a estrutura de um órgão ou entidade deve ser desenhada de forma a atender aos requisitos dos sistemas de trabalho e não o contrário.

O arranjo institucional dos sistemas de trabalho, por meio do mecanismo de grupamento, dá origem às unidades administrativas da estrutura do órgão/entidade. Esse arranjo deve garantir a integração, a coordenação e o controle da ação institucional.

No Poder Executivo Federal, 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 dos recursos disponíveis: de natureza orçamentário/financeira, informacional e tecnológica.

T

Tendência – comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto, para o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada dos três últimos períodos de tempo. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada de ações corretivas e de melhoria de um determinado evento.

U

Universo potencial de cidadãos – conjunto de todos os cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deve atender.

V

Valores organizacionais – entendimentos e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização devem se comportar e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

