



GUIA PRÁTICO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

GAGP - 250 Pontos

2016

Presidenta da República

Dilma Roussef

Vice-Presidente da República

Michel Temer

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

Valdir Moysés Simão

Secretário Executivo

Francisco Gaetani

Secretária de Gestão

Patrícia Souto Audi

Coordenador-Geral de Aperfeiçoamento de Modelos e Referenciais de Gestão Pública

Marcelo Mendes Barbosa

Equipe Técnica do GESPÚBLICA

- **Carolina Helena Rattacaso Hagen**
- **Esaú Mendes Sirqueira**
- **Joelson Vellozo Junior**
- **Roseli Dias Barbosa Farias**

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

SECRETARIA DE GESTÃO

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO C – 4º 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 – SEGES

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA agradece pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste documento, em particular dos integrantes do Comitê Conceitual, dos Coordenadores de Núcleos Estaduais e dos colaboradores abaixo mencionados:

Anderson Trindade Melchiades, Carlos Lombardi, Cesar Pereira Viana, Gustavo Araújo Coser, Haley Maria de Sousa Almeida, Júlio Cesar Elpídio de Medeiros, Luciana de Oliveira Gárcia, Mirian Cohen, Paulo Roberto Cardoso, Pedro Carlos Resende Junior, Ricardo Martins, Shirley de Fátima Nunes da Silva, Silvio da Silva Cândia e Yuli de Lima Hostensky.

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-250 Pontos**, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2015.

xx p.1. Gestão Pública 2.Excelência 3. Inovação 4.Administração Pública I.Título.

CDU

Sumário

1. Apresentação	5
2. Fundamentação	5
2.1 O modelo de gestão pública brasileiro	5
2.1.1 Pensamento sistêmico	5
2.1.2 Aprendizado organizacional	6
2.1.3 Cultura da inovação	6
2.1.4 Liderança e constância de propósitos	6
2.1.5 Orientação por processos e informações	6
2.1.6 Visão de futuro	6
2.1.7 Geração de valor	6
2.1.8 Comprometimento com as pessoas	6
2.1.9 Foco no cidadão e na sociedade	7
2.1.10 Desenvolvimento de parcerias	7
2.1.11 Responsabilidade social	7
2.1.12 Controle social	7
2.1.13 Gestão participativa	7
2.1.14 Agilidade	7
3. Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP	7
4. CICLO DE AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO	9
5. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP	11
6. AUTOAVALIAÇÃO	17
6.1. Relacionar os avaliadores internos	18
6.2. Planejamento da Autoavaliação	18
6.3. Preencher o perfil da Organização	19
6.4. Registrar as Práticas de Gestão	21
6.4.1 Descrição das Práticas de Gestão:	23
6.5. Pontuação dos Critérios 1 a 7 - Processos Gerenciais	23
6.6. Pontuação do Critério 8 – Resultados	27
7. Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão – PMG	31
8. Validação	33
8.1. Pontuação Global	35
9. Gerar o Relatório da Autoavaliação	37
ANEXO I – MATRIZ GUT E BÁSICO	39
10. ANEXO II – Glossário	45

1. Apresentação

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ele constituiu importante iniciativa do Governo Federal, considerando o propósito de apoiar a implementação de organizações públicas, focadas em resultados para o cidadão, por meio da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP e das tecnologias de gestão desenvolvidas pelo Programa.

O uso do Modelo permite também que órgãos e entidades públicos possam identificar e atuar na implementação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEGP. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos.

O guia prático para a avaliação da Gestão Pública – GAGP 250 Pontos reúne informações, conceitos, fundamentos, métodos e técnicas do Instrumento de Avaliação de Gestão Pública IAGP 250 para orientar os avaliadores internos das organizações públicas brasileiras, nos processos de avaliação e melhoria da gestão e de elaboração e implementação de planos de melhoria da gestão.

2. Fundamentação

2.1 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 à excelência.

O Modelo Referencial da Gestão Pública foi desenvolvido a partir dos seguintes fundamentos:

2.1.1 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.

2.1.2 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.

2.1.3 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.

2.1.4 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.

2.1.5 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.

2.1.6 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.

2.1.7 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.

2.1.8 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.

2.1.9 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.

2.1.10 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.

2.1.11 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.

2.1.12 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.

2.1.13 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.

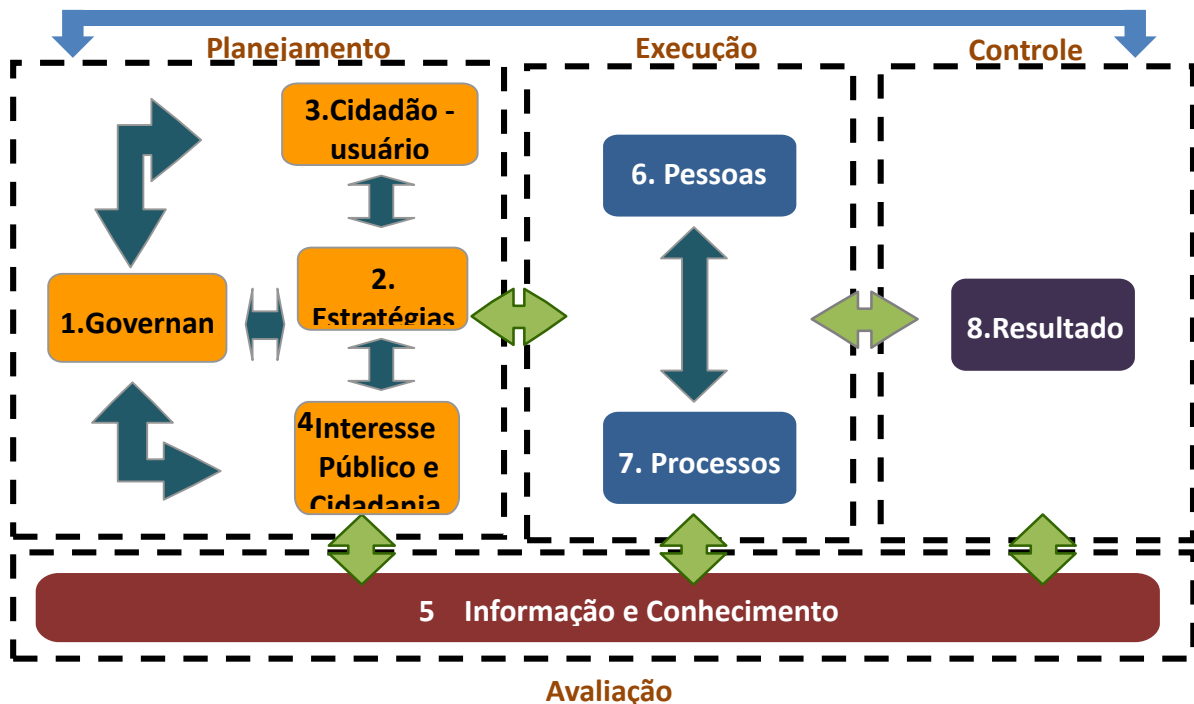
2.1.14 Agilidade

Flexibilidade e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas.

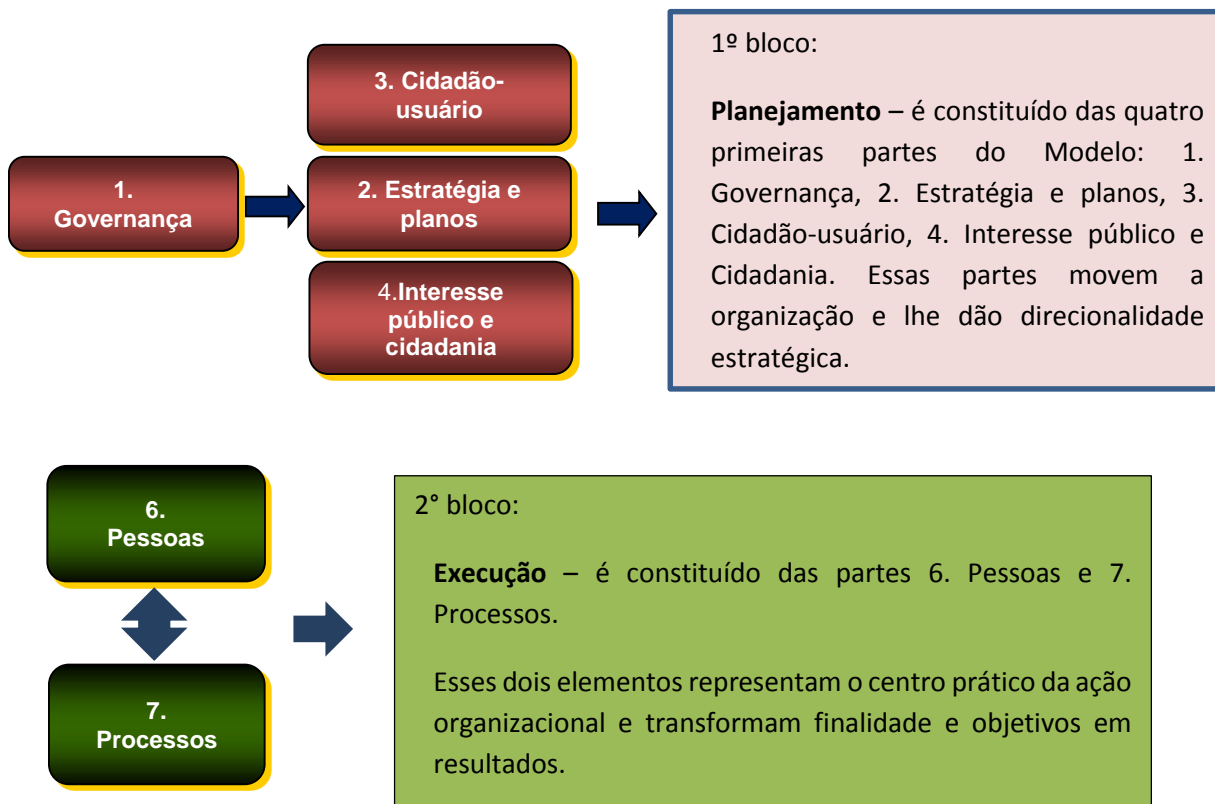
3. Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP

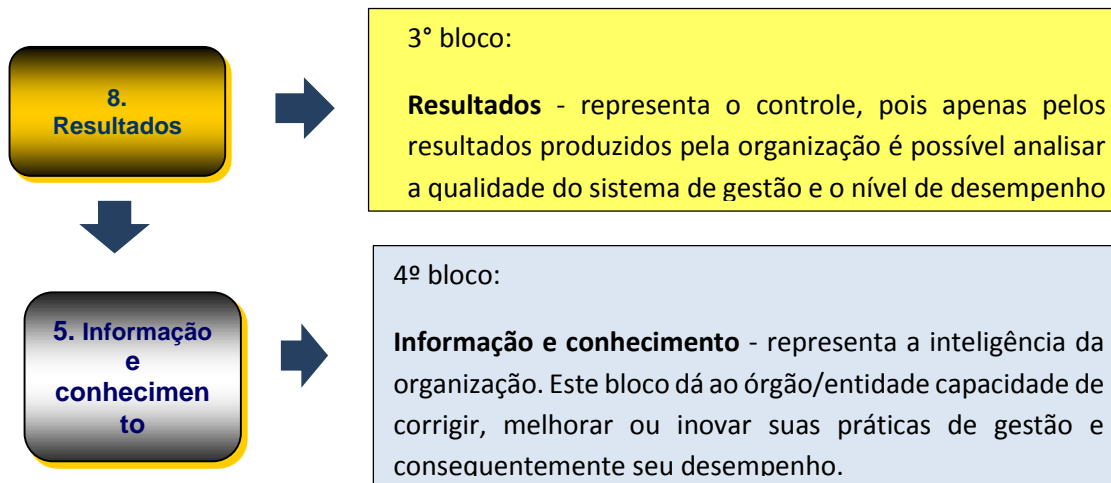
O Modelo de Excelência da Gestão Pública é a representação do sistema constituído de oito partes integradas (Critérios) e interatuantes que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e qualidade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

Figura 1 - Representação Gráfica do MEGP



O Modelo acima representa o sistema de gestão de excelência e reproduz para o órgão/entidade público o Ciclo do P.D.C.A., método científico de gestão da qualidade preconizado por Edwards Deming que indica a necessidade de que a organização, no processo de controle da qualidade, realize as etapas de: i) Planejar (*Plan*); ii) Fazer (*Do*); iii) Checar ou Verificar (*Check*); e iv) Agir (*Act*). Este ciclo está representado pelos quatro blocos que, juntos, representam os oito critérios do Modelo.





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;
- Compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo;
- Adoção de práticas representativas e participativas.

4. CICLO DE AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO

O Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública é um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão e se mantém ao longo do tempo, mediante repetição cíclica do processo.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa, portanto, verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo GESPÚBLICA.

A avaliação permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, que podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo e que, portanto, devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento. O processo de avaliação é complementado por um plano de melhorias da gestão, formulado a partir das oportunidades de melhorias identificadas.

Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência.

Na constituição do Guia Prático para Avaliação da Gestão Pública – 250 Pontos, cada parte do MEGP foi desdobrada em critérios de avaliação.

As alíneas de cada critério de avaliação não são prescritivas em termos de métodos, técnicas e ferramentas. Cabe a cada organização definir em seu Plano de Melhoria da Gestão (PMG) o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação.

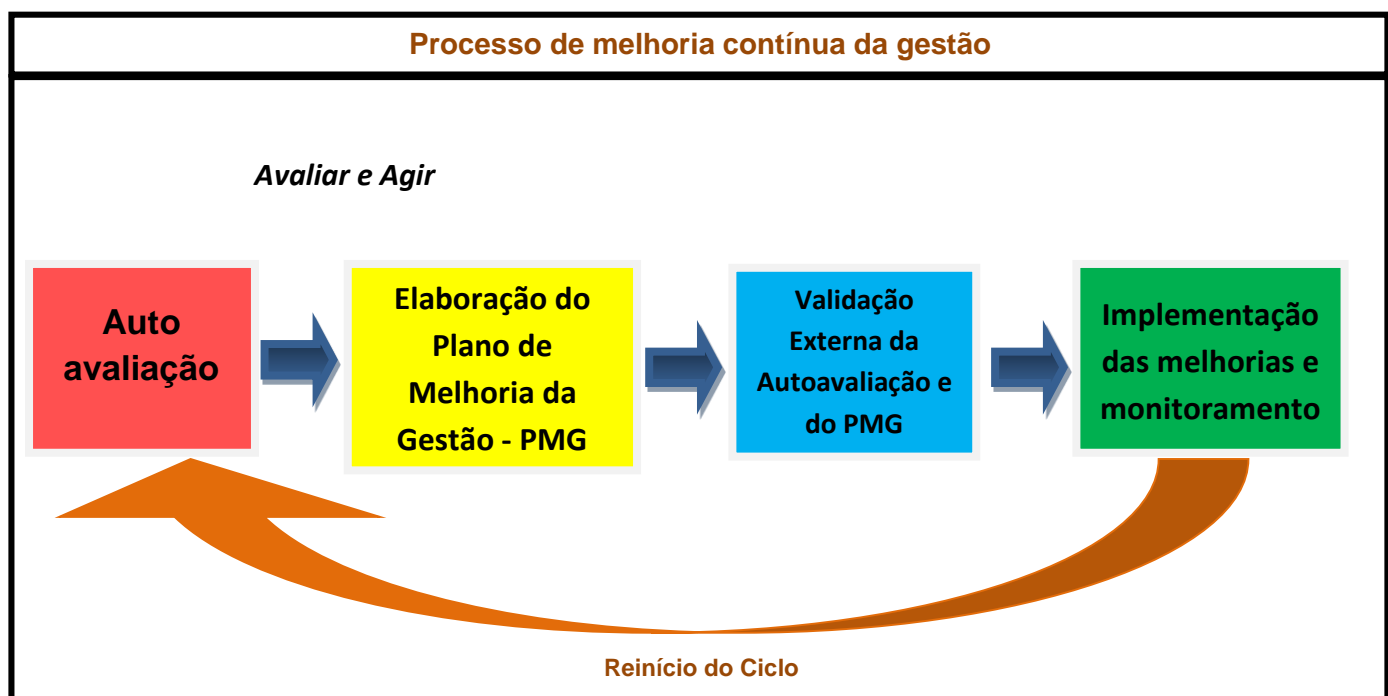
No entanto, os critérios de avaliação estabelecem o que se espera de uma gestão pública com qualidade em gestão. Os princípios e características de uma gestão de qualidade constituem o cerne do processo de avaliação e devem ser evidenciados pelas práticas de gestão da organização e pelos resultados decorrentes dessas práticas.

4.1. O Caminho da Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão Pública (Ciclo)

Esse processo de avaliação é aplicável a todas as organizações públicas que desejarem avaliar as suas práticas gerenciais em direção à excelência em gestão.

Ao decidir pela prática da autoavaliação continuada da gestão, a organização pública quer seja integrante de qualquer dos três poderes e de qualquer das três esferas de Governo deverá cumprir as etapas conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Etapas da melhoria contínua da gestão



A primeira avaliação estabelece o “marco-zero” da gestão da organização em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública. A realização de ciclos periódicos de avaliação permite medir e descrever a evolução dos resultados alcançados pela organização.

É recomendável que a avaliação seja realizada periodicamente, não devendo ultrapassar dois anos, gerando dados históricos comparativos que permitirão a análise do grau de evolução dos esforços da organização e o redirecionamento sistemático das ações de melhoria, visando a excelência da sua gestão.

5. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – IAGP 250 Pontos está estruturado em oito Critérios e 72 Alíneas.

Cada Critério é composto por requisitos que são expressos pelas alíneas que o compõem.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio de maturidade atingido pela organização. A Tabela II – Critérios e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas - 250 apresenta a configuração de cada Alínea dos Critérios. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação em cada Alínea.

Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. A escala de pontuação compreende o intervalo de 0 (zero) a 250 (duzentos e cinquenta) pontos. Na configuração de cada Critério, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

Realiza-se a avaliação da gestão da organização com base em duas dimensões: processos gerenciais e resultados.

Os Critérios de 1 a 7 correspondem aos denominados Processos Gerenciais e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das Alíneas dos Critérios para Avaliação da Gestão Pública, quanto à extensão e à constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

As alíneas solicitam as práticas de gestão que atendem aos requisitos dos Critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, assim como os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho estabelecidos para as mesmas estão sendo cumpridos (Ciclo de Controle). Solicitam também os métodos específicos de avaliação das práticas de gestão atuais e dos respectivos padrões de trabalho, assim como os principais refinamentos ou inovações implementadas em decorrência dos mesmos, com impactos no desempenho global da organização (Ciclo de Aprendizado). A redação de algumas alíneas apresenta desdobramentos que devem ser considerados e avaliados em conjunto.

Merece destaque que os requisitos de todas as alíneas dos Critérios no IAGP 250 Pontos, são compostos por sentenças que solicitam a descrição das práticas de gestão e os seus respectivos padrões de trabalho.

Os requisitos são as condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto, prescritas em cada alínea, veja nos exemplos a seguir:

Exemplo 1

Critério 1 – Governança

d) A alta direção patrocina a implantação, atualização e divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão.

Requisitos da Alínea

1. A alta direção patrocina a **implantação** da Carta de Serviços ao Cidadão.
2. A alta direção patrocina a **atualização** da Carta de Serviços ao Cidadão.
3. A alta direção patrocina a **divulgação** da Carta de Serviços ao Cidadão.

Exemplo 2

Critério 3 - Cidadão-usuário

c) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.

Requisitos da Alínea:

1. A Carta de Serviços ao Cidadão é **divulgada** em relação aos seus **requisitos legais**.
2. A Carta de Serviços ao Cidadão é **divulgada** em relação aos **compromissos formalizados**.
3. A Carta de Serviços ao Cidadão é **monitorada** em relação aos seus **requisitos legais**.
4. A Carta de Serviços ao Cidadão é **monitorada** em relação aos **compromissos formalizados**.
5. A Carta de Serviços ao Cidadão é **avaliada** em relação aos seus **requisitos legais**.
6. A Carta de Serviços ao Cidadão é **avaliada** em relação aos **compromissos formalizados**.

Para a identificação dos requisitos se faz necessário verificar quantas ações a alínea possui, bem como os complementos das orações, ou seja, deve-se atentar para todas as combinações (ações e complementos) expressas na alínea. Veja, por exemplo, a alínea “c” do Critério 1 – Governança:

c) A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.

Nesta alínea, o verbo “promover” apresenta duas ações, que estão associadas à “mobilização e responsabilização” (promover a mobilização/promover a responsabilização) e, como complementos a “eficiência e o atingimento das metas estratégicas”. Portanto, estão expressas 4 combinações (ações e complementos), que são os requisitos solicitados pela alínea, quais sejam:

Requisitos da Alínea:

1. A alta Administração promove a **mobilização** da força de trabalho com vistas a **melhorar a eficiência**.
2. A alta Administração promove a **mobilização** da força de trabalho com vistas a **melhorar o atingimento das metas estratégicas**.
3. A alta Administração promove a **responsabilização** da força de trabalho com vistas a **melhorar a eficiência**.
4. A alta Administração promove a **responsabilização** da força de trabalho com vistas a **melhorar o atingimento das metas estratégicas**.

As Alíneas do Critério 8, no IAGP 250 Pontos solicitam os Resultados Organizacionais, ou seja, solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens de

Processos Gerenciais. Estes resultados devem ser comparados com referenciais comparativos pertinentes e com os requisitos das partes interessadas.

A Tabela I, a seguir, mostra a pontuação máxima de cada Critério de avaliação, devendo ser ressaltado que no Guia de 250 pontos a pontuação do Critério é a soma dos pontos das Alíneas que o compõem (vide Tabela II, logo abaixo).

Tabela I - Pontuação Geral por Critérios

Critérios	Pontuação
1. Governança	22
2. Estratégia e planos	22
3. Cidadão-usuário	22
4. Interesse público e cidadania	22
5. Informação e conhecimento	22
6. Pessoas	22
7. Processos	22
8. Resultados	96
Total	250

Tabela II – Critérios e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA - IAGP 250	PONTOS
Critério 1 – Governança	22
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.	
a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.	4
b) O processo decisório está estruturado para assegurar a tomada de decisão em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	3
c) A alta Administração promove a mobilização e responsabilização da força de trabalho com vistas a melhorar a eficiência e o atingimento das metas estratégicas.	3
d) A alta direção patrocina a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	3
e) A alta Administração delega poderes e competências com base em critérios objetivos.	3
f) A alta direção monitora a estratégia e o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos governamentais.	2
g) A alta direção avalia a sua capacidade de governança, definindo as principais ações para fortalecer o sistema de gestão institucional.	2

h) A alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais, decorrentes das proposições das partes interessadas.	1
i) A alta direção promove o comportamento ético.	1
Critério 2 - Estratégia e Planos	22
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.	
a) A missão, a visão, os objetivos e as diretrizes da organização estão definidos.	3
b) Na elaboração do Planejamento estratégico os ambientes interno e externo são analisados para identificar riscos e oportunidades, considerando as necessidades das partes interessadas.	3
c) A formulação e a revisão da estratégia estão alinhadas aos objetivos de governo e aos resultados esperados.	2
d) O processo de planejamento estratégico contempla metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços.	2
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia formulada.	2
f) A estratégia se desdobra em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	3
g) Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos e metas, inclusive quanto a capacitação dos servidores.	2
h) As metas e os planos são desdobrados para as unidades, de forma a assegurar a coerência com a estratégia.	2
i) Na definição das metas e indicadores, são consideradas as informações comparativas com outras organizações.	3
Critério 3 - Cidadão-usuário	22
Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários.	
a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão-usuário.	4
b) A imagem institucional é avaliada por meio de pesquisa ou outros instrumentos.	3
c) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada, monitorada e avaliada em relação aos seus requisitos legais e aos compromissos formalizados.	3
d) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário estão definidos com base nos seus requisitos e recursos necessários.	2
e) Os processos de atendimento ao cidadão-usuário são monitorados e avaliados com base em indicadores de desempenho.	2
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados e repassados às unidades da organização.	3
g) A qualidade do atendimento é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos e pesquisas de satisfação.	3
h) Os processos de atendimento são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e das expectativas do cidadão-usuário.	2
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22

Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.	
a) Os eventuais impactos negativos da atuação institucional, nos aspectos social, econômico e ambiental, são identificados e avaliados.	4
b) A entidade promove a sustentabilidade ambiental por meio da conscientização dos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.	3
c) A entidade atua para superar possíveis entraves legais observando as disposições constitucionais e do regime administrativo da administração pública.	2
d) Os resultados das solicitações, reclamações e sugestões são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.	3
e) Existem canais e instrumentos para a divulgação da prestação de contas dos resultados institucionais diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.	4
f) A entidade conta com ouvidoria ou outros serviços abertos à sociedade para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	2
g) O desempenho da ouvidoria ou de outros serviços abertos à sociedade é monitorado e avaliado com vistas a melhoria dos serviços.	2
h) É assegurada a acessibilidade adequada aos imóveis.	2
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22
Este critério aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários, bem como a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários.	
a) As informações necessárias para apoiar os serviços e subsidiar a tomada de decisão são produzidas, permitindo o controle em todos os níveis da organização.	4
b) Os sistemas de informação atendem às necessidades identificadas e permitem o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	3
c) As informações utilizadas são confiáveis, atualizadas e acessíveis aos usuários.	3
d) Há orientação institucional no sentido da realização periódica de cópia de segurança (<i>backups</i>), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança.	2
e) Existem ações de preservação da memória institucional.	2
f) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).	4
g) São utilizados mecanismos de difusão e compartilhamento do conhecimento entre todos os servidores.	2
h) Os sistemas de trabalho estão projetados e permitem a realização da gestão do conhecimento institucional.	2
Critério 6 - Pessoas	22
Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.	
a) A estruturação dos sistemas de trabalho está alinhada aos processos.	4
b) Os sistemas de trabalho levam em consideração a estrutura dos cargos e as funções inerentes e estão alinhados à missão institucional.	2
c) Há integração dos diversos níveis gerenciais, propiciando a tomada de decisão e facilitando o fluxo de informações entre as unidades.	2

d) As necessidades de pessoas são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho.	2
e) São identificadas as necessidades de capacitação e de desenvolvimento profissional na elaboração do plano de capacitação.	2
f) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a busca de resultados e considera as metas estabelecidas.	4
g) Existem ações e programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.	2
h) Os servidores são avaliados com base nas competências requeridas para o desempenho de suas funções.	2
i) São identificados e tratados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional e à segurança no trabalho visando a mitigar seus efeitos.	2
Critério 7 - Processos	22
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.	
a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e consideram a missão institucional.	3
b) Os requisitos do cidadão-usuário e das partes interessadas subsidiam o redesenho dos processos finalísticos.	2
c) Os processos finalísticos e de apoio são controlados para atender os requisitos dos cidadãos-usuários e partes interessadas.	2
d) Os processos finalísticos e os processos de apoio são melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados.	3
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas.	2
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário.	2
g) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos e as necessidades dos usuários dos bens e serviços a serem adquiridos.	2
h) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações.	2
i) São adotadas práticas gerenciais que visam à conservação geral e à segurança dos imóveis.	2
j) São adotados métodos e instrumentos gerenciais para a avaliação da conservação dos bens móveis.	2
Critério 8 – Resultados	96
Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.	
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.	10
b) Resultados dos indicadores dos objetivos estratégicos.	10
c) Resultados dos indicadores da atividade finalística.	10
d) Resultados dos indicadores da atividade dos processos de apoio.	10
e) Resultados dos indicadores relativos à gestão de pessoas.	10
f) Resultados dos indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira.	8

g) Resultados dos indicadores relativos à gestão de suprimentos.	10
h) Resultado dos indicadores relativos à gestão patrimonial.	8
i) Resultados dos indicadores relativos ao interesse público e cidadania.	10
j) Resultados dos indicadores relativos à sustentabilidade.	10

6. AUTOAVALIAÇÃO

A autoavaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria organização, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

É importante ressaltar que, ao longo de todo o processo de autoavaliação, pessoas voluntárias que atuam como consultores *ad-hoc* na Rede Nacional da Gestão Pública darão assistências e orientação necessárias aos facilitadores das organizações.

Essa assistência será feita à distância ou de forma presencial e tem o propósito de transferir o conhecimento em avaliação da gestão para as organizações participantes; criar um ambiente de auto avaliação, sem a presença de pessoas que não pertencem aos quadros da organização e por último, otimizar o tempo dos consultores, cujo serviço é voluntário, solicitando sua atuação apenas nos momentos em que a organização julgar importante.

É importante que a alta administração patrocine e participe do processo de autoavaliação. Essa participação começa pela indicação de uma equipe de pessoas que atuarão como facilitadores e relatores da autoavaliação.

A equipe interna da organização é indicada para conduzir o processo de autoavaliação da gestão, além de planejá-lo. Deve realizar o levantamento das informações solicitadas no IAGP respectivo, elaborar o Plano de Melhoria da Gestão (PMG) e acompanhar os procedimentos de validação externa e de certificação pelo GESPÚBLICA.

Os integrantes dessa equipe devem ter um perfil que reúna, na medida do possível, os seguintes requisitos:

- Acesso à alta administração (de preferência, um membro da alta administração, pelo menos, deveria integrar a equipe de facilitadores);
- Bom trânsito pela organização;
- Credibilidade junto aos servidores da organização;
- Capacidade de trabalho em grupo e bom relacionamento interpessoal;
- Bom conhecimento da organização: valores, missão, visão, objetivos, funcionamento, ritos, estrutura, etc.;
- Fluência verbal e escrita.

Essa equipe será responsável por elaborar previamente o Perfil da organização a ser avaliada. O Perfil proporciona uma visão sistêmica da organização e permite a rápida identificação do que ela representa, o que faz, como está estruturada, como se relaciona com o seu ambiente de atuação e quem são os cidadãos-usuários de seus produtos e serviços.

Em seguida, deve ser realizada a descrição das práticas de gestão e identificação das Oportunidades de Melhoria, em respostas aos requisitos das alíneas dos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). A descrição da prática de gestão deve conter, no mínimo, as seguintes informações:

- O que é feito;
- Onde é feito (setores e pessoas envolvidas);
- Com que periodicidade é feito;
- Há quanto tempo é feito;
- A sistemática de controle;
- Os mecanismos de aprendizado utilizados.

O processo de autoavaliação tem que ser participativo e, ao final, representar um consenso da organização sobre como a gestão está sendo executada, naquele momento. Para isso é importante que a equipe interna de avaliação procure validar os resultados de cada critério, principalmente com os setores diretamente envolvidos e com a alta administração. É importante que seja feito durante o processo e não apenas no final dele.

6.1. Relacionar os avaliadores internos

A Alta Administração da organização indicará os avaliadores, com os requisitos acima relacionados, que atuarão como orientadores e supervisores do processo de autoavaliação.

O Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, por meio dos Núcleos Estaduais e Setoriais realizará a capacitação das equipes de facilitadores internos da organização.

6.2. Planejamento da Autoavaliação

Caberá aos facilitadores planejar o levantamento das informações solicitadas (veja o Tabela III, abaixo – Planejamento da Autoavaliação) em cada Critério, dar assistência aos diversos atores da organização que participarão do levantamento e análise dos dados, conduzir a reunião de validação técnica da autoavaliação e coordenar e apoiar as atividades de elaboração e aprovação do Plano de Melhoria da Gestão.

Tabela III - Planejamento da Autoavaliação

Organização				Responsável* *		
Ciclo*	Descrição					
Objetivo				Indicador de desempenho		
Ação/Atividade (O que)	Responsável (Quem)	Estratégia (Como)	Local (Onde)	Justificativa (Por que)	Custo (Quanto)	Prazo (Até quando)

*Período que será avaliado – Exemplo: janeiro a dezembro/201x

**Indicar o nome da pessoa responsável pelo processo

6.3. Preencher o perfil da Organização

O Perfil é uma descrição geral do sistema-organização que será avaliado. Seu objetivo principal é proporcionar a todos os avaliadores uma visão sistêmica da sua organização, pois, normalmente, os colaboradores conhecem parcialmente a instituição em que trabalham.

Além disso, o Perfil da Organização será de grande importância para os avaliadores externos no momento da validação do processo de autoavaliação da gestão, que servirá de base para a certificação do nível de gestão. Os dados referentes à organização serão um referencial imprescindível para a análise da consistência das práticas e dos resultados em relação à pontuação atribuída na avaliação.

Independentemente da forma adotada para condução da autoavaliação da gestão, é recomendável que a equipe interna de avaliadores elabore, em conjunto, o Perfil de sua organização, antes de iniciar o processo avaliativo.

São apresentadas a seguir as informações solicitadas para descrição do Perfil da Organização.

Nome da organização

- Informar o nome da organização

Cidade /U.F.

- Identificar onde está sediada a organização, informando a Cidade e o Estado.

Vinculação

- Informar o órgão superior a qual a organização está subordinada/vinculada, quando pertinente.

Poder

- Selecionar o Poder a que a organização pertence.

Esfera ou nível de governo

- Selecionar a esfera ou o nível de governo em que está inserida a organização.

Natureza jurídica

- Selecionar a natureza jurídica da organização.

Competências básicas

- Informar a missão (atividade fim) e um pequeno histórico da origem da organização, mencionando de forma breve suas competências básicas, datas e fatos relevantes (fundação, criação (legislação), aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).
- Descrever a natureza das atividades desenvolvidas (serviços/produtos).
- Informar a área de abrangência da atuação (local, regional, estadual, nacional, internacional).

Indicadores Institucionais

- Relacionar os indicadores que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo.
- São escritos com o uso de linguagem matemática e que servem de parâmetros de referência para medir a eficiência a eficácia e a efetividade dos processos e de suas atividades.
- Mostram um cálculo que deve ser efetuado com grandezas distintas. O resultado do cálculo, ou o próprio indicador, é também uma grandeza com um significado.
- É um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta medida com metas pré-estabelecidas.

Principais cidadãos-usuários ou clientes

- Citar a denominação dos principais tipos de cidadãos-usuários dos serviços (Ex.: consumidores, usuários, contribuintes, sociedade, cidadão ou outros beneficiários diretos dos produtos fornecidos como outros órgãos de governo, iniciativa privada etc.).
- Especificar as possíveis limitações legais ou formas especiais de relacionamento que possam influenciar a relação organização/cidadãos-usuários/clientes.

Principais produtos e serviços

- Relacionar os principais produtos e serviços relacionados à atividade finalística da organização.

Processos finalísticos

- Descrever de forma sucinta os processos finalísticos na conformação dos principais produtos e serviços da organização.

Principais processos de apoio

- Relacionar os principais processos de apoio da organização (relacionam-se aos procedimentos administrativos e jurídicos e envolvem: serviços de administração financeira e orçamentária; pessoas; material - patrimônio, compras, almoxarifado; transporte, área comercial, controle interno, assessoria jurídica e/ou outras atividades correlatas).

Perfil do quadro de pessoal

- Descrever o quadro de pessoal, especificando o número de pessoas (colaboradores contratados, temporários, terceirizados), classificados por escolaridade e distribuídos entre as áreas fim e meio da organização.
- Informar o número de cargos e funções, comissões e outros.
- Especificar o regime jurídico de vinculação.

6.4. Registrar as Práticas de Gestão

Os Critérios 1 a 7 correspondem aos denominados **Processos Gerenciais** e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das Alíneas dos Critérios para avaliação da gestão pública, quanto à extensão e a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Solicitam também os métodos específicos de avaliação das práticas de gestão atuais e dos respectivos padrões de trabalho, assim como as principais melhorias, refinamentos ou inovações implementadas em decorrência dos mesmos, com impactos no desempenho global da organização.

A figura 3 – Diagrama de gestão das práticas, apresentada a seguir, mostra o giro sistêmico do ciclo do controle, pelo qual a organização elimina erros e do ciclo de melhoria, no qual a organização aprende.

Uma das características da gestão de excelência é a prática de controle e da melhoria das próprias práticas da gestão da organização.

O ciclo menor orienta a organização pública na concepção de suas práticas de gestão e no estabelecimento dos padrões esperados dessas práticas. A partir desse referencial pré-estabelecido, a organização pode realizar o controle periódico dessas práticas, interferindo, corretivamente, sempre que for necessário.

Um ciclo mais amplo, no entanto, é necessário: diz respeito à avaliação periódica da própria prática e dos padrões, com vistas aos aperfeiçoamentos, à inovação e não apenas à correção. É o ciclo de melhoria.

Enquanto no controle é feita uma correção para que o padrão seja atendido, na melhoria é feita uma mudança mais profunda na própria prática, normalmente implica mudança de estratégia, de tecnologia e de método empregado. Dessa mudança surgem novos padrões.

O exercício contínuo do controle e da melhoria das práticas de gestão produz o aprendizado organizacional.

É importante ressaltar que pelo ciclo de controle a organização elimina erros e pelo ciclo de aprendizado a organização aprende (Figura 3 – Diagrama de gestão das práticas).

Figura 3 – Diagrama de Gestão das Práticas



Merece destaque que os requisitos de todas as Alíneas dos Critérios de 1 a 7 são compostos por sentenças que devem ser precedidas da palavra “Como”, quando da descrição das “práticas de gestão”, devendo contemplar os seus respectivos “padrões de trabalho”, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, os métodos de controle das práticas, ou seja, os métodos de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho. Essa descrição deve incluir ainda a aplicação das práticas e padrões bem como a disseminação e a continuidade dessas práticas e a sua integração. Solicita, ainda, que a organização descreva como o ciclo de aprendizado se aplica para as práticas de gestão e os padrões de trabalho descritos.

Algumas orientações para a descrição das práticas de gestão:

- Fazer uma reflexão sobre o conteúdo das alíneas para se registre apenas aquelas práticas que têm alguma relação com os requisitos das alíneas.
- A descrição deve ser simples e objetiva, para tanto se recomenda utilizar termos de uso coerente da organização e, sempre que possível, estruturar os textos na ordem direta (sujeito, predicado e complemento) e em frases curtas.
- Ao se identificar as práticas, deve-se ter em mente o perfil da organização definido e a sua situação na estrutura organizacional do Governo à qual ela se vincula, de maneira a observar os seguintes aspectos:
 - Considerar as práticas que sejam da alçada ou da competência da gestão do dirigente da organização.
 - Considerar as práticas decorrentes da política do órgão/entidade como um todo que tenham um impacto na organização avaliada, assim como aquelas em que ela tenha participação ativa e comprovada.
 - Não considerar as demais práticas, decorrentes da política do órgão/entidade, nas quais a organização não tenha nenhum envolvimento.
- Tendo em vista a forte inter-relação existente entre os critérios, é muito comum ocorrer práticas de gestão que atendam à várias alíneas no mesmo item ou em outros itens. Neste caso, basta fazer referência à alínea onde ela já foi descrita e esclarecer as questões específicas à determinada alínea que está sendo avaliada.

6.4.1 Descrição das Práticas de Gestão:

Descreve-se uma prática de gestão respondendo objetivamente a pergunta “como a organização executa esta ou aquela ação de gestão?”

Prática de Gestão (O que faz) - Significado da palavra COMO.

Padrões de trabalho - Relacionar as principais regras/diretrizes organizacionais que orientam a prática.

Grau de disseminação - Citar as áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas em que as práticas estão implementadas.

Continuidade - Identificar início da utilização (desde quando) e com que periodicidade ocorre.

Integração - Descrever a coerência com as estratégias e objetivos; inter-relação com as outras práticas de gestão, quando apropriado; e cooperação entre as áreas e demais partes interessadas pertinentes.

Métodos utilizados para o controle - Descrever de maneira sucinta os métodos utilizados para verificação do cumprimento dos padrões de trabalho.

Exemplo do relato de uma prática de gestão

As Reuniões do Comitê Gestor (Práticas de Gestão) têm como foco principal o acompanhamento e a aprovação de ações de melhoria relacionadas à análise crítica do desempenho, as atas destas reuniões são padronizadas com registro das ações e prazos (Padrões de Trabalho).

Ocorrem mensalmente desde 2013 (Continuidade) e reúnem o colegiado formado pela Alta Administração e a Assessoria de Gestão estratégica.

O acompanhamento das ações é realizado pela Assessoria da Qualidade e as pendências são incluídas nas pautas de reuniões posteriores (Controle) todos os assuntos e decisões tomadas neste evento são repassados para as demais gerências técnicas e administrativas por meio eletrônico no dia seguinte à reunião quando são pactuadas ações integradas (Disseminação e Integração) quando necessário.

6.5. Pontuação dos Critérios 1 a 7 - Processos Gerenciais

A análise das assertivas dos Critérios 1 a 7 é realizada a partir da aplicação de uma escala de pontuação de zero a 100% (0%, 20%, 40%, 60%, 80% e 100%), conforme as Tabela IV e V. A escala está construída sob a premissa de que cada assertiva é avaliada pelo grau em que os requisitos das práticas existentes atendem ao conjunto de fatores a seguir relacionados:

- **Enfoque** - Refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:
 - **Adequação:** Atendimento aos requisitos do critério, 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 das práticas.
- **Aplicação** - Refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:
 - Disseminação: Implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, conforme pertinente ao critério, considerando-se o perfil da organização.
 - Continuidade: Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão considerando pelo menos, um ciclo completo realizado.
- **Aprendizado** - Refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:
 - **Refinamento:** Aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura, demonstrando que as práticas têm sido avaliadas e melhoradas nos últimos anos;
- **Integração** - Refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:
 - Coerência: Relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização, demonstrando que as práticas têm coerência com a estratégia e princípios da administração pública.
 - Inter-relacionamento: Implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, onde apropriado.
 - Cooperação: Colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e suas partes interessadas, quando pertinentes na implementação das práticas de gestão.

Tabela IV – Descrição dos Fatores para cada percentual
(Critérios de 1 a 7 - Processos Gerenciais)

PERCENTUAL	FATORES			
	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração
Não se aplica	Este campo deverá ser assinalado quando os requisitos da alínea não forem da alçada ou da competência da organização, o que implica na computação total dos pontos da alínea.			
0%	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão é inadequada aos requisitos da alínea, não é apropriada ao perfil da organização ou não está relatada. 	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão não está disseminada. • Uso não relatado. 	Não há mecanismos de avaliação da prática de gestão adequada.	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão adequada não é coerente com as estratégias e os objetivos da organização.
20%	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão apresentada é adequada para 	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão adequada está disseminada em 	Não há melhorias	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão demonstra coerência com quase todas as

	<p>alguns dos requisitos da alínea e é apropriada ao perfil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não apresenta características de proatividade. 	<p>algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas pertinentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso continuado da prática para alguns dos requisitos. 	sendo implantadas.	<p>estratégias e objetivos organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não apresenta característica de interrelação nem de cooperação.
40%	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão apresentada é adequada para muitos dos requisitos da alínea, e é apropriada ao perfil. • Não apresenta características de proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão adequada está disseminada em muitas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado da prática para muitos dos requisitos. 	Não há melhorias sendo implantadas.	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização. • Não apresenta característica de interrelação nem de cooperação.
60%	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão apresentada é adequada para a maioria dos requisitos da alínea, é apropriada ao perfil; • O atendimento a alguns dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão, está disseminada em maioria áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado da prática para a maioria requisitos. 	A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para alguns dos requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos organização. • Apresenta característica de interrelação com a maioria das outras práticas de gestão • Não apresenta característica de cooperação.
80%	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão apresentada é adequada para a quase todos dos requisitos da alínea, é apropriada ao perfil; • O atendimento a muitos dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão, está disseminada em quase todas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado da prática para a quase todos requisitos. 	A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para muitos os requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos. • Apresenta característica de interrelação com quase todas as outras práticas de gestão, havendo cooperação entre maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.
100%	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão apresentada é adequada para todos os requisitos da alínea, é apropriada ao perfil; • O atendimento a maioria dos 	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão, está disseminada em todas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. 	A prática de gestão apresenta melhorias sendo implementadas para a maioria os requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • A prática de gestão demonstra coerência com todas as estratégias e objetivos. • Apresenta característica de interrelação com todas as outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua

	requisitos proativo.	é	<ul style="list-style-type: none"> • Uso continuado da prática para todos requisitos. 		implementação, quando apropriado.
--	----------------------	---	---	--	-----------------------------------

- Notas:
1. A marcação no campo "Não se aplica" deverá ser sempre justificada no campo destinado a descrição da prática.
 2. A marcação 0% no Fator "Enfoque" implica em nota zero nos demais fatores de avaliação, que também deverão ser assinalados em 0% nos campos dos outros Fatores (Aplicação, Aprendizado e Integração).
 3. Abrangência: "alguns" (> 0 e $\leq 1/4$); "muitos" ($> 1/4$ e $\leq 1/2$); "maioria" ($> 1/2$ e $\leq 3/4$); "Quase todos" ($> 3/4$ e < 1) "todos" ($=1/1$)

Na Tabela V - Avaliação - Critérios de 1 a 7 - Processos Gerenciais, tendo por base a descrição da prática pertinente, os avaliadores escolhem o percentual mais apropriado para atendimento dos requisitos da alínea, para cada fator (ver Tabela 2 – Descrição dos Fatores para cada percentual).

A pontuação reflete o grau de atendimento dos requisitos da alínea, ou seja, os avaliadores deverão escolher a percentagem mais apropriada a quantidade de requisitos atendidos pela prática descrita. A prática apresentada na **Tabela V - Avaliação - Critérios de 1 a 7 - Processos Gerenciais**, apresenta a sinalização de "20%", demonstrando que só **alguns** (> 0 e $\leq 1/4$) dos requisitos da alínea foram atendidos para o Fator Enfoque. No fator Aplicação está sinalizado 40%, o que significa que **muitos** ($> 1/4$ e $\leq 1/2$) dos requisitos da alínea foram atendidos. Já, para o Fator Aprendizado estar marcado 0%, o que demonstra que não foi apresentado **nenhum** refinamento para os requisitos da alínea. E finalmente, estar sinalizado 80% no Fator Integração, indicando que **quase todos** ($> 3/4$ e < 1) dos requisitos da alínea foram atendidos pela prática descrita.

O sistema apresentará automaticamente, a pontuação de cada alínea, que é o somatório dos percentuais atribuídos a cada fator, bem como, a pontuação do Critério, que é o somatório dos pontos das alíneas. Nesta tabela também deverão ser descritas as Oportunidades de Melhoria identificadas, visando o atendimento pleno dos requisitos da alínea.

Observações:

- Cada alínea tem um valor (pontos), por exemplo a Alínea "a" do Critério Governança, vale 4 pontos;
- Cada Fator tem um peso em relação ao valor (pontos) da alínea:
 - **Enfoque** - 30% dos pontos da alínea;
 - **Aplicação** - 30% dos pontos da alínea;
 - **Aprendizado** - 25% dos pontos da alínea;
 - **Integração** - 15% dos pontos da alínea.

Tabela V - Avaliação - Critérios de 1 a 7 - Processos Gerenciais

AVALIAÇÃO - CRITÉRIOS DE 1 a 7								
Órgão/Entidade								
Critério								Pontos
Critério 1 – Governança								22
Alínea								
a) A alta direção promove a reflexão sobre o papel do órgão/entidade, dentro da estrutura da Administração Pública, levando em consideração as prioridades, os desafios, riscos e os resultados esperados.								4
Descrição da prática								
Todo mês de setembro, no âmbito da elaboração da proposta orçamentária para o ano seguinte, a alta direção avalia o que está sendo realizado e discutir sobre as ações prioritárias possíveis de serem praticadas no próximo ano, além das atividades rotineiras.								
Pontuação da prática								
Fatores de Avaliação	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração				
Não se aplica								
0%		0,00		0,00	X	0,00		0,00
20%	X	0,24		0,24		0,20		0,12
40%		0,48	X	0,48		0,40		0,24
60%		0,72		0,72		0,60		0,36
80%		0,96		0,96		0,80	X	0,48
100%		1,20		1,20		1,00		0,60
Subtotal		0,24		0,48		0,00		0,48
Total de pontos	1,20							
Oportunidades de melhoria para os requisitos								
1 - Não está relatado quais são os resultados esperados decorrentes das ações prioritárias a serem executadas no próximo ano.								
2 – Nada é mencionado sobre reflexão com vistas a identificar riscos e superar desafios para que as atividades rotineiras continuem sendo consideradas importantes dentro da estrutura da Administração Pública.								
3 -								

6.6. Pontuação do Critério 8 – Resultados

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

A descrição dos resultados deve ser essencialmente quantitativa, mas, a informação qualitativa é também muito importante, embora mais rara. Normalmente diz respeito a reconhecimentos e premiações recebidas.

As alíneas do Critério 8 são avaliadas com base em uma escala constituída por dois fatores de avaliação: relevância e tendência, conforme as Tabelas VI e VII.

Neste Instrumento de 250 pontos, os referenciais comparativos pertinentes, são considerados na pontuação dos percentuais do Fator Relevância a partir da faixa de 50% - ver Tabela VI – Descrição dos Fatores para cada percentual (Critério 8 – Resultados).

A escala parte do pressuposto que cada resultado é avaliado pelo grau em que eles atendem conjuntamente os dois fatores. Os seguintes fatores são considerados na escala:

Relevância, considerando a importância do resultado;

- Importância dos resultados para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Tendência, considerando a evolução nos últimos dois anos;

- Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto, para o instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública, será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada dos dois últimos períodos de tempo para o nível de 250 pontos. 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.

Observações:

- Cada alínea tem um valor (pontos), por exemplo a Alínea “a” do Critério Resultados, vale 10 pontos;
- Cada Fator tem um peso em relação ao valor (pontos) da alínea:
 - **Relevância** - 45% dos pontos da alínea;
 - **Tendência** - 55% dos pontos da alínea.

Tabela VI – Descrição dos Fatores para cada percentual (Critério 8 – Resultados)

PERCENTUAL	FATORES	
	Relevância	Tendência
Não se aplica	<ul style="list-style-type: none"> Este campo deverá ser assinalado quando os requisitos da alínea não forem da alçada ou da competência da organização, o que implica na computação total dos pontos da alínea. 	
0%	<ul style="list-style-type: none"> Não foram apresentados resultados relevantes e nem informações comparativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendência.
20%	<ul style="list-style-type: none"> Alguns resultados relevantes foram apresentados. Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendência favorável em um dos resultados relevantes apresentados.
40%	<ul style="list-style-type: none"> Muitos resultados relevantes foram apresentados. Foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis em alguns dos resultados relevantes apresentados.
60%	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes; ou os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis na muitos dos resultados relevantes apresentados.
80%	<ul style="list-style-type: none"> Quase todos resultados relevantes foram apresentados. O nível atual de muitos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.
100%	<ul style="list-style-type: none"> Todos os resultados relevantes foram apresentados. O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.

Nota:

1. Esta marcação no campo "Não se aplica", deverá ser sempre justificada no campo destinado à descrição do indicador.
2. A marcação 0% no Fator "Relevância" implica em nota zero também no fator "Tendência", que também deverá ser assinalado em 0%.
3. Abrangência: "alguns" (> 0 e $\leq 1/4$); "muitos" ($> 1/4$ e $\leq 1/2$); "maioria" ($> 1/2$ e $\leq 3/4$); "Quase todos" ($> 3/4$ e < 1) "todos" ($=1/1$)

Na Tabela VII - Avaliação - Critério 8 - Resultados, os avaliadores escolhem o percentual mais apropriado para cada fator - ver Tabela VI – Descrição dos Fatores para cada percentual (Critério 8 – Resultados). O sistema apresentará automaticamente, a pontuação de cada alínea, que é o somatório dos percentuais atribuídos a cada fator, bem como, a pontuação do Critério, que é o somatório dos pontos das alíneas.

Tabela VII - Avaliação - Critério 8 – Resultados

AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO - CRITÉRIO RESULTADOS					Pontos
Critério 8 - Resultados					96
Alínea					
a) Resultados dos indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.					10
Descrição dos Indicadores	Meta/Unidade de Medida	Resultados por Ciclos de Avaliação			Referencial Comparativo
		1º	2º	3º	
A organização deverá apresentar no mínimo três indicadores para pontuação de cada alínea.					
Indicador 1: nº atendimentos a usuários por funcionário no ano	1200	960	1080	1096	1200
Indicador 2: nº reclamações dos usuários por ano	24	52	48	44	12
Indicador 3: % de reclamações dos usuários resolvidas	70%	39%	63%	80%	100%
Pontuação do Resultado					
FATORES DE AVALIAÇÃO	Relevância (45%)		Tendência (55%)		
Não se aplica					
0%		0,00			0,00
20%		0,90			1,10
40%	X	1,80			2,20
60%		2,70			3,30
80%		3,60			4,40
100%		4,50	X		5,50
Subtotal		1,80			5,50
Total de pontos na alínea	7,30				
Oportunidades de melhoria para o requisito					
1 – Algumas metas estando muito aquém dos referenciais comparativos não são suficientemente desafiadoras para o alcance da excelência na relação com usuários. 2 – A falta de mais resultados de indicadores impede conhecer melhor o desempenho da organização na relação com usuários. 3 -					

7. Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão – PMG

Com base nos resultados da autoavaliação, a organização seleciona alguns requisitos que na sua interpretação precisam ter suas práticas melhoradas e elabora o Plano de Melhoria da Gestão – PMG.

O PMG é um instrumento de gestão constituído de um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de autoavaliação da gestão da organização, com vistas a transformar a sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional.

Vale ressaltar que a autoavaliação da gestão proporciona às organizações uma visão panorâmica sobre os seus sistemas e práticas de gestão. Ao determinar que aspectos da avaliação serão objeto de ação do PMG, possivelmente as áreas ou funções da organização a serem atingidas pelo referido Plano deverão passar por estudos mais aprofundados, para que a ação proposta seja ao mesmo tempo consistente e adequada à organização.

Por ser um instrumento de melhoria da gestão, o PMG independe do planejamento estratégico e dos planos dele decorrentes, nem os substitui. Pode, entretanto, contemplar metas de implementação ou de melhoria do próprio sistema de planejamento estratégico da organização avaliada.

Mediante solicitação, o GESPÚBLICA poderá orientar as organizações no planejamento das melhorias de gestão.

O processo de planejamento da melhoria passo a passo

O processo de planejamento da melhoria da gestão pode ser realizado seguindo os momentos descritos a seguir.

a) Priorização das Oportunidades de Melhoria

O objetivo desta etapa é selecionar um conjunto de oportunidades de melhoria, dentre as identificadas na autoavaliação, que serão foco das ações do Plano de Melhoria da Gestão, evitando-se assim a dispersão de recursos.

O principal critério de priorização não necessita de qualquer técnica ou ferramenta, basta responder a pergunta: “há alguma oportunidade de melhoria identificada que diga respeito a um problema, melhoria, ou inovação que a alta administração tem manifestado interesse em resolver ou implementar?”. Se positivo, essa ou essas oportunidades de melhoria são necessariamente prioritárias.

Outro critério importante de priorização é incluir entre as ações do Plano de Melhoria de Gestão os projetos já em desenvolvimento que têm relação direta com pelo menos uma das oportunidades de melhoria identificadas. Essa ou essas oportunidades de melhorias são igualmente prioritárias.

É importante que a realização da autoavaliação e o planejamento para a melhoria não interrompam as ações e os projetos em desenvolvimento na organização. O Plano de Melhoria da Gestão deve ser, nesses casos, um

instrumento de organização das ações e, de preferência, que dê velocidade na execução e visibilidade aos resultados.

Identificadas as oportunidades de melhoria que respondam a esses dois critérios e caso os planejadores decidam incluir outras oportunidades de melhoria, pode-se utilizar alguma ferramenta de priorização que poderá ajudar a dar consistência técnica à escolha, mas, de forma alguma, substituirá a percepção do que é e não é considerado importante pela organização naquele momento. Entre uma e outra, deve-se ficar com aquelas oportunidades de melhoria que representem a preocupação da organização, principalmente da alta administração.

Selecionamos duas dentre algumas ferramentas de priorização que pode auxiliar a organização a definir quais oportunidades de melhoria devem ser selecionadas no momento de elaboração do Plano.

Dentre essas ferramentas, destacamos as matrizes GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) e BASICO (Benefício para a organização, Abrangência, Satisfação do cliente interno, Investimentos requeridos, Cliente externo satisfeito e Operacionalidade simples). Elas estão expostas em maior detalhe no Anexo I desta publicação.

b) Definição das Metas de Melhoria

Selecionadas as oportunidades de melhoria (OM), por intermédio da Matriz GUT e BASICO, ou qualquer outra ferramenta utilizada pela organização, a equipe interna deverá executar o passo seguinte que é transformá-las em metas que irão fazer parte do PMG e que irão contribuir para a melhoria das práticas de gestão da organização.

As metas são objetivos quantificados, que estabelecem onde se deseja chegar, o que se quer implementar ou produzir, em quanto tempo.

Nesse contexto, as metas devem se constituir em verdadeiros desafios para a organização. Não deve ser desafios “alucinados” que a *priori* já se sabe que não serão atingidos. Não devem, por outro lado, ser resultados que sem qualquer esforço, a organização os atingirá. Uma boa meta deve representar um tipo de esforço adicional, uma ruptura, uma visão ousada, porém atingível, dentro de um tempo previamente estabelecido.

Tabela VIII – Exemplo do Plano de Melhoria da Gestão - PMG

PMG 1
Oportunidade de Melhoria: Realizar Pesquisa de Satisfação junto ao público-alvo.

Responsável: Coordenador da área de comunicação						
Critério: Cidadão Usuário						
Alínea: a) São identificadas e classificadas as necessidades e expectativas do cidadão Usuário						
Meta: atingir 70% do público-alvo como respondentes da pesquisa de satisfação.						
Indicador: Percentual de questionários respondidos em relação aos enviados (% = números de questionários respondidos / número de questionários enviados X 100)						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)
Designar equipe responsável.	Realizar a Pesquisa.	Alta Direção.	5 dias.	Gabinete da Diretoria	Publicação de Portaria.	0,00
Capacitar equipe responsável.	Utilização do Pesquisa.Gov	Equipe técnica do GESPÚBLICA.	5 dias.	Instalações de treinamento.	Aulas teóricas e práticas.	0,00
Elaborar o Questionário da Pesquisa.						
Aplicar a Pesquisa de Satisfação.						
Analisar e consolidar os resultados da Pesquisa.						
Elaborar o plano de ação.						

Tabela IX - Modelo do Plano de Melhoria da Gestão - PMG

Plano de Melhoria da Gestão – PMG						
Oportunidade de Melhoria:						
Responsável:						
Critério:						
Alínea:						
Meta:						
Indicador:						
O Que	Por quê	Quem	Prazo	Local	Como	Recursos (R\$)

8. Validação

Concluída a autoavaliação e elaborada a versão preliminar o PMG (veja item 7), aprovada formalmente pela alta administração, a organização deve encaminhar o Relatório de Gestão (veja item 9) com os resultados da autoavaliação e o PMG prévio ao respectivo Núcleo Estadual ou Setorial do GESPÚBLICA, solicitando a validação externa dos resultados obtidos.

A validação externa consiste no processo de verificação dos aspectos relevantes da autoavaliação da gestão, com vista ao estabelecimento de um consenso entre a organização que a conduziu e os avaliadores externos, consultores Ad Hoc indicados pelo GESPÚBLICA.

Trata-se, portanto, de uma validação externa que proporciona à organização uma contribuição importante ao seu processo de aprendizado e de divulgação das melhores práticas.

Para efeito de registro junto ao GESPÚBLICA e com o objetivo de acompanhar o comportamento do processo de implementação de melhoria de gestão pelo Programa, ao final da reunião de validação deve ser feito um Relatório de Validação da Organização, conforme modelo apresentado a seguir, que deve ser encaminhado pelos avaliadores externos para o Coordenador de Núcleo respectivo.

Tabela X - Planilha de Avaliação e Validação

Período da Auto Avaliação		De: a	
Critério	Pontuação máxima	Pontuação	
		Autoavaliação	Validação
1	22		
2	22		
3	22		
4	22		
5	22		
6	22		
7	22		
8	96		
Total de pontos:	250		

PROGRAMA NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA

Tabela XI - RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Organização:		
Cidade/UF:		
Vinculação:		
Poder:		
Esfera:		
Natureza Jurídica:		
Indicador		
Estágio Atual do Sistema de Gestão:		
Posição:		
Plano de Melhoria de Gestão - PMG será entregue em:	/ /	
Próxima Auto-avaliação prevista para:	/ /	
Instrumento recomendado para próxima Avaliação:		
Práticas de Gestão Destacadas		
VALIDAÇÃO:		Data:
Nome dos Avaliadores Externos (legível):	Assinatura:	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
Nome dos Avaliadores internos (legível):	Assinatura:	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	

Após a validação externa, o GESPÚBLICA emite um certificado, com o nível de gestão, (veja Tabela XII – Faixas de Pontuação Global) em nome da organização, com validade de dezoito meses, prazo suficiente para a organização implementar melhorias constantes do PMG e realizar uma nova autoavaliação.

8.1. Pontuação Global

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

Tabela XII – Faixas de Pontuação Global

Nº	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
2	ALTA	217-250	A organização encontra-se em estágio mais consistente, em partes de sua estrutura, em relação à reflexão, sistematização e implementação de boas práticas de gestão, com consolidação inicial de uma cultura de excelência. Muitos resultados apresentam tendências favoráveis e o nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas.
	MÉDIA	184-216	A organização apresenta maior coerência entre as práticas de gestão e as estratégias, com maior continuidade, proatividade e disseminação. Muitos resultados apresentam tendências favoráveis e o nível atual de alguns dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas.
	BAIXA	151-183	A organização já apresenta alguns padrões de trabalho alinhados aos fundamentos da excelência, com estágios iniciais de disseminação. O aprendizado organizacional ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis e algumas informações comparativas foram apresentadas, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.
1	ALTA	101-150	A organização já incorpora alguns aspectos da dimensão estratégica da gestão aos seus processos gerenciais, mas a aplicação é localizada e ainda é baixo o grau de continuidade e proatividade. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação das práticas gerenciais, das avaliações e das melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.
	MÉDIA	51-100	A organização está em estágios iniciais de adoção de boas práticas, mas ainda não há uma cultura de planejamento. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de práticas gerenciais implementados.
	BAIXA	0-50	A organização não integrou as práticas de gestão aos seus processos gerenciais. Não há acompanhamento sistemático da gestão e priorização de ações estratégicas. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de práticas gerenciais implementadas.

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

8.2. Certificação

Em função dos resultados da validação externa, o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA emitirá certificados de nível de gestão, de acordo com a faixa de pontuação.

O Coordenador do Núcleo encaminha para o GESPÚBLICA Nacional o Relatório de Validação para emissão do Certificado de Reconhecimento do Nível de Gestão da organização.

9. Gerar o Relatório da Autoavaliação

O Relatório da Autoavaliação será gerado automaticamente pelo sistema que permite visualizar e imprimir o perfil da organização devidamente preenchido, a pontuação geral e o gráfico demonstrativo da pontuação obtida em relação a pontuação máxima do MEGP. O Ciclo da Autoavaliação deverá ser informado na Tabela XII - Demonstrativo da Pontuação da Autoavaliação.

Também será apresentada no relatório a descrição do nível de gestão. A soma da pontuação dos oito critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das nove faixas apresentadas na Tabela XII – Faixas de Pontuação Global. As faixas de pontuação global, apresentadas nesta Tabela, são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização.

O relatório apresentará ainda, as práticas destacadas em cada Critério. As práticas destacadas são atividades de refinamento executadas, (também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão), que contribuíram de forma criativa e inovadora para a melhoria da gestão organizacional. As práticas destacadas poderão vir a compor o Banco de Boas Práticas do GESPÚBLICA.

Tabela XIII - Demonstrativo da Pontuação da Autoavaliação

Organização:			
Cidade/UF:			
Vinculação:			
Poder:			
Esfera:			
Natureza Jurídica:			
CICLO*:			
PONTUAÇÃO GERAL			
CRITÉRIO	MÁXIMA MEGP	OBTIDA/VALIDADA	(%)
Critério 1 – Governança	22	18,33	69,66
Critério 2 - Estratégia e Planos	22	13,34	60,63
Critério 3 - Cidadão-usuário	22	15,03	68,30
Critério 4 - Interesse Público e Cidadania	22	11,30	51,36
Critério 5 - Informação e Conhecimento	22	20,61	93,69
Critério 6 - Pessoas	22	22,00	100,00
Critério 7 - Processos	22	22,00	100,00
Critério 8 - Resultados	96	76,00	79,17
TOTAL	250	198,60	79,44
NÍVEL DE GESTÃO			
Nº	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
PRÁTICAS DESTACADAS			
Descrição da Prática		Critério	Alínea
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			

*Período que foi avaliado.

ANEXO I – MATRIZ GUT E BÁSICO

a.1) Matriz GUT

Essa ferramenta poderá auxiliar na tarefa de definir prioridades quando há várias atividades a serem executadas

Essa matriz tem esse nome pelo fato de levar em consideração:

Gravidade: impacto do problema sobre as coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

De posse das Oportunidades de Melhorias (OM) detectadas na descrição das práticas de gestão relativas a cada Critério do Modelo de Excelência em Gestão Pública, inicia-se a etapa de elaboração do Plano de Melhoria da Gestão (PMG).

É importante ressaltar que a ordem de priorização não determina necessariamente quais oportunidades de melhoria serão transformadas em metas no Plano. Os planejadores deverão estabelecer um ponto de corte, cuidando para não definirem um Plano de Melhoria com muitas metas. É bom lembrar que a organização tem suas metas finalísticas e precisa compartilhar a melhoria da gestão com vistas ao aumento da capacidade de desempenho.

Cale ressaltar algumas recomendações no momento da priorização das oportunidades de melhoria:

Resistir à vontade de considerar todas as oportunidades de melhoria como prioritárias.

Priorizar, pelo menos, uma importância, não se deixar seduzir pelas urgências.

Identificar objetivamente o principal critério de priorização a ser utilizado.

A melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados aos cidadãos deve levar em consideração a eficiência da ação pública com ênfase na capacidade de fazer o máximo com os recursos disponíveis.

As atividades finalísticas da organização são preferenciais como estratégia de atingir mais rapidamente o cidadão usuário.

As ferramentas auxiliam, mas não substituem a percepção da organização sobre si mesma.

Tabela I - Ferramenta: Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

MATRIZ GUT						
Critério	Oportunidade de Melhoria (OM)	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	Cálculo dos Pontos	Total
Nomear o Critério	Descrever a Oportunidade de Melhoria identificada na descrição da prática da gestão	Pontuar conforme tabela abaixo	Pontuar conforme tabela abaixo	Pontuar conforme tabela abaixo	$G \times U \times T$	

Tabela de Pontuação			
Pontos	Gravidade (Consequências se nada for feito)	Urgência (Prazo para tomada de decisão)	Tendência (Proporção do problema no futuro)
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação ou problema será imediato.
4	Os prejuízos ou dificuldades são muito graves.	É necessária uma ação com alguma urgência	Se nada for feito, vai piorar a situação ou problema em curto prazo.
3	Os prejuízos ou dificuldades são graves.	É necessária uma ação a mais rápida possível.	Se nada for feito, haverá um agravamento da situação ou do problema em médio prazo.
2	Os prejuízos ou dificuldades são pouco graves.	Pode esperar um pouco para agir	Se nada for feito, vai piorar a situação ou o problema em longo prazo.
1	Os prejuízos ou dificuldades não são graves,	Não há pressa para agir.	Se nada for feito, não haverá agravamento e a situação pode até melhorar ou o problema ser solucionado.

Matriz GUT - Exemplo

Critério/Oportunidades de Melhoria (OM)	G	U	T	GxUxT
3 - Demora no atendimento ao cidadão-usuário	5	5	5	125
5 – As habilidades dos colaboradores não são levadas em consideração	3	3	3	27
1 - Pouca disseminação das decisões aos colaboradores	5	5	3	75
2 – Ausência de indicadores para mensurar o desempenho organizacional	5	3	3	45

As OM em **negrito** são as mais importantes ou urgentes. Portanto deverão ser resolvidas primeiramente.

a.2) Matriz BASICO

Essa ferramenta pode ajudar com eficácia na tomada de decisão, principalmente quando se relaciona à questão de priorizar e visualizar a implantação de um plano ou projeto.

Essa matriz pode ser utilizada quando se tem dúvidas sobre qual projeto/ação dentre vários deve ser implantado inicialmente. É uma forma de priorização onde seis critérios de avaliação diferentes recebem um conceito que vai de 1 a 5. Após a avaliação de todos esses critérios é feito o somatório de cada uma das opções consideradas e a priorização é definida em função dos totais obtidos. A opção que totalizar o maior valor deverá ser a prioridade e assim por diante.

Os critérios a serem avaliados são:

Benefícios para a organização

Abrangência dos resultados

Satisfação do cliente interno

Ivestimento requerido

Cliente externo satisfeito

Operacionalidade simples

Quanto maior for a avaliação de cada um desses critérios, maior deverá ser o conceito, com exceção da coluna “1 – Investimento requerido”, pois, neste caso quanto maior for o o investimento necessário, menor deverá ser o conceito, ou seja, se a ação requer um investimento muito alto, a pontuação a ser atribuída deverá ser baixa e se a solução requer um investimento mais baixo, neste caso a pontuação deverá ser mais alta.

A seguir mostramos a matriz quanto à questão do conceito a ser atribuído a cada um dos critérios de análise e as respectivas pontuações para cada item da Matriz BASICO.

Tabela II - Matriz BASICO

Pontuação	B	A	S	I	C	O
	Benefício para a organização.	Abrangência dos resultados	Satisfação do cliente interno	Investimentos requeridos	Cliente externo satisfeito	Operacionalidade simples
5	Benefícios de vital importância para a instituição.	Total abrangência (de 71 a 100% da instituição).	Muito grande, servindo como excelente referencial	Mínima utilização de recursos.	Impacto positivo muito grande na imagem da instituição com o cliente.	Grande facilidade ou exequibilidade de implantação da solução, com total domínio da “Tecnologia” requerida.
4	Grandes benefícios que irão resultar em significativos impactos no desempenho da instituição	Abrangência muito grande (de 41% a 70% da instituição)	Grande, a ponto de gerar demonstrações de reconhecimento com a atitude	Pouca utilização de recursos	Grandes reflexos diretos nos processos finalísticos ou nos processos de apoio que atingem os clientes externos e o meio ambiente.	Boa facilidade ou exequibilidade, dependendo, de tecnologia externa, mas de relativa disponibilidade no mercado.
3	Benefícios de razoável impacto no desempenho da instituição.	Abrangência razoável (de 21% a 40% da instituição).	Médio, a ponto de ser facilmente notada pelos colegas de trabalho.	Recursos além dos destinados à área.	Bons reflexos diretos nos processos finalísticos ou nos processos de apoio que atingem diretamente os clientes externos e o meio ambiente.	Média facilidade ou exequibilidade, dependendo de tecnologia de difícil disponibilidade no mercado ou razoáveis mudanças comportamentais daqueles diretamente ligados aos problemas.

2	Algum benefício no desempenho da instituição, possível de ser quantificado.	Abrangência pequena (de 5% a 20% da instituição)	Razoável, mas não chega a ser facilmente notada pelos colegas de trabalho	Utilização de recursos que requerem remanejamento dentro de instituição	Pouco impacto nos processos finalísticos	Pouca exeqüibilidade, dependendo de ações ou decisões políticas dentro da instituição ou mudanças acentuadas de comportamentos ou da cultura organizacional em geral.
1	Benefícios de pouca expressão quanto a impactos operacionais, mas que irão contribuir para a disseminação na instituição.	Abrangência muito pequena (até 40% da instituição).	Pequeno, mas o suficiente para contribuir para a disseminação na Instituição	Gastos de recursos muito significativos, além do disponível, requerendo recursos extra-instituição	Nenhum reflexo perceptível pelo cliente externo.	Baixíssima exeqüibilidade, dependendo de ações/decisões que extrapolam os limites da instituição.

Ao final deve-se somar a pontuação para cada solução sugerida e então classificar e priorizar a que tiver maior pontuação em ordem decrescente

A seguir é demonstrado um exemplo da aplicação da **Matriz BASICO** para a análise de priorização de quatro alternativas de melhorias.

Matriz BASICO – Exemplo

Alternativas de Solução	B	A	S	I	C	O	Total	Prioridade
Melhorar e padronizar os processos finalísticos e de apoio	5	3	3	1	3	3	18	3º
Melhorar o planejamento	3	5	3	5	5	3	24	1º
Capacitar o pessoal em gestão financeira	5	3	1	3	3	5	20	2º
Adequar os processos aos fluxos dos recursos	1	1	5	5	3	1	16	4º

Modelo da Matriz BASICO

Alternativas de Solução	B	A	S	I	C	O	Total	Prioridade

10. ANEXO II – Glossário

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.

Carta de Serviços 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 os seus públicos-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.

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.

Efetividade – demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados, pelos órgãos/entidades, atendem às necessidades e expectativas dos públicos-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). Pegar no instrumento

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.

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

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.

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.

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) – a 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.

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.

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

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.

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.

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.

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 dos públicos-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.

Serviços de apoio – são os serviços relacionados com a infraestrutura 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.

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.

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.

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.