



GesPública
Programa Nacional
de Gestão Pública e
Desburocratização

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 Pontos

Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 Pontos

**Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento**

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

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA
Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR

CEP: 70040-906 – Brasília – DF
FONE: (61) 2020-4096 / 2020-4920 / 2020-4968
FAX: (61) 2020-4961
SÍTIOS: www.gespublica.gov.br
Correio Eletrônico: gespublica@planejamento.gov.br

COORDENAÇÃO NACIONAL DO GESPÚBLICA
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

GERENTE EXECUTIVO DO GESPÚBLICA / DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE GESTÃO
Bruno Carvalho Palvarini

GERENTE DO PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA - PQGF
Cesar Pereira Viana

EQUIPE DO PQGF

Roseli Dias Barbosa Farias
Marcilene Gomes de Oliveira
Lucilene Ferreira de Silva
Iara A. de O. Cordeiro

GERENTE DA REDE NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA - RNGP
Valmir Dantas

EQUIPE DA RNGP

Ana Cristina Silva Dantas
Glauceir Fonseca Costa.
Shirley de Fátima Nunes da Silva

GERENTE DE TECNOLOGIAS DE GESTÃO
Lúcia Müssnich Barreto Alves

EQUIPE

Gláucia Regina Gomes
Lília Soares Ramos

ESTAGIÁRIOS

Aline Lopes da Nóbrega
Antônio Kurlan Rodrigues Avelino Silva
Fabio Bomfim de Pinho

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização agradece pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste documento, a participação dos integrantes do Comitê Conceitual do GesPública: Cesar Ken Mori; Felix Ricardi; Gerson Rosenberg; José Ary Blanco de Carvalho; Maria de Fátima Cavaleiro; Maria de Marilac Coelho Rocha; Maria Lúcia Novaes Simões; Mauricio Biazotto Corte; Orlando Pavani Júnior; Raimundo Alves de Resende; Harley Maria de Sousa de Almeida.

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.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos; Brasília; MP, SEGES 2009 Versão 1/2009

110p.

1. Administração Pública 2. Excelência 3. Qualidade 4. Serviço Público I.Título.

CDU 35

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
REDE NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA	7
SISTEMA DE MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO PÚBLICA.....	9
I - VISÃO GERAL DO SISTEMA DE MELHORIA CONTÍNUA.....	9
II - O CAMINHO DA AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO PÚBLICA (CICLO).....	11
III – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO CICLO ORGANIZACIONAL DA MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO PÚBLICA	15
MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA.....	16
I – INTRODUÇÃO	16
II – PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS.....	18
III - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA - MEGP	29
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA-IAGP	32
PERFIL DA ORGANIZAÇÃO.....	37
SISTEMA DE PONTUAÇÃO	40
IAGP 250 PONTOS	43
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS – 250 PONTOS.....	44
• Critério 1 - Liderança	45
• Critério 2 - Estratégias e Planos	47
• Critério 3 - Cidadãos.....	49
• Critério 4 - Sociedade	50
• Critério 5 - Informações e Conhecimento	51
• Critério 6 - Pessoas	52
• Critério 7 - Processos	54
• Critério 8 - Resultados	56
SUGESTÕES DE INDICADORES PARA OS RESULTADOS	57
DIRETRIZES PARA A PONTUAÇÃO - 250 PONTOS	60

TABELA DE PONTUAÇÃO - 250 PONTOS	62
• TABELAS DE PONTUAÇÃO (%) – 250 Pontos	62
• TABELAS DE PONTUAÇÃO (%) – 250 Pontos	64
•	
IAGP - 500 PONTOS.....	65
CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS –	
500 PONTOS.....	66
• Critério 1 - Liderança	68
• Critério 2 - Estratégias e Planos	71
• Critério 3 - Cidadãos.....	73
• Critério 4 - Sociedade	75
• Critério 5 - Informações e Conhecimento	78
• Critério 6 - Pessoas	81
• Critério 7 - Processos	84
• Critério 8 - Resultados	87
DIRETRIZES PARA A PONTUAÇÃO - IAGP 500 PONTOS.....	90
TABELAS DE PONTUAÇÃO (%) – 500 PONTOS.....	92
• Tabela de Pontuação (%) - Processos Gerenciais 500 pontos	93
• Tabela de Pontuação (%) - Resultados Organizacionais 500 pontos	94
FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL.....	95
PRINCIPAIS ALTERAÇÕES EM 2008.....	98
GLOSSÁRIO	100
FIGURA 1 – OS INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA....	10
FIGURA 2 – ETAPAS DA MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO	11
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO CICLO DE MELHORIA	
CONTÍNUA DA GESTÃO.....	15
FIGURA 4 – PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DO GESPÚBLICA.....	19
FIGURA 5 – FUNDAMENTOS DO GESPÚBLICA	21
FIGURA 6 – REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA	
EM GESTÃO PÚBLICA	31
FIGURA 7 – ESTRUTURA DO IAGP 250 PONTOS	34
FIGURA 8 – ESTRUTURA DO IAGP 500 PONTOS	35
FIGURA 9 – DIAGRAMA DE GESTÃO DAS PRÁTICAS	
(CICLO DE APRENDIZADO)	36
FIGURA 10 – ESTÁGIOS DE INTEGRAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO	41

APRESENTAÇÃO

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).

Avaliar a gestão de uma organização significa verificar o grau de alinhamento de seu sistema de gestão com os critérios do MEGP recomendado pelo GesPública, para identificar seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria, que expressam os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao mencionado modelo de excelência e que, por isso mesmo, devem ser objeto de aperfeiçoamento.

Este Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 Pontos é uma versão simplificada do IAGP 1000 Pontos, elaborado com o propósito de estimular e apoiar as organizações públicas brasileiras a aderirem ao sistema de avaliação continuada da gestão proposto pelo GesPública.

O referido sistema de avaliação continuada permite, de modo objetivo e consistente, propor ações de melhoria para alavancar o desempenho institucional, e também:

- avaliar periodicamente o grau de alinhamento das estratégias, planos e resultados da organização com os macro-objetivos e planos de governo;
- medir os avanços da organização em termos de qualidade de gestão e de melhoria dos seus resultados;
- sensibilizar a organização para implantar a gestão por resultados por meio da realização de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão;
- fomentar a transformação das organizações públicas em organizações de “classe mundial”.

Este documento contempla, portanto, o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) 250 e 500 Pontos - edição 2008 – e sua utilização contínua e sucessiva propicia a criação de uma cultura organizacional com característica mais proativa, onde a avaliação passa a ser vista como ferramenta auxiliar do processo de tomada de decisões, em benefício de todas as partes interessadas.

Permite ainda uma visualização sistêmica da organização, tornando-a mais predisposta à mudança, à inovação e à consolidação gradativa da eficiência, eficácia e efetividade da gestão, com reflexos positivos na qualidade de vida dos cidadãos-usuários e da sociedade.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública

Gerência Executiva

Brasília (DF), setembro de 2009

REDE NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA

A Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), por meio do Departamento de Programas de Gestão (DPG), é a gestora do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).

O GesPública foi instituído pelo Decreto nº 5.378/2005 e é o resultado da busca por construir organizações públicas orientadas para resultados com foco no cidadão, e tem por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados e para o aumento da competitividade do País, mediante melhoria contínua da gestão, no rumo da excelência.

A base desse movimento pela melhoria da qualidade no serviço público e o principal elemento da estratégia de implementação do GesPública é a Rede Nacional da Gestão Pública (RNGP).

A RNGP é a integração de pessoas e organizações voluntárias que executam as ações do Programa em todo País, por meio dos Núcleos Estaduais e Setoriais. Trata-se de uma atuação de caráter voluntário e, portanto, sem nenhuma remuneração, exercida por servidores públicos ou cidadãos brasileiros que recebem capacitação por meio do programa e disponibilizam tempo e competência para dar orientação e assistência técnica aos seus órgãos e demais entidades que participam do programa. O trabalho voluntário desenvolvido pelos servidores públicos junto ao GesPública é reconhecido pelo decreto de criação do programa como serviço público relevante.

O GesPública busca sensibilizar, formar e credenciar organizações e servidores públicos para atuarem como operadores do programa, disseminando e implementando, com base no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), os instrumentos e metodologias, como os Instrumentos para a Avaliação da Gestão Pública 250, 500 e de 1000 pontos.

O maior desafio do administrador público não é de ordem econômica ou social, mas gerencial. Quanto mais escassos forem os recursos e maiores as demandas sociais, maior capacidade de gestão será exigida.

Capacidade de gestão é competência estratégica, portanto indispensável para fazer a diferença entre ser ou não ser eficiente, atingir ou não bons resultados, fracassar ou ter sucesso.

SISTEMA DE MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO PÚBLICA

■ I - VISÃO GERAL DO SISTEMA DE MELHORIA CONTÍNUA

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 Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GesPública.

A avaliação permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Essas oportunidades de melhoria identificadas 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 pelo planejamento da melhoria, formulado a partir das oportunidades de melhorias, identificadas na avaliação, podem ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de melhorias da gestão.

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.

O GesPública desdobrou o Modelo de Excelência em Gestão Pública em três instrumentos de avaliação, com a finalidade de facilitar o processo de avaliação continuada da gestão. Os três instrumentos sugerem um caminho progressivo do processo de autoavaliação, conforme mostra o quadro a seguir.

FIGURA 1 - INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA



Os três instrumentos contêm o mesmo conjunto de conceitos e parâmetros de avaliação da gestão, variando apenas o nível de exigência de cada um. O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública utiliza uma escala de pontuação de 0 a 1000 pontos, sendo que 1000 pontos equivalem à plena aplicação dos princípios, fundamentos e conceitos de excelência em gestão pública.

Os Instrumentos para Avaliação da Gestão Pública de 250 e 500 Pontos utilizam uma escala de pontuação de 0 a 250 pontos e de 0 a 500 pontos respectivamente. A finalidade desses instrumentos é facilitar o início do processo de avaliação da gestão pelas organizações públicas.

Na constituição do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, 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 de qualidade. 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.

■ II - 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 no mínimo a cada quinze meses, 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.

Cada organização conduz internamente o processo de avaliação, utilizando o Caderno de Campo para a Avaliação da Gestão Pública (250 Pontos ou 500 Pontos) ou o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública de 1000 Pontos, dependendo da experiência da organização em avaliação da gestão e do nível de gestão atingido em avaliações anteriores. Quando se tratar da

primeira avaliação, é recomendável a utilização do IAGP 250 Pontos, mas é importante ressaltar que em qualquer ciclo a organização pode optar por utilizar o instrumento de 500 pontos ou de 1000 pontos.

1) 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 assistência 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 autoavaliação, 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 necessário.

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 autoavaliada. O perfil proporciona uma visão sistêmica da organização e permite a rápida identificação do que ela representa e 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, conforme as 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;
- como 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;
- melhorias implantadas, decorrentes do aprendizado.

O processo de autoavaliação tem que ser participativo e, ao final, representar um consenso da organização sobre a qualidade da gestão 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 ao final dele.

2) 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 PMG.

O Plano de Melhoria da Gestão 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.

3) Validação externa

Concluída a autoavaliação e elaborada a versão preliminar do PMG (veja item 2), aprovada formalmente pela alta administração, a organização deve encaminhar os resultados da autoavaliação e o PMG prévio ao respectivo Núcleo Estadual ou Setorial do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – 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.

Após a validação externa, o GesPública emite um certificado, com o nível de gestão, em nome da organização, com validade de dezoito meses, prazo suficiente para a organização implementar melhorias constantes do PMG e realizar uma nova autoavaliação.

4) Implementação das melhorias e monitoramento

Aprovado o PMG, é importante que a organização passe imediatamente a implementar as ações de melhoria, designando responsáveis para cada ação e estabelecendo pontos de verificação ao longo do ano que permitam monitorar sua execução.

O PMG tem que estar na agenda da alta administração e ser cobrado por ela.

Ao final da implementação do Plano, a organização realiza nova autoavaliação, reiniciando assim um novo ciclo de melhoria, que, desejamos, se torne uma prática de gestão constante em cada organização pública brasileira.

III – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO CICLO ORGANIZACIONAL DA MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO PÚBLICA

O ciclo é iniciado pela organização no momento que ela se decidir pela busca contínua da excelência, conforme preconiza o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). A primeira etapa consiste na realização da autoavaliação seguida pela implementação do PMG, processo que se repete em ciclos contínuos e ininterruptos. A organização pode decidir a qualquer momento em participar do Ciclo do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), para ter sua gestão reconhecida ou premiada pelo esforço da melhoria contínua da sua gestão.

FIGURA 3 – CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO

Essência do GESPÚBLICA: Ciclo de Melhoria Contínua



O Ciclo de Melhoria Contínua da Gestão estabelece três requisitos: continuidade, implementação de ações de melhoria entre uma avaliação a outra (até 18 meses), e o monitoramento das ações implementadas.

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

■ I – INTRODUÇÃO

1 – O Desafio Gerencial

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo auxilia as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo à excelência da gestão. Ao mesmo tempo, permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado.

Este modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, 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 de qualidade em gestão.

2 – Natureza pública das organizações

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública.

A adoção de um modelo de excelência específico para a gestão pública implica, portanto, no respeito aos princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações, e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza dessas organizações, que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente.

Diversas características inerentes aos atributos públicos das organizações públicas as diferenciam das organizações da iniciativa privada. Algumas delas merecem destaque por sua relevância:

- Enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público.
- O controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica em garantia de transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social, enquanto que as organizações privadas estão fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
- A administração pública não pode fazer distinção de pessoas, que devem ser tratadas igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de mercado, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
- As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de modo eficiente.
- A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
- A administração pública tem como destinatários de suas ações os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os clientes atuais e os potenciais.
- O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.

- A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade. Assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.
- A administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto que a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.

■ II – PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS

No Direito Constitucional, princípios são os valores ordenadores do sistema jurídico que possibilitam maior abertura e enraizamento de legitimidade, variando conforme o momento histórico, social e político de uma sociedade.

1 – Sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como **base** os princípios constitucionais da administração pública, e como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial.

Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do MEGP. Estes fundamentos devem expressar os conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem no entanto perder de vista a essência da natureza pública das organizações.

Os princípios constitucionais e os fundamentos, juntos, dão sustentabilidade ao MEGP, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

2 – Princípios constitucionais da administração pública

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 diz que *“a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”*.

FIGURA 4 - PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DO GESPÚBLICA



De forma simples e abrangente, princípios são proposições que contêm as diretrizes estruturais de determinada ciência, pelos quais seu desenvolvimento deverá pautar-se. Os princípios consubstanciam valores, sejam estes morais, religiosos, éticos, políticos, mutáveis através do tempo, espaço e forma. Eles são a base estrutural de qualquer sistema.

A Constituição, como texto legal supremo e fundamental de um Estado, pode aferir que os princípios configuram-se como norteadores fundamentais de todo o ordenamento jurídico do Estado. Eles advêm da escolha da sociedade, que, levando em consideração o momento social, político, histórico e econômico, determina quais serão as linhas orientadoras de sua conduta, quais são os valores que estão presentes em seu espírito social.

Em razão disso, os princípios constitucionais são precisamente a síntese dos valores principais da ordem jurídica, e detêm a função de conferir ao sistema um sentido lógico, harmonioso e racional, facilitando a compreensão de seu funcionamento.

A Constituinte de 1988 inovou, consagrando no texto constitucional os princípios da administração pública direta ou indireta, em todos os poderes e níveis. Há entretanto princípios implícitos que são decorrentes do Estado de Direito e da totalidade do sistema constitucional que devem nortear a atuação da administração pública.

A administração pública é, em sentido formal, o “conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”.

A gestão pública para ser excelente tem que atender os seguintes princípios constitucionais:

Legalidade: estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom e nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente.

Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social.

Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público exigido.

3 – Fundamentos de excelência gerencial

O MEGP foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Esse modelo está, portanto, alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. Esses fundamentos e princípios constitucionais, juntos, definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

FIGURA 5 - FUNDAMENTOS DO GESPÚBLICA



Orientados pelos princípios constitucionais, os **fundamentos** apresentados a seguir integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

3.1 - Pensamento sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

As organizações públicas são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Assim, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo, para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.

Como sistemas vivos, as organizações precisam aprender a valorizar as redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como as redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.

Dessa forma, o pensamento sistêmico pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo (as inter-relações entre os elementos que compõem a organização – a dimensão interna e a dimensão externa).

3.2 - Aprendizado organizacional

Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

Como este conceito é colocado em prática

Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, está colocando em prática o aprendizado organizacional.

Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.

3.3 - Cultura da Inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

Como este conceito é colocado em prática

Busca e desenvolve continuamente idéias originais para incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associados ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático, para otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados efetivos para a sociedade.

3.4 - Liderança e constância de propósitos

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais. Deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e de assessoria da organização.

Como este conceito é colocado em prática

A participação pessoal, ativa e continuada da alta administração é fundamental para dar unidade de propósitos à organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema e de estabelecer conexões estratégicas.

A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. A ação de liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização

3.5 - Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada

de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

Como este conceito é colocado em prática

Compreensão do processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado.

Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

As informações e dados definem tendências, projeções e causas e efeitos e devem, portanto, subsidiar o planejamento, a avaliação, a tomada de decisões e a implementação de melhorias.

A excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemáticos de dados e informações de qualidade, alinhados às suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas.

A orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas e eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade.

A orientação por processos e informações implica em postura proativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação – com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

3.6 - Visão de Futuro

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nessa direção. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita

à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui também a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Como esse conceito é colocado na prática

É na formulação das estratégias que a organização se prepara para colocar em prática sua visão de futuro.

O alcance dessa visão é o resultado da implementação de estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso.

Assim uma organização que exerce a visão de futuro planeja, age e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis expressos pelo seu bom desempenho.

3.7 - Geração de Valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Como este conceito é colocado em prática

Gerar valor para todas as partes interessadas significa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização.

Ao agir dessa forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e metas, a comparação dos resultados com referenciais comparativos pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações públicas. Isto implica em visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

3.8 - Comprometimento com as pessoas

Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu

desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência. Envolve também reconhecer o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminar os valores e crenças da organização e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se sintam motivadas e atuem com autonomia e responsabilidade.

3.9 – Foco no cidadão e na sociedade

Direcionamento das ações públicas para atender regular e continuamente as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

Como este conceito é colocado em prática

Os cidadãos-usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e demandas, de forma regular e contínua.

Para tanto, a organização tem que alinhar as suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade, bem como antecipar suas necessidades futuras, o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

A administração pública tem o dever de garantir o direito dos cidadãos ao acesso dos serviços públicos de maneira contínua (princípio da Continuidade do Serviço Público), com vistas a não prejudicar o atendimento à população, particularmente no que se refere aos serviços essenciais.

3.10 - Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências

complementares para o desenvolvimento de sinergias, expressas em trabalhos de cooperação e coesão.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje, impregnado de mudanças constantes e de aumento da demanda, o sucesso passa a depender das parcerias que elas desenvolvem.

Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais.

Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social, ou mesmo com competidores, e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, conhecimento e recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura, facilitam o alcance dos objetivos.

As parcerias, caracterizadas por benefícios mútuos claramente identificados, são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período. Envolve a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como dos benefícios decorrentes.

3.11 - Responsabilidade social

Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e, ao mesmo tempo, tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício constante da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias, são regras básicas nas relações da organização com as pessoas.

A organização deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificar os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos, produtos e serviços e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações, produtos e serviços.

Adicionalmente deve preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis, além de atender e superar os requisitos legais e regulamentares associados aos seus bens, serviços, processos e instalações.

O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

3.12 - Controle Social

Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da administração pública e na execução das políticas e programas públicos.

Como este conceito é colocado em prática

A alta administração das organizações públicas tem que estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardião de seus direitos e de seus bens comuns.

A transparência e a participação social são os requisitos fundamentais para a efetivação do controle social. Assim, a gestão pública de excelência pressupõe viabilizar as condições necessárias para que o controle social possa ser exercido pela sociedade, garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social.

Propiciar transparência significa democratizar o acesso às informações sobre o funcionamento da organização, o que implica em:

- Disponibilizar informações sobre as ações públicas em condições de serem entendidas e interpretadas e que possibilitem efetivamente o controle social.
- Tornar acessíveis aos cidadãos as informações sobre o funcionamento da administração pública.

Participação social é ação democrática dos cidadãos nas decisões e ações que definem os destinos da sociedade. Colocá-la em prática implica em aprender a lidar e interagir com as mobilizações e movimentos sociais.

3.13 – Gestão participativa

Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Como este conceito é colocado em prática

Uma gestão participativa é implementada na medida em que é propiciada às pessoas autonomia para o alcance de metas, e também cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e confiança para delegar. Como resposta, eles passam a assumir desafios e os processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e geram um clima organizacional saudável.

■ III - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA - MEGP

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse, na década de 90, um novo modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão.

Em 1997, o Programa optou pelos critérios de excelência utilizados no Brasil e em diversos países, com as devidas adaptações à realidade do País. A estratégia utilizada pelo GesPública foi a de promover a adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro, e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

Até a fase atual, sob a mesma orientação, o MEGP tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado

da arte” da gestão, que garante a sua identidade com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão, e acompanhar também as mudanças havidas na administração pública brasileira.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

A Figura 6, apresentada a seguir, representa graficamente o modelo, destacando a relação entre suas partes.

O **primeiro bloco** – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de planejamento.

Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade, os serviços, produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O **segundo bloco** – Pessoas e Processos - representa a execução do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

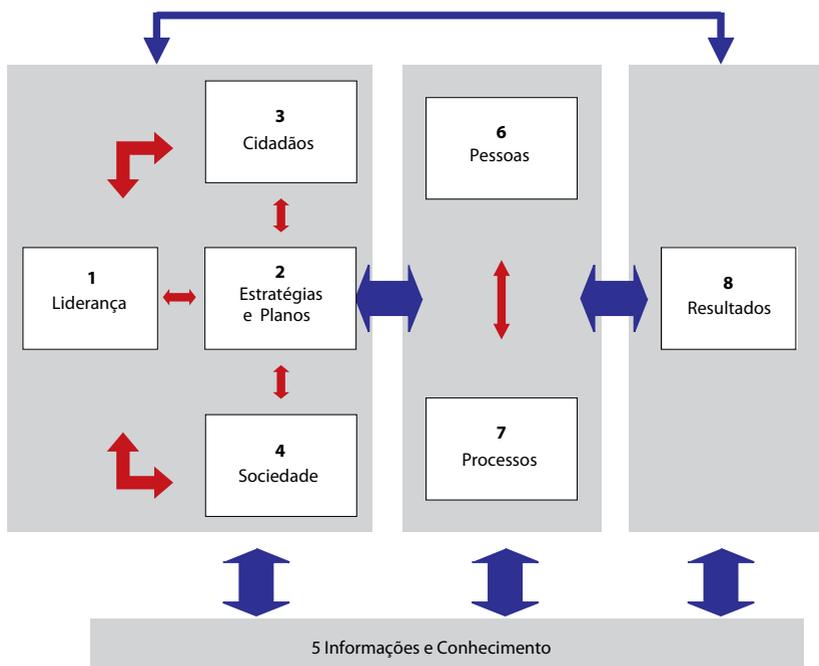
O **terceiro bloco** – Resultados – representa o controle. Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O **quarto bloco** – Informações e Conhecimento - representa a “inteligência da organização”. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas de alguma forma podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

A figura também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Para efeito de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública. A esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (Alíneas) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

FIGURA 6 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA



INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA-IAGP

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 Pontos está estruturado em oito critérios e 44 alíneas, e o de 500 pontos em oito critérios, 25 itens e 107 alíneas.

Cada critério no IAGP 250 pontos e cada item no IAGP de 500 pontos são compostos de um conjunto de alíneas que apresentam os requisitos da alínea/item. A redação de algumas alíneas apresenta desdobramentos que devem ser considerados e avaliados em conjunto.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pela organização. As figuras 7 (Estrutura do IAGP 250 Pontos) e 8 (Estrutura do IAGP 500 Pontos) esclarecem as configurações de cada critério (IAGP 250 e 500), item (IAGP 500) e alíneas (IAGP 250 e 500 Pontos). O grau de atendimento aos fatores de avaliação de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação.

Logo abaixo dos critérios e das alíneas apresentadas nos itens (Figuras 7 e 8), encontra-se um conjunto de notas com o objetivo de enfatizar as informações solicitadas, imprescindíveis e esclarecedoras de termos específicos não-constantes no Glossário de Gestão, e de esclarecer as inter-relações existentes.

Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos das alíneas. Na configuração de cada critério e de cada item, 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 1 a 7 para o IAGP 250 Pontos e os itens de 1.1 a 7.3 para o IAGP 500 Pontos correspondem aos denominados Processos Gerenciais e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das alíneas dos critérios ou dos itens para avaliação da gestão pública, quanto a extensão e a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Todos os critérios e os itens de processos gerenciais estão estruturados conforme o Diagrama de Gestão das Práticas apresentado na Figura 9 (Ciclo de Aprendizado).

As alíneas solicitam que as práticas de gestão atendam aos requisitos dos critérios e dos itens do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), 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 (Figura 9 – Diagrama de Gestão das Práticas).

É importante ressaltar que pelo ciclo de controle a organização elimina erros e pelo ciclo de aprendizado a organização aprende.

Merece destaque que os requisitos de todas as alíneas dos critérios no IAGP 250 Pontos e dos itens no IAGP 500 Pontos, são compostos por perguntas que começam com a palavra “Como”, que solicita a descrição das “práticas de gestão” e os seus respectivos “padrões de trabalho”.

A palavra “Como”, nos Critérios e Itens de Processos Gerenciais, solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os 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.

FIGURA 8 – ESTRUTURA DOS PROCESSOS GERENCIAIS - IAGP 500 PONTOS

	Número do Critério / Item	Título do Critério / Item	Pontuação Máxima do Item
		CRITÉRIO 1 - LIDERANÇA	
		Item: 1.1 - Governança pública e governabilidade	Pontuação: 20
Resumo do Item		Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização.	
		Alínea	Abordar os seguintes requisitos
As Alíneas contêm os requisitos do Item		A	Como os Princípios e Valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados na organização?
		B	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela alta administração assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas?
Desdobramento da Alínea		C	Como são identificados e tratados os riscos organizacionais mais significativos que possam afetar o desempenho?
			1. Apresentar os principais riscos organizacionais identificados.
As notas contêm esclarecimentos adicionais sobre as Alíneas		Notas:	
		1)	

As Alíneas do Critério 8, no IAGP 250 pontos, e dos Itens 8.1 a 8.6, no IAGP 500 pontos, solicitam os **Resultados Organizacionais**, explicitando as conseqüências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Critérios e nos Itens de Processos Gerenciais (por meio de tabelas ou gráficos). Esses resultados devem ser comparados com os referenciais comparativos pertinentes.

FIGURA 9 – DIAGRAMA DE GESTÃO DAS PRÁTICAS (CICLO DO APRENDIZADO)



Na figura apresentada, 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 ao aperfeiçoamento e 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 implicando 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.

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 da do processo de autoavaliação da 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.

1. Nome da organização

- Informar o nome da organização

2. Cidade/U.F.

- Identificar onde está sediada a organização, informando a cidade e o estado.

3. Vinculação

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

4. Poder

- Selecionar o poder a que a organização pertence.

5. Esfera ou nível de governo

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

6. Natureza jurídica

- Selecionar a natureza jurídica da organização.

7. 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).

8. 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.

9. Principais produtos e serviços

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

10. Processos finalísticos

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

11. Principais processos de apoio

- Descrever 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).

12. Principais insumos e fornecedores

- Citar os principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimento da organização, incluindo fornecedores diretos e indiretos, quando pertinente. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços por eles fornecidos.
- Incluir organizações públicas e privadas.
- Especificar as possíveis limitações legais ou formas especiais de relacionamento que possam influenciar a relação organização/fornecedor.

13. 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.

14. Parcerias institucionais relacionadas com os processos finalísticos

- Indicar os parceiros e/ou aliados institucionais que colaboram na prestação dos serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da comunidade, relacionadas com os processos finalísticos.

Obs.: terceirizados não são considerados parceiros.

15. Principais instalações e localidades

- Informar a quantidade e localização das principais instalações, descrevendo os principais equipamentos e a tecnologia empregados.

16. Organograma

- Apresentar organograma que inclua estrutura organizacional interna e sua posição, destacada na estrutura básica do Governo.
- Para as organizações do Governo Federal, a estrutura básica está disposta no instrumento legal que organiza a Presidência da República e os Ministérios.
- Elaborar o organograma a partir do Ministério ou Órgão de igual hierarquia ao qual a organização está vinculada.

17. Histórico da busca da excelência

- Elaborar um texto sucinto (limite máximo de duas páginas) contendo uma descrição, em sequência cronológica, dos eventos/ações significativos do desenvolvimento da qualidade na gestão da organização.
- Citar a quantidade de colaboradores e o número de requisitados e terceirizados que receberam capacitação de acordo com os critérios de excelência do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), ou critérios semelhantes, indicando a origem.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

■ I – FATORES DE AVALIAÇÃO

1 – Processos gerenciais

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

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

O fator “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**;
- **Proatividade** – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

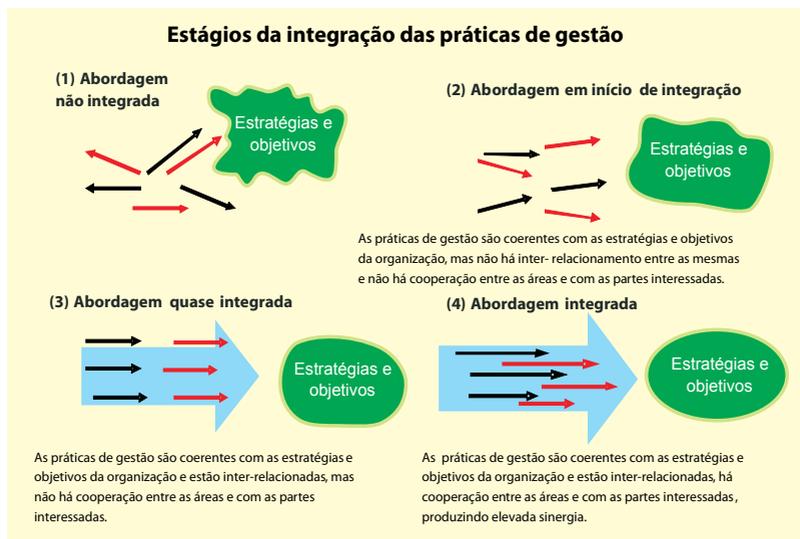
O fator “Aplicação” refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Disseminação** – implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao critério, considerando-se o **perfil da organização**;
- **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta.

O fator “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.
- O fator “**Integração**” (ver figura a seguir) refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:
- **Coerência** - relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização;
- **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 as suas partes interessadas, onde pertinente, na implementação das práticas de gestão.

FIGURA 10 – ESTÁGIOS DE INTEGRAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO



Fonte: adaptação Baldrige, 2006 (Baldrige National Quality Programa, EUA).

■ 2 – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Para realizar a autoavaliação na dimensão de Resultados Organizacionais são avaliados os fatores “Relevância”, “Tendência” e “Nível atual”, definidos conforme descrito abaixo:

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

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

IAGP 250 PONTOS

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS – 250 PONTOS

A Tabela a seguir mostra a pontuação máxima de cada Critério de Avaliação constante no IAGP 250 pontos, devendo ser ressaltado que a pontuação do Critério é a soma das Alíneas que o compõem.

CRITÉRIOS		PONTOS
1	Liderança	22
2	Estratégias e Planos	22
3	Cidadãos	22
4	Sociedade	22
5	Informações e conhecimento	22
6	Pessoas	22
7	Processos	22
	Resultados	96
	A - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	20
	B - Resultados relativos à sociedade	20
8	C - Resultados orçamentários e financeiros	10
	D - Resultados relativos às pessoas	13
	E - Resultados relativos aos processos de suprimento	13
	F - Resultados dos processos finalísticos e de apoio	20
	Total de Pontos	250

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA		Pontuação: 22
<p>Este Critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O Critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.</p>		
Alíneas e Requisitos	Finalidade	
A - Como a Alta Administração exerce a liderança, interagindo e promovendo o comprometimento com todas as partes interessadas?	<p>O exercício da liderança por parte da Direção tem a finalidade de promover o engajamento da força de trabalho na causa da organização, causa essa traduzida pela sua missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas.</p> <p>A interação da Direção com interlocutores das partes interessadas tem o objetivo de conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, de identificar o valor percebido por eles na organização e seus produtos. Também tem por objetivo informá-los sobre as políticas e metas institucionais da organização para com a parte interessada em questão, buscando oportunidades, validando as estratégias e gerando credibilidade em relação à organização.</p>	
B - Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração?	<p>A tomada de decisão tem a finalidade de compartilhar informações, no âmbito dos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia-a-dia da organização e de deliberar sobre a melhor forma de encaminhar as ações, corretivas ou proativas.</p> <p>A comunicação das decisões tem o objetivo de comprometer os atores dos processos envolvidos com as ações decididas, em todos os níveis e áreas.</p> <p>A implementação das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.</p>	
C - Como os Princípios e Valores da Administração Pública, as Diretrizes do Governo e os Princípios Organizacionais são internalizados e disseminados na organização?	<p>Os princípios e valores da Administração Pública e as Diretrizes de Governo devem nortear o planejamento e as diretrizes estratégicas da organização de maneira alinhada com as suas metas e ações. A comunicação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. A comunicação desses valores e princípios organizacionais a parceiros importantes (ex.: fornecedores, revendedores, representantes) também tem a mesma finalidade.</p>	

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA	Pontuação: 22
<p>D - Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas?</p>	<p>A implementação do sistema de gestão implica no estabelecimento de padrões de trabalho para orientar a execução adequada das principais práticas de gestão e de métodos para verificar o seu cumprimento e estabelecer as ações corretivas adequadas quando os padrões não forem cumpridos.</p> <p>Devem ser garantidos os recursos necessários para a melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação externa e interna.</p> <p>Quando pertinente, devem ser estabelecidos compromisso e padrões de atendimento.</p>
<p>E - Como é analisado criticamente o desempenho por meio de indicadores e acompanhada a implementação das decisões decorrentes desta análise?</p>	<p>A análise do desempenho da organização tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, e de avaliar o seu desempenho à luz do cenário interno e externo. Deve ser conduzido pela Alta Administração.</p> <p>As decisões tomadas durante o processo de análise do desempenho da organização devem ser acompanhadas até a sua efetiva implementação.</p>
<p>F - Como são avaliados e melhorados as práticas de gestão e os respectivos padrões?</p>	<p>A avaliação das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias.</p> <p>A melhoria das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho visa a buscar e a incorporar novos elementos que aumentem a sua eficácia, assegurando o aprendizado das práticas gerenciais da organização.</p>

Nota:

- 1) Princípios organizacionais como as declarações da Missão, Visão, políticas e códigos de conduta devem ser apresentados na Alínea C.
- 2) Neste critério é particularmente importante informar o grau de disseminação das práticas de gestão descritas, considerando que os seus requisitos expressam questões como padronização e aprendizado organizacional, que devem permear toda a organização.
- 3) A expressão análise do desempenho refere-se à abordagem utilizada pela organização para avaliar se os resultados atingidos demonstram que os objetivos e estratégias traçados estão sendo alcançados. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o critério 2.
- 4) Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho podem incluir resultados de concorrentes, médias do mercado ou do setor de atuação e referenciais de excelência de dentro ou fora do setor de atuação da organização.
- 5) Devem ser apresentadas no critério 8 os indicadores utilizados para analisar o desempenho, mencionadas na Alínea E.

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS**Pontuação: 22**

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

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

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS		Pontuação: 22
E - Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	A monitoração da implementação dos planos de ação é necessária para avaliar as estratégias e possibilitar a tomada de ações corretivas em tempo hábil.	

Notas:

- 1) A expressão formulação das estratégias refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outras metodologias para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.
- 2) Os indicadores utilizados na avaliação e monitoramento das estratégias e os utilizados para avaliação do desempenho dos processos compõem o que é usualmente denominado de "sistema de medição do desempenho".
- 3) Os indicadores citados na Alinea B devem ter os seus resultados apresentados no critério 8.

CRITÉRIO 3 - CIDADÃOS**Pontuação: 22**

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

Alíneas e Requisitos	Finalidade
A - Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?	A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários visam obter as informações necessárias para configuração de produtos e serviços associados que incorporem as características mais relevantes para os grupos de cidadãos-usuários.
B - Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade?	A divulgação dos produtos e serviços tem a finalidade de despertar o interesse dos cidadãos-usuários atuais e potenciais pelos produtos e serviços da organização. A divulgação de padrões de atendimento visa criar na sociedade uma imagem positiva associada à organização e seus produtos e serviços.
C - Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas?	O tratamento das reclamações ou sugestões de forma pronta e eficaz tem a finalidade de eliminar falha em produtos e serviços, melhorar suas características e de aumentar a satisfação dos cidadãos-usuários.
D - Como é avaliada a satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços?	A avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação.

Notas:

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

CRITÉRIO 4 - SOCIEDADE**Pontuação: 22**

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

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

Notas:

- 1) Dentre os impactos sociais citados na Alínea A incluem-se os impactos à segurança e à saúde dos usuários e da população em geral que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização.
- 2) Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8.

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**Pontuação: 22**

Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.

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

Notas:

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

CRITÉRIO 6 - PESSOAS**Pontuação: 22**

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

Alíneas e Requisitos	Finalidade
A - Como a organização do trabalho é definida e implementada? Citar o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos organizacionais.	A definição e implementação da organização do trabalho, com autonomias definidas nos diferentes níveis para definir, gerir e melhorar os processos tem a finalidade de promover a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho.
B - Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a busca por melhores resultados?	O estímulo à busca por melhores resultados por meio da remuneração tem o objetivo de incentivar permanentemente o alcance de metas, implementando o pagamento por desempenho. O estímulo à busca por melhores resultados por intermédio do reconhecimento de contribuições especiais visa mobilizar as pessoas utilizando o aspecto motivacional interno. O estímulo à busca por melhores resultados por meio de incentivos específicos ao alcance de metas tem o objetivo de mobilizar as pessoas utilizando o aspecto impulsor externo.
C - Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas?	As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias a fim de que os programas de treinamento incorporem as demandas delas decorrentes. As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as necessidades das pessoas com o objetivo de que os programas de treinamento incorporem suas demandas de desenvolvimento para exercício das funções atuais e futuras.
D - Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é concebida considerando as necessidades identificadas com a finalidade de aumentar a eficiência e a eficácia dos programas.
E - Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	Os perigos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados e os riscos tratados com o objetivo de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo dos fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho em decorrência de suas atividades.

CRITÉRIO 6 - PESSOAS		Pontuação: 22
F - Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável?	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são identificados e tratados com a finalidade de avaliá-los e de eliminar os aspectos que possam afetar a disposição para o trabalho.	
Apresentar os fatores identificados.	O clima organizacional é mantido favorável ao alto desempenho com o objetivo de proporcionar elementos que favoreçam a alta produtividade das equipes, agilizando o trabalho, facilitando a comunicação e promovendo desafios constantes.	
Citar as principais ações desenvolvidas.		
G - Como a satisfação das pessoas é avaliada?	A avaliação da satisfação das pessoas tem por objetivo mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na organização e identificar oportunidades para melhoria desses aspectos, aumentando a satisfação.	

Notas:

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

CRITÉRIO 7 - PROCESSOS**Pontuação: 22**

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

Alíneas e Requisitos	Finalidade
<p>A - Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis?</p> <p>Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.</p>	<p>O projeto dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem a finalidade de dotar esses processos das características necessárias para que sejam capazes de gerar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e de outras partes interessadas, traduzidas em requisitos de processo e produto. Os indicadores de desempenho são definidos para controlar o atendimento aos requisitos críticos de processo e de produto.</p>
<p>B - Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?</p>	<p>O controle dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de cidadãos-usuários e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua corretiva e preventivamente para sanar não-conformidades identificadas. Não-conformidade refere-se ao não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não-conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.</p>

CRITÉRIO 7 - PROCESSOS	Pontuação: 22
<p>C - Como os processos finalísticos e os processos de apoio são analisados e melhorados?</p> <p>Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas.</p> <p>Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos, pelo menos, nos últimos dois anos.</p>	<p>A análise dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias.</p> <p>A melhoria dos processos finalísticos e dos processos de apoio visa à busca e incorporação de novas características que promovam a agregação de valor para os cidadãos-usuários e para outras partes interessadas (por exemplo, ações de simplificação e de desburocratização).</p>
<p>D - Como os fornecedores são selecionados? Destacar os critérios utilizados.</p>	<p>A seleção de fornecedores visa escolher os fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços que melhor atendam aos requisitos exigidos pelos processos, especialmente aqueles considerados críticos. Os critérios para seleção são estabelecidos a partir das necessidades dos usuários dos bens ou serviços a serem adquiridos e de exigências de confiabilidade de natureza técnica, financeira, comercial e legal.</p>
<p>E - Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?</p>	<p>A avaliação dos fornecedores tem por finalidade medir o nível de desempenho dos fornecimentos realizados e identificar oportunidades para melhoria.</p> <p>A pronta informação dos fornecedores quanto ao seu desempenho visa evidenciar o nível de controle e incentivar a melhoria dos padrões de fornecimento.</p>
<p>F - Como é elaborado e gerenciado o orçamento?</p>	<p>A elaboração e o gerenciamento do orçamento tem a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.</p>

Notas:

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

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS**Pontuação: 96**

Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, a sociedade, as pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela comparação com o desempenho de outras organizações.

Alíneas e Requisitos

Pontuação das Alíneas

A - Apresentar os resultados relativos aos cidadãos-usuários	20 PONTOS
B - Apresentar os resultados relativos à sociedade	20 PONTOS
C - Apresentar os resultados orçamentários e financeiros	10 PONTOS
D - Apresentar os resultados relativos às pessoas	13 PONTOS
E - Apresentar os resultados relativos aos processos de suprimento	13 PONTOS
F - Apresentar os resultados dos processos finalísticos e de apoio	20 PONTOS

Notas:

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

SUGESTÕES DE INDICADORES PARA OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Para apoiar a apresentação de resultados do Critério 8 - Resultados:

1. Alínea A, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos cidadãos-usuários. Alguns exemplos de indicadores:

- Índices de satisfação do cidadãos-usuário.
- Índice de reclamações.
- Índice de resolatividade das reclamações.
- Tempo médio de resposta a reclamação.

2. Alínea B, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade. Alguns exemplos de indicadores:

- Percentual da receita investido em ações sociais.
- Índice de rejeitos.
- Número de não-conformidades ambientais.
- Quantidade de sanções ambientais.
- % de servidores envolvidos em ações sociais.
- Número de participação em campanhas sociais.
- Volume de recursos (financeiros, alimentos, roupas, brinquedos) arrecadados.

- Volume de recursos doados.
- Ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente: quantidade de papel reciclado; cartuchos; quantidade de economia com energia, água e combustíveis.
- Quantidade de horas dedicadas em ações sociais.
- Sensibilização e conscientização sócio-ambiental.

3. Alínea C, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos ao desempenho econômico-financeiro. Exemplos desses resultados podem incluir:

- Desempenho de Receitas.
- Desempenho de Despesas.
- Lucro líquido (quando pertinente).
- Relação entre os recursos planejados (orçados) e executados.
- Relação entre o executado X metas físicas.
- Redução de custos operacionais (custo com telefone, impressões, com serviços terceirizados, dentre outros).
- Arrecadação de impostos (quando pertinente).

4. Alínea D, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho e às práticas relativas à capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida. Exemplos desses resultados podem incluir:

- Percentual de Absenteísmo.
- Percentual de Rotatividade.
- Índice de satisfação dos colaboradores (Clima Organizacional).
- Homem/Hora-H.H. treinamento.
- Frequência e gravidade de acidentes no trabalho.
- Quantidade de ações trabalhistas (quando pertinente).
- Índice de produtividade da força de trabalho.
- Índice de capacitação da força de trabalho.

- Índice de cumprimento de plano de capacitação.

5. Alínea E, apresentar os resultados dos principais indicadores e desempenho relativos aos processos de suprimento. Exemplos desses resultados podem incluir:

- Percentual de não conformidade nos itens adquiridos.
- Entregas no prazo.
- Tempo médio de atendimento pelos fornecedores.
- Número de requisições atendidas X requisições feitas.
- Número de horas paradas em decorrência da falta de material/ equipamento a ser adquirido.
- Redução de retrabalhos.
- Índice de desempenho de fornecedores.

6. Alínea F, apresentar os resultados dos principais indicadores dos processos finalísticos e de apoio. Exemplos desses resultados podem incluir:

- Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos/serviços.
- Índice de retrabalho.
- Índice de qualidade dos produtos/ serviços.
- Redução de custos dos processos.
- Atendimento aos requisitos estabelecidos para o serviço / produto (prazo de atendimento; tempo de realização do serviço).
- Tempo de execução dos trabalhos.
- Número de não-conformidades em processos finalísticos e de apoio.
- Disponibilidade de equipamentos.
- Custo da manutenção de processos, infra-estrutura e equipamentos.
- Tempo médio de atendimento de serviços internos.
- Índice de satisfação com os serviços de apoio (limpeza, manutenção, tecnologia da informação - TI, vigilância, comunicação e transporte).
- Índice de equipamentos de microinformática por colaborador.

DIRETRIZES PARA A PONTUAÇÃO - IAGP 250 PONTOS

■ 1 – PROCESSOS GERENCIAIS

1.1 – Pontuando os critérios

Os critérios relativos aos **processos gerenciais** são pontuados segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais** e de acordo com a seguinte sequência:

- Determine o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Enfoque/Aplicação/Aprendizado/Integração), observando a análise e adequação dos fatores/subfatores de todas as alíneas que compõem o critério.
 - A cada fator/subfator deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir
0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%.

Nota: Caso um fator possua dois subfatores ou mais, deverá ser atribuído percentual para cada um e depois considerar o de menor valor como sendo a consolidação do fator.

- O percentual total do critério será calculado a partir da identificação do **fator de menor percentual** e será atribuído
 - = percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior **ou** apenas 1 dos outros fatores esteja em estágio superior.
 - +10% se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa ao item (ver Critérios e Pontuações Máximas). A pontuação do critério será o valor dessa multiplicação.

■ 2 – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

2.1 – Pontuando as alíneas

As **alíneas** relativas aos **Resultados Organizacionais** são pontuadas segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais** e de acordo com a seguinte sequência:

- Determine o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Relevância/Tendência/Nível Atual), observando a análise e adequação dos fatores que compõem a alínea.
 - A cada fator deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir
0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%.
- O percentual total da alínea é calculado a partir da identificação do **fator de menor percentual** e será atribuído:
 - = percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior **ou** apenas 1 dos outros fatores em estágio superior.
 - **+10%** se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa à alínea (ver Critérios e Pontuações Máximas). A pontuação da alínea será o valor dessa multiplicação.

2.2 - Pontuando o critério

A pontuação final do **Critério 8 – Resultados Organizacionais** será a soma das pontuações das respectivas alíneas que o compõem.

■ 3 – PONTUAÇÃO GLOBAL

A pontuação final é a soma da pontuação de todos os Critérios dos Processos Gerenciais (1 a 7) e o Critério dos Resultados Organizacionais (8).

TABELAS DE PONTUAÇÃO (%) – 250 PONTOS

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
----	-----	-----	-----	-----	------

ENFOQUE

<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos, não são apropriadas ao perfil, ou não estão relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. • Não apresenta características de proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. • Não apresenta características de proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil. • O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil. • O atendimento a muitos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil. • O atendimento a maioria dos requisitos é proativo.
---	--	--	---	---	---

APLICAÇÃO

<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas não estão disseminadas. • Uso não relatado. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em alguma(s) das práticas de gestão adequadas 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em muitas das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em muitas das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado na maioria das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em quase todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em quase todas as práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em todas as práticas de gestão adequadas.
--	--	---	---	--	--

APRENDIZADO

<ul style="list-style-type: none"> • Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há melhorias sendo implantadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há melhorias sendo implantadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.
---	---	---	--	--	--

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
INTEGRAÇÃO					
<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. <p>Não apresenta características de inter-relação</p> <p>Não apresenta características de cooperação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. <p>Não apresenta características de inter-relação</p> <p>Não apresenta características de cooperação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; a maioria das práticas de gestão adequadas está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado. <p>Não apresenta características de cooperação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão adequadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, havendo cooperação entre a maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas e todas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização, quando apropriado.

Notas:

(1) Abrangência:

“algum(as)” (>0 e <1/4);

“muitas” (= ou >1/4);

“maioria” (= ou >1/2);

“quase todas” (= ou >3/4);

“todas” (=1/1).

(2) Para determinação da abrangência do atendimento (alguns, muitas etc.), considerar que cada pergunta dos critérios de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.

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

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

TABELAS DE PONTUAÇÃO (%) – 250 PONTOS

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
RELEVÂNCIA					
• Não foram apresentados resultados relevantes.	• Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.	• Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.	• A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.	• Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.	• Todos os resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA (VER NOTA 2)					
• Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.	• Tendência favorável em UM dos resultados relevantes apresentados.	• Tendência favorável em MAIS DE UM dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.
NÍVEL ATUAL					
• Não foram apresentadas informações comparativas.	• Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	• Foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.	• O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	• O nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	• O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

Notas:

- (1) Abrangência dos fatores “relevância”, “tendência” e “nível atual”:
 “algum(as)” (> 0 e $< 1/4$);
 “muitos” (= ou $1/4$);
 “maioria” (= ou $> 1/2$);
 “quase todos” (= ou $> 3/4$);
 “todos” (= $1/1$).
- (2) Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.
- (3) Nota zero em “relevância” implica em nota igualmente zero nos demais fatores.
- (4) Para avaliação da tendência, considerar resultados dos dois últimos ciclos de avaliação ou planejamento.

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

IAGP 500 PONTOS

CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS – 500 PONTOS

A Tabela a seguir mostra a pontuação máxima de cada critério de avaliação constante no IAGP 500 Pontos. Ressalta-se que a pontuação do critério é a soma dos Itens que o compõem.

CRITÉRIOS		PONTOS
1	Liderança	55
	1.1 - Governança pública e governabilidade	20
	1.2 - Sistema de liderança	20
	1.3 - Análise do desempenho da organização	15
2	Estratégias e planos	30
	2.1 - Formulação das estratégias	15
	2.2 - Implementação das estratégias	15
3	Cidadãos	30
	3.1 - Imagem e conhecimento mútuo	15
	3.2 - Relacionamento com os cidadãos-usuários	15
4	Sociedade	30
	4.1 - Atuação socioambiental	10
	4.2 - Ética e controle social	10
	4.3 - Políticas públicas	10
5	Informações e conhecimento	30
	5.1 - Informações gerenciais	10
	5.2 - Informações comparativas	10
	5.3 - Gestão do conhecimento	10
6	Pessoas	45
	6.1 - Sistemas de trabalho	15
	6.2 - Capacitação e desenvolvimento	15
	6.3 - Qualidade de vida	15

CRITÉRIOS		PONTOS
7	Processos	55
	7.1 - Processos finalísticos e processos de apoio	25
	7.2 - Processos de suprimento	15
	7.3 - Processos orçamentários e financeiros	15
8	Resultados	225
	8.1 - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	50
	8.2 - Resultados relativos à sociedade	50
	8.3 - Resultados orçamentários e financeiros	30
	8.4 - Resultados relativos às pessoas	30
	8.5 - Resultados relativos ao suprimento	15
8.6 - Resultados dos processos finalísticos e de apoio	50	
Total de Pontos		500

CRITÉRIO: 1 - LIDERANÇA**PONTUAÇÃO: 55**

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

ITEM: 1.1 - GOVERNANÇA PÚBLICA E GOVERNABILIDADE**PONTUAÇÃO: 20**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como os princípios e valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados na organização?
B	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas?
C	Como são identificados e tratados os riscos organizacionais mais significativos que possam afetar o desempenho? 1. Apresentar os principais riscos organizacionais identificados.
D	Como a Alta Administração presta conta de seus atos e resultados alcançados para a sociedade e órgãos de controle?

Critério: 1 - LIDERANÇA**PONTUAÇÃO: 55****ITEM: 1.2 - SISTEMA DE LIDERANÇA****PONTUAÇÃO: 20**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTES REQUISITOS
A	Como a alta administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente para: buscar novas oportunidades para a organização e promover o comprometimento com todas as partes interessadas?
B	Como são estabelecidos e atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à criação de valor para todas as partes interessadas? 1. Apresentar os valores e os princípios organizacionais. 2. Apresentar as formas de disseminação e internalização na força de trabalho dos valores e das diretrizes organizacionais.
C	Como é incentivado o comprometimento de todos com a cultura da excelência? 1. Destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na organização.
D	Como as habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas nos líderes? 1. Destacar como as pessoas com potencial de liderança são identificadas.
E	Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e os métodos para verificar o seu cumprimento? 1. Destacar como são garantidos os recursos para melhoria da infraestrutura de trabalho.
F	Como é estimulado o aprendizado organizacional?

Notas:

- O aprendizado organizacional se caracteriza pelo estabelecimento de métodos contínuos para avaliar e melhorar as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho.
- Na alínea B devem ser apresentados os princípios organizacionais – missão, visão e políticas.
- Os municípios devem abordar nas alíneas B e E como são desenvolvidas as políticas públicas e como elas são tratadas nas práticas de gestão.

Critério: 1 - LIDERANÇA**PONTUAÇÃO: 55****ITEM: 1.3 - ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO****PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como são analisadas as necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização?</p> <p>Destacar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais significativos a serem comparados.</p> <p>Apresentar os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho e avaliar o cumprimento dos níveis de desempenho esperados pelas partes interessadas.</p>
B	<p>Como é analisado o desempenho estratégico e operacional, considerando as informações comparativas e do ambiente interno e externo?</p>
C	<p>Como são avaliados o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?</p>
D	<p>Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho e a outras partes interessadas, quando pertinente?</p>
E	<p>Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?</p>

Notas:

1. A expressão análise do desempenho da organização refere-se aos métodos utilizados pela organização para avaliar se os resultados alcançados atendem aos objetivos e estratégias estabelecidos. A análise do desempenho da organização está, portanto, fortemente inter-relacionada com o item 2.2.
2. Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas na alínea A devem ser descritos no item 5.2.
3. Os municípios devem abordar na alínea B a forma como são internalizadas as recomendações dos órgãos de controle.
4. Os municípios devem abordar na alínea C a avaliação do êxito das políticas públicas.

Critério: 2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS**PONTUAÇÃO: 30**

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

ITEM: 2.1 - FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo institucional da organização. Também examina o processo de acompanhamento dos ambientes internos e externos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como é o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente? Destacar como a organização identifica o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa como formuladora e/ou executora, quando pertinente.
B	Como é o processo de formulação das estratégias da organização? Apresentar as principais etapas e as áreas envolvidas no processo.
C	Como os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados no processo de formulação das estratégias? 1. Destacar os aspectos considerados. 2. Destacar como a organização se relaciona com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com vistas a melhor cumprir sua missão institucional.
D	Como é realizada a análise do ambiente interno da organização?
E	Como são avaliadas e selecionadas as estratégias da organização? Destacar as principais estratégias selecionadas. Destacar o alinhamento das estratégias com o PPA, a LDO e a LOA, quando pertinente.
F	Como as áreas da organização são envolvidas no processo de formulação das estratégias?
G	Como as estratégias são comunicadas às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos?

Notas:

1. A expressão *formulação das estratégias* refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode ser desenvolvido utilizando tipos diferenciados de previsões, cenários ou outras metodologias para se criar uma diretriz para o futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão, a alocação de recursos e a definição de políticas.
2. Veja as definições de PPA, LDO e LOA no Glossário.

Critério: 2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS**PONTUAÇÃO: 30****ITEM: 2.2 - IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS****PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como são definidos os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação. 2. Destacar o envolvimento da força de trabalho na elaboração dos planos de ação.
B	<p>Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos?</p>
C	<p>Como os diferentes recursos financeiros e não-financeiros são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?</p>
D	<p>Como são comunicadas as metas, os indicadores e os planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas?</p>
E	<p>Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?</p>

Critério: 3 - CIDADÃOS**PONTUAÇÃO: 30**

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

ITEM: 3.1 - IMAGEM E CONHECIMENTO MÚTUO**PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como a organização identifica os seus cidadãos-usuários e como eles são classificados por tipos ou grupos? Destacar como são identificados os cidadãos-usuários atuais e potenciais. Destacar os critérios utilizados para agrupar seus cidadãos-usuários.
B	Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, atuais e potenciais, são identificadas, analisadas e compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização? Descrever as metodologias utilizadas para determinar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas.
C	Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? Destacar os métodos utilizados para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.
D	Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento do universo potencial de cidadãos-usuários sobre a organização, seus serviços, produtos e ações?
E	Como é avaliada a imagem da organização perante os cidadãos-usuários? Apresentar os atributos definidos pela organização para caracterizar sua imagem. Destacar os principais indicadores utilizados para medir a imagem da organização e o conhecimento dos seus serviços, produtos e ações perante os seus usuários.
F	Como é avaliado o atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados? Destacar os principais indicadores utilizados e as ações decorrentes.

Critério: 3 - CIDADÃOS**PONTUAÇÃO: 30****ITEM: 3.2 - RELACIONAMENTO COM OS CIDADÃOS-USUÁRIOS****PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços/ produtos recentemente entregues.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como são definidos e divulgados aos cidadãos-usuários os principais canais de acesso para solicitarem informações ou esclarecimentos sobre os serviços e produtos ou comunicarem suas sugestões ou reclamações? Destacar os principais canais de acesso disponibilizados aos cidadãos-usuários.
B	Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar a resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento por toda a organização? Destacar as principais ações decorrentes e como elas são informadas aos cidadãos-usuários e repassadas às demais áreas da organização.
C	Como os serviços e os produtos, recentemente prestados ou entregues, são acompanhados junto aos cidadãos-usuários para permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender as expectativas dos cidadãos-usuários?
D	Como a organização avalia a satisfação e a insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços e aos da concorrência, quando pertinente?
E	Como as informações obtidas dos cidadãos-usuários são utilizadas para melhorar o seu nível de satisfação? Destacar as principais ações implementadas.

Critério: 4 - SOCIEDADE**PONTUAÇÃO: 30**

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

ITEM: 4.1 - ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL**PONTUAÇÃO: 10**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, serviços, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos, incluindo o tratamento de passivos sociais e ambientais. 2. Citar os planos existentes para enfrentar eventuais situações de emergência visando a redução das consequências negativas.
B	<p>Como os impactos sociais e ambientais dos serviços, produtos, processos e instalações assim como as respectivas políticas, ações e resultados são comunicados à sociedade?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os critérios adotados para selecionar e priorizar as informações divulgadas e os canais adotados.
C	<p>Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes?</p>
D	<p>Como a organização promove ações que envolvam a conservação de recursos não-renováveis, a preservação dos ecossistemas e otimização do uso de recursos renováveis?</p>
E	<p>Como a força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?</p>
F	<p>Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade executando ou apoiando projetos sociais ou projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, quando pertinente?</p> <p>Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados e citar os principais projetos em execução e implementados.</p> <p>Apresentar os principais indicadores de controle da execução e de impactos dos projetos sociais.</p>

Notas:

1. Os projetos solicitados na alínea F devem estar de acordo com a missão institucional da organização, não caracterizando desvio da atividade fim.

Critério: 4 - SOCIEDADE**PONTUAÇÃO: 30****ITEM: 4.2 - ÉTICA E CONTROLE SOCIAL****PONTUAÇÃO: 10**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o incentivo à participação da sociedade no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização divulga oficialmente os seus atos e informações sobre seus planos, programas e projetos?</p> <p>1. Destacar os métodos utilizados para assegurar que as informações sejam entendidas e interpretadas.</p>
B	<p>Como a organização torna público e democratiza o acesso às suas informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão?</p>
C	<p>Como a organização orienta e estimula a sociedade a participar no controle dos seus resultados institucionais?</p> <p>1. Destacar os mecanismos de relacionamento disponibilizados à sociedade para o exercício do controle social.</p>
D	<p>Como a organização estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?</p> <p>1. Destacar os padrões éticos de conduta estabelecidos.</p>
E	<p>Como a organização disponibiliza canais de comunicação para receber eventuais denúncias de violação da ética e atua para minimizar esses acontecimentos e seus efeitos?</p>

Notas:

1. As tarefas solicitadas na alínea D não podem caracterizar desvio de função.

Critério: 4 - SOCIEDADE**PONTUAÇÃO: 30****ITEM: 4.3 - POLÍTICAS PÚBLICAS****PONTUAÇÃO: 10**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a atuação da organização nas políticas públicas do setor onde atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e na execução das políticas públicas, quando pertinente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar como são previstos os impactos decorrentes da implementação das políticas públicas.
B	<p>Como a organização contribui na formulação ou atua na execução das políticas públicas do seu setor?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar as principais políticas públicas onde a organização atua. 2. Destacar o nível de atuação e os principais atores envolvidos. 3. Destacar como assegura a participação da sociedade.
C	<p>Como a organização divulga as políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os principais canais de comunicação utilizados.
D	<p>Como a organização monitora e avalia a execução das políticas públicas em seu nível de atuação?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os indicadores de impacto e demais indicadores utilizados e seu relacionamento com os requisitos estabelecidos.
E	<p>Como a organização avalia a satisfação da sociedade e demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas, em seu nível de atuação?</p>

Notas:

1. Ver a definição de indicador de impacto no Glossário.

Critério: 5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**PONTUAÇÃO: 30**

Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.

ITEM: 5.1 - INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**PONTUAÇÃO: 10**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como são identificados, definidos, desenvolvidos, implantados e atualizados os principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas da organização e dos usuários? 1. Destacar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.
B	Como é estabelecida e mantida a memória administrativa da organização? 1. Destacar os principais tipos de registro e seus principais usos.
C	Como a informação é utilizada para apoiar o cumprimento da missão institucional e promover a integração da organização com seus cidadãos-usuários, sociedade, fornecedores e parceiros?
D	Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos internos e externos à organização, incluindo cidadãos-usuários, fornecedores e parceiros?
E	Como é gerenciada a segurança das informações? Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade, preservação e disponibilidade das informações.

Notas:

1. Dependendo do perfil, sistemas de informação não precisam necessariamente ser constituídos por computadores e *software*.

**Critério: 5 - INFORMAÇÕES E
CONHECIMENTO****PONTUAÇÃO: 30****ITEM: 5.2 - INFORMAÇÕES COMPARATIVAS****PONTUAÇÃO: 10**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm o objetivo de buscar informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos/serviços.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como são identificadas as organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações para efeito de comparação; e apresentar as principais organizações identificadas.
B	<p>Como são identificadas as fontes, obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.
C	<p>Como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas ousadas e promover melhorias no desempenho da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Citar as principais ações de melhoria implantadas como decorrência da utilização das informações comparativas.

**Critério: 5 - INFORMAÇÕES E
CONHECIMENTO****PONTUAÇÃO: 30****ITEM: 5.3 - GESTÃO DO CONHECIMENTO****PONTUAÇÃO: 10**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a identificação, desenvolvimento, construção, proteção e compartilhamento do conhecimento.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as práticas existentes para identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento considerado relevante para a organização 2. Descrever os métodos para identificar, desenvolver e incorporar novas tecnologias.
B	<p>Como o conhecimento é mantido e protegido?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever, inclusive, os métodos empregados para atrair e reter especialistas.
C	<p>Como a organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços?</p>
D	<p>Como são identificados, desenvolvidos e mensurados os ativos intangíveis da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os principais ativos intangíveis da organização.

Critério: 6 - PESSOAS**PONTUAÇÃO: 45**

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

ITEM: 6.1 - SISTEMAS DE TRABALHO**PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como a organização do trabalho é definida e implementada visando o alto desempenho da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial. 2. Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos.
B	<p>Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as competências e habilidades necessárias aos cargos e funções. 2. Descrever de que forma são considerados os requisitos de desempenho e são asseguradas a justiça e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.
C	<p>Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e a negociação com a força de trabalho da organização, quando pertinente?</p>
D	<p>Como é estimulada a integração e a cooperação das pessoas e das equipes?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as práticas utilizadas para integrar as pessoas recém contratadas e remanejadas visando prepará-las para a execução das suas funções. 2. Destacar de que forma é assegurada a comunicação eficaz entre as áreas da organização.
E	<p>Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar como é estruturada a progressão de carreira profissional.
F	<p>Como o sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho e do aprendizado?</p>

Critério: 6 - PESSOAS**PONTUAÇÃO: 45****ITEM: 6.2 - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO****PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as formas de participação dos líderes e das pessoas da força de trabalho neste processo.
B	<p>Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as ações de desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia. 2. Destacar as ações de capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos-usuários.
C	<p>Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Citar os principais temas abordados e o público alcançado.
D	<p>Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis?</p>
E	<p>Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização?</p>
F	<p>Como a organização promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

Critério: 6 - PESSOAS**PONTUAÇÃO: 45****ITEM: 6.3 - QUALIDADE DE VIDA****PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar o modo como as pessoas participam da identificação, prevenção e mitigação dos perigos e riscos. 2. Destacar os principais fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança e seus requisitos, indicadores e metas.
B	<p>Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os fatores identificados para os diversos grupos.
C	<p>Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho, fazendo uma comparação com as práticas de mercado.
D	<p>Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as principais ações desenvolvidas.
E	<p>Como são avaliados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?</p>

Notas:

1. Se for identificada na alínea B a existência de grupos diferentes, então esta diferença deve ser levada em conta na avaliação da alínea E.

Critério: 7 - PROCESSOS

PONTUAÇÃO: 55

Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

ITEM: 7.1 - PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO

PONTUAÇÃO: 25

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar um alto desempenho dos processos e gerar serviços e produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como são identificados e determinados os processos finalísticos e os processos de apoio, considerando a missão institucional da organização?
B	<p>Como as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia, quando pertinente. 2. Destacar os requisitos a serem atendidos e os seus respectivos indicadores de desempenho.
C	<p>Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando o cumprimento dos requisitos definidos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os métodos utilizados para a incorporação do conhecimento disponível na organização.
D	<p>Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar o controle dos processos relativos às parcerias institucionais. 2. Destacar como são tratadas as não-conformidades identificadas.
E	<p>Como os processos finalísticos e os processos de apoio são refinados?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as principais metodologias utilizadas para aumentar a confiabilidade dos produtos ou serviços fornecidos pela organização. 2. Destacar as ações de desburocratização dos principais processos finalísticos e dos processos de apoio. 3. Destacar as ações de otimização dos custos associados aos processos finalísticos e de apoio. 4. Destacar as principais melhorias implementadas nos últimos 3 anos.

Critério: 7 - PROCESSOS**PONTUAÇÃO: 55****ITEM: 7.2 - PROCESSOS DE SUPRIMENTO****PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o seu desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia?
B	Como é realizado o processo de aquisição de bens, de materiais e de serviços de forma a assegurar a transparência do processo e o atendimento à legislação? 1. Destacar o atendimento às necessidades e requisitos específicos da organização; 2. Destacar os indicadores utilizados para a avaliação do processo de suprimento.
C	Como é assegurada a qualidade dos bens, produtos e serviços adquiridos? 1. Destacar os métodos de acompanhamento e controle da produção e entrega, de forma a garantir o atendimento dos requisitos estabelecidos; 2. Destacar a forma como é assegurada a obtenção de um equilíbrio entre qualidade, prazo e preço.
D	Como a organização realiza a gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques quando for pertinente. Incluir os indicadores utilizados.
E	Como é administrado o relacionamento com os fornecedores? Destacar: Como é definido e assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores
F	Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho? 1. Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho. 2. Destacar a forma como a avaliação considera o atendimento aos requisitos estabelecidos, os valores e as diretrizes da organização e os aspectos relativos à segurança, saúde e meio ambiente.
G	Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento?
H	Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os Princípios Organizacionais relativos à responsabilidade socioambiental, incluindo os aspectos da segurança e saúde?

Critério: 7 - PROCESSOS**PONTUAÇÃO: 55****ITEM: 7.3 - PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS****PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo o suporte orçamentário e financeiro da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	Como é elaborada a proposta orçamentária e como são tratadas as restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução das atividades?
B	Como os processos orçamentários e financeiros são gerenciados para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização?
C	Como são monitorados a execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização? 1. Destacar como são avaliados e administrados os riscos financeiros, quando pertinente.
D	Como são selecionadas as melhores opções e realizadas captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando pertinente?
E	Como as operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros e como são administrados os parâmetros orçamentários e financeiros? Destacar, quando pertinente: 1. a gerência do patrimônio e das receitas decorrentes do seu uso; 2. a compatibilização do custeio e do investimento com o orçamento aprovado – responsabilidade fiscal; 3. a gerência das receitas decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos.

Notas:

- Os municípios devem descrever a sistemática de elaboração da LDO e LOA na alínea A.
- Os municípios devem apresentar na alínea E uma prática que assegure a aplicação legal dos percentuais de educação e saúde relacionados ao exercício orçamentário.

Critério: 8 - RESULTADOS**PONTUAÇÃO: 225**

Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela comparação com o desempenho de outras organizações.

ITEM: 8.1 - RESULTADOS RELATIVOS AOS CIDADÃOS-USUÁRIOS**PONTUAÇÃO: 50**

Este item examina os resultados relativos aos cidadãos-usuários, incluindo os referentes à imagem da organização.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos cidadãos-usuários. Estratificar por grupos de cidadãos-usuários, segmentos de mercado ou tipos de produtos, quando aplicável.</p> <p>Incluir os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e comparações desfavoráveis.</p>

Notas:

- Os resultados relativos à satisfação do cidadão, relatados neste item, derivam das práticas de avaliação descritas no item 3.2.
- Os resultados relativos a mercado e ao atendimento do universo potencial de cidadãos-usuários, relatados neste item, derivam das práticas descritas no item 3.1.
- No caso das organizações exercerem atividades exclusivas de estado, essas atividades deverão ser comparadas com os referenciais pertinentes.

Critério: 8 - RESULTADOS**PONTUAÇÃO: 225****ITEM: 8.2 - RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE****PONTUAÇÃO: 50**

Este item examina os resultados relativos à sociedade, incluindo os referentes à atuação socioambiental, à ética, ao controle social e às políticas públicas.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à atuação socioambiental, à ética, ao controle social e às políticas públicas. Estratificar os resultados por instalações, quando aplicável.</p> <p>Incluir os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e comparações desfavoráveis.</p>

Notas:

- Os resultados relatados neste item relacionam-se diretamente com as práticas e indicadores descritos nos itens 3.1, 3.2 e 3.3.
- Os resultados devem também estar alinhados com os planos e as metas da organização descritos no item 2.2.
- Apresentar as evoluções de indicadores relativos ao controle social como: quantidade de eventos de educação ao cidadão-usuário, realizados para a sociedade, dos quais a organização participou versus o número de participantes/visitantes atendidos; quantidade de informações e esclarecimentos sobre a atuação da organização. Apresentar ainda indicadores relativos à eficácia e eficiência dos mecanismos de participação do cidadão-usuário nas atividades da organização etc. Apresentar os indicadores de impacto das políticas públicas.
- No caso de as organizações exercerem atividades exclusivas de estado, essas atividades devem ser comparadas com referenciais pertinentes.

Critério: 8 - RESULTADOS

PONTUAÇÃO: 225

ITEM: 8.3 - RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

PONTUAÇÃO: 30

Este item examina os resultados orçamentários e financeiros da organização incluindo os relativos à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, quando pertinente.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira. Estratificar os resultados por unidades ou filiais, quando aplicável.</p> <ol style="list-style-type: none"> Incluir os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e comparações desfavoráveis. Destacar a relação entre recurso executado <i>versus</i> recurso planejado e o cumprimento das metas planejadas <i>versus</i> recursos executados.

Notas:

- Na alínea A, considerar como recurso planejado o constante na proposta orçamentária aprovada pelo Legislativo. No caso de ocorrência de contingenciamentos, mencionar seus impactos nos resultados e o modo como foram gerenciados de forma a minimizar os seus efeitos. Exemplo de impacto inclui o número de serviços/produtos que deixaram de ser realizados *versus* montante de recursos contingenciados.

Critério: 8 - RESULTADOS

PONTUAÇÃO: 225

ITEM: 8.4 - RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

PONTUAÇÃO: 30

Este item examina os resultados relativos às pessoas, incluindo os referentes aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações.</p> <ol style="list-style-type: none"> Incluir os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e comparações desfavoráveis.

Notas:

- Relatar neste item os resultados relacionados com as práticas da organização descritas nos itens 6.1, 6.2 e 6.3.
- Os resultados relativos à eficácia e melhoria dos sistemas de trabalho são indicadores pertinentes à quantidade de equipes de projetos ou times de melhoria, resultados dos sistemas de comunicação interna para compartilhamento de conhecimentos e habilidades, índices de acesso das pessoas às informações da organização, resultados dos sistemas de remuneração e reconhecimento das pessoas etc.
- Como indicadores de desenvolvimento de pessoas, podem ser incluídos os resultados dos cursos concluídos e treinamentos realizados, índices de adequação do perfil profissional às atividades da organização, escolaridade, resultados dos sistemas de avaliação e acompanhamento do desempenho.

Critério: 8 - RESULTADOS **PONTUAÇÃO: 225****ITEM: 8.5 - RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS DE SUPRIMENTO** **PONTUAÇÃO: 15**

Este item examina os resultados relativos aos produtos adquiridos e à gestão dos processos de suprimento.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos processos de suprimento.</p> <p>Incluir os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e comparações desfavoráveis.</p>

Nota:

1. Relatar neste item os resultados relacionados com as práticas da organização descritas no item 7.2.

Critério: 8 - RESULTADOS **PONTUAÇÃO: 225****ITEM: 8.6 - RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO** **PONTUAÇÃO: 50**

Este item examina os resultados relativos ao produto/serviço e à gestão dos processos finalísticos e aos processos de apoio.

ALÍNEA	ABORDAR OS SEGUINTE REQUISITOS
A	<p>Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos processos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e comparações desfavoráveis.

Notas:

1. Os resultados relatados neste item relacionam-se diretamente com as práticas e indicadores descritos no item 7.1.
2. Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e as metas da organização, descritos no item 2.2.
3. Podem ser demonstradas as evoluções de indicadores de qualidade e de eficácia dos serviços/produtos. Os indicadores de desempenho dos serviços/produtos devem referir-se a requisitos importantes para as partes interessadas (tempo de atendimento, prazo de resposta, número de serviços prestados etc).
4. Podem ser demonstradas as evoluções de indicadores de produtividade ou de eficiência e de eficácia operacional.

DIRETRIZES PARA A PONTUAÇÃO - IAGP 500 PONTOS

■ 1 – PROCESSOS GERENCIAIS

1.1 – Pontuando os Itens

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

- Determine o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores/subfatores de avaliação (Enfoque/Aplicação/Aprendizado/Integração), observando a análise e adequação dos fatores/subfatores de todas as alíneas que compõem o item.
 - A cada fator/subfator deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir
0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%.

Nota: Caso um fator possua dois subfatores ou mais, deverá ser atribuído percentual para cada um e depois considerar o de menor valor como sendo a consolidação do fator.

- O percentual total do item será calculado a partir da identificação do **fator de menor percentual** e será atribuído
 - = percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas 1 dos outros fatores esteja em estágio superior.
 - +10% se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa ao item (ver Critérios e Pontuações Máximas). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

1.2 - Pontuando o critério

- A pontuação final de cada critério será a soma das pontuações dos respectivos itens que o compõem.

■ 2 – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

2.1 – Pontuando os itens

Os **itens** relativos aos **resultados organizacionais** são pontuados segundo as diretrizes da **Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais** e de acordo com a seguinte sequência:

- Determine o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Relevância/Tendência/Nível Atual), observando a análise e adequação dos fatores de todas as alíneas que compõem o item.
 - A cada fator deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir
0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%.
- O percentual total do item será calculado a partir da identificação do **fator de menor percentual** e
 - = percentual se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas 1 dos outros fatores em estágio superior.
 - +10% se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior.
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa ao item (ver Critérios e Pontuações Máximas). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

2.2 - Pontuando o critério

- A pontuação final do critério será a soma das pontuações dos respectivos itens que o compõem.

■ 3 – PONTUAÇÃO GLOBAL

A pontuação final é a soma da pontuação de todos os critérios dos Processos Gerenciais (1 a 7) e do Critério dos Resultados Organizacionais (8).

TABELAS DE PONTUAÇÃO (%) – 500 PONTOS

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS (Critérios 1 a 7)

0%	20%	40%	60%	80%	100%
----	-----	-----	-----	-----	------

ENFOQUE

<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item, não são apropriadas ao perfil ou não estão relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do item e apropriadas ao perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do item e apropriadas ao perfil. • O atendimento a algum(ns) requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do item e apropriadas ao perfil. • O atendimento a muitos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do item e apropriadas ao perfil. • O atendimento a maioria dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do item e apropriadas ao perfil. • O atendimento a quase todos os requisitos é proativo.
--	--	--	--	--	--

APLICAÇÃO

<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas não estão disseminadas. • Uso não relacionado. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em algumas das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em alguma(s) das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em muitas das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em muitas das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas na maioria das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado na maioria das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em quase todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em quase todas as práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em todas as práticas de gestão adequadas.
---	--	--	--	--	--

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS (Critérios 1 a 7)

0%	20%	40%	60%	80%	100%
----	-----	-----	-----	-----	------

APRENDIZADO

• Não há melhorias sendo implantadas.	• Há melhorias sendo implantadas.	• Algumas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	• Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	• A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.	• Quase todas as práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.
---------------------------------------	-----------------------------------	---	--	--	--

INTEGRAÇÃO

• As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	• Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	• Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	• Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; a maioria das práticas de gestão adequadas está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado.	• Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão adequadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, havendo cooperação entre a maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.	• Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas e todas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.
--	--	--	--	--	--

Notas:

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

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – (Critério 8)

0%	20%	40%	60%	80%	100%
RELEVÂNCIA					
• Não foram apresentados resultados relevantes.	• Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.	• Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.	• A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.	• Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.	• Todos os resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA					
• Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.	• Tendência favorável em alguns dos resultados relevantes apresentados.	• Tendência favorável em alguns dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.
NÍVEL ATUAL					
• Não são apresentados os principais referenciais comparativos pertinentes.	• O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes e o nível atual de alguns é inferior.	• O nível atual de alguns resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	• O nível atual de muitos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	• O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	• O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes, sendo a organização líder do setor de atuação em pelo menos um resultado.

Notas:

1. Abrangência dos fatores “relevância”, “tendência” e nível atual”:
 “algum(ns)” (>0 e <1/4);
 “muitos” (= ou >1/4);
 “maioria” (= ou >1/2);
 “quase todos” (= ou >3/4);
 “todos” (= 1/1).
2. Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.
3. Nota zero em “relevância” implica em nota igualmente zero nos demais fatores.
4. Para avaliação da tendência, considerar resultados dos três últimos ciclos de avaliação ou planejamento.

FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

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

FAIXA DE PONTUAÇÃO	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO
9	Alta	951-1000	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por um aprendizado permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como "referencial de excelência" na maioria das áreas, processos ou produtos.
	Média	901-950	
	Baixa	851-900	
8	Alta	817-850	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.
	Média	784-816	
	Baixa	751-783	
7	Alta	717-750	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
	Média	684-716	
	Baixa	651-683	

FAIXA DE PONTUAÇÃO	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO
6	Alta	617- 650	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, o refinamento decorre do aprendizado e inovação para muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.
	Média	584-616	
	Baixa	551-583	
5	Alta	517- 550	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.
	Média	484-516	
	Baixa	451-483	
4	Alta	417- 450	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.
	Média	384-416	
	Baixa	361-383	

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

PRINCIPAIS ALTERAÇÕES OCORRIDAS NOS INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA DE 250 PONTOS E 500 PONTOS EM 2008

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) é melhorado continuamente a partir de sugestões encaminhadas pelas organizações públicas, pelos juízes, examinadores, instrutores e consultores, pelos comitês do GesPública e por outros colaboradores.

A partir dos alinhamentos realizados no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública foram feitos os ajustes nos instrumentos de 250 pontos e 500 pontos. As principais mudanças em relação ao instrumento de 2007 estão descritas a seguir:

1. Os critérios, itens e alíneas foram modificados para se alinhar ao Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) do GesPública.
2. Os fundamentos também foram revistos e atualizados para atender às especificidades do serviço público e acompanhar o “estado da arte” contemporânea da gestão.
3. Para cada princípio e fundamento do MEGP é apresentada uma descrição.
4. O número de alíneas passou para 44 no IAGP 250 Pontos e para 107 no IAGP 500 Pontos.
5. O requisito 6, que solicitava a identificação de pelo menos uma melhoria em alguma prática de gestão nos últimos doze meses, não faz mais parte dos Critérios de Processos Gerenciais (1 a 7) do IAGP 250 Pontos.
6. O antigo Critério 3 – Cidadãos e Sociedade foi subdividido em outros dois: Critério 3 – Cidadãos e Critério 4 – Sociedade.
7. O Critério 4 – Sociedade contempla alíneas/requisitos relativos à atuação da organização pública em relação à sociedade, com abordagem da atuação socioambiental, do controle social e das políticas públicas.
8. Os fatores e dimensões de avaliação foram alinhados ao MEGP.

9. O mesmo ocorreu com o Sistema de Pontuação e a Tabela de Pontuação, também alinhados ao MEGP.
10. Cada critério contém notas para esclarecer e/ou alertar sobre determinados aspectos a serem observados na sua avaliação.
11. O Glossário foi revisto visando a inclusão de novos termos e a exclusão de outros não mais referenciados no documento, alinhado ao do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 1000 Pontos.

GLOSSÁRIO

Os conceitos expressos neste documento estabelecem o entendimento oficial do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública.

A

Administração pública – é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (Executivo, Judiciário e Legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal).

Administração pública direta – é composta pelos órgãos internos da administração pública.

Administração pública indireta – é constituída por outras pessoas jurídicas – autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais – a quem é delegada uma competência privativa do Estado.

Alta administração – corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu *staff*.

Análise crítica – avaliação global de um projeto, serviço, produto, processo ou informação da organização, com relação a requisitos, que objetiva a identificação de problemas e a proposição de soluções.

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

Autarquia – pessoa jurídica de direito público de capacidade meramente administrativa, ou seja, sem poder para legislar. Criada e extinta por lei, fica sujeita ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

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

Ativos de Mercado: potencial que a organização possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.

Ativos Humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

Ativos de Propriedade Intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.

Ativos de Infraestrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como sistemas de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

C

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

Ciclo de aprendizado – conjunto de métodos para refinar ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho. As organizações devem possuir práticas estruturadas, específicas e proativas para reflexão e questionamento das práticas de gestão e padrões de trabalho existentes e buscar o seu aperfeiçoamento contínuo.

Ciclo de controle – conjunto de métodos para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, as ações pertinentes, sejam de caráter corretivas ou preventivas.

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

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

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

Controle social – Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da administração pública e na execução das políticas e programas públicos.

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

D

Desempenho global – desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização.

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

E

Efetividade – demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados pelas organizações atendem as necessidades e expectativas da sociedade.

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.

Empresa pública – pessoa jurídica de direito privado, de capital público, criada ou assumida pelo Estado para a prestação de serviço público ou para a exploração de atividades econômicas. Só pode ser criada ou extinta por lei.

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

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

F

Fornecedor – aquele que fornece insumos para os processos da organização, seja um produto, seja um serviço, seja informação ou orientação. No setor público, as relações entre organização e fornecedor que envolvam 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.

Fundação – pessoa jurídica voltada para a realização de atividades sem fins lucrativos e de interesse coletivo tais como ensino, cultura, pesquisa científica e serviço social. As fundações de direito público são criadas e extintas por lei e estão sujeitas ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

G

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

Governabilidade - é o poder do Estado para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Ela decorre da imagem institucional favorável junto à sociedade e da confiança que os cidadãos e outras partes interessadas depositam em sua atuação. A governabilidade de uma organização está relacionada com a sua capacidade

de assegurar condições sistêmicas e institucionais para que a organização exerça a sua missão. Envolve a intermediação e o equilíbrio de interesses. Está, portanto, relacionada com a atuação das diversas partes interessadas e com a capacidade, especialmente dos integrantes do sistema de liderança, de exercer a sua autoridade política de forma a garantir o alcance dos objetivos institucionais e o atendimento ao interesse público. Um aspecto importante da governabilidade de uma organização, em um contexto ascendente de participação democrática da sociedade nos assuntos de estado é a capacidade institucional em equilibrar os interesses específicos dos seus usuários diretos com o interesse público geral, assim como com os interesses dos demais atores políticos interessados em sua atuação

Governança Pública – É o sistema que assegura às partes interessadas pertinentes, o governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração. A relação entre a coisa pública e a gestão se dá por meio de práticas de medição, tais como: auditorias independentes; unidades de avaliação; unidades de controle interno e externo; instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A Governança Pública assegura as partes interessadas: equidade; transparência e responsabilidade pelos resultados; com obediência aos princípios constitucionais e às políticas de consequência.

Indicador – dado que representa ou quantifica um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto, direto ou indireto em relação à característica medida, específico (atividades ou processos específicos) ou global (resultados pretendidos pela organização como um todo) e direcionador (indica que algo pode ocorrer) ou resultante (indica o que aconteceu).

Indicador de impacto – é aquele indicador utilizado para avaliar o impacto global das ações e/ou das políticas públicas sobre a sociedade.

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

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

Inovação – característica que define uma prática como inédita ou incomum no ramo de atividade ou na área da organização em que é aplicada.

Integração de indicadores – ato de combinar os diferentes indicadores, eventualmente estabelecendo subconjuntos, de modo a possibilitar uma análise do todo, das partes evidenciadas pelos subconjuntos e/ou do relacionamento entre os subconjuntos.

Integridade da informação – aspecto relacionado à correção, exatidão e segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, o que garante ser ela confiável, completa e exata.

L

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) - a LDO define as metas e 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. O Poder Executivo envia ao Congresso Nacional o projeto da LDO até 15 de abril de cada ano.

Lei Orçamentária Anual (LOA) - lei especial que contém a discriminação da receita e da despesa pública, de forma a evidenciar a política econômica 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 isonomicamente entre os que preenchem os atributos e aptidões necessários 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 convite, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa. É regulada por lei.

M

Memória administrativa – 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 as práticas de gestão.

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

N

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

O

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

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

P

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

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 ativamente 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, objetivos e 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.

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.

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.

Q

Qualidade – “adequabilidade para o uso.” (Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento.” (PQSP).

Totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

R

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

Recursos necessários – projeção dos recursos ideais para a execução das atividades da organização.

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

Relações de causa e efeito – Envolvem o estabelecimento de relação entre indicadores, onde 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. São as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.

Resultados da organização – 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 – combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento.

Risco organizacional – obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. Considerar que o risco organizacional pode vir a ocorrer por meio de vários eventos não desejados, por exemplo: risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco tecnológico, risco do negócio, risco operacional, risco externo, risco interno, entre outros.

S

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.

Sociedade de economia mista – pessoa jurídica de direito privado, composta por capitais públicos e privados que só pode assumir a forma de sociedade anônima. Não está sujeita à falência, mas seus bens são penhoráveis, e a entidade que as institui responde subsidiariamente pelas suas obrigações.

T

Tendência – Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto, para o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada dos três últimos períodos de tempo para o nível de 500 pontos e 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.

U

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

V

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

Realização



Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K - 4º ANDAR
CEP: 70.040-906 - BRASÍLIA - DF
FONE: (61) 2020-4905
FAX: (61) 2020-4961