

Documento 1

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA CICLO 2007

Programa Nacional de
Gestão Pública e
Desburocratização
-GESPÚBLICA-



Ano 1
GESPÚBLICA



Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente da República

José Alencar Gomes da Silva

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

Paulo Bernardo Silva

Secretário de Gestão

Valter Correia da Silva

Documento 1

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA CICLO 2007

Programa Nacional de
Gestão Pública e
Desburocratização
-GESPÚBLICA-



Ano 1
GESPÚBLICA



Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA
Decreto 5378, de 23 de fevereiro de 2005

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR
CEP: 70.040-906 – Brasília – DF
FONE: (61) 3429-4096
FAX: (61) 3429-4961
SÍTIOS: www.pqsp.planejamento.gov.br e www.gespublica.gov.br
Correio Eletrônico: pqgf@planejamento.gov.br

Conselho do Prêmio Nacional da Gestão Pública

Antoninho Marmo Trevisan (Presidente do Conselho)
Hélio Campos Mello
Ricardo Young Silva
José Carlos Costa Marques Bumlai

COORDENAÇÃO DO GESPÚBLICA

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

ORGANIZAÇÕES-MEMBRO DO COMITÊ-GESTOR DO GESPÚBLICA

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Casa Civil da Presidência da República; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Ministério da Saúde; Ministério da Previdência Social; Ministério das Cidades; Ministério do Trabalho e Emprego; Comando do Exército; Conselho Nacional de Secretários de Administração - CONSAD; Petróleo Brasileiro S.A - Petrobrás; Furnas Centrais Elétricas S.A; Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A - Eletronorte; Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A - Eletrosul; Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO; Banco do Brasil S.A - BB; Banco do Nordeste do Brasil S.A - BNB; Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT; Caixa Econômica Federal - CAIXA.

Coordenador do Comitê-Gestor do GESPÚBLICA

Valter Correia da Silva

Gerente Executivo do GESPÚBLICA

Paulo Daniel Barreto Lima

Gerente do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF

André Ribeiro Ferreira

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização agradece pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste documento, a participação de **todos os integrantes do Comitê Conceitual do GESPÚBLICA**.

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; Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2007 – Brasília: MP,GESPÚBLICA,SEGES, Versão 1 / 2007

64 p.

1. Excelência 2.Qualidade 3.Serviço Público. I. Título.

CDU 658.011

ÍNDICE

Apresentação	06
Modelo de Excelência em Gestão Pública	07
Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública	08
Fundamentos	09
Instrumento para Avaliação da Gestão Pública	11
Principais Alterações em 2007	14
Critérios e Itens para Avaliação e suas Pontuações Máximas	15
Critérios para Avaliação da Gestão Pública.	
● Critério 1 – Liderança	16
● Critério 2 – Estratégias e Planos	20
● Critério 3 – Cidadãos e Sociedade	24
● Critério 4 – Informação e Conhecimento	28
● Critério 5 – Pessoas	32
● Critério 6 – Processos	36
● Critério 7 – Resultados	41
Sistema para Pontuação	49
Tabelas para Pontuação	51
Faixas para Pontuação Global	53
Glossário	54

Apresentação

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública é um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão, tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

Este instrumento é utilizado para a avaliação e melhoria da gestão das organizações adesas ao Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, bem como para avaliação dos Relatórios da Gestão (RG) das organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Gestão Pública.

A partir do resultado dessas avaliações, é possível melhorar o sistema de gestão da organização avaliada de forma objetiva e consistente.

Apresentamos às organizações públicas brasileiras a versão 2007 do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, elaborada com o propósito de mantê-lo alinhado com o "estado da arte" da gestão.

**Programa Nacional de Gestão Pública
e Desburocratização - GESPÚBLICA**

Modelo de Excelência em Gestão Pública

Origem

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 pública focado em resultados e orientado para o cidadão.

Esse modelo de gestão pública deveria orientar as organizações para transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado. Em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o “estado da arte” em gestão.

A adoção, sem adaptação, dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes mostra-se inadequada para parte das organizações públicas, principalmente para aquelas integrantes da administração direta, em razão da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial adotada por esses modelos.

A estratégia utilizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GES PÚBLICA foi a de adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública de nossas organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

Não se tratou, em momento algum, de fazer concessões à gestão pública, mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade ao seu processo de transformação rumo à excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas.

A adaptação da linguagem cuidou, portanto, de dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos da gestão contidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

De lá para cá, sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem

passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e de acompanhar também as mudanças havidas na administração pública brasileira.

Acompanhar o “estado da arte” da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão. Acompanhar as mudanças na administração pública garante a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, 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 excelência em gestão.

A figura 1 representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes.

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

Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, 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, concretiza-se a ação que transforma objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco – Resultados – representa o **controle**, pois 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 – Informação 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 qualidade da gestão pública, as sete 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 (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

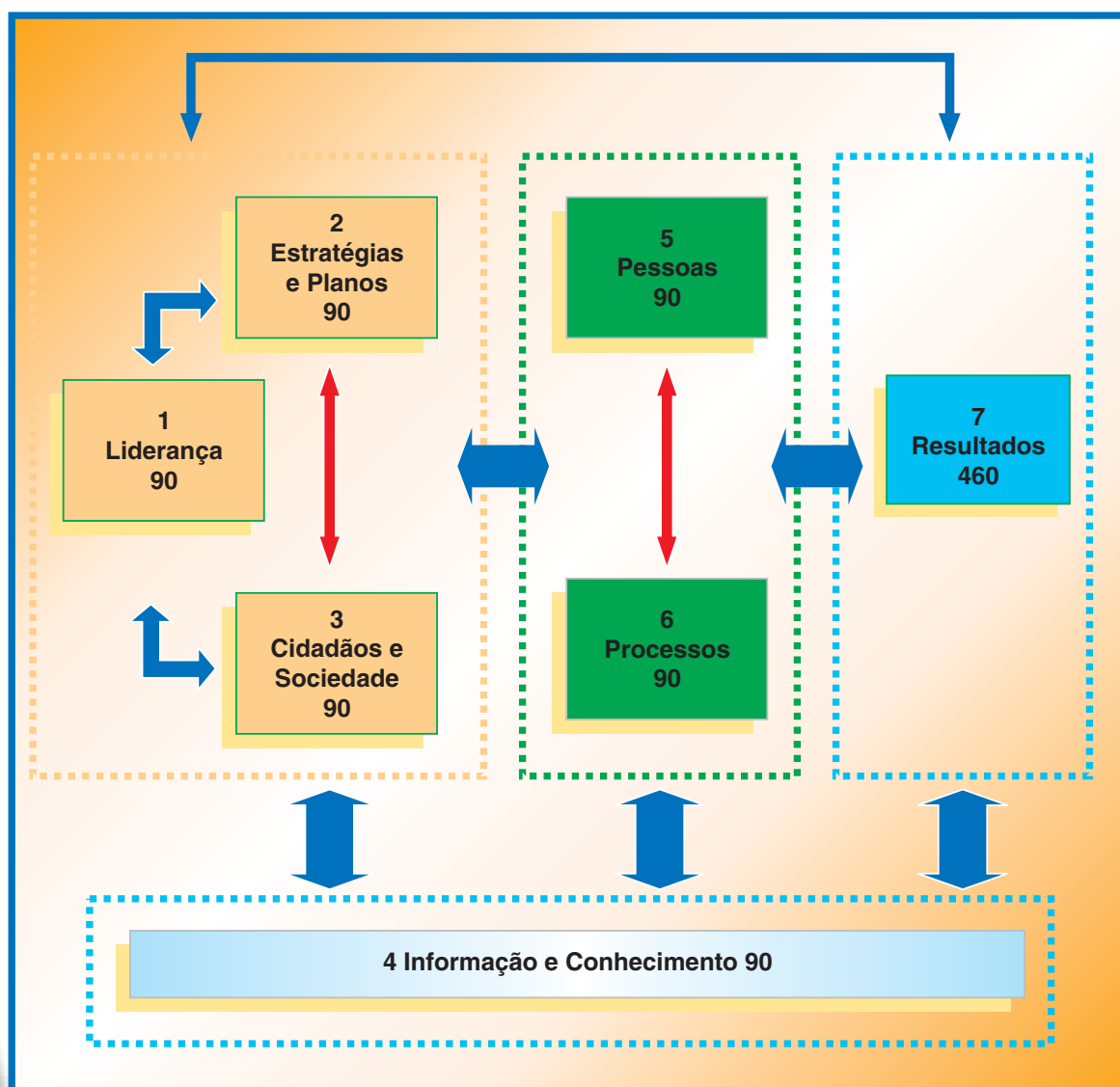


Figura 1 - Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública

Fundamentos

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

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

Os **princípios constitucionais** encontram-se no Artigo 37 da Constituição Federal: a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente.

Legalidade: estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, 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 agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

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 atos, fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução do 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 e qualidade do gasto.

Orientados por esses princípios constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública os **fundamentos** apresentados a seguir.

1 Excelência dirigida ao cidadão

Excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

As organizações públicas, mesmo as que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obter o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e, com isso, proporcionar-lhes maior satisfação.

Esse fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas também todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias.

2 Gestão participativa

O estilo da gestão pública de excelência é participativo. Isso implica uma atitude gerencial de liderança, 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.

Uma gestão participativa genuína, ao requerer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dá autonomia para o alcance de metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

3 Gestão baseada em processos e informações

O centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas) com alto valor agregado.

Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades, e avaliar, analisar e melhorar seus resultados, o que

proporciona melhor desempenho à organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

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

4 Valorização das pessoas

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho.

5 Visão de futuro

A busca da excelência nas organizações públicas é diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

A visão de futuro pressupõe a constância de propósitos - agir persistentemente, de forma contínua - para que as ações do dia-a-dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado.

A visão de futuro indica o rumo para a organização; a constância de propósitos a mantém nesse rumo.

6 Aprendizado organizacional

O aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da resolução dos problemas, seja na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

É importante destacar que esse fundamento é transversal a toda a organização. Isso significa que, independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve ocorrer de maneira sistêmica.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto os aperfeiçoamentos incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

7 Agilidade

A postura proativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa antecipar-se no atendimento às novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas.

Importante desempenho das organizações públicas com papel ativo na formulação de políticas públicas, à medida que percebem os sinais do ambiente e conseguem antecipar-se evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades.

A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

8 Foco em resultados

O resultado é a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas.

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores.

9 Inovação

Inovação significa mudanças significativas (tecnologia, métodos, valores) para aperfeiçoar os serviços e produtos da organização. A organização deve ser conduzida e gerenciada de forma que a inovação se torne parte da cultura.

10 Controle social

A gestão das organizações públicas tem que estimular o cidadão e a própria sociedade a exercerem ativamente o seu papel de guardiões de seus direitos e de seus bens comuns.

Nesse sentido, a boa gestão pública pressupõe a criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, até mesmo na avaliação da atuação da organização relativamente aos impactos que possa causar à saúde pública, à segurança e ao meio ambiente.

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública está estruturado em sete Critérios, vinte e seis Itens e 103 Alíneas.

Cada Item é composto de um conjunto de Alíneas que representam os requisitos do Item. A redação de algumas Alíneas apresenta desdobramentos que devem ser considerados em conjunto.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pela organização. A Figura 2 esclarece a configuração de cada Item dos Critérios. O grau de atendimento de cada um dos requisitos, pela organização, é fundamental para definir a sua pontuação em cada Item.

Logo abaixo das Alíneas apresentadas nos Itens, encontra-se um conjunto de Notas cujo objetivo é enfatizar as informações solicitadas, imprescindíveis, que devem ser abordadas, esclarecer termos específicos não constantes no glossário bem como esclarecer as inter-relações existentes.

Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. A escala de pontuação compreende o intervalo de 0 (zero) a 1000 (mil) pontos. Na configuração de cada Item, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

Realiza-se a avaliação da gestão da organização com base em três dimensões: método, aplicação e resultados.

Os Itens 1.1 a 6.4 são **Itens de Método e Aplicação** e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos dos Critérios para Avaliação da Gestão Pública, quanto a extensão e a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/ produtos e pelas partes interessadas pertinentes.

Todos os Itens de Método e Aplicação estão estruturados conforme o diagrama de gestão apresentado na Figura 3, subdividido em:

1 Alíneas iniciais

Solicitam as práticas de gestão que atendem aos Itens dos Critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, assim como os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho estabelecidos para as práticas descritas estão sendo cumpridos (Ciclo de Controle).

2 Última alínea

Solicita os métodos específicos de avaliação das práticas de gestão atuais e os respectivos padrões de trabalho, assim como os principais aperfeiçoamentos implementados em decorrência desses métodos específicos, com impactos no desempenho global da organização (Ciclo de Aprendizado).

A palavra **“Como”**, nos **Itens de Método e Aplicação**, 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.

Os Itens 7.1 a 7.7 são **Itens de Resultados**, ou seja, solicitam a apresentação das conseqüências

objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens de Método e Aplicação.

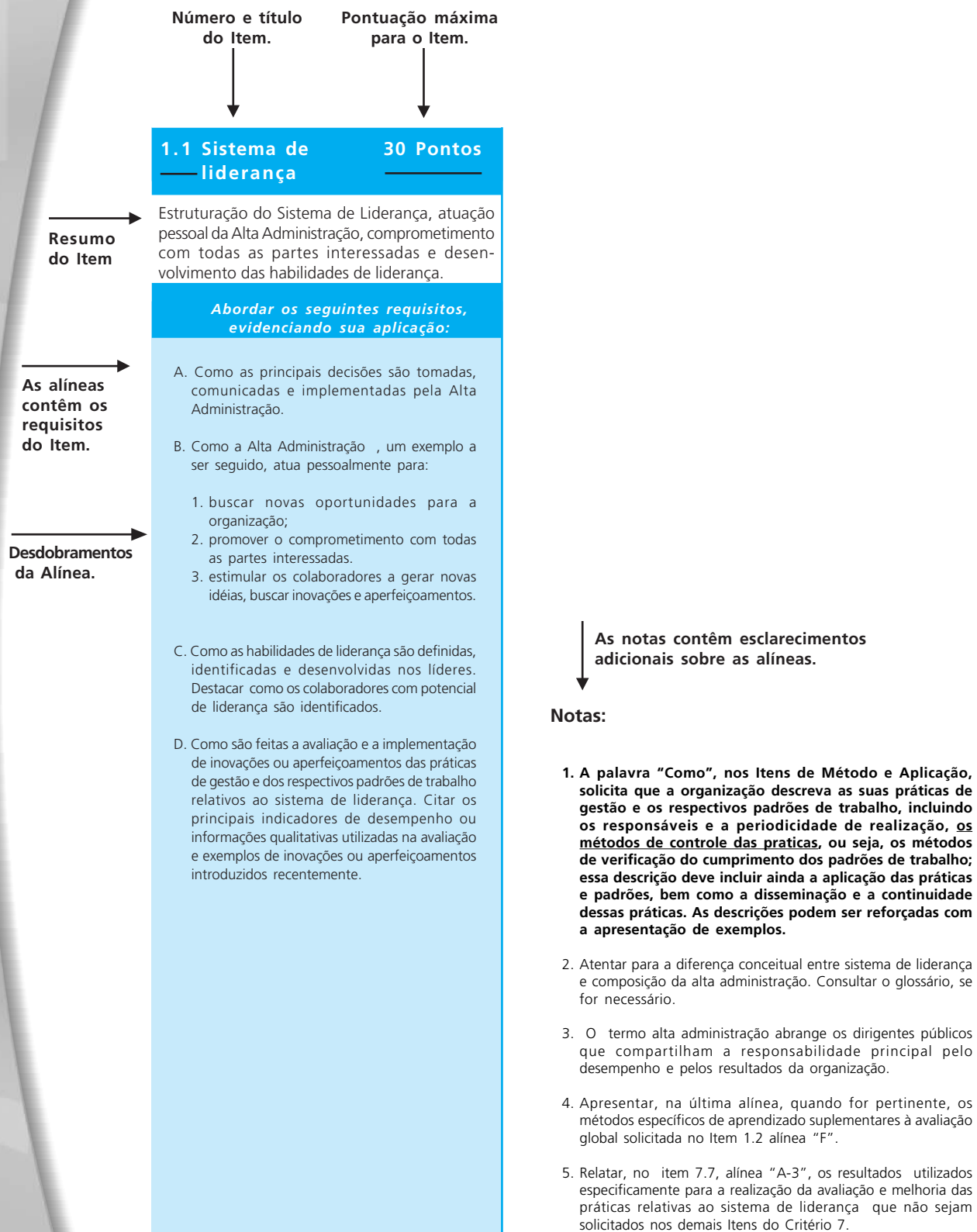


Figura 2 - Estrutura dos itens



Figura 3 - Diagrama de Gestão das Práticas

Principais alterações realizadas em 2006 e mantidas em 2007

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública é melhorado continuamente, a partir de sugestões encaminhadas pelas organizações públicas, pelos juízes, examinadores, instrutores e consultores do Programa, pelos Comitês do Prêmio Nacional da Gestão Pública e por outros colaboradores.

As principais mudanças em relação ao Instrumento de 2007 foram:

1. A estrutura do Instrumento foi reduzida para 103 Alíneas.
2. Foram realizadas diversas alterações nos textos e na ordem de algumas notas visando aprimorar o seu entendimento.
3. Na Nota 1 de todos os Itens de 1.1 a 6.4, a palavra "Enfoque" foi substituída por "Método" para manter o padrão utilizado no restante do documento.
4. No Item 2.1, a antiga Alínea "A" foi excluída, e o seu conteúdo passou a ser solicitado na Nota 2.
5. No Item 3.3, o termo "desenvolvimento social" foi substituído por "responsabilidade social" que é mais adequado ao solicitado no Item.
6. Na Nota 2 dos Itens 5.1, 5.2 e 5.3, foi realizada a alteração de "dos diversos tipos ou categorias de pessoas" para "dos diversos tipos ou categorias de cargos ou funções" visando esclarecer o que deve ser abordado.
7. No Item 6.2, Nota 4, foi explicitada a solicitação do controle e tratamento de serviços e produtos não conformes.
8. No Item 6.3, Alínea "A", o desdobramento 4 foi extinto por estar implícito no desdobramento 1.
9. Em todos os Itens do Critério 7, a última Nota deixou de fazer referência ao tipo de Indicador cujo resultado deve ser apresentado.
10. O Sistema de Pontuação foi reescrito de forma a tornar mais claro o que está sendo solicitado.
11. Na Tabela de Pontuação, foi retirada a referência a "**práticas reativas**" e a "**muitas**", além de incluídas uma definição de "**equivalente**" e pequenas correções de texto.
12. Foram incluídos ou revistos no Glossário os termos: Atributos, Cultura da Excelência, Integridade da Informação, Referenciais Comparativos Pertinentes, Responsabilidade Social, Padrões de Qualidade de Atendimento.
13. Foram retirados do Glossário os termos Benchmark e Benchmarking, porque não são mais referenciados no texto do documento.

Critérios e Itens de Avaliação e pontuações máximas

Critérios e Itens		Pontos
1	Liderança	90
	1.1 Sistema de liderança	30
	1.2 Cultura da Excelência	30
	1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2	Estratégias e Planos	90
	2.1 Formulação das estratégias	30
	2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias	30
	2.3 Formulação do sistema da medição do desempenho	30
3	Cidadãos e Sociedade	90
	3.1 Imagem e conhecimento mútuo	30
	3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
	3.3 Interação com a sociedade	30
4	Informação e conhecimento	90
	4.1 Gestão das informações da organização	30
	4.2 Gestão das informações comparativas	30
	4.3 Gestão do conhecimento	30
5	Pessoas	90
	5.1 Sistemas de trabalho	30
	5.2 Educação e capacitação	30
	5.3 Qualidade de vida	30
6	Processos	90
	6.1 Gestão de processos finalísticos	30
	6.2 Gestão de processos de apoio	20
	6.3 Gestão de processos de suprimento	20
	6.4 Gestão orçamentária e financeira	20
7	Resultados	460
	7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários	100
	7.2 Resultados relativos à interação com a sociedade	50
	7.3 Resultados orçamentários e financeiros	60
	7.4 Resultados relativos às pessoas	60
	7.5 Resultados relativos a suprimento	40
	7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos	90
	7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
Total de Pontos		1000

Critério 1

Liderança (90 pontos)

O Critério Liderança aborda como está estruturado o sistema de liderança da organização, ou seja, sua composição e funcionamento. Discorre sobre o modo como a Alta Administração, a partir das macroorientações de Governo, atua pessoalmente para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e orientações estratégicas, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, orientando-as na busca do desenvolvimento institucional, do seu desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade e estabelecendo uma cultura da excelência que permeie toda a organização. O Critério Liderança também aborda como a alta administração analisa criticamente o desempenho global da organização e como as práticas relativas ao sistema de liderança são avaliadas e aperfeiçoadas.

1.1 Sistema de liderança 30 pontos

Estruturação do Sistema de Liderança, atuação pessoal da Alta Administração, comprometimento com todas as partes interessadas e desenvolvimento das habilidades de liderança.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração para as partes interessadas pertinentes.
- B. Como a Alta Administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente para:
 - 1. buscar novas oportunidades para a organização;
 - 2. promover o comprometimento com todas as partes interessadas;
 - 3. garantir recursos para a melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação interna e externa;
 - 4. estimular os colaboradores a gerar novas idéias, buscar inovações e melhorias.
- C. Como as habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas nos líderes. Destacar como os colaboradores com potencial de liderança são identificados.
- D. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de liderança. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

- 1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
- 2. Atentar para a diferença conceitual entre sistema de liderança e composição da alta administração. Consultar o glossário, se for necessário.
- 3. O termo **Alta Administração** abrange os dirigentes públicos que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização.
- 4. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
- 5. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-4”, os resultados dos indicadores relativos ao sistema de liderança.
- 6. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas ao sistema de liderança que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

1.2 Cultura da Exelência 30 pontos

Estabelecimento e disseminação dos valores e diretrizes organizacionais e da administração pública, estabelecimento dos principais padrões de trabalho e realização do controle e do aprendizado global.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como os valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados na organização.
- B. Como é assegurada a coerência do Projeto Institucional com as políticas públicas a estrutura organizacional e os Programas e/ou ações de governo. Destacar seu Projeto Institucional.
- C. Como os valores e as diretrizes organizacionais são disseminados na organização. Destacar como a Alta Administração assegura seu entendimento e aplicação por todos.
- D. Como é incentivado o comprometimento de todos com a cultura da excelência. Destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na organização.
- E. Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das principais práticas de gestão da organização e como é verificado, de uma forma global, o cumprimento desses padrões. Destacar os principais critérios utilizados, os níveis responsáveis pelos padrões, os meios de divulgação dos padrões e os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados para apoiar, de forma geral, a verificação do cumprimento dos padrões.
- F. Como são avaliadas as práticas de gestão e os padrões de trabalho utilizados na organização, demonstrando o contínuo e abrangente aprendizado organizacional de forma global. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados e a forma de implementação das inovações ou aperfeiçoamentos decorrentes.
- G. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à cultura da excelência. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. O significado do termo Projeto Institucional neste contexto está no Glossário.
3. A alínea “E” solicita os métodos utilizados para estabelecimento dos padrões de trabalho usados nas práticas de gestão de todos os Itens de Método e Aplicação (1.1 a 6.4). Devem ser incluídos os critérios para estabelecimento dos padrões de atendimento aos cidadãos/usuários. Os padrões de trabalho estabelecidos como decorrência desses métodos devem ser apresentados em cada Item específico.
4. A aplicação dos métodos de verificação global do cumprimento dos padrões de trabalho (controle) e dos métodos de avaliação global das práticas de gestão e padrões de trabalho (aprendizado) deve ser demonstrada nos respectivos Itens de Método e Aplicação (1.1 a 6.4).
5. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-4”, os resultados dos indicadores relativos à cultura da excelência.
6. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à cultura da excelência que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

1.3 Análise crítica do desempenho global 30 pontos

Realização do processo de análise crítica do desempenho global da organização para avaliar o progresso em relação às estratégias e aos planos de ação, apoiar a tomada de decisão e permitir a correção de rumos.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como é analisado criticamente o desempenho global da organização em relação às estratégias e aos planos de ação, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Destacar:
1. o papel da Alta Administração;
 2. a avaliação dos programas e ações do governo sob sua responsabilidade, quando for o caso;
 3. a atuação em relação aos sistemas de controle interno e Tribunais de Contas e às auditorias externas, quando for o caso.
- B. Como a análise crítica do desempenho global considera as informações qualitativas e quantitativas, as variáveis externas à organização, as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito entre os indicadores.
- C. Como as decisões tomadas são comunicadas aos níveis pertinentes da organização e como é acompanhada a implementação das ações decorrentes dessas decisões.
- D. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à análise crítica do desempenho global. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Este Item aborda a análise do desempenho global da organização e **não o acompanhamento das atividades de práticas de gestão e sistemas rotineiros**. A análise do desempenho das práticas de gestão deve ser relatada nos respectivos Itens de Método e Aplicação, conforme é solicitado no requisito relativo ao controle, inserido no conceito da palavra “Como”.
3. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
4. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-4”, os resultados dos indicadores relativos à análise crítica do desempenho global.
5. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à análise crítica do desempenho global que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

Critério 2

Estratégias e Planos (90 pontos)

O Critério Estratégias e Planos aborda como a organização, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos. Versa, particularmente, sobre o modo como a organização utiliza as informações sobre os usuários e sobre o seu próprio desempenho para estabelecer as estratégias, de forma a assegurar o alinhamento e a implementação delas com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas. O Critério também aborda como é definido e implementado o sistema de medição do desempenho global da organização. Aborda, ainda, como as práticas relativas à formulação, desdobramento/operacionalização das estratégias e ao planejamento da medição do desempenho são avaliadas e aperfeiçoadas

2.1 Formulação das estratégias 30 pontos

Formulação das estratégias, análise de ambientes, busca de oportunidades, envolvimento das pessoas, aspectos fundamentais para o sucesso e comunicação das estratégias a todas as partes interessadas

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como são formuladas as estratégias da organização. Apresentar as principais etapas e as áreas envolvidas no processo, bem como o papel da alta administração.
- B. Como os aspectos relativos aos ambientes interno e externo são considerados no processo de formulação das estratégias. Destacar:
 - 1. os aspectos considerados;
 - 2. como a organização identifica o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa como formuladora e/ou executora, quando for o caso;
 - 3. como a organização se relaciona com outros órgãos e entidades até mesmo para estabelecer parcerias com vistas a melhor cumprir sua missão institucional.
- C. Como é assegurada a integridade das informações externas utilizadas no processo de formulação das estratégias.
- D. Como é assegurada a coerência entre as estratégias e as necessidades de todas as partes interessadas. Destacar as principais estratégias formuladas e os respectivos aspectos fundamentais para o seu sucesso.
- E. Como as estratégias são comunicadas às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos.
- F. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à formulação das estratégias. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. No caso de a organização se configurar como uma unidade de um órgão/entidade maior, descrever todas as ações de planejamento em nível da gestão da organização, ou seja, como são tratadas as orientações estratégicas recebidas do órgão/entidade superior. Destacar como a organização participa da formulação de políticas públicas em sua área de atuação, quando for o caso.
3. Na alínea “B”, podem ser destacados os seguintes fatores: o foco nos valores e diretrizes da organização, as macroorientações do governo, os recursos disponíveis, as necessidades dos usuários atuais e potenciais, as necessidades de capacitação das pessoas que trabalham na organização, o uso de novas tecnologias, as informações comparativas pertinentes, os aspectos de responsabilidade pública, a melhoria contínua da qualidade da gestão (para a obtenção de melhores resultados), o ambiente competitivo e suas mudanças (quando for pertinente) etc.
4. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
5. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-2”, os resultados dos indicadores relativos à formulação das estratégias.
6. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à formulação das estratégias que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias 30 pontos

Desdobramento e operacionalização das estratégias em planos de ação, alocação de recursos, comunicação dos planos e acompanhamento do progresso dos planos.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como as estratégias são desdobradas em planos de ação para os diversos setores e unidades da organização. Destacar:
1. os principais planos de ação de curto e longo prazos estabelecidos, demonstrando seu alinhamento com as estratégias da organização;
 2. o alinhamento dos planos de ação de curto e longo prazos com as estratégias governamentais e com os programas de governo, quando for o caso;
 3. o envolvimento das pessoas na definição e na execução dos planos.
- B. Como os recursos são alocados para assegurar a implementação de todos os planos de ação estabelecidos. Destacar os recursos alocados para a execução dos principais planos.
- C. Como os planos de ação são comunicados às partes interessadas.
- D. Como é feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao desdobramento e à operacionalização das estratégias. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. A definição do que seja curto e longo prazos depende do perfil da organização. Se a organização estiver em uma atividade, cujo ritmo de mudanças é muito rápido, o seu longo prazo deverá ser menor do que se estivesse em uma atividade cujo ritmo de mudanças é muito lento.
3. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
4. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-2”, os resultados dos indicadores relativos ao desdobramento e à operacionalização das estratégias.
5. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação das práticas relativas à operacionalização das estratégias que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

2.3 Formulação do sistema 30 pontos da medição do desempenho

Como as ações, os respectivos indicadores de desempenho e as metas são comunicados às partes interessadas, considerando a pertinência de cada uma.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como é definido o sistema de medição para monitorar o desempenho global da organização em relação às suas estratégias e gerenciar as operações em todos os níveis.
- B. Como os principais indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados. Apresentar os principais indicadores do desempenho global e das operações, relacionados aos cidadãos-usuários atuais e potenciais, relacionados à execução dos Programas e/ou ações do PPA, à sociedade, finanças e orçamento, pessoas, aos processos de suprimento, produtos, processos finalísticos e processos de apoio e organizacionais. Destacar as principais relações de causa e efeito.
- C. Como são feitas as projeções sobre os referenciais comparativos utilizados pela organização. Apresentar as fontes das informações utilizadas e as hipóteses assumidas para essas projeções. Apresentar como são feitas as projeções sobre o desempenho dos concorrentes, quando for pertinente.
- D. Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos. Apresentar as metas de curto e longo prazos dos principais indicadores de desempenho.
- E. Como as ações, os respectivos indicadores de desempenho e as metas são comunicados às partes interessadas, considerando a pertinência de cada uma.
- F. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à formulação do sistema de medição do desempenho. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Na Alínea “B”, no caso de empresas públicas e sociedades de economia mista, apresentar, também, os principais indicadores relacionados ao mercado.
3. Na Alínea “B”, para organizações da administração direta, fundações e autarquias, o termo **cidadãos-usuários atuais** refere-se aos usuários efetivamente atendidos pela organização e o termo **cidadãos-usuários potenciais** refere-se aos usuários que deveriam ser atendidos, mas ainda não estão sendo atingidos pelos serviços da organização por alguma deficiência.
4. Na alínea “D”, destacar metas de redução de custos e de melhorias da qualidade dos serviços.
5. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
6. Os resultados dos indicadores de desempenho global e dos principais indicadores dos demais níveis mencionados neste Item devem ser apresentados nos respectivos Itens do Critério 7.
7. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas ao planejamento da medição do desempenho que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

Critério 3

Cidadãos e Sociedade (90 pontos)

O Critério Cidadãos e Sociedade examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os usuários dos seus serviços/produtos e conhece suas necessidades, antecipando-se a elas, no cumprimento das suas competências institucionais. Examina, também, como divulga seus serviços/produtos e ações para reforçar a sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com os seus usuários, mede e intensifica a satisfação deles. Esse Critério examina, ainda, como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e serviços/produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como as práticas relativas ao conhecimento mútuo, ao relacionamento com os usuários e à interação com a sociedade são avaliadas e aperfeiçoadas.

3.1 Imagem e conhecimento mútuo 30 pontos

Identificação e classificação dos cidadãos-usuários, identificação e antecipação das necessidades, indicadores de atendimento, divulgação dos serviços / produtos e ações, medição dos níveis de conhecimento dos usuários e da imagem, promoção da responsabilidade pública, interação com a sociedade e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como a organização identifica os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classifica por tipos ou grupos. Destacar os critérios utilizados para agrupar seus usuários.
- B. Como a organização identifica, analisa e monitora as necessidades dos seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e se antecipa a elas. Destacar como a organização utiliza essas informações para identificar os atributos dos seus serviços/ produtos relevantes para eles.
- C. Como a organização divulga seus serviços e ações aos usuários atuais e potenciais e à sociedade, de forma a garantir o acesso dos cidadãos. Destacar:
 1. como é identificado e avaliado o nível de conhecimento dos usuários e da sociedade sobre a organização, seus serviços/produtos e ações;
 2. os principais indicadores utilizados para medir a imagem da organização e o conhecimento de seus serviços/produtos e ações perante os seus usuários.
- D. Como é avaliado o atendimento ao universo potencial de usuários. Como a organização avalia se seus serviços/produtos são conhecidos pelo universo de usuários que ela deve atender, em razão de sua missão e da sua visão de futuro. Destacar os principais indicadores utilizados e as ações decorrentes.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à imagem e ao conhecimento mútuo. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. As empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam no mercado devem utilizar o termo “Cliente” em substituição ao termo “cidadão-usuário”, utilizado neste Item.
3. Na abordagem das alíneas, destacar as eventuais diferenças nas práticas utilizadas em razão das peculiaridades dos diversos tipos ou grupos de cidadãos-usuários (ou segmentos de mercado quando for pertinente).
4. Na alínea “A”, as empresas públicas e as sociedades de economia mista que atuam no mercado deverão descrever também como são adquiridos conhecimentos sobre os mercados atuais e potenciais (inclusive os clientes e mercados da concorrência) e como são identificados e selecionados os seus segmentos de mercado.
5. Na alínea “B”, especificar as práticas utilizadas para ouvir os usuários e identificar suas necessidades, diferenciando-as conforme o tipo ou grupo de usuário.
6. Na alínea “C”, as empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam no mercado deverão apresentar indicadores de desempenho relativos ao mercado, inclusive a participação no mercado, crescimento do mercado e entrada em novos mercados.
7. Relatar, no Item 7.1 os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às práticas de comunicação da imagem institucional da organização e de conhecimento mútuo entre a organização e seus usuários.
8. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
9. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à imagem e ao conhecimento mútuo que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários 30 pontos

Canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir, padrões de atendimento, gestão das reclamações, avaliação da satisfação e da insatisfação e acompanhamento dos serviços/produtos recentemente entregues.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como são definidos e disponibilizados aos cidadãos-usuários os principais canais de acesso para solicitarem assistência e/ou esclarecimentos ou comunicarem suas sugestões ou reclamações. Destacar os principais canais de acesso disponibilizados aos cidadãos-usuários e à sociedade e os mecanismos formais de consulta e/ou participação de grupos ou categorias profissionais que configuram seus principais usuários.
- B. Como é feita a gestão das sugestões e reclamações para assegurar a sua resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento por toda a organização. Destacar as principais ações implementadas em decorrência das reclamações e sugestões recebidas.
- C. Como a organização divulga seus padrões de qualidade de atendimento aos cidadãos-usuários de seus serviços.
- D. Como são avaliados a satisfação e os fatores de insatisfação dos cidadãos-usuários. Destacar:
 1. como os serviços e os produtos, imediatamente após serem prestados/entregues, são acompanhados junto aos cidadãos-usuários para permitir à organização realizar rapidamente eventuais realinhamentos que se mostrem necessários;
 2. como a organização avalia a satisfação e a insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos/serviços e aos da concorrência, quando for pertinente;
 3. como as informações obtidas dos cidadãos-usuários são utilizadas para melhorar o seu nível de satisfação. Citar as principais ações implementadas.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao relacionamento com os cidadãos-usuários. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra "Como", nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. As empresas públicas e as sociedades de economia mista que atuam no mercado devem utilizar o termo "Cliente" em substituição ao termo "Cidadão-usuário", utilizado neste Item. A alínea "D-2" aplica-se somente às empresas públicas e as sociedades de economia mista que atuam no mercado.
3. Na abordagem das alíneas, destacar as eventuais diferenças nas práticas utilizadas em razão das peculiaridades dos diversos tipos ou grupos de usuários (ou segmentos de mercado quando for pertinente).
4. Na alínea "C", incluir os procedimentos utilizados para o treinamento em padrões e normas de atendimento para os terceirizados e/ou estagiários que têm contato direto com o usuário. Explicitar, também, quaisquer características do estabelecimento dos padrões de qualidade de atendimento aos cidadãos que sejam diferentes daquelas relatadas no Item 1.2, alínea "E".
5. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea "F".
6. Apresentar, no Item 7.1, os resultados dos indicadores de satisfação e de insatisfação do usuário.
7. Relatar, no Item 7.7, alínea "A-3", os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas ao relacionamento com o usuário que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

3.3 Interação com a sociedade 30 pontos

Promoção da responsabilidade pública e estímulo aos colaboradores, promoção da inclusão social, interação com a sociedade e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como a organização identifica as necessidades da sociedade e como orienta e estimula a sociedade a controlar os seus resultados institucionais. Destacar os canais de relacionamento disponibilizados para as comunidades e a sociedade.
- B. Como a organização avalia e gerencia o impacto de sua atuação em relação à sociedade. Destacar:
1. como procura antecipar-se às questões sociais, legais e/ou ambientais e busca minimizar os riscos da sua atuação;
 2. como busca atender aos requisitos da sociedade relativos ao serviço que a organização presta;
 3. como promove ações que envolvem a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a minimização do uso de recursos renováveis;
 4. como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes.
- C. Como a organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético em todos os níveis.
- D. Como a organização estimula as pessoas a exercerem sua cidadania, por meio da participação nos esforços de responsabilidade social.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à interação com a sociedade. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Quando a organização for uma **empresa pública ou uma sociedade de economia mista**, relatar, na alínea “A”, como a organização identifica as necessidades das comunidades que se situam próximas às instalações da empresa.
3. Na alínea “B-2”, deve ser relatado como a organização busca atender aos requisitos da sociedade em relação aos serviços prestados por intermediários que ela coordene ou controle. Por exemplo, como uma secretaria de educação busca atender aos requisitos da sociedade em relação aos serviços prestados pela rede pública de ensino.
4. A Alínea B-3 só é válida para organizações cujas atividades envolvam possíveis agressões ao meio ambiente.
5. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
6. Relatar, no item 7.2, os resultados relativos dos principais indicadores de desempenho referentes às práticas de interação com a sociedade.
7. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à interação com a sociedade que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

Critério 4

Informação e Conhecimento

(90 pontos)

O Critério Informação e Conhecimento aborda como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes da organização e dos seus referenciais comparativos e como é feita a gestão do conhecimento na organização. Aborda, também, como as práticas relativas à gestão das informações da organização, a gestão das informações comparativas e a gestão do conhecimento são avaliadas e aperfeiçoadas.

4.1 Gestão das informações 30 pontos da organização

Critérios de seleção e obtenção das informações, principais tipos de informações e a garantia da sua integridade, uso da tecnologia da informação, disseminação/compartilhamento e disponibilização das informações.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como as principais informações da organização são selecionadas e obtidas, levando-se em conta as necessidades dos usuários destas informações. Destacar:
1. as principais informações utilizadas e os principais processos, práticas de gestão e metas da organização aos quais elas estão relacionadas;
 2. a integração com o sistema de gestão administrativa do governo e com sistemas de outros órgãos do governo.
- B. Como as informações são organizadas e atualizadas, de forma a garantir sua preservação, consistência, integridade, segurança e confidencialidade. Destacar como a tecnologia da informação é utilizada para satisfazer as necessidades dos usuários das informações e apoiar as metas da organização.
- C. Como as informações são disseminadas e disponibilizadas a seus usuários e/ou interessados para garantir acesso fácil e rápido.
- D. Como é estabelecida e mantida a memória administrativa da organização. Destacar os principais tipos de registro, o tempo atingido e seus principais usos.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão das informações da organização. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Na alínea “A”, descrever os mecanismos de seleção e coleta das informações relevantes sobre: os cidadãos, o desempenho dos principais processos (inclusive os processos relacionados aos custos envolvidos), a gestão de pessoas (inclusive admissão, movimentação, capacitação, desempenho e satisfação de colaboradores), a área orçamentária/financeira, os principais fornecedores e parceiros.
3. Na alínea “B”, descrever como funcionam os sistemas de informação da organização, mencionando os mecanismos utilizados para manter a informação atualizada, consistente e alinhada com as prioridades estratégicas.
4. As informações apresentadas neste Item estão intimamente relacionadas com as práticas descritas nos demais critérios.
5. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
6. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-4”, os resultados dos indicadores relativos à gestão das informações da organização.
7. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à gestão das informações da organização que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

4.2 Gestão das informações comparativas 30 pontos

Definição das informações comparativas e respectivos critérios para selecionar fontes e coletar as informações, principais tipos de informações comparativas e seu uso para melhoria dos processos e do desempenho da organização e estabelecimento de metas ousadas.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como a organização define e prioriza as informações comparativas de que necessita. Destacar:
1. os critérios de seleção das informações comparativas;
 2. as principais informações comparativas utilizadas e os principais processos, práticas de gestão e metas da organização com as quais estão relacionadas.
- B. Como são identificadas e selecionadas as fontes das informações comparativas, ressaltando os referenciais utilizados, e como essas informações são coletadas, dentro e fora do setor de atuação da organização. Destacar os critérios utilizados e demonstrar a pertinência das informações comparativas obtidas.
- C. Como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas ousadas e promover melhorias no desempenho da organização. Citar as principais ações de melhoria implantadas como decorrência da utilização das informações comparativas.
- D. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão das informações comparativas. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra "Como", nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Em geral, as informações comparativas pertinentes podem ser obtidas em organizações de referência, na literatura e em testes e avaliações realizadas pela própria organização ou por organizações independentes.
3. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea "F".
4. Todos os itens do Critério 7 solicitam a apresentação das informações comparativas pertinentes. Assim, apresentar as informações comparativas nos itens 7.1 a 7.7 para possibilitar a avaliação do nível de desempenho da organização.
5. Relatar, no Item 7.7, alínea "A-4", os resultados dos indicadores relativos à gestão das informações comparativas.
6. Relatar, no Item 7.7, alínea "A-3", os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à gestão das informações comparativas que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

4.3 Gestão do conhecimento 30 pontos

Identificação, desenvolvimento, cultivo, proteção e compartilhamento do conhecimento

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como a organização estabelece um ambiente propício para a identificação, o desenvolvimento e a manutenção do conhecimento. Apresentar os componentes da gestão do conhecimento da organização. Destacar:
1. as formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador;
 2. as formas de atração ou retenção de talentos e competências.
- B. Como é protegido o conhecimento. Destacar o tratamento dado à proteção do capital intelectual e às patentes, quando for pertinente.
- C. Como as inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do capital intelectual, alinhados com sua estratégia, são compartilhados internamente com a organização.
- D. Como a organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus produtos e serviços.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão do conhecimento. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Na alínea “C”, o termo inovações tecnológicas deve ser entendido numa concepção mais ampla do que Tecnologia da Informação. As inovações referentes à Tecnologia da Informação devem ser abordadas no Item 4.1.
3. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
4. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-4”, os resultados dos indicadores relativos à gestão do conhecimento.
5. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à gestão do capital intelectual que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

Critério 5

Pessoas (90 pontos)

O Critério Pessoas aborda como a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolverem e utilizarem seu pleno potencial em alinhamento com as estratégias da organização. Também aborda os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional. Discorre, ainda, sobre a forma como as práticas relativas ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida são avaliadas e aperfeiçoadas.

5.1 Sistemas de trabalho 30 pontos

Organização do trabalho e estrutura de cargos e funções, seleção e preenchimento de cargos e funções, sistemas de gestão do desempenho, reconhecimento e remuneração das pessoas.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como são definidas, implementadas e acompanhadas a organização das pessoas, em todos os níveis, e a estruturação dos cargos e funções, de forma a assegurar:
1. oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial;
 2. flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos;
 3. comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as unidades da organização.
- B. Como as pessoas são selecionadas e como os cargos e funções são preenchidos. Destacar:
1. as características e as habilidades necessárias aos cargos e funções;
 2. o alinhamento dos métodos de seleção e o preenchimento de cargos e funções com as estratégias da organização.
- C. Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e a negociação com as pessoas da organização, quando for pertinente.
- D. Como o desempenho das pessoas é avaliado e gerenciado, seja individualmente, seja em equipe. Destacar:
1. os principais fatores de desempenho avaliados e como eles estão alinhados com as metas e as diretrizes da organização;
 2. como a gestão do desempenho é utilizada para estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a promoção da cultura da excelência na organização e o desenvolvimento da carreira das pessoas.
- E. Como está estruturado o sistema de remuneração, o reconhecimento e incentivos para as pessoas, especificando como esse sistema reforça as metas de alto desempenho, o aprendizado e a promoção da cultura da excelência.
- F. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos aos sistemas de trabalho. Citar os principais indicadores de desempenho ou as informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Na abordagem das alíneas, destacar as eventuais diferenças nas práticas utilizadas em decorrência das peculiaridades dos diversos tipos ou categorias de cargos e funções.
3. Na alínea “A”, podem ser mencionadas práticas relativas à formação de equipes de trabalho, à estruturação formal do trabalho (manualização, padronização de rotinas), à definição formal de competências e delegações, ao arranjo espacial das áreas de trabalho, à alteração no fluxo de informações etc.
4. Na alínea “E”, mencionar: mecanismos de distribuição de gratificação por desempenho e produtividade vinculada a cargos existentes na organização; mecanismos de vinculação da nomeação de pessoas em funções gratificadas, funções técnicas de direção e assessoramento a critérios fundamentados na qualidade e na produtividade apresentada no trabalho, no alcance de metas de desempenho e no aprendizado etc.
5. Os resultados da aplicação das práticas, ou seja, dos indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho, devem ser apresentados no Item 7.4.
6. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
7. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas aos sistemas de trabalho que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

5.2 Educação e capacitação **30 pontos**

Identificação das necessidades e estabelecimento dos planos de educação e capacitação, armazenamento, compartilhamento, aplicação e reforço no trabalho, identificação das habilidades e dos conhecimentos adquiridos, e avaliação da eficácia dos programas de educação e capacitação das pessoas.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como as necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas, considerando as estratégias e planos da organização, a melhoria do desempenho e o crescimento individual das pessoas. Destacar como as pessoas são envolvidas nesse processo e na elaboração do plano de educação e capacitação.
- B. Como as pessoas são educadas e capacitadas. Destacar:
 - 1. a integração das novas pessoas;
 - 2. o desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia;
 - 3. a abordagem dada à cultura da excelência nos planos de educação e capacitação;
 - 4. a capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos-usuários.
- C. Como os planos de educação e capacitação são compatibilizados com os recursos disponíveis.
- D. 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.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à educação e capacitação. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra "Como", nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Na abordagem das alíneas, destacar as eventuais diferenças nas práticas utilizadas em consequência das peculiaridades dos diversos tipos ou categorias de cargos e funções.
3. No caso de a organização configurar-se como uma unidade de um órgão maior, mencionar, na alínea "A", como as pessoas são envolvidas e participam da proposta de capacitação que a unidade apresenta ao setor responsável pela elaboração do plano de capacitação.
4. Na alínea "B", apresentar todas as práticas de que a organização se utiliza para promover o desenvolvimento das pessoas, não apenas as principais práticas de educação e capacitação formais e informais, mas também as relativas à disponibilização de oportunidades de desenvolvimento, proposição de desafios etc.
5. Na alínea "C", apresentar os meios utilizados pela organização para operacionalizar os planos de capacitação: utilização de recursos próprios (instrutores retirados do quadro de colaboradores, instalações e/ou material instrucional); estabelecimento de parcerias com outros órgãos, contratação de serviços de terceiros etc.
6. As práticas relativas à educação e capacitação de fornecedores devem ser descritas no item 6.3 e os seus resultados apresentados no item 7.5.
7. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea "F".
8. Os resultados da aplicação das práticas, ou seja, os indicadores relativos à educação e capacitação devem ser apresentados no item 7.4.
9. Relatar, no Item 7.7, alínea "A-3", os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à educação e capacitação que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

5.3 Qualidade de vida 30 pontos

Promoção de um ambiente seguro e saudável, promoção do bem-estar e da satisfação e medição e avaliação do bem-estar, satisfação e motivação das pessoas.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como a organização promove um ambiente de trabalho seguro e saudável e como identifica e trata os fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança das pessoas. Destacar:
1. o modo como as pessoas participam da identificação desses fatores;
 2. os principais fatores relacionados à ergonomia, saúde e segurança;
 3. os principais requisitos, indicadores e metas para cada um dos fatores.
- B. Como o ambiente organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas. Destacar:
1. os principais serviços de apoio oferecidos;
 2. a forma como os serviços de apoio estão alinhados com as expectativas das pessoas e familiares.
- C. Como a organização mede e avalia o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. Destacar:
1. como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas (mencionar os principais fatores);
 2. como as informações obtidas são utilizadas para promover e melhorar o ambiente do trabalho, o bem-estar e a motivação das pessoas; descrever as principais ações de melhoria implementadas.
- D. Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente organizacional. Destacar como os familiares das pessoas são considerados nas ações para melhoria da qualidade de vida fora do ambiente organizacional.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à qualidade de vida. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Na abordagem das alíneas, destacar as eventuais diferenças nas práticas utilizadas em decorrência das peculiaridades dos diversos tipos ou categorias de pessoas.
3. Na alínea “B”, devem ser citados como benefícios somente os que não estiverem expressamente previstos em lei. Devem, também, ser mencionados os serviços disponibilizados às pessoas como transporte, terminais da rede bancária e bancas de jornal dentro das instalações da organização.
4. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
5. Os resultados da aplicação das práticas, ou seja, dos indicadores relativos ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas devem ser apresentados no Item 7.4.
6. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à qualidade de vida que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

Critério 6

Processos

(90 pontos)

O Critério Processos aborda os principais aspectos do funcionamento interno da organização, entre os quais se inclui a estruturação de seus processos com base em suas competências legais, a definição dos seus serviços com foco nas necessidades dos cidadãos, a implementação e a operacionalização de seus processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e os relativos aos seus fornecedores. Versa, portanto, sobre a forma como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, gerenciados e aperfeiçoados, para obter melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos cidadãos. Aborda, ainda, como as práticas relativas à gestão de processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e relativos aos fornecedores são avaliadas e aperfeiçoadas.

6.1 Gestão de processos finalísticos 30 pontos

Definição de serviços / produtos e respectivos processos finalísticos, sinergia entre as unidades, avaliação crítica e melhoria dos processos finalísticos.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como os serviços/produtos da organização e os respectivos processos finalísticos são concebidos. Destacar:
1. como as necessidades dos cidadãos/usuários e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas aos projetos de serviços/produtos e aos processos finalísticos;
 2. como são atendidos os requisitos ambientais de saúde, de segurança e de ergonomia, quando são aplicáveis.
- B. Como é feita a gestão dos projetos de serviços e produtos. Destacar como são considerados o tempo de ciclo dos projetos e a transferência de lições aprendidas em outros projetos. Descrever como a organização busca assegurar que os novos serviços/produtos sejam entregues aos cidadãos-usuários isentos de não-conformidades, no prazo adequado.
- C. Como é feita a gestão dos processos finalísticos inclusive a gestão dos processos relativos **às parcerias institucionais**. Destacar os principais métodos utilizados, os requisitos a que esses processos são submetidos, os indicadores de desempenho e o modo como os processos finalísticos são analisados e melhorados. Descrever, sumariamente, os principais processos finalísticos e as principais melhorias recentemente adotadas nesses processos.
- D. Como são otimizados os custos associados aos processos finalísticos. Descrever as ações praticadas pela organização para incentivar a redução desses custos, considerando o seu desempenho atual e futuro.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão de processos finalísticos. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra "Como", nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Na alínea "A", descrever as práticas utilizadas para assegurar que todos os envolvidos no processo de prestação de um serviço ou de elaboração de um produto compreendam claramente os seus requisitos ou características, de forma que seu desempenho esteja em acordo com o especificado.
3. Na alínea "B", verificar a definição de tempo de ciclo no Glossário.
4. Na alínea "C", a execução e a gestão dos processos finalísticos incluem a formalização do processo (padronização), e o controle e o tratamento dos serviços e produtos não conformes.
5. Na alínea "D", mencionar as ações de simplificação da regulamentação dos principais processos finalísticos (desregulamentação ou desburocratização).
6. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea "F".
7. Relatar, no Item 7.6, os resultados dos indicadores de desempenho dos serviços/produtos e dos processos finalísticos e os referentes aos indicadores de otimização dos custos dos processos finalísticos.
8. Relatar, no Item 7.7, alínea "A-3", os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à gestão dos processos finalísticos que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

6.2 Gestão de processos de apoio 20 pontos

Definição dos processos de apoio, alinhamento com os processos finalísticos e avaliação crítica e melhoria dos processos de apoio.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como são concebidas a adequação dos processos de apoio existentes e a eventual necessidade de novos processos de apoio. Descrever sumariamente os principais processos de apoio.
- B. Como as necessidades dos cidadãos-usuários, da sociedade, dos processos finalísticos ou de outros processos de apoio aplicáveis são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio.
- C. Como é feita a gestão dos processos de apoio. Destacar os principais métodos utilizados, os requisitos a que esses processos são submetidos, os indicadores de desempenho e como esses processos são analisados e melhorados. Descrever as principais melhorias recentemente introduzidas nesses processos.
- D. Como são otimizados os custos associados aos processos de apoio. Descrever as ações praticadas pela organização para incentivar a redução desses custos, considerando seu desempenho atual e futuro.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão de processos de apoio. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. O propósito deste Item é permitir que a organização ponha em relevo, separadamente, os processos que dão apoio aos processos finalísticos abordados no Item 6.1. Os processos de apoio incluídos em 6.2. dependem de fatores pertinentes às atividades das organizações, portanto a sua seleção fica a critério de cada organização. O importante é que os itens 6.1, 6.2, 6.3 e 6.4 cubram todos os principais processos e atividades de todos os setores e unidades da organização.
3. Na alínea “A”, incluir como processo de apoio à aquisição de bens e serviços as práticas relativas a compras de bens e serviços e especificá-las, observada a legislação vigente.
4. Na alínea “C”, a execução e a gestão dos processos de apoio incluem a formalização do processo (padronização).
5. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
6. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-1”, os resultados dos indicadores de desempenho referentes à otimização dos custos dos processos de apoio.
7. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-1”, os resultados de desempenho relacionados aos principais processos de apoio e, na alínea “A-3”, os que são utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relativas à gestão dos processos de apoio que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

6.3 Gestão de processos 20 pontos de suprimento

Compras, classificação e gestão de bens materiais e serviços, classificação e avaliação de fornecedores, atendimento aos requisitos da organização, pelos fornecedores e gestão do processo de serviços terceirizados.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como é realizada a gestão do processo de compras de bens materiais e serviços. Destacar:
1. o atendimento à legislação;
 2. o atendimento às necessidades internas da organização (prazo e qualidade);
 3. os indicadores utilizados para a gestão de compras;
- B. Como a organização assegura a qualidade do produto ou serviço adquirido. Destacar:
1. a qualificação dos fornecedores;
 2. o atendimento aos requisitos pelos fornecedores;
 3. a forma como é assegurada a obtenção de um equilíbrio entre qualidade, prazo e preço.
- C. Como é administrado o relacionamento com os fornecedores. Destacar:
1. como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização pelos fornecedores;
 2. como é feita a avaliação dos fornecedores considerando os valores e as diretrizes organizacionais, inclusive os aspectos relativos à segurança, saúde e meio ambiente;
 3. as ações praticadas para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho atual e futuro e no desenvolvimento de relações duradouras, quando a organização for uma empresa pública.
- 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 são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão de processos de suprimento. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. Atentar para o termo “fornecedor”, que pode representar tanto a pessoa física/jurídica fornecedora de bens ou serviços, cujas relações com a organização obedecem a orientações previstas em lei, quanto pessoa ou instituição prestadora que fornece o insumo necessário para a organização.
3. Na alínea “C”, descrever práticas de prestação de informações aos fornecedores, formas de intercâmbio e integração que permitam aos fornecedores estarem continuamente informados sobre a eficácia dos serviços/ produtos que oferecem, de modo que possam até promover alinhamentos necessários.
4. A Alínea “C-3” deve ser respondida apenas por aquelas organizações que tenham condições legais de estabelecer relações duradouras com fornecedores.
5. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
6. Os resultados da aplicação das práticas, ou seja, dos indicadores relacionados à gestão dos processos relativos a suprimento devem ser apresentados no Item 7.5.
- 7- Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relacionadas à gestão dos processos relativos aos fornecedores que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

6.4 Gestão orçamentária e financeira 20 pontos

Suporte orçamentário e financeiro eficaz às estratégias, aos planos e aos processos da organização.

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

- A. Como a gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização. Destacar:
1. como é elaborada a proposta orçamentária;
 2. como a organização trata os cortes e ou descontingenciamentos mínimos no realinhamento dos seus planos de ação e estratégias;
 3. como são feitos o monitoramento da execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos da proposta orçamentária;
 4. como são avaliados e administrados os riscos financeiros, quando for pertinente.
- B. Como são selecionadas as melhores opções e realizadas captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando for pertinente.
- C. Como as operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros e como são administrados os parâmetros orçamentários e financeiros. Destacar, quando for pertinente:
1. a gestão 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 gestão das receitas decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos.
- D. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão orçamentária e financeira. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Notas:

1. A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação, solicita que a organização descreva as 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; a descrição deve incluir ainda a aplicação das práticas e padrões, bem como a disseminação e a continuidade dessas práticas. As descrições podem ser reforçadas com a apresentação de exemplos.
2. As alíneas “C-1” e “C-3” são pertinentes apenas às organizações autorizadas a arrecadar receitas ou tributos.
3. Apresentar, na última alínea, quando for pertinente, os métodos específicos de aprendizado suplementares à avaliação global solicitada no Item 1.2, alínea “F”.
4. Os resultados da aplicação das práticas, ou seja, dos indicadores relacionados à gestão dos processos orçamentários e financeiros devem ser apresentados no Item 7.3.
5. Relatar, no Item 7.7, alínea “A-3”, os resultados utilizados especificamente para a realização da avaliação e melhoria das práticas relacionadas à gestão orçamentária/financeira que não sejam solicitados nos demais Itens do Critério 7.

Critério 7

Resultados (460 pontos)

O Critério Resultados aborda a evolução do desempenho da organização relativamente: à satisfação de seus cidadãos, considerando o atendimento ao universo potencial de cidadãos; à melhoria dos seus serviços/produtos e dos processos organizacionais; à satisfação, avaliação, bem-estar, educação e capacitação das pessoas; à gestão dos fornecedores; ao cumprimento das metas e aplicação dos recursos orçamentários e financeiros. Trata, também, dos níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos pertinentes.

7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários 100 pontos

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados da satisfação e insatisfação dos cidadãos, do atendimento ao universo potencial de cidadãos, da participação no mercado e da imagem da organização.

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores:

1. de satisfação e de insatisfação dos cidadãos-usuários, com a organização e com a concorrência (considerar os demais indicadores relativos aos cidadãos-usuários, estratificados por tipos ou grupos de usuários e tipo de serviços/produtos);
2. utilizados para medir o atendimento ao universo potencial de usuários;
3. de desempenho relativos à participação da organização no mercado, quando for pertinente;
4. utilizados para medir a imagem da organização e o conhecimento dos seus serviços/produtos e ações na sociedade.

Notas:

1. Para o conjunto de resultados apresentados, mostrar os referenciais comparativos pertinentes com vistas à avaliação dos níveis de desempenho atingidos. Os referenciais comparativos devem considerar o perfil e as estratégias da organização e ser coerentes com os métodos apresentados no Item 4.2. No caso das organizações que exercem atividades exclusivas de Estado, comparar com referenciais pertinentes.
2. A alínea "A-3" aplica-se às empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam no mercado. Essas organizações deverão atender aos requisitos da alínea "A-2" somente quando também exercerem atividades públicas sem fins lucrativos.
3. Os resultados relativos à satisfação do cidadão relatados neste Item derivam dos métodos de avaliação descritos no Item 3.2.
4. Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e as metas da organização, descritos no Item 2.2.
5. Os resultados relativos ao mercado e ao atendimento ao universo potencial de usuários relatados neste Item derivam dos métodos descritos no Item 3.1.
6. Mostrar a situação atual e a evolução dos resultados preferencialmente em forma de gráficos.

7.2 Resultados relativos a interação com a sociedade 50 pontos

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados relativos à sociedade.

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores relativos à interação com a sociedade.

Notas:

1. Para o conjunto de resultados apresentados, mostrar os referenciais comparativos pertinentes com vistas à avaliação dos níveis de desempenho atingidos. Os referenciais comparativos devem considerar o perfil e as estratégias da organização e ser coerentes com os métodos apresentados no Item 4.2.
2. Os resultados relatados neste Item relacionam-se diretamente com as práticas e os indicadores descritos no Item 3.3.
3. Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e as metas da organização, descritos no Item 2.2.
4. Apresentar as evoluções de indicadores relativos ao controle social como quantidade de eventos de educação ao cidadão-usuário de que a organização participou *versus* o número de participantes/visitantes atendidos, quantidade de informações e esclarecimentos sobre atuação da organização que foram realizados para a sociedade, eficácia e eficiência dos mecanismos de participação do cidadão-usuário nas atividades da organização etc.
5. No caso de empresas públicas ou sociedades de economia mista, apresentar os indicadores de apoio à comunidade.
6. Mostrar a situação atual e a evolução dos resultados de indicadores preferencialmente em forma de gráficos.

7.3 Resultados orçamentários e financeiros 60 pontos

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados relativos à aplicação dos recursos orçamentários, conservação do patrimônio e obtenção de receitas próprias.

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores:

1. de eficiência na aplicação dos recursos orçamentários e financeiros da organização; destacar os resultados dos seguintes indicadores: relação entre recurso executado *versus* recurso planejado e cumprimento das metas planejadas *versus* recursos executados;
2. de desempenho na conservação do patrimônio e na arrecadação de receitas decorrentes do seu uso, quando for pertinente;
3. de arrecadação de receitas decorrentes de recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos, quando for pertinente;
4. referentes ao desempenho financeiro e/ou valores econômicos, no caso de empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam no mercado.

Notas:

1. Para o conjunto de resultados apresentados, mostrar os referenciais comparativos pertinentes com vistas à avaliação dos níveis de desempenho atingidos. Os referenciais comparativos devem considerar o perfil e as estratégias da organização e ser coerentes com os métodos apresentados no Item 4.2.
2. Na alínea "A-1", 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. Exemplos de impactos incluem número de serviços/ produtos que deixaram de ser realizados *versus* montante de recursos contingenciados, projetos não realizados *versus* recursos contingenciados etc.
3. Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e as metas da organização, descritos no Item 2.2.
4. Na alínea "A-1", podem ser apresentados os resultados de indicadores que mostram como os serviços prestados e/ou produtos entregues foram afetados em razão da diferença entre o recurso planejado e o recurso executado.
5. As alíneas "A-2" e "A-3" são pertinentes apenas para as organizações autorizadas a arrecadar receitas ou tributos.
6. A apresentação de resultados de indicadores de arrecadação de receitas ou recolhimento de taxas deve ter como decorrência o aumento no número de serviços prestados ou de melhoria na qualidade dos serviços.
7. Exemplos de indicadores que podem ser relatados na alínea "A-4": indicadores relativos à receita bruta e líquida; rentabilidade do patrimônio, retorno do investimento; EVA (valor econômico agregado); lucro operacional e líquido; margem de lucro; lucro por ação; confiabilidade na previsão de lucro e/ou outras medidas de liquidez e atividades financeiras.
8. Mostrar a situação atual e a evolução dos resultados de indicadores preferencialmente em forma de gráficos.

7.4 Resultados relativos às pessoas 60 pontos

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados da satisfação, bem-estar, avaliação, educação e desenvolvimento das pessoas bem como da eficácia dos sistemas de trabalho da organização.

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

- A. Os níveis e as tendências atuais dos principais indicadores de:
1. eficácia e melhoria dos sistemas de trabalho;
 2. avaliação, capacitação e desenvolvimento de pessoas;
 3. bem-estar e satisfação de pessoas.

Notas:

1. **Para o conjunto de resultados apresentados, mostrar os referenciais comparativos pertinentes com vistas à avaliação dos níveis de desempenho atingidos. Os referenciais comparativos devem considerar o perfil e as estratégias da organização e ser coerentes com os métodos apresentados no Item 4.2.**
2. Relatar, neste Item, os resultados relacionados com as práticas da organização descritas nos itens 5.1, 5.2 e 5.3.
3. Os resultados relativos à eficácia e a melhoria dos sistemas de trabalho referem-se às práticas de organização e estruturação do trabalho descritas no Item 5.1. São indicadores pertinentes à quantidade de equipes de projeto ou times de melhoria: resultados dos sistemas de comunicação interna para compartilhamento de conhecimento e habilidades, índices de acesso das pessoas às informações da organização, resultados dos sistemas de remuneração e reconhecimento das pessoas etc.
4. Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e as metas da organização, descritos no Item 2.2.
5. 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 etc.
6. Mostrar a situação atual e a evolução dos resultados de indicadores preferencialmente em forma de gráficos.

7.5 Resultados relativos a suprimento 40 pontos

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados do desempenho relativo a suprimento.

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores de:

1. avaliação do desempenho de fornecedores;
2. gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques.

Notas:

1. Para o conjunto de resultados apresentados, mostrar os referenciais comparativos pertinentes com vistas à avaliação dos níveis de desempenho atingidos. Os referenciais comparativos devem considerar o perfil e as estratégias da organização e ser coerentes com os métodos apresentados no Item 4.2.
2. Relatar, neste Item, os resultados relacionados com as práticas da organização descritas no Item 6.3.
3. Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e as metas da organização, descritos no Item 2.2.
4. Podem ser utilizados como indicadores o número de fornecedores qualificados (declarados com as qualidades ou especificações adequadas para prestar o serviço/produto), índices de redução do custo do serviço/produto fornecido, índices de fornecimentos feitos dentro do prazo e número de reclamações/cancelamento de contratos.
5. Mostrar a situação atual e a evolução dos resultados de indicadores preferencialmente em forma de gráficos.

7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos 90 pontos

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados dos serviços/ produtos, dos processos finalísticos, inclusive as parcerias institucionais.

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

- A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores:
1. relativos aos serviços/produtos;
 2. relativos aos principais processos finalísticos, inclusive os relativos às parcerias institucionais;
 3. relativos à execução dos Programas e ações do PPA.

Notas:

1. Para o conjunto de resultados apresentados, mostrar os referenciais comparativos pertinentes com vistas à avaliação dos níveis de desempenho atingidos. Os referenciais comparativos devem considerar o perfil e as estratégias da organização e ser coerentes com os métodos apresentados no Item 4.2.
2. Os resultados relatados neste Item relacionam-se diretamente com as práticas e os indicadores descritos no Item 6.1.
3. Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e com as metas da organização, descritos no Item 2.2.
4. Na alínea "A-1", podem ser demonstradas as evoluções de indicadores de qualidade e de eficácia do serviço/ produto. Os indicadores de desempenho dos serviços/ produtos devem referir-se a requisitos importantes para as partes interessadas.
5. Na alínea "A-2", podem ser demonstradas as evoluções de indicadores de produtividade ou eficiência (com inclusão de redução de custos orçamentários com recursos humanos, horas de trabalho etc.) e de eficácia operacional (tempo de atendimento, prazo de resposta, número de serviços prestados etc.).
6. Mostrar a situação atual e a evolução dos resultados de indicadores preferencialmente em forma de gráficos.

7.7 Resultados dos processos 60 pontos de apoio e organizacionais

Níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados dos processos de apoio e da avaliação e melhoria das práticas de gestão.

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

A. Os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores:

1. relativos aos processos de apoio;
2. relativos à formulação e desdobramento e operacionalização das estratégias;
3. utilizados para realizar a avaliação e a melhoria das práticas de gestão;
4. relativos ao sistema de liderança e à informação e conhecimento.

Notas:

1. Para o conjunto de resultados apresentados, mostrar os referenciais comparativos pertinentes com vistas à avaliação dos níveis de desempenho atingidos. Os referenciais comparativos devem considerar o perfil e as estratégias da organização e ser coerentes com os métodos apresentados no Item 4.2.
2. Os resultados relatados neste Item relacionam-se diretamente com as práticas e indicadores descritos no Item 6.2 assim como aqueles decorrentes de indicadores utilizados especificamente para a avaliação e a melhoria das práticas de gestão descritos em todos os itens de 1.1 a 6.4.
3. Os resultados devem também estar alinhados com os planos de ação e as metas da organização, descritos no Item 2.2.
4. Na alínea "A-1", podem ser demonstradas as evoluções de indicadores de produtividade ou eficiência dos processos de apoio (com inclusão de redução de custos orçamentários com recursos humanos, horas de trabalho etc.) e de eficácia operacional (tempo de atendimento, prazo de resposta, número de serviços prestados etc.).
5. Na alínea "A-2", os resultados sobre formulação, desdobramento e operacionalização das estratégias referem-se àqueles relacionados aos indicadores de acompanhamento solicitados no Critério 2. Podem ser apresentados resultados dos indicadores de cumprimento de metas e planos, percentual de planos estratégicos executados, relação entre o número de realinhamentos nas estratégias *versus* realinhamento nos planos de ação, número de projetos com indicadores de desempenho convergentes com os indicadores dos planos estratégicos, indicadores de compartilhamento das estratégias etc.
6. Na alínea "A-3", os resultados referem-se àqueles relacionados aos indicadores específicos utilizados para realizarem a avaliação e a melhoria das práticas de gestão relativas aos Itens de Método e Aplicação (1.1 a 6.4).
7. Mostrar a situação atual e a evolução dos resultados de indicadores preferencialmente em forma de gráficos.

Sistema para Pontuação

1 Diretrizes para pontuação

O sistema de pontuação prevê três dimensões de avaliação dos critérios e respectivos itens: os métodos utilizados, a aplicação desses Métodos e os resultados obtidos pela sua aplicação.

Cada Item está classificado em uma das situações abaixo:

- Método e aplicação
- Resultados

Cada uma das três dimensões se subdivide em Fatores de avaliação conforme está ilustrado na tabela a seguir:

Dimensões	Fatores
Método	<ul style="list-style-type: none">• Adequação• Proatividade• Refinamento• Inovação
Aplicação	<ul style="list-style-type: none">• Disseminação• Continuidade
Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Relevância• Desempenho• Tendência

2 Método

Refere-se às práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos solicitados pelos Itens de Método e Aplicação (1.1 a 6.4).

O Método é pontuado com base nos seguintes Fatores:

- **Adequação** - atendimento aos requisitos do Item, conforme o perfil da organização.
- **Proatividade** - capacidade de antecipar-se aos fatos com ações preventivas e de promover a inovação e o aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos.

- **Refinamento** – estágio avançado de evolução da prática de gestão, alcançado pela aplicação sistemática e continuada do aprendizado.
- **Inovação** – característica que define uma prática como inédita ou incomum no ramo de atividade ou na área da organização em que é aplicada.

3 Aplicação

Refere-se à disseminação e ao uso do Método (Itens 1.1 a 6.4).

A Aplicação do Método é pontuada com base nos seguintes Fatores:

- **Disseminação** - grau de implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, nas áreas, nos processos, serviços/produtos e/ou nas partes interessadas, pertinentes à organização segundo o seu perfil.
- **Continuidade** - grau de utilização das práticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta.

4 Resultados

Referem-se às conseqüências da Aplicação do Método.

Os Resultados da organização (apresentados nos Itens 7.1 a 7.7) são pontuados com base nos seguintes Fatores:

- **Relevância** - relação existente entre o conjunto de resultados apresentados e as práticas de gestão implementadas, bem como o grau de importância dos resultados para a determinação do desempenho global da organização, conforme o seu perfil, suas estratégias, planos de ação e os seus processos;
- **Desempenho** - níveis atuais dos resultados em relação aos referenciais comparativos pertinentes (definidos no Item 4.2).

- **Tendência** - o comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto, para fins deste Instrumento, será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada, no mínimo, de 3 últimos períodos de tempo. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada de ações corretivas e de melhoria.

5 Procedimentos para pontuação

Utilizar a Tabela de Pontuação e os Processos de "Pontuação de Método e Aplicação" e "Pontuação de Resultados".

6 Processo para Pontuação de Itens de Método e de Aplicação

1. Avaliar o Item e, por meio da coluna de **adequação/proatividade/refinamento/ inovação** da Tabela de Pontuação, escolher a faixa de pontuação mais adequada, com base no estágio desses fatores para pontuação.
2. Em seguida, verificar a coluna de **disseminação/continuidade** da Tabela de Pontuação e escolher a faixa mais adequada, com base no estágio desses fatores para pontuação.
3. Comparar as faixas de pontuação selecionadas nos itens 1 e 2:

7 Faixa de disseminação/continuidade igual a da adequação/proatividade/refinamento/ inovação

A pontuação é o valor central da faixa selecionada.

8 Faixa de disseminação/continuidade superior a da adequação/proatividade/refinamento/ inovação

A pontuação é o valor central da faixa selecionada de adequação/ proatividade/refinamento mais 10 pontos percentuais.

9 Faixa de disseminação/continuidade inferior a da adequação/proatividade/refinamento/ inovação

A pontuação é o valor central da faixa selecionada de adequação/ proatividade/refinamento menos 10 pontos percentuais ou **faixas inferiores**.

Em casos extremos, em que a faixa de disseminação/continuidade estiver muito abaixo da faixa de adequação/proatividade/refinamento/ inovação, a pontuação poderá ser deslocada para faixas inferiores, e acompanhar a posição definida pela faixa de disseminação/continuidade.

10 Processo para Pontuação de Itens de Resultados

1. Avaliar o Item e, por meio da coluna de **relevância/desempenho** da Tabela de Pontuação, escolher a faixa de pontuação mais adequada, com base no estágio desses fatores para pontuação.
2. Em seguida, verificar a coluna de **tendência** da Tabela de Pontuação e escolher a faixa mais adequada, com base no estágio desse fator para pontuação.
3. Comparar as faixas de pontuação selecionadas nos itens 1 e 2:

11 Se a faixa de tendência for a mesma que a da relevância/desempenho:

A pontuação é o valor central da faixa selecionada.

12 Se a faixa de tendência for maior que a da relevância/desempenho:

A pontuação é o valor central da faixa selecionada de relevância/desempenho mais 10 pontos percentuais.

13 Se a faixa de tendência for menor que a da relevância/desempenho:

A pontuação é o valor central da faixa selecionada de relevância/desempenho menos 10 pontos percentuais ou **faixas inferiores**.

Em casos extremos, em que a faixa de Tendência estiver muito abaixo da faixa de Relevância/ Desempenho, a pontuação poderá ser deslocada para faixas inferiores e acompanhar a posição definida pela faixa de Tendência.

Tabelas de Pontuação

1. Tabela para Método e Aplicação

ADEQUAÇÃO/PROATIVIDADE/ REFINAMENTO/INOVAÇÃO	DISSEMINAÇÃO/ CONTINUIDADE	PERCENTUAL
<ul style="list-style-type: none"> Práticas adequadas a todos os requisitos do Item. Todas as práticas proativas; a maioria é refinada e algumas são inovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas disseminadas em todas as áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, sem lacunas ou variações. 	100
<ul style="list-style-type: none"> Práticas adequadas a quase todos os requisitos do Item; atendem necessariamente o requisito de aprendizado. Maioria das práticas proativas; algumas são inovadoras ou refinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas disseminadas em todas as áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, com algumas lacunas ou variações. 	80+/-10
<ul style="list-style-type: none"> Práticas adequadas à maioria dos requisitos do Item; atendem necessariamente o requisito de aprendizado. Algumas práticas proativas 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas disseminadas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado, com algumas lacunas ou variações. 	50+/-10
<ul style="list-style-type: none"> Práticas adequadas a alguns dos requisitos do Item. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas disseminadas por algumas áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Início de uso, com muitas lacunas ou variações. 	20+/-10
<ul style="list-style-type: none"> Práticas inadequadas aos requisitos do Item ou não relatadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas não disseminadas. Uso esporádico ou não relatado. 	0

Notas:

- Para definir a abrangência dos termos “alguns”, “maioria” e “quase todos”, considerar todas as alíneas, de cada Item de Método e Aplicação com todos os seus desdobramentos.
- Nesta tabela, adotar os seguintes significados:
 Alguns – de mais de um até 50% (inclusive);
 Maioria – de mais do que metade até 75%;
 Quase todos – mais do que 75% e menos do que todos.
- Para identificar as principais áreas, processos, serviços/produtos e partes interessadas, considerar o Perfil e as estratégias da organização.

2. Tabela para Resultados

RELEVÂNCIA/ DESEMPENHO	TENDÊNCIA	PERCENTUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho do Item. • Desempenho superior ao das informações comparativas pertinentes, apresentadas para quase todos os resultados relevantes; é referencial de excelência de alguns deles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis para todos os resultados relevantes apresentados. 	100
<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta quase todos os resultados relevantes para a determinação do desempenho do Item. • Desempenho superior ao das informações comparativas pertinentes, apresentadas para a maioria dos resultados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis para a maioria dos resultados relevantes, sem tendências desfavoráveis ou sem possibilidade de avaliar a tendência para os resultados relevantes apresentados. 	80+/-10
<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta a maioria dos resultados relevantes para a determinação do desempenho do Item. • Desempenho superior ou equivalente ao das informações comparativas pertinentes, apresentadas para alguns resultados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis para a maioria dos resultados relevantes apresentados. 	50+/-10
<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta alguns resultados relevantes para a determinação do desempenho do Item. • Desempenho inferior ao das informações comparativas pertinentes, apresentadas para todos os resultados relevantes, ou nenhuma informação comparativa apresentada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em alguns resultados relevantes apresentados, ou em estágios iniciais de desenvolvimento. 	20+/-10
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados irrelevantes ou não apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências desfavoráveis para todos os resultados relevantes apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências. 	0

Notas:

1. Para definir a abrangência dos termos "alguns", "maioria" e "quase todos", considerar todas as alíneas de cada Item de Resultados com todos os seus desdobramentos.
2. Nesta tabela, adotar os seguintes significados:
 Alguns – de mais de um até 50% (inclusive);
 Maioria – de mais do que metade até 75%;
 Quase todos – mais do que 75% e menos do que todos;
 Equivalente - igual.

Faixas de Pontuação Global

A composição da pontuação dos vinte e seis Itens dos Critérios gerará a pontuação global da organização, que se enquadrará numa das nove faixas seguintes, cujo significado é descrito abaixo:

Nº.	Posição	Pontuação	Estágio da Organização
9	Alta	951 - 1000	Práticas inovadoras, altamente refinadas, com plena aplicação. Resultados totalmente relacionados às práticas, com tendências muito favoráveis e níveis de desempenho excelentes. Liderança nacional e internacional, reconhecido como referencial de excelência.
	Média	901 - 950	
	Baixa	851 - 900	
8	Alta	817 - 850	Práticas muito refinadas, algo inovadoras e muito bem aplicadas, sem lacunas ou variações nas áreas e processos principais. Resultados importantes e relacionados com a maioria das práticas e com tendências favoráveis praticamente em todos. Referência de excelência em sua área de atuação.
	Média	784 - 816	
	Baixa	751 - 783	
7	Alta	717 - 750	Práticas proativas, das quais algumas são inovadoras e refinadas, com boa evidência de continuidade e maturidade na maioria das áreas e processos principais. Existe boa base para ampliar a disseminação das práticas. Resultados importantes e relacionados com a maioria das práticas implementadas, com tendências favoráveis na maioria das áreas, Em algumas áreas, pode ser líder no ramo ou referencial de excelência.
	Média	684 - 716	
	Baixa	651 - 683	
6	Alta	617 - 650	Práticas adequadas e eficazes para a maioria dos requisitos, na maioria proativas e de uso continuado, sem deficiências significativas, disseminadas na maioria das áreas e processos principais. Tendências favoráveis nos resultados da maioria das áreas importantes para o sucesso da organização, com desempenho superior às comparações em alguns resultados
	Média	584 - 616	
	Baixa	551 - 583	
5	Alta	517 - 550	Práticas adequadas e eficazes para alguns requisitos de todos os Itens; algumas práticas são proativas, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação em alguns itens ainda está em estágios iniciais. Tendências favoráveis e desempenho superior às comparações em alguns resultados.
	Média	484 - 516	
	Baixa	451 - 483	
4	Alta	417 - 450	Práticas adequadas para os requisitos da maioria dos Itens; algumas práticas são proativas, e a aplicação em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados. Tendências favoráveis, porém, em algumas áreas importantes para o sucesso da organização; as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas, e o desempenho é similar às comparações em alguns resultados.
	Média	384 - 416	
	Baixa	351 - 383	
3	Alta	317 - 350	Práticas adequadas aos requisitos de alguns Itens, reativas, com início de uso continuado; entretanto, existem lacunas importantes nos métodos e na aplicação em alguns Itens dos Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes das práticas de gestão, com algumas tendências favoráveis.
	Média	284 - 316	
	Baixa	251 - 283	
2	Alta	217 - 250	Práticas nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, mas existem lacunas significativas na aplicação da maioria delas. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação das práticas implementadas, com algumas tendências favoráveis.
	Média	184 - 216	
	Baixa	151 - 183	
1	Alta	101 - 150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão. Não se pode considerar que os resultados decorram das práticas implementadas.
	Média	51 - 100	
	Baixa	0 - 50	

Glossário

Os conceitos expressos neste documento estabelecem o entendimento oficial do Programa Nacional da 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 dos órgãos internos da administração pública.

Administração pública indireta – é constituída de 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*.

Alto desempenho institucional – corresponde ao nível de excelência no exercício da ação pública que se objetiva alcançar, caracterizado pelo pleno atendimento às necessidades dos cidadãos e à superação de suas expectativas.

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.

C

Capital intelectual – conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo que agregam valor à organização. O capital Intelectual 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 às 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 Infra-estrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como sistemas de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

Cargo público – ocupação instituída na estrutura do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, a ser provido por um titular.

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 atividades que visam avaliar, aperfeiçoar e/ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho. As organizações devem possuir eventos específicos e proativos para reflexão e questionamento das práticas de gestão e padrões de trabalho existentes e buscar o seu aperfeiçoamento contínuo.

Ciclo de controle – conjunto de atividades que visam verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos. Com esse objetivo, estabelecem-se prioridades, planejam-se e implementam-se, as ações corretivas e/ou preventivas, quando é necessário.

Cidadão – 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 – acompanhamento e fiscalização das atividades de uma organização, exercidos pelas partes interessadas, comunidade e pela sociedade como um todo.

Correlação de indicadores – dependência entre dois ou mais indicadores, em que a ocorrência de um valor de um dos indicadores favorece a ocorrência de um conjunto de valores dos outros indicadores.

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

D

Definição dos rumos – procedimento de projetar o estado futuro desejado da organização, a partir da sua missão institucional.

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.

E

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.

Efetividade social - critério de avaliação que procura dar conta dos resultados, tanto econômicos quanto sociais, da política pública. Refere-se aos resultados objetivos e práticos da política nos setores sociais visados, pois envolve indicadores de caráter macrossocial. A interação de uma política pública com outras políticas, voltadas para a mesma clientela ou com objetivos macrossociais convergentes, pode ser um indicador do nível de efetividade social da política em foco.

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 – caminho escolhido para alcançar os objetivos da organização.

Estrutura por processos – forma de organização do trabalho em que as atividades se agrupam em função dos processos a que se referem e não da hierarquia a que se reportam.

Evidência objetiva – caráter do dado ou do fato conhecido que não comporta nenhuma dúvida quanto à sua verdade ou falsidade.

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 coletivos 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.

Gestão pela qualidade – ação gerencial participativa, baseada em dados e fatos, voltada para a satisfação do cidadão.

Gestão pública empreendedora – forma de exercer a gestão pública centrada em resultados benéficos para o cidadão que se caracteriza pelo compromisso, inovação, liderança, parceria e melhoria contínua.

I

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

Indicadores de processo – representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Medem a eficiência e a eficácia dos processos.

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

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 idéia 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

Macroorientações de governo – conjunto de princípios e diretrizes estipulados para a ação governamental, com os limites e obrigações de caráter legal e as prioridades e diretrizes decorrentes da orientação política. Estão contidas na Constituição, nas normas legais e infralegais e em diversos documentos como o Plano Plurianual, o Orçamento e os diversos programas de governo.

Macroprocessos – grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor para o cidadão. Correspondem às grandes funções da organização, para as quais devem estar voltadas todas as suas unidades internas e descentralizadas. Um macroprocesso engloba vários outros processos.

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 não a arquivos “mortos”.

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.

Orçamento público – consolidação, a prazo de um exercício financeiro, dos planos governamentais, devidamente monetarizados, em razão dos recursos disponíveis e autorizados pelo Poder Legislativo. O orçamento é dividido em duas seções separadas, receitas e despesas, tanto no aspecto jurídico como no aspecto contábil. Em relação às despesas públicas, o orçamento impõe um caráter limitativo, inibindo as organizações de efetuarem gastos além dos créditos que lhe forem concedidos. Já em relação às receitas, o orçamento apresenta uma estimativa do montante para viabilizar o cálculo do que poderá ser gasto.

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.

Organização social – organização pública não estatal, destinada a prover serviços considerados não exclusivos do Estado como saúde ou ensino, mediante qualificação específica. Trata-se de uma associação civil sem fins lucrativos orientada ao atendimento do interesse público.

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 Qualidade 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 corresponsabilidade.

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

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

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

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 – plano apresentado pelo Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo que estabelece, para um período de quatro anos, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal, compatíveis com a previsão de disponibilidade de recursos públicos, que resultem em bens ou serviços para atendimento de demandas da sociedade.

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.

Proatividade – Capacidade de antecipar-se aos fatos com ações preventivas e de promover a inovação e o aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos.

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.

Processo crítico – processo de natureza estratégica para o sucesso institucional.

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

Quadro de colaboradores – é o conjunto de cargos públicos, isolados e de carreiras.

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

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.

Refinamento - estágio avançado de evolução da prática de gestão, alcançado pela aplicação do 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.

Responsabilidade social – forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (conforme Instituto Ethos).

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.

S

Sanção – Medida repressiva infligida por alguma autoridade.

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

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

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

Sistemas auxiliares da administração pública – sistemas integrados de processamento de dados voltados ao apoio administrativo como:

SIORG – Sistema de Informações Organizacionais. Registra a estrutura administrativa aprovada em lei, dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional.

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Processa a folha de pagamentos dos servidores civis do Poder Executivo na administração federal.

SIDOR – Sistema Integrado de Dados Orçamentários. Registra a programação do orçamento em cada exercício.

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira. Executa a programação financeira do orçamento da União.

SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais. Processa as rotinas de serviços gerais, nas áreas de patrimônio, compras e contratações.

SICAF – Cadastro Unificado de Fornecedores. É um dos módulos do SIASG. É um sistema de cadastramento unificado, em nível nacional, que permite a participação do fornecedor em qualquer licitação pública.

Sistema de liderança – refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão e a sua comunicação e condução em todos os níveis.

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, no mínimo, de 3 últimos períodos de tempo. A frequência de medição deve ser coerente

com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada de ações corretivas e de melhoria.

Tempo de ciclo – Período de tempo que compreende todas as etapas para a consecução de um projeto ou de um serviço.

Tempo de ciclo de projeto – Qualquer aspecto de desempenho que inclua tempo. Pode abranger o tempo necessário para completar tarefas, o tempo requerido para atender compromissos ou o tempo requerido para providenciar respostas.

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 se comportam e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

Visão de futuro – representação do que a organização espera de si mesma e de seu desempenho dentro de um cenário futuro. É uma projeção de si mesma, com base em suas expectativas.

ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS E PREMIADAS PELO PQGF

Ciclo 1998

Faixa Ouro Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Aeroporto Internacional de Brasília da Infraero (DF)

Faixa Prata Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Banco do Nordeste (CE)
* Centrais Elétricas do Norte do Brasil - Eletronorte (DF)
* Diretoria Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos do Rio Grande do Sul (RS)
* Unidade Função Crédito do Banco do Brasil (DF)

Categoria Autarquia e Fundação

* Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro (RJ)

Categoria Administração Direta

* Quarto Regimento de Carros de Combate do Ministério do Exército - Comando Militar do Sul (RS)
* Sétimo Batalhão de Infantaria Blindado do Ministério do Exército - Comando Militar do Sul (RS)

Faixa Bronze Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Superintendência de Negócios da Administração Federal e Reforma do Estado do SERPRO (DF)
* Superintendência Regional da Companhia Nacional de Abastecimento do Estado de Minas Gerais (MG)

Categoria Especial Saúde

* Hospital de Clínicas de Porto Alegre (RS)

Categoria Administração Direta

* Delegacia Regional do Ministério do Trabalho do Estado do Ceará (CE)
* Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação e do Desporto (DF)

Ciclo 1999

Faixa Prata Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Gerência de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará da Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás (RN)
* Unidade Regional da Produção e Comércio de Tucuruí da Centrais Elétricas do Norte do Brasil - Eletronorte (PA)

Faixa Bronze Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Diretoria Regional de Minas Gerais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (MG)
* Diretoria Regional do Rio de Janeiro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (RJ)
* Superintendência de Negócios Administração Tributária do Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO (DF)
* Unidade Estratégica de Negócios Seguridade do Banco do Brasil S.A. (DF)
* Unidade Estratégica de Negócios Varejo e Serviços do Banco do Brasil S.A. (DF)

Categoria Administração Direta

* Delegacia Regional do Trabalho no Rio de Janeiro do Ministério do Trabalho e do Emprego (RJ)

Ciclo 2000

Troféu PQGF Categoria Administração Direta

* Delegacia Regional do Trabalho no Rio de Janeiro - DRT/RJ (RJ)

Faixa Ouro Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Gerência de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará - Petrobrás (RN)
* Gerência de Exploração e Produção da Bacia de Campos - Petrobrás (RJ)

Categoria Autarquias e Fundações

* Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO (RJ)

Faixa Prata Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Departamento de Apoio e Controle Técnico - Furnas (GO)

Categoria Educação

* Instituto Militar de Engenharia (RJ)

Faixa Bronze Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Diretoria Regional do Paraná da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (PR)
* Diretoria Regional do Rio Grande do Norte da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (RN)

Ciclo 2001

Troféu PQGF Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Departamento de Apoio e Controle Técnico - D.C.T. Furnas Centrais Elétricas S.A.
* Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará - Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRÁS

Faixa Prata

* Não houve reconhecimento

Faixa Bronze Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

* Diretoria Regional da ECT de Santa Catarina
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Categoria Especial Saúde

* Instituto Estadual de Hematologia A.S.C./ HEMORIO
Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro

ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS E PREMIADAS PELO PQGF

Ciclo 2002

Troféu PQGF

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * Petróleo Brasileiro S.A. - Unidade de Negócios da Bacia de Campos
- * Furnas Centrais Elétricas S.A. - Departamento de Produção Rio - DRR.O
- * Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. - Unidade Regional de Produção e Comercialização de Tucuruí

Faixa Ouro

- * Todas as Reconhecidas nesta faixa foram contempladas com o Troféu do PQGF

Faixa Prata

Categoria Administração Direta

- * Delegacia Regional do Trabalho no Estado do Ceará - DRT/CE

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional do Rio de Janeiro - ECT/RJ
- * Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional de Santa Catarina - ECT/SC
- * Diretoria de Crédito do Banco do Brasil S.A.

Categoria Especial Saúde

- * Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti - HEMORIO

Faixa Bronze

Categoria Administração Direta

- * Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo - DFA/SP
- * Delegacia Regional do Trabalho em Pernambuco - DRT/PE

Categoria Especial Saúde

- * Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará - HEMOPA

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A. - Eletrosul - Regional de Transm. do Paraná

Ciclo 2003

Troféu PQGF

Categoria Administração Direta

- * 4º Regimento de Carros de Combate - Exército Brasileiro - Rosário do Sul - RS

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * PETROBRÁS - Unidade de Negócios de Exploração e Produção - Bacia do Solimões - UN-BSOL

Faixa Ouro

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * Diretoria de Crédito do Banco do Brasil S/A
- * Companhia Carris Portoalegrense - Prefeitura de Porto Alegre - RS
- * Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A - ELETROSUL - Regional de Manutenção do Paraná - PR

Faixa Prata

Categoria Administração Direta

- * DFA/SP - Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo
- * DRT/CE - Delegacia Regional do Trabalho no Ceará

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana
- * Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - ELETRONORTE - Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso
- * ELETROBRÁS TERMONUCLEAR S/A - Gerência de Monitoração - GMO.O
- * ELETROBRÁS TERMONUCLEAR S/A - Usina de Angra 1

Faixa Bronze

Categoria Administração Direta

- * 8º Circunscrição de Serviço Militar - Exército Brasileiro - Porto Alegre - RS

Categoria Educação

- * Colégio Militar de Brasília - Exército Brasileiro

Categoria Especial Saúde

- * Hemocentro Regional de Governador Valadares - MG

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - ELETRONORTE - Unidade Regional de Comercialização de Rondônia

Ciclo 2004

Faixa Ouro

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * Banco do Brasil S/A - Diretoria de Crédito
- * ELETROSUL S/A - Regional de Manutenção do Paraná

Categoria Administração Direta

- * Delegacia Regional do Trabalho no Ceará - DRT/CE

Categoria Especial Educação

- * Colégio Militar de Brasília - Exército Brasileiro

Faixa Prata

Categoria Administração Direta

- * Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo - DFA/SP
- * Tribunal de Contas da União

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * FURNAS - Departamento de Apoio e Controle Técnico
- * ELETRONORTE - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Unidade Regional de Produção e Comercialização de Rondônia

Categoria Autarquia e Fundação

- * INMETRO/RJ - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

Faixa Bronze

Categoria Administração Direta

- * CASNAV - Centro de Análise de Sistemas Navais - Marinha do Brasil

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados
- * ELETRONORTE - Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso
- * ELETRONORTE - Unidade Regional de Transmissão do Maranhão

Ciclo 2005

Faixa Ouro

Categoria Especial Saneamento

- * Empresa Baiana de Águas e Saneamento - EMBASA - Superintendência Metropolitana de Salvador

Faixa Prata

Categoria Autarquias e Fundações

- * Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * Área de Negócios do Abastecimento - Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRÁS
- * Departamento de Apoio e Controle Técnico- DCT.T - FURNAS
- * ELETRONORTE - Unidade Regional de Transmissão do Maranhão - CMA
- * ELETRONORTE - Unidade Regional de Produção e Comercialização de Rondônia - CRD
- * ELETRONORTE - Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso - CMT

Categoria Especial Saúde

- * HEMORIO - Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti

Faixa Bronze

Categoria Administração Direta

- * CASNAV - Centro de Análises de Sistemas Navais - Marinha do Brasil
- * 8º Regimento de Cavalaria Mecanizado - "Regimento Conde de Porto Alegre" - Exército Brasileiro
- * Comando da 10ª Região Militar - Exército Brasileiro
- * 4º Regimento de Cavalaria Blindado - Exército Brasileiro

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * ELETRONORTE - Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão - COT

Categoria Especial Saúde

- * Hemocentro Regional de Governador Valadares - Hemominas
- * Policlínica Militar do Rio de Janeiro
- * Laboratório Químico Farmacêutico do Exército

Ciclo 2006

Faixa Ouro

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * Área de Negócios do Abastecimento - Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRAS

Faixa Prata

Administração Direta

- * Comando da 10ª Região Militar - Exército Brasileiro

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * CEF - Superintendência Nacional de Fundo de Garantia
- * Unidade de Negócios da Bacia de Campos - Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRAS

Categoria Especial Saúde

- * HEMORIO - Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti

Faixa Bronze

Categoria Administração Direta

- * 4º Regimento de Cavalaria Blindado - Regimento Dragões do Rio Grande - Exército Brasileiro

Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista

- * EMBRAPA - Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves
- * BANCO DO BRASIL S/A - Diretoria de Agronegócios
- * BANCO DO BRASIL S/A - Diretoria de Crédito
- * ELETRONORTE - Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão - COT
- * ELETRONORTE - Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso - CMT

Categoria Especial Saúde

- * Laboratório Químico Farmacêutico do Exército
- * Hospital Geral de Recife

Categoria Especial Educação

- * Colégio Militar de Fortaleza - Exército Brasileiro

Categoria Especial Saneamento

- * Departamento Autônomo de Água e Esgoto de Penápolis

PARTICIPANTES NO PQGF - CICLO 2006

JUIZES

Annibal Affonso Neto
Augusto José Leite Mendes Riccio
Carlos Lombardi
Hulda Oliveira Giesbrecht
João Alberto Neves dos Santos
João Mário Andrade Pinto
Maria Amélia de Paula Dias
Marcelo Marinho Aidar
Maurício Biazotto Corte
Reinaldo Dias Ferraz de Souza

TUTORES DO EAD

Alfredo Luiz de Souza
Américo Antônio Gaion
André Ribeiro Ferreira
Daniela de Oliveira Werneck
Rodrigues
Eraldo Alves Arraes
Felix Ricardi
Florêncio Absalão Da Silva Filho
Gezslar Carlos West
Hélio Araújo Silva
João Carlos Machado
José Francisco Damasceno
José Ricardo Godinho Rodrigues
Marcus Luiz Santana Moraes
Maria do Socorro Niculau da Cunha
Maria Sonalba Linhares Leitão
Mário Celso Neves de Andrade
Matilde Medeiros de Araújo
Nadia Maria Bueno Fernandes Dias
Nilza Pegoraro
Orlando Pavani Júnior
Oswaldo Ferreira Mendes
Paulo Ricardo Heidrich
Priscila Homem de Mello Nogueira
Roseli Dias Barbosa Farias
Victor Hugo Seger
Wilson Gomes da Fonte
Zuley Ferreira Pontes Júnior

INSTRUTORES

Acácia Branca Seco Ferreira
Alberto James Domingues Paz
Alfredo Palmer Baeta Da Costa
Ambrosina de Oliveira Teixeira
Ribeiro
Américo Antônio Gaion
Bernardo De Filippis
Carla Fernandes Stadioto
Marcusse (in memoriam)
César Ken Mori
Charlton Mendonça De Lima
Eduardo Oliveira dos Santos
Eraldo Alves Arraes
Felix Ricardi
Flávio Martins Pinto
Florêncio Absalão Da Silva Filho
Gerson Rosenberg
Gezslar Carlos West
Glauciete Ferreira De França
Hélio Araújo Silva
Hermógenes Paixão da Silva
João Alberto Neves Dos Santos
João Carlos Machado
José Ary Blanco de Carvalho
José Luiz de Souza Martins
José Maurício Dell'osso Cordeiro
José Ricardo Godinho Rodrigues
Kátia Resende Netto Cirelli
Luis Cordeiro de Barros Filho
Manoel de Jesus Lisboa
Marcio Martins Ferreira
Marcos Martins Atihé
Maria de Marilac Coêlho Rocha
Maria Isabel Drummond Oppel Silva
Marina Junker Tomich
Mario Celso Neves De Andrade
Matilde Medeiros de Araújo
Nadia Maria Bueno Fernandes Dias
Newton Tadachi Takashina
Nilza Pegoraro
Orlando Pavani Júnior
Oswaldo Ferreira Mendes

Pedro Luiz Egler
Raimundo Nonato Pacheco Soares
Regildo Araújo Ferreira
Ricardo Martins
Tânia Maria da Silva Miguel
Wilson Gomes da Fonte
Zuley Ferreira Pontes Júnior

EXAMINADORES SENIORES

Alcedo Hartmann Cavalcanti
Alfredo Luiz de Souza
Alfredo Palmer Baeta da Costa
Américo Antonio Gaion
Bernardo de Filippis
Carlos Almeida Cunha
Filgueiras
Cesar Ken Mori
Charlton Mendonça de Lima
Cláudio Lozano Barbosa
Denise Silva Malagoni
Egner da Silva Grecco
Elton Rovenlo lappe
Eraldo Alves Arraes
Felix Ricardi
Fernando de Castro Santos
Gerson Rosenberg
Gezslar Carlos West
Helio Araújo Silva
Humberto Brandão de Oliveira
Jeferson Roberto Lima Pereira
João Carlos Machado
José Ary Blanco de Carvalho
José Eduardo Pereira Mamede
José Luiz de Souza Martins
José Maurício Dell'osso Cordeiro
José Ricardo Carneiro da Cunha
Meira
Jose Ricardo Godinho Rodrigues
José Ubiratan Bezerra Oliveira
Lorien Eliane Zimmer
Lúcia Müssnich Barreto Alves
Luis Cordeiro de Barros Filho
Maria de Fátima Cavaleiro da Silva
Maria de Marilac Coelho Rocha
Marilu Borges Meneghetti
Nilza Pegoraro
Norma Magalhães Duarte
Mergel
Orlando Pavani Junior
Oswaldo Ferreira Mendes
Rafael Scucuglia
Raimundo Nonato Pacheco
Soares
Ricardo Ken Fujihara
Ricardo Martins
Sívio Olivo
Vicente José Campitelli Real
Victor Hugo Seger
Wilson Gomes da Fonte

EXAMINADORES RELATORES

André Luiz Nascimento Reis
Carmen Lúcia Couto Fonseca
Cristiana Corrêa Rego
Edmar Roberto dos Santos Mota
Eduardo Oliveira dos Santos
Flávio Martins Pinto
Guilherme Augusto Castelo
Branco Arruda
Guilhermino Domingues de Oliveira
Izabel Cristina Lara Stevanatto
Jaqueline de Fátima Manosso
Gomes
João Ribeiro dos Santos
Junior Passarelli Antunes
Kátia Resende Netto Cirelli
Luciano Francisco de Oliveira
Luis Mauricio Bessa Scartezini
Maria Aparecida Bezerra
Marília Rezende Defêo de Castro
Marta Correia de Oliveira
Nestor Carmelo Ranieri
Patrícia Balduino de Sousa

Paulo Edson Ferreira
Raquel Barbosa Viana Bispo
Roberto Muriano
Rosângela Alcoforado Costa
Sidinei Bento Vidal
Sívio da Silva Candia
Suelli Araújo de Amorim Lopes
Tânia Maria da Silva Miguel
Vânia Elizabeth Coelho Gavião
Wellington Pereira Marques

EXAMINADORES

Adalgisa Fernandes de Sá
Ádanis Glaici de Fátima Bruno
Adão José de França
Adarlette Neira
Adele Maria Haddad
Ademir Shizuo Namba
Adriana Lourenço D'Ávila Cussa
Alcido Elenor Wander
Alexandre Coan Pierr
Alfredo Norberto Fernandes
Aliny de Lima Garcia
Ana Beatriz dos Santos Julião
Ana Cláudia Ramos Pinto
Ana Lúcia Carvalho de Oliveira
Ana Maria Pinheiro Vicente
Anderson Aparecido Barbosa
André Luiz Andrade das Neves
André Luiz Santos de Oliveira
André René Santiago e Silva
Andréa Alves Araújo
Andréa De Martino
Ângela de Aguiar Adamis
Ângela Rachel Procópio Leite
Antero Duarte Dias Pires Lopes
Antonio Carlos Parente
Antonio Santana Ferreira
Aparecida de Oliveira
Aparecido Cláudio Scavassa
Ari Alves de Lucena
Bárbara Jinny Ferreira
Bruna Mannarino Serpa
Bruno Marques Fremdling Farias
Caren Penha de Moraes
Carla Fernandes Stradiotto
Marcusse (in memoriam)
Carlos Leonam Mendes dos Reis
Celina Pougy de Castro Santos
Celso Gomes Bastos
Celso Machado dos Santos
Celso Pereira Lins
César Franklin Bombonato
Cezar Augusto de Oliveira
Chenia Elfrisa Tortola
Burlamaqui
Ciane Argola Lima Souza
Cintia Maria Chioca Lopes
Campos
Cintya Itamaro Pereira
Claufa Tetenge Rodrigues
Clistenes Guella Fernandes
Cristiane Hoffmann Moreira
Cristina Miho Takahashi Ikuta
Daniel Ricardi
Danilo Regis Pacheco
Débora Dias da Silva
Denise Pavani Scucuglia
Dirceu Scaratti
Donaldson Resende Soares
Dulcinéia Tanaka
Edna Francisca dos Santos
Araújo
Edson de Souza Lobo
Édson Nunes do Amaral
Eduardo Harb Naime
Elen Joyce de Oliveira
Eliane Lourenço da Silva Sousa
Elza Maria Mourão
Emerson Fábio da Silva Araújo
Ernani Cavalcanti Midlej
Eurico Gaspar Batista Filho
Evandro Fábio Stephano
Fabiane Aparecida Fabrício
Bornia
Fabiano de Almeida Serpa
Fábio de Oliveira Ramos

Fábio Peixoto Barbosa Marques
Fabiola Oliveira Nicchio
Fernanda Teixeira Rino
Francisco Eugênio Nogueira
Francisco Sávio de Oliveira
Barros
Frank Elvis Loiola Oliveira
Geraldo Magela Vilela
Giancarlo Gil Soares
Gilda Bertagnolli Sortica
Gilmeire Gottardi Silva Fialho
Gilvan Azevedo de Carvalho
Gilvan Souza Prado
Gisela Gonzaga Rodrigues
Haroldo de Souza Affonso
Helder Soares de Souza
Hélio de Figueiredo Mesquita
Filho
Hemerson Luiz Barbosa Pedrosa
Hermógenes Paixão da Silva
Idelmar da Silva Ribeiro
Ideraldo Bonafé
Ivone Rosana Fedel
Ivonete Martinez
Izabel Cristina de Souza
Oliveira
Jane do Socorro Queiroz
Mendes dos Reis
Janice Vianna Schlatter
Jhonathan Moraes de Carvalho
João Bosco da Silva Alencar
João Carlos Fremdling Farias
João Luiz Suarez de Araújo
João Pinheiro de Barros Neto
João Valdey Gomes
Joel Candido
Jorge Luiz Brandão
José Anselmo de Carvalho
Júnior
José Antônio Lúcio
José Antônio Silva de Souza
José da Cunha Passos Filho
José Eduardo Amaral Leal
José Jorge Pessoa
José Marcos Santos
José Rodrigo de Lima Kluff
Lopes da Silva
Juliana Reis Ferreira
Júlio César de Campos
Fernandes
Kenzo Ricardo Kodama
Kerma Virginia Cortez Barbosa
Custódio
Kleber Caldas dos Santos
Klibson Wesley de Oliveira
Ladislau de Sena Junior
Lenira de Souza Santos
Stringhetti
Leonardo Borges Veloso
Leonardo Gomes Sampaio
Luciana Lancellote Antunes
Lucilene Cristina de Andrade
Luis Alberto Machado de Sousa
Brito
Luiz Gustavo Belizário
Luiz Henrique dos Santos Lopes
Luizita Salete Suzin Marini
Manoel de Jesus Lisboa
Marcelo de Sousa Monteiro
Marcelo Ferreira e Silva
Marcelo Peres da Luz Moreira
Marcileny Barbosa Porto
Marcos Carneiro da Silva
Marcos Martins Atihé
Marcus Luiz Santana Moraes
Margareth de Moraes Teixeira
Maria Carolina de Alcântara
Buosi
Maria Christina Mattos Barreto
Maria da Glória Arrais Peter
Maria de Fátima dos Santos
Gomes
Maria de Fátima Freitas de
Holanda
Maria de Fátima Resende
Maria do Carmo Aparecida de
Oliveira
Maria do Socorro Aragão

Maria do Socorro Lopes Sobral dos
Passos
Maria Elizabeth Costa Viana
Maria Emília Camargo
Maria Inêz Pinheiro Costa
Maria Lucia Barbosa
Maria Sandra Andrade
Maria Sonalba Linhares Leitão
Mariluz Araújo dos Anjos
Marina Junker Tomich
Marlene Barbosa Caldas
Mateus de Melo Araújo
Matilde Medeiros de Araújo
Maurício José Monteiro de Barros
Milton José Gonçalves de Oliveira
Milton Nunes da Silva Filho
Mirian Mariney Souto
Miriam Miranda Cohen
Natanael Plácido Rodrigues
Nelice de Andrade Carvalho
Núbia da Costa Almeida
Patrícia de Souza Atagiba Proença
Patricia Saiyri Sekiguchi
Paulo Guilherme de Aguiar
Barbosa
Paula Oliveira Netto Raposo
Paulo Ricardo Heidrich
Paulo Roberto Moreira
Pedro Carlos Resende Júnior
Pedro Luiz Egler
Rafael Pereira Borghi
Rafaela Correa Nogueira
Régia Ruth Ramirez Guimarães
Renata Cruz de Baêre
Rita de Cássia Pandolfi Câmara
Gagliardi
Roberto Meira Júnior
Robson Nunes da Silva
Rodrigo de Paula Lopes
Rodrigo Fernandes Stradiotto
Marcusse
Romana Paixão de Sousa
Ronaldo Machado dos Santos
Rosenberg Lucas da Silva
Rosicler Oliveira de Moura
Rubens Monteiro Berredo
Ruth Carvalho Santana Pinho
Salete São Bernardo Aversano
Sandro de Oliveira Dias
Selma Pedroso de Barros Reis
Sérgio Luiz Dutra de Lamare
Sérgio Luiz Silva Santos
Sérgio Soares Carvalho
Sheila Regina de Pinho Marques
Ferreira
Sílvia Amália Canova Cardoso
Sívio Romero Montenegro de Sá
Susiane Lovato
Solange Ferreira de Moraes
Soraya Guerra de Souza
Stainer Peixoto Braga
Sueli Francisca de Almeida Leão
Sueli Ferreira de Carvalho
Tainan Negrão Braga
Thiago Pereira Soares
Valéria Sales dos Santos e Silva
Vanderlice Pinto Dantas
Virgilio Parra Dias
Waldemar Ferreira da Silva Filho
Waldomiro Antônio Pinheiro
Wagner da Silva Pereira
Zuley Ferreira Pontes Júnior

Ges Púb blica

Apoio:

"Um Brasil Melhor se faz com Qualidade de vida para todos"



Realização:



Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR
CEP: 70.040-906 – Brasília – DF
FONES: (61) 3429-4779, 3429-4262
FAX: (61) 3429-4961