Modelo de Governança e Gestão Pública
Gestaopublicagov.br

GUIA DO INSTRUMENTO DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA E GESTÃO

IMGG 100 PONTOS

Versão 2.0

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
Secretaria de Gestão e Inovação
Diretoria de Transferências e Parcerias da União

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **3**
1. FUNDAMENTAÇÃO LEGAL **4**
2. CICLO DE APRIMORAMENTO CONTÍNUO DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO **4**
2.1 O Caminho do Aprimoramento Contínuo da Gestão (Ciclo) 5
2.2 Implementação e Adesão ao Gestaopublicagov.br 5
3. INSTRUMENTO DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA E GESTÃO – IMGG 100 PONTOS **6**
3.1 Requisitos das Alíneas 7
4. ORGANIZAÇÃO DA OFICINA DE APLICAÇÃO DO IMGG 100 PONTOS **8**
5. APLICAÇÃO DO IMGG 100 PONTOS NO SISTEMA GESTAOPUBLICAGOV.BR **10**
6. CADASTRO DA ORGANIZAÇÃO **13**
7. AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS **16**
7.1 Avaliação e Pontuação dos Critérios 1 – 6 18
A) Avaliação das Alíneas *18*
B) Apresentação de evidências *20*
C) Priorização das Oportunidades de Melhoria *21*
7.2 Avaliação e Pontuação do Critério 7 – Valor Público 24
Observação 1 25
Observação 2 26
8. PLANOS DE MELHORIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO - PMGG **28**
8.1 Definição das metas e indicadores de desempenho 29
8.2 Elaboração dos Planos de Melhoria de Governa e Gestão (5W2H) 30
8.3 Monitoramento dos Planos de Melhoria de Governança e Gestão: 34
9. REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO **39**
10. PRÁTICAS DESTACADAS **49**
11. RELATÓRIO PRELIMINAR DE MELHORIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO **51**
12. REUNIÕES DE CONSENSO **53**
13. DECLARAÇÃO DE APLICAÇÃO DO IMGG 100 PONTOS **54**
14. VALIDAÇÃO EXTERNA **55**
15. CERTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA E GESTÃO **56**
16. SOLICITAÇÃO DE REVISÃO DA VALIDAÇÃO EXTERNA **57**
ANEXO I - TABELA FAIXAS DE PONTUAÇÃO GERAL **58**
ANEXO II – EXEMPLOS DE EVIDÊNCIAS IMGG 100 PONTOS **59**
ANEXO III – GLOSSÁRIO **83**

INTRODUÇÃO

A Secretaria de Gestão e Inovação – SEGES do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos apresenta o **Instrumento de Maturidade de Governança e Gestão – IMGG 100 PONTOS**, estruturado a partir dos Critérios de Avaliação do **Modelo de Governança e Gestão Pública – Gestaopublicagov.br.**

O **IMGG 100 PONTOS** foi desenvolvido para ser o primeiro patamar de referência do nível de maturidade da governança e gestão do **Gestaopublicagov.br.** Esse instrumento visa, especificamente, à implementação objetiva das condições para o aprimoramento da governança e da gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam transferências e parcerias da União, por meio da Plataforma Transferegov.br.

Este documento reúne informações, conceitos, critérios, métodos e técnicas para orientar avaliadores internos das organizações públicas brasileiras que operam transferências e parcerias da União, na implementação do **Gestaopublicagov.br**, por meio da aplicação do **Instrumento de Maturidade de Governança e Gestão – IMGG 100 PONTOS,** possibilitando a avaliação e a melhoria das práticas e dos resultados da governança e gestão, a implementação de planos de melhoria da gestão e a certificação do nível de maturidade da governança e da gestão.

O **IMGG 100 PONTOS** pode servir às organizações com vários ciclos de gestão já realizados, que utilizam, diretamente, o **Gestaopublicagov.br**, mas atende, principalmente, àquelas organizações públicas que estão iniciando seu primeiro ciclo de avaliação e de melhoria.

A implementação do **Gestaopublicagov.br** permite que órgãos e entidades públicos possam atuar na implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, os resultados atuais e o seu alinhamento aos requisitos do **Gestaopublicagov.br**. Além disso, possibilita agregar valor às oportunidades de melhoria identificadas, bem como incrementar e inovar nos pontos fortes, ambos identificados em cada processo de avaliação da gestão. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos.

Nesse sentido, vale ressaltar que a opção pelo aprimoramento contínuo da governança e da gestão pública envolve um conjunto integrado de ações e é uma decisão da organização.

1. Fundamentação Legal

O Governo Federal, considerando o propósito de assegurar uniformidade e Valor Público, a partir do melhor aproveitamento de recursos federais descentralizados pela União, constituiu importante iniciativas:

- Decreto nº 11.271, de 5 de dezembro de 2022 - Institui o Sistema de Gestão de Parcerias da União - Sigpar;
- Portaria SEGES/MGI nº 7.383, de 21 de novembro de 2023 - Institui o Modelo de Governança e Gestão Pública - Gestaopublicagov.br, no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública que operacionalizam transferências de recursos da União no Transferegov.br.

2. Ciclo de Aprimoramento Contínuo da Governança e da Gestão

O aprimoramento da governança e da gestão pública é um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar e de melhorar, sucessivamente, as práticas e os resultados da sua gestão, e se mantém ao longo do tempo, mediante repetição cíclica do processo.

Avaliar a governança e a gestão de uma organização pública significa, portanto, verificar o grau de aderência das suas práticas de governança e de gestão em relação ao referencial preconizado, o **Gestaopublicagov.br**.

A avaliação permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Essas oportunidades de melhoria identificadas podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo e que, portanto, devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento.

Assim, o processo de avaliação é complementado pelo planejamento do aprimoramento da governança e da gestão, formulado a partir das oportunidades de melhorias identificadas na avaliação, que podem ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de melhorias da gestão.

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

Na constituição do **IMGG 100 pontos**, os Critérios de Avaliação do **Gestaopublicagov.br** se desdobram em alíneas. As alíneas não são prescritivas em termos de métodos, técnicas e ferramentas. Cabe a cada organização definir, em seu Plano de Melhoria de Governança e Gestão - PMGG, o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a aplicação do **IMGG 100 pontos.**

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

2.1 O Caminho do Aprimoramento Contínuo da Gestão (Ciclo)

Esse processo de aprimoramento da gestão é aplicável a todas as organizações públicas repassadoras e recebedoras das Transferências da União que desejarem avaliar e melhorar as suas práticas gerenciais visando elevar o nível de maturidade em governança e gestão.

Ao decidir pela prática do aprimoramento continuado da governança e da gestão, a organização que opera com recursos da União, seja integrante de qualquer dos três poderes, seja de qualquer das três esferas de governo, deverá cumprir as etapas conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Etapas da melhoria contínua da gestão

A primeira avaliação estabelece o "marco-zero" da gestão dos órgãos e entidades que operam com Transferências da União em relação ao **Gestaopublicagov.br**. A realização de ciclos periódicos de avaliação e melhoria permite medir e descrever a evolução dos resultados alcançados pela organização.

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

2.2 Implementação e Adesão ao Gestaopublicagov.br

Para aplicação do **IMGG 100 pontos**, foram desenvolvidos material metodológico e capacitações, bem como sistema *on-line* (sistema **Gestaopublicagov.br),** que estão disponibilizados para apoiar os órgãos e entidades nas ações de implementação do **Gestaopublicagov.br**.

Para aplicação do **IMGG 100 pontos**, as organizações deverão constituir **Comitê de Aplicação,** que deve ser multidisciplinar, ou seja, composto por representantes das diversas áreas, processos e níveis hierárquicos.

Atenção:
A aplicação deste instrumento não deve ser realizada por uma pessoa, pois corre-se o risco de se ter apenas uma visão individual e, portanto, reduzida e incompleta da governança e da gestão da organização, devendo o Comitê de Aplicação ser composto de no mínimo 4 membros. Contudo, havendo disponibilidade, recomenda-se a formação com 18 membros, pois facilitará a divisão do trabalho em 6 grupos, com 3 membros cada.

Para esse Comitê, deverá ser designado, ao menos, um **Presidente do Comitê de Aplicação**, que terá as seguintes atribuições:

- Realizar a adesão do órgão/entidade no sistema Gestaopublicagov.br;
- Ativar e desativar os membros do Comitê de Aplicação previamente cadastrados para acesso/uso ao sistema Gestaopublicagov.br;
- Submeter a aplicação do **IMGG 100 pontos**, gerado pelo sistema Gestaopublicagov.br, para validação e certificação pela secretaria-executiva da Rede de Parcerias.

Contudo, para o sucesso da aplicação do **IMGG 100 pontos**, é fundamental que sejam indicados dois Presidentes, sendo um o dirigente da organização, que terá a responsabilidade de patrocinar o projeto, empoderando o outro Presidente, que atuará a frente do Comitê de Aplicação.

Os Presidentes e os demais membros do Comitê de Aplicação de cada órgão e entidade deverão realizar o seu cadastro de usuário conforme os requisitos disponíveis no sistema Gestaopublicagov.br, no Portal da plataforma Transferegov.br.

Só após o aceite do Termo de Adesão ao **Gestaopublicagov.br**, pelo Presidente do Comitê de Aplicação, será possível o cadastro da organização e a aplicação do **IMGG 100 pontos** pelos membros do Comitê de Aplicação, relacionados no cadastro da organização.

3. Instrumento de Maturidade de Governança e Gestão – IMGG 100 pontos

O **Instrumento de Maturidade de Governança e Gestão – IMGG 100 pontos** está estruturado nos sete **Critérios do Gestaopublicagov.br**. E cada Critério é composto por um conjunto de alíneas, que são desdobradas em requisitos, os quais devem ser considerados e avaliados.

A avaliação dos requisitos define a pontuação de cada alínea e, consequentemente, de todos os Critérios, estabelecendo a pontuação total, que define o nível de maturidade atingido pela organização.

O sistema **Gestaopublicagov.br** apresenta a configuração de cada alínea dos Critérios. Portanto, o grau de atendimento aos requisitos de cada alínea, pela organização, é fundamental para definir a pontuação em cada alínea.

O sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. A escala de pontuação compreende o intervalo de 0 (zero) a 100 (cem) pontos. Na configuração de cada Critério, é apresentada sua respectiva pontuação máxima.

Os requisitos de todas as alíneas dos **Critérios** no **IMGG 100 pontos** são compostos por sentenças que solicitam a avaliação e a pontuação das práticas de gestão e os seus respectivos padrões de trabalho.

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

Os Critérios de 1 a 6 correspondem aos denominados processos gerenciais e, portanto, solicitam tanto as **práticas** de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das alíneas dos *Critérios* para avaliação da gestão pública, quanto à **constância** da aplicação dessas práticas.

As alíneas do Critério 7 - Valor Público, no **IMGG 100 pontos**, solicitam os resultados organizacionais, que consistem na apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nas alíneas dos *Critérios* dos processos gerenciais. Esses resultados devem ser comparados com referenciais pertinentes e com os requisitos das partes interessadas.

A metodologia adotada para a avaliação da gestão da organização tem por base a verificação das práticas e dos resultados de gestão quanto ao atendimento aos requisitos das alíneas.

A descrição das práticas de gestão deve apresentar o atendimento dos requisitos expressos nas alíneas, assim como os principais refinamentos ou inovações implementadas com impactos no desempenho global da organização.

Nesse momento, é importante, também, a descrição dos indicadores de desempenho, se houver, utilizados no monitoramento destas práticas de gestão, cujos resultados deverão ser apresentados quando da aplicação do Critério 7.

Na avaliação e pontuação das alíneas do Critério 7, deverão ser apresentados os resultados organizacionais, decorrentes da implementação objetiva das Práticas de Gestão descritas nos processos gerenciais dos Critérios de 1 a 6.

Aqui, são solicitados os resultados de indicadores (que foram citados quando da descrição das práticas de gestão para os Critério de 1 a 6), por meio de uma série de números, porcentagens, relações numéricas que, geralmente, são mostrados por meio de tabelas ou gráficos.

3.1 Requisitos das Alíneas

Os requisitos das alíneas são compostos por sentenças que solicitam a descrição que os atendem, ou seja, os requisitos são as condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto da organização.

Para a identificação dos requisitos, faz-se necessário verificar quantas ações a alínea explicita, bem como seus respectivos complementos, ou seja, deve-se atentar para todas as combinações (ações e complementos) expressas na alínea. Veja o exemplo, a Alínea "d" do Critério 3 - Público-Alvo:

> *d) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e os compromissos formalizados são monitorados.*

Essa alínea apresenta duas ações: **divulgar**, que está associada ao complemento **Carta de Serviços ao Cidadão**; e **monitorar**, que está associada ao complemento **compromissos formalizados**. Portanto, estão expressas 2 combinações (ação e complemento), que são os requisitos solicitados pela alínea.

Requisitos da alínea:

- A Carta de Serviços ao Cidadão é **divulgada**;
- Os compromissos formalizados (na Carta de Serviços ao Cidadão) **são monitorados**;

Todos os requisitos já foram definidos para cada alínea, sendo que o grau de atendimento de cada um dos requisitos pelas práticas e resultados de gestão apresentados pela organização é fundamental para definir a pontuação das alíneas e, consequentemente, de cada Critério. A pontuação geral dos Critérios estabelece o nível de maturidade da governança e da gestão atingido pela organização. Na configuração de cada Critério, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

4. Organização da Oficina de Aplicação do IMGG 100 pontos

A avaliação e melhoria da gestão é feita pela própria organização, mediante a aplicação do **IMGG 100 pontos**, por meio do sistema Gestaopublicagov.br, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à gestão da organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

Após a adoção das medidas preliminares de implementação e adesão ao **Gestaopublicagov.br**, a organização deverá realizar a Oficina de Aplicação do **IMGG 100 pontos**, que está assim programada:

1º encontro – Reunião de Planejamento (8 horas)

- Apresentação do(s) Presidentes (e) do Comitê de Aplicação;
- Realização da adesão ao **Gestaopublicagov.br**;
- Apresentação do **IMGG 100 pontos** no sistema Gestaopublicagov.br;
- Apresentação do Ciclo de Aplicação (período de referência para avaliação - será sempre o ano imediatamente anterior ao da aplicação, definido automaticamente pelo sistema);
- Definição de calendário de reuniões (o calendário de reuniões deverá contemplar reuniões semanais para o bom andamento dos trabalhos); e
- Definição dos grupos de trabalho por Critério, para aplicação do **IMGG 100 pontos.**

Essa primeira reunião deve ser presidida pelo maior dirigente da organização, que dará início da aplicação no sistema do Gestaopublicagov.br, se possível, com a participação de toda organização, que tomará ciência da relevância do projeto, que ora se inicia.

Para maior efetividade dos trabalhos, recomenda-se que o Comitê de Aplicação seja dividido em Grupos de trabalho - GT, conforme proposição abaixo, para:

a) realizar o cadastro da organização;
b) identificar, analisar e pontuar as práticas de gestão e os resultados da organização;
c) descrever e priorizar as oportunidades de melhorias;
d) elaborar os Planos de Melhoria de Governança e Gestão;
e) descrever e classificar os Requisitos para certificação; e
f) descrever e classificar as Práticas Destacadas.

Formação de Grupos por Critério

Grupos	Critérios (Processos Gerenciais)	Alíneas do Critério 7
GT 1	1 e 2	“b”
GT 2	3	“a”; “f”
GT 3	4 e 5	“c”; “d”; “e”
GT 4	6	“g”

Observação:

A partir da segunda aplicação do IMGG 100 PONTOS, a alínea “i” do Critério 7 deverá ser preenchida pelos Grupos de trabalho responsáveis pelo Critério correspondente ao Plano de Melhoria de Governança e Gestão - PMGG, ou seja, se o PMGG foi elaborado no Critério 1, o GT 1 deverá preencher; se o PMGG foi elaborado no Critério 5, o GT 3 deverá preencher.

2º encontro - reuniões de consenso (80 horas)

- Aplicação do **IMGG 100 pontos** para todos os Critérios.
- Apresentação pelos grupos da pontuação das práticas e dos resultados, dos planos de melhoria da governança e gestão, dos requisitos para certificação e das Práticas destacadas.

Recomenda-se que as reuniões para realização das atividades desse encontro tenham início uma semana depois do encontro anterior, com a participação apenas dos membros dos grupos que participaram do 1° encontro.

Nas reuniões de consenso, também conhecida como **validação interna**, quando da apresentação de cada grupo, os demais poderão apresentar sugestões quanto à pontuação das práticas de gestão e dos resultados, à priorização das oportunidades de melhoria e, consequentemente, quanto aos Planos de Melhoria de Governança e Gestão; bem como a descrição e classificação dos Requisitos para Certificação e das Práticas Destacadas.

O resultado da reunião de consenso consiste na emissão automática, pelo sistema **Gestaopublicagov.br**, do Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão - RPMGG, que apresenta os dados de cadastro da organização, a pontuação geral e por Critério, e o Nível de Maturidade de Governança e Gestão, bem como, da Declaração de Aplicação do **IMGG 100 pontos** em nome do órgão ou entidade.

3º encontro – eventos externos

- Validação dos requisitos e da metodologia de aplicação do **IMGG 100 pontos**.
- Certificação do nível de maturidade de gestão da organização.

Logo após o encerramento das reuniões de consenso, o servidor designado no perfil de **Presidente do Comitê de Aplicação** deverá encaminhar, por meio do sistema Gestaopublicagov.br, a aplicação do **IMGG 100 pontos** para a validação externa, no caso de atendimento as condições estabelecidas no Item 6, Validação externa.

5. Aplicação do IMGG 100 pontos no sistema Gestaopublicagov.br

Para aplicação do **IMGG 100 pontos**, preliminarmente, é necessário que o(s) Presidente(s) e os Membros do Comitê de Aplicação cadastrem-se no sistema Gestaopublicagov.br, nos seus respectivos perfis de usuário.

Após a ativação dos cadastros, o sistema do Gestaopublicagov.br disponibilizará, no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, o Termo de Adesão ao **Gestaopublicagov.br**. Após o aceite, o sistema habilitará as demais funcionalidades para aplicação do instrumento.

A primeira funcionalidade é iniciar a aplicação. Para tanto, deve-se clicar, na tela abaixo, no botão “Iniciar Aplicação de Instrumento”. Essa ação só ocorre no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação.

Em seguida, ainda no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, na tela abaixo, deve-se selecionar o instrumento a ser aplicado.

No momento da seleção do instrumento, o Presidente do Comitê de Aplicação deverá se atentar para:

- Se primeira aplicação do órgão/entidade, selecionar **IMGG 100 pontos (Primeira aplicação)**;
- Se segunda aplicação em diante do órgão/entidade, selecionar **IMGG 100 pontos (A partir da segunda aplicação)**.

O preenchimento do campo "Descrição/Referência" não é obrigatório. Este deverá ser preenchido nos casos em que seja necessário especificar que a aplicação é de uma determinada unidade, desassociando-a de outras. Exemplos: a aplicação se refere, exclusivamente, à uma Secretaria Estadual, cujo CNPJ é o mesmo do estado ao qual pertence ou, ainda, a aplicação se refere a uma unidade descentralizada (uma superintendência, por exemplo) da principal.

O campo "Ciclo de Aplicação" já vem preenchido automaticamente pelo sistema. Este refere-se ao ano base (de 1º de janeiro a 31 de dezembro) para avaliação das práticas e resultados de gestão, em atendimento aos requisitos de cada alínea. Assim, caso a aplicação ocorra no ano x, o "Ciclo de Aplicação" será, necessariamente, o ano imediatamente anterior a esse.

Na sequência, o sistema apresenta a tela abaixo, onde se deve clicar no ícone de lupa/lápis, disponível na coluna "Ação", referente ao instrumento da organização. Nessa tela, o instrumento será visualizado pelos Membros do Comitê de Aplicação somente após a realização dos passos anteriores, que só ocorrem no perfil dos Presidentes do Comitê de Aplicação.

6. Cadastro da Organização

O Cadastro da Organização é uma descrição geral da organização que será avaliada. Seu objetivo principal é proporcionar uma visão sistêmica da organização a todos os avaliadores, pois, normalmente, os colaboradores conhecem a instituição em que trabalham parcialmente.

Além disso, o Cadastro da Organização será de grande importância para entes externos no momento da validação do processo de avaliação da gestão, que servirá de base para a certificação do respectivo nível de maturidade da governança e da gestão.

Os dados referentes à organização serão um referencial imprescindível para a análise da consistência das práticas e dos resultados relatados em relação à pontuação atribuída na avaliação.

Independentemente da forma adotada para a condução da avaliação da gestão, é recomendável que o Comitê de Aplicação elabore, em conjunto, o cadastro de sua organização antes de iniciar o processo avaliativo.

São apresentados, na tela abaixo, os campos para a descrição das "Competências Regimentais" (obrigatório) e da "Missão". Não é necessário descrever todas as competências gerências do regimento interno. Basta apresentar as competências transversais, suficientes para que os Validadores externos tenham conhecimento da organização.

Na aba "Produtos/Serviços e Usuários", estão habilitados os campos para descrição dos "Produtos/Serviços" e dos respectivos "Usuários".

Serviço público é uma atividade desenvolvida com a participação do Estado que tem a finalidade de atender necessidades dos cidadãos-usuários do órgão/entidade.

Os serviços públicos podem ser gerais ou individuais. Os gerais são os destinados ao atendimento da população em geral e são financiados pelos valores dos impostos, como o fornecimento de iluminação pública e a segurança pública. Os serviços individuais são os que são prestados a cada pessoa, individualmente, e devem ser cobrados por taxas. São exemplos os serviços de fornecimento de energia elétrica e de água.

Os serviços públicos chamados de essenciais são aqueles considerados urgentes e que podem causar danos caso sejam interrompidos ou não fornecidos. São ligados às garantias de condições de saúde e de segurança, que são indispensáveis para a vida digna dos cidadãos. Assim, a lei determina que a prestação destes serviços não pode ser interrompida.

A Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989 (Lei de Greve), definiu quais são os serviços públicos essenciais:

- tratamento e fornecimento de água;
- distribuição de energia elétrica;
- fornecimento de gás e outros tipos de combustível;
- serviços médicos e hospitalares;
- distribuição e venda de medicamentos;
- venda de alimentos;
- serviços funerários;
- transporte coletivo;
- tratamento de esgoto;
- recolha de lixo;
- serviços de telecomunicações;
- guarda e controle de substâncias radioativas e de materiais nucleares;
- atividades de processamento de dados dos serviços essenciais;
- controle do tráfego aéreo; e
- serviços de compensação bancária.

Nesse momento, é importante atentar-se que, para cada “Produto/Serviço”, deve-se relacionar os seus respectivos “Usuários” e a quantidade que foi atendida durante o Ciclo de Aplicação.

É comum se confundir um serviço com uma Política Pública ou um Programa, veja o exemplo a seguir:

Assistência Social é uma **Política Pública**, que tem, como um de seus **Programas**, o **Combate à Fome**, que tem, entre seus **Serviços**, o **Bolsa Família.** Os usuários desse serviço são famílias vulneráveis inscritas no Cadastro Único (CadÚnico).

Na próxima aba, estão habilitados os campos pertinentes ao Comitê de Aplicação, onde é possível a inclusão ou exclusão de usuários. No caso de um usuário se cadastrar no sistema após iniciada a aplicação, o Presidente do Comitê de Aplicação deverá inclui-lo, clicando no respectivo nome do usuário relacionado no campo “Usuário”.

Finalmente, a aba “Arquivos e Evidências da Aplicação” funcionará como repositório de toda a documentação que será anexada à aplicação, facilitando, assim, a consulta de cada uma delas com seu respectivo local.

7. Avaliação e Pontuação dos Critérios

A avaliação deverá ser realizada logo após o preenchimento do Cadastro da Organização, pelos Membros do Comitê de Aplicação, que devem verificar se as práticas e os resultados de gestão da organização atendem aos Fatores de Avaliação das Alíneas, a seguir:

- **Adequação** - verificar quais requisitos da alínea foram atendidos; e
- **Continuidade** - verificar o início da utilização das práticas e dos resultados de gestão (desde quando) e com que periodicidade ocorrem. Nesse caso, é necessário apenas a apresentação das práticas e dos resultados do ano anterior ao ciclo de aplicação do IMGG.

Será necessária a descrição das práticas de gestão quando for sinalizado “Sim” para o fator “Adequação” na avaliação dos requisitos de cada alínea dos Critérios 1 a 6 – Processos Gerenciais. Caso a organização sinalize “Não” para o fator “Adequação”, consequentemente, deverá sinalizar “Não” para o fator “Continuidade”.

Descreve-se uma prática de gestão respondendo, objetivamente, à pergunta “como a organização executa esta ou aquela ação de gestão?”, ou seja, deve-se responder “como” a organização atende aos requisitos da alínea, atentando-se para registrar a “Continuidade” dessa prática pela organização. A descrição pode contemplar, também, as melhorias recentes implementadas na Prática de Gestão.

Sempre que possível, informar, também, na descrição da Prática de Gestão, a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Se uma prática de gestão para atendimento de um determinado requisito contemplar indicadores de desempenho, estes deverão ser relacionados na descrição dessa prática de gestão, e os resultados desses indicadores deverão ser apresentados quando da aplicação do Critério 7.

Prática de Gestão (O que faz) – resposta à palavra COMO.

Algumas orientações para a descrição das práticas de gestão:

- Identificar os requisitos solicitados pela alínea.
- Fazer uma reflexão sobre o conteúdo das Práticas de Gestão, para que se registre apenas os requisitos atendidos pela organização.
- Descrever, de forma simples e objetiva; para tanto, recomenda-se utilizar termos de uso corrente da organização e, sempre que possível, estruturar os textos na ordem direta (sujeito, predicado e complemento) e em frases curtas.
- Ter em mente, ao se identificar as práticas, o cadastro da organização definido e sua situação na estrutura organizacional do Poder Federativo à qual ela se vincula, de maneira a observar os seguintes aspectos:
    - Considerar as práticas que sejam da alçada ou da competência da gestão do dirigente da organização.
    - Considerar as práticas decorrentes da política da organização como um todo, que tenham um impacto na organização avaliada, assim como aquelas em que ela tenha participação ativa e comprovada.
    - Não considerar as demais práticas, decorrentes da política da organização, nas quais a organização não tenha nenhum envolvimento.
    - Demonstrar, caso a prática de gestão não seja realizada, exclusivamente, pela organização, e sim pela organização competente dentro do Poder Federativo à qual ela se vincula, como esta participa/contribui para o atendimento da prática de gestão pela instituição competente.

Tendo em vista a forte inter-relação existente entre os Critérios, é muito comum ocorrer que uma prática de gestão que atenda a outros requisitos de outras alíneas. Nesse caso, não se deve fazer apenas uma referência à alínea na qual a prática já foi descrita, deve-se apresentar esta mesma prática de gestão e arquivos comprobatórios para atendimento de outros requisitos.

Veja o exemplo de descrição de uma Prática de Gestão para o requisito 1, da alínea “c”, do Critério 1 - Governança.

Critério 1 – Governança
c) A alta direção promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.
Requisito da alínea
1. A alta direção **promove o monitoramento** ... do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.

Descrição das Práticas de Gestão
Ocorrem, mensalmente, desde 202x, (Continuidade) reuniões do Comitê Gestor, que têm como foco principal o acompanhamento e a aprovação de ações de melhoria relacionadas à análise crítica do desempenho da organização (Prática de Gestão) por meio da avaliação dos principais dos resultados dos indicadores de desempenho abaixo relacionados. Participam da reunião o colegiado formado pela Alta Administração e a Assessoria de Gestão Estratégica. Principais indicadores de desempenho: - Índices de satisfação do cidadãos-usuário; Percentual de arrecadação de Receitas; Percentual de desempenho de Despesas; Índice de investimentos em áreas verdes; Índice de Desenvolvimento Humano; Percentual de retorno dos programas sociais; Percentual de absenteísmo; e Índice de melhoria da qualidade dos produtos fornecidos.

Importante destacar que, além de descrever as práticas de gestão, deverão ser disponibilizadas evidências para a comprovação destas, seja por meio da inserção de links na descrição da prática de gestão, seja por meio da anexação de documentos, conforme veremos na próxima sessão.

7.1 Avaliação e Pontuação dos Critérios 1 – 6

Tendo por base a identificação prévia das Práticas de Gestão, os Membros do Comitê de Aplicação devem verificar o grau de atendimento dessas práticas aos requisitos de cada alínea, seguindo os próximos passos apresentados.

A imagem abaixo apresenta o ciclo de vida de Aplicação do Instrumento, exibindo, já habilitada, a fase 2 “Avaliação e Pontuação dos Critérios”.

A) Avaliação das Alíneas

Logo abaixo, é apresentada seção de tela para seleção do Critério que se deseja aplicar. Nessa tela, temos apresentado o Critério 01 – Governança. Deve-se clicar em cada alínea, na ação “Avaliar”, para iniciar a avaliação dos respectivos requisitos.

A seguir, na seção de tela abaixo, são apresentados os requisitos da alínea para sinalização dos Fatores de Avalição (Adequação e Continuidade). Nesse momento, os Membros do Comitê de Aplicação devem escolher a assertiva que melhor reflete o grau de atendimento aos requisitos de cada alínea pelas práticas de gestão.

Caso seja sinalizado “Sim” para o fator “Adequação”, o sistema abre campo obrigatório para a descrição da Prática de Gestão de atendimento ao requisito da alínea em avaliação, permitindo, também, a sinalização para o fator “Continuidade”, conforme demonstrado na seção de tela abaixo.

É importante frisar que, caso seja sinalizado “Não” para o fator “Adequação”, o sistema só aceitará a sinalização “Não” para o fator “Continuidade”, pois não há que se falar em continuidade para algo que não é realizado, ou seja, não há continuidade para o que não é feito.

B) Apresentação de evidências

Também é possível fazer upload de arquivos e links de acesso a informações para evidenciar as práticas de gestão. Veja o campo habilitado na aba “Arquivos”. É fundamental que a organização insira documentos que comprovem a prática de gestão apresentada, uma vez que estes subsidiarão a análise pelos validadores externos. É aceitável a indicação de links no campo de descrição da prática.

Importante salientar que os documentos anexados, para terem validade, devem ser assinados ou provenientes de publicações oficiais e/ou confiáveis, a exemplo dos diários oficiais e notícias de sites consolidados.

Além disso, a documentação inserida deve ser de, pelo menos, 1 (um) ano anterior ao ciclo de avalição e de até 3 (três) anos em relação a este. Fora desse período, ficará a critério do Validador a consideração desta.

Após selecionar o(s) arquivo(s) a ser(em) anexado(s), é necessário clicar em “Salvar”.

C) Priorização das Oportunidades de Melhoria

Na sequência, segue a apresentação de Oportunidade de Melhoria – OM, que pode ser um problema, uma melhoria ou uma inovação para as possíveis lacunas não atendidas pelas práticas de gestão. Apesar de não ser obrigatório, é recomendável a descrição dessas OMs, mesmo que não venham a ser contempladas nos Planos de Melhoria de Governança e Gestão.

O objetivo dessa etapa é selecionar, entre as identificadas na avaliação, um conjunto de OM que possa gerar melhores resultados e que, portanto, serão foco das ações do Plano de Melhoria de Governança e Gestão, evitando-se, assim, a dispersão de recursos.

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

Outro critério importante de priorização é considerar os projetos já em desenvolvimento que têm relação direta com, pelo menos, uma das OMs identificadas.

É importante salientar que a realização da avaliação e o planejamento para a melhoria não interrompem as ações e os projetos em desenvolvimento na organização.

Identificadas as OMs que respondam a esses dois critérios, e, caso os planejadores decidam incluir outras OMs, pode-se utilizar alguma ferramenta de priorização que poderá ajudar a dar consistência técnica à escolha. No entanto, de forma alguma, substituirá a percepção do que é e o que não é considerado importante pela organização naquele momento. Assim, deve-se ficar com aquelas OMs que representem a preocupação da organização, principalmente, da alta administração.

Entre algumas das ferramentas que podem auxiliar a organização na priorização das oportunidades de melhoria que devem ser selecionadas no momento de elaboração do Plano, destacamos a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Essa ferramenta poderá auxiliar na tarefa de definir prioridades, quando há várias atividades a serem executadas.

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

- **G**ravidade: impacto do problema sobre as coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações, e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- **U**rgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- **T**endência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Essas características são analisadas e pontuadas conforme demonstrado a seguir:

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

É importante observar que a ordem de priorização não determina, necessariamente, quais OMs serão transformadas em metas nos Planos. Deve-se estabelecer um ponto de corte, cuidando para não se priorizar muitas OMs. É bom lembrar que a organização tem suas metas finalísticas e precisa compartilhar a melhoria da gestão com vistas ao aumento da capacidade de desempenho.

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

- Resistir à vontade de considerar todas as oportunidades de melhoria como prioritárias.
- Priorizar, pelo menos, uma importância; não se deixar seduzir pelas urgências.

- Identificar, objetivamente, o principal critério de priorização a ser utilizado.
- A melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados aos cidadãos deve levar em consideração a eficiência da ação pública, com ênfase na capacidade de fazer o máximo com os recursos disponíveis.
- As atividades finalísticas da organização são preferenciais como estratégia para se atingir, mais rapidamente, o cidadão usuário.

Apesar de as ferramentas auxiliarem na priorização, estas não substituem a percepção da organização sobre si mesma.

O sistema possibilita a descrição de quantas OMs forem necessárias para cada requisito e a priorização por meio da Matriz GUT. Na seção de tela abaixo, na aba "Oportunidades de Melhoria", são apresentados os campos para descrição e priorização das OMs.

Após a descrição e priorização das OMs, o sistema apresenta a relação para habilitação dos Planos de Melhoria de Governança e Gestão – PMGGs, devendo ser habilitadas, no mínimo 3 OMs, dentre as priorizadas.

O sistema do Gestaopubicagov.br não possibilitará a emissão da Declaração de Aplicação do IMGG 100 pontos, caso não sejam elaborados os PMGGs para as OMs habilitadas. Na seção de tela abaixo, em "Priorização das Oportunidades de Melhoria", a ação "Habilitar PMGG" permite, ao Comitê de Aplicação, a seleção das OMs que serão contempladas com um PMGG.

O sistema possibilita, ainda, desabilitar uma OM, caso o Comitê de Aplicação julgue que esta não será contemplada com um PMGG, conforme demonstrado na seção de tela abaixo. Para isso, basta clicar na ação “Desabilitar PMGG”.

7.2 Avaliação e Pontuação do Critério 7 – Valor Público

A avaliação e pontuação desse Critério consiste na análise preliminar dos resultados, em atendimento ao requisito de cada alínea, que ocorre por meio da verificação do desempenho da

organização, mediante a apresentação e avaliação dos resultados dos indicadores de desempenho. O elevado nível de maturidade em governança e gestão não diz respeito apenas às práticas em si, mas o quanto essas práticas permitem ou impedem a organização de ter o desempenho esperado.

A descrição dos resultados deve ser, essencialmente, quantitativa, por meio da apresentação de Indicadores de Desempenho - ID. Contudo, a informação qualitativa é também muito importante, embora mais rara. Normalmente, diz respeito a reconhecimentos e premiações recebidas. Veja exemplos de indicadores de desempenho para cada alínea no item 4.7.7 Valor Público do documento **Modelo de Governança e Gestão Pública - Gestaopublicagov.br**.

Com base nos indicadores de desempenho que devem ter sido relacionados quando da descrição das práticas de gestão, em atendimento aos requisitos das alíneas dos Critérios 1 – 6, o Comitê de Aplicação deve verificar o atendimento aos Fatores de Avaliação da alínea, por meio da apresentação e avaliação dos resultados dos IDs.

Em atendimento ao requisito 1 das alíneas deste Critério, ao selecionar "Sim" para o fator "Adequação", o Comitê de Aplicação deverá selecionar o "Tipo de indicador": se de "Eficácia" (fazer o que tem que ser feito - cumprir meta); de "Eficiência" (fazer otimizando custos - financeiro e tempo); ou de "Efetividade" (impacto dos resultados percebido pelos usuários). Deverá, ainda, descrever o ID, selecionar o ano (se referente ao ciclo de aplicação ou aos anos anteriores), e descrever a meta e o resultado do ID.

No fator "Continuidade", deve-se verificar o início da utilização dos resultados de gestão (desde quando) e com que periodicidade ocorrem. Nesse caso, é necessário apenas a apresentação dos resultados do ano anterior ao ciclo de aplicação do IMGG 100 pontos. O mesmo vale para o requisito de avaliação, ou seja, deve-se demonstrar que a avalição dos resultados ocorre há pelo menos um ano.

Aqui, também, não há que se falar em "Continuidade" se não forem apresentados e avaliados os resultados dos IDs.

Para atendimento ao requisito 2 das alíneas do Critério 7 – Valor Público, deverão ser apresentadas as práticas de avaliação e de monitoramento descritas nas alíneas "a" e "c" do Critério 1 - Governança e/ou alínea "d" do Critério 2 – Estratégias e Planos, devendo ainda, serem acrescidas de uma avaliação específica de cada um (ou de seu conjunto, o que for mais adequado) dos resultados dos indicadores de desempenho apresentados no requisito 1 das alíneas.

Observação 1
Iniciar a descrição da prática de gestão citando desde quando e com periodicidade ocorre, demonstrando, assim, atendimento ao fator de pontuação "Continuidade", atentando-se para a apresentação da documentação comprobatória, que deve ser de, pelo menos, a 1 ano anterior ao Ciclo de aplicação do IMGG 100 pontos.

Exemplo de descrição dos Resultados de Gestão para a alínea "a" do Critério 7, considerando que o Ciclo de aplicação é 2022.

Critério 7 - Valor Público			
Alínea			
a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos e são avaliados periodicamente.			
Requisito 1 da alínea			
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos.			
Descrição dos Indicadores	**Ano**	**2021**	**2022**
Percentual de capacitação da equipe técnica que opera recursos da União.	**Meta**	80%	95%
	Resultado	80%	95%
Tempo médio de execução dos Projetos.	**Meta**	2 anos	1 ano
	Resultado	2 anos	1 ano
Percentual de ampliação dos pontos de atendimento dos serviços.	**Meta**	50%	55%
	Resultado	50%	60%
Índice de satisfação dos cidadãos usuários.	**Meta**	70%	85%
Percentual de aplicação dos recursos orçamentários (destinados a gestão de riscos).	**Resultado**	75%	85%
Índice de Frequência de Acidentes.	**Meta**	1%	0,5%
Percentual de denúncias recebidas.	**Resultado**	0,8%	0,3%
Requisito 2 da alínea			
2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual são **avaliados periodicamente.**			
Mensalmente, desde 2021, são realizadas reuniões de monitoramento e avaliação dos indicadores de desempenho, quando são apresentados pelos respectivos responsáveis os resultados alcançados e proposições de ações necessárias. Os resultados dos indicadores de desempenho apresentados no requisito 1 desta alínea demonstram que as metas foram alcançadas e impactaram positivamente nos prazos estabelecidos para a execução dos projetos.			

Observação 2

A partir da segunda aplicação do IMGG 100 Pontos, deverão ser apresentados os resultados e a respectiva avaliação dos indicadores de desempenho estabelecidos nos Planos de Melhoria de Governança e Gestão - PMGG apresentados na aplicação anterior, em atendimento aos requisitos da alínea "i" do Critério 7 – Valor Público.

Para tanto, a organização deve apresentar as evidências do monitoramento de implementação de cada um dos PMGGs apresentados na aplicação anterior, que podem ser:

- Telas de monitoramento de cada um dos PMGGs extraídas do sistema Gestaopublicagov.br;
- Planilhas de coleta e análise de dados que contemplem o monitoramento dos PMGGs apresentados na aplicação anterior;
- Projetos de implementação dos PMGGs apresentados na aplicação anterior, se for o caso;

- Relatórios que contemplem o monitoramento dos PMGG apresentados na aplicação anterior.

A seção de tela abaixo exibe os campos para apresentação e avaliação dos resultados dos IDs, bem como as funcionalidades para *upload* de arquivos e de descrição e de priorização das Oportunidades de Melhoria de Governança e Gestão.

No Critério 7, também, depois da descrição e priorização das OMs, o sistema apresenta a relação para habilitação dos PMGGs. Na tela abaixo, a ação "Habilitar PMGG" permite a seleção, pelo Comitê de Aplicação, somente das OMs que serão contempladas com um PMGG.

Após a avaliação de todos os requisitos de cada alínea, o sistema gera a pontuação do Critério, que é apresentada no Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão.

8. Planos de Melhoria de Governança e Gestão - PMGG

De posse das Oportunidades de Melhorias priorizadas, inicia-se a etapa de elaboração dos Planos de Melhoria de Governança e Gestão - PMGG.

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

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

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

8.1 Definição das metas e indicadores de desempenho

As metas são formuladas a partir das Oportunidades de Melhoria priorizadas.

Metas são objetivos quantificados que indicam uma direção, um estado futuro desejado específico para uma área de atuação da organização, ou seja, é uma "demarcação objetiva", em tempo e quantidade, dos objetivos estabelecidos. As metas devem ser desafiantes, porém atingíveis em determinado tempo. Devem exigir esforço adicional, implicando, às vezes, em ruptura e ousadia.

Essencial na definição de uma meta são os seus indicadores de desempenho, ou seja, que "ponteiros" o gestor da meta vai utilizar para monitorar a sua execução e, principalmente, os seus resultados.

Indicadores de desempenho são peças-chave de um sistema de medição do desempenho institucional e são escritos com o uso de linguagem matemática que servem de parâmetros de referência para medir a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos e de suas atividades.

Mostram um cálculo que deve ser efetuado com grandezas distintas. O resultado do cálculo, ou o próprio indicador, é também uma grandeza com um significado. É um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar essa medida com metas pré-estabelecidas.

Os indicadores de desempenho servem para mensurar os resultados e gerir o desempenho; embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão; contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; facilitar o planejamento e o controle de desempenho; e viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Diferentemente das medições de desempenho, que são efetuadas quando os aspectos do desempenho podem ser mensurados diretamente e quantificados com facilidade, os indicadores de desempenho são utilizados quando não é possível efetuar tais mensurações de forma direta. São uma alternativa para a medição do desempenho, embora não forneçam uma mensuração direta dos resultados.

Veja abaixo a comparação entre simples informações gerenciais e indicadores de desempenho:

INFORMAÇÕES GERENCIAIS	INDICADORES DE DESEMPENHO	META	ANO
A organização possui 100 servidores.	Índice de absenteísmo.	1%	2022
	Percentual de servidores capacitados.	80%	2022
A organização possui 10 projetos com recursos das transferências da União.	Percentual de projetos concluídos no prazo estabelecido.	90%	2022
	Percentual de projetos em conformidade.	90%	2022
A organização possui 1000 cidadãos usuários.	Percentual de cidadãos usuários muito satisfeitos com a qualidade do serviço.	95%	2022

Um conjunto de dados isolados, mostrando os resultados atingidos por uma instituição, não diz nada a respeito do desempenho desta, a menos que seja confrontado com metas ou padrões pré-estabelecidos ou seja realizada uma comparação com os resultados atingidos em períodos anteriores, obtendo-se, assim, uma série histórica para análise.

A Instrução Normativa SEGES/ME nº 2, de 12 de janeiro de 2022, estabeleceu o sistema de medição de desempenho de repassadores e recebedores de recursos discricionários e legais da União, na gestão de instrumentos operacionalizados por meio da Plataforma Transferegov.br.

Segundo o art. 4º, parágrafo único, para a composição do Índice de Capacidade Técnica na Gestão das Transferências da União - ICTRU, poderão ser utilizados os seguintes critérios de avaliação, considerando as peculiaridades de recebedores e repassadores:

- capacitação da força de trabalho;
- maturidade da governança e da gestão institucional;
- desempenho nos processos de transferências da União;
- maturidade institucional da gestão de riscos;
- conformidade das informações fiscais e contábeis; e
- nível de desenvolvimento institucional.

A maturidade da governança e da gestão institucional será obtida pela certificação do Nível de Maturidade de Governança e Gestão emitida a partir da aplicação de um IMGG. Portanto, o Nível de Maturidade de Governança e Gestão poderá servir como um dos critérios prioritários para captação de recursos da União.

O estabelecimento e o monitoramento desses indicadores possibilitam o incremento de melhorias na execução dos recursos advindos das transferências da União e proporcionam uma tomada de decisão mais efetiva quanto à destinação desses recursos para atendimento das políticas públicas.

8.2 Elaboração dos Planos de Melhoria de Governa e Gestão (5W2H)

O sistema apresentará a relação das Oportunidades de Melhoria Priorizadas em cada Critério, que deverão ser habilitadas para elaboração dos PMGG. Estes deverão ser preenchidos seguindo a metodologia 5W2H, que é um *checklist* de atividades específicas que devem ser desenvolvidas, com o máximo de clareza e eficiência, por todos os envolvidos em um projeto.

Essa série de caracteres corresponde às iniciais (em inglês) das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam as principais questões que possam ocorrer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas:

> ***5 W:*** *What (o que será feito?) – Why (por que será feito?) – Where (onde será feito?) – When (quando?) – Who (por quem será feito?)*
> ***2 H:*** *How (como será feito?) – How much* (*quanto vai custar?).*

Essa metodologia está fundamentada nas respostas para essas sete perguntas essenciais. Com essas respostas em mãos, teremos um mapa de atividades que vão ajudar a seguir todos os passos relativos a um projeto, de forma a tornar a execução muito mais clara e efetiva.

Além de ser muito útil na execução dos projetos, essa metodologia contribui, sobretudo, no controle das ações estabelecidas, possibilitando, ainda, uma maior produtividade pela economia de tempo e recursos, já que os colaboradores envolvidos em um projeto específico saberão, exatamente, o que fazer, quando, onde, de que forma, etc.

O preenchimento da etapa **Plano de Melhoria de Governança e Gestão** é obrigatório no sistema, quando da aplicação do IMGG 100 pontos, **para pelo menos 3 Oportunidades de Melhoria priorizadas**. Além disso, os resultados desses planos deverão ser apresentados e pontuados no Critério 7 – Valor Público, a partir da segunda aplicação do IMGG 100 pontos, especificamente, na alínea "i". Nessa situação, quando da nova aplicação, o Presidente do Comitê de Aplicação deverá selecionar o **Instrumento de Maturidade de Governança e Gestão - IMGG 100 pontos (A partir da segunda aplicação)**.

Para elaboração dos PMGGs, o Comitê de Aplicação deve clicar em "PMGG", na coluna "Ação", conforme demonstrado na seção de tela abaixo:

Em seguida, o sistema abre a tela para elaboração do PMGG. Nela, podemos verificar que os campos "Critério" e "Alínea" já vêm preenchidos e correspondem à Oportunidade de Melhoria habilitada anteriormente, devendo os demais campos serem preenchidos, conforme explicitado na metodologia acima mencionada.

Deve-se definir o indicador de desempenho, a meta e o ano para o alcance dos resultados pretendidos com a implementação da Oportunidade de Melhoria. Para tanto, deve-se analisar o que se deseja resolver, melhorar ou, ainda, inovar.

Veja o exemplo de estabelecimento de indicadores de desempenho e respectivas metas para a Oportunidade de Melhoria Priorizada a seguir:

Critério 5 - Capital Intelectual

Alínea e) São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais.

Oportunidade de Melhoria Priorizada:
Aprimorar a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Vejamos uma breve análise da situação atual e dos resultados esperados, preliminar ao estabelecimento de indicadores de desempenho e respectivas metas para a Oportunidade de Melhoria Priorizada:

Situação atual	Resultados esperados
Os projetos apresentam um índice elevado de inconsistências.	Reduzir inconsistências.
O tempo médio de execução dos projetos está acima do desejável.	Reduzir a demora na execução dos projetos.
Baixa aplicação dos recursos orçamentários/financeiros com capacitação.	Elevar a aplicação dos recursos.

Após a análise da situação atual e visando ao monitoramento dos resultados esperados para essa Oportunidade de Melhoria, poderão ser estabelecidos os seguintes indicadores de desempenho e respectivas metas:

Indicadores de desempenho	Meta	Ano
Percentual de capacitação dos servidores que atuam na execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	80%	202x
Percentual de aplicação de recursos orçamentários/financeiros com capacitação.	100%	202x
Percentual de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União executados sem inconsistências.	95%	202x
Tempo médio de execução de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União executados sem inconsistências.	1 mês	202x

Considerando esta análise podemos escolher o indicador mais adequado para elaboração de um PMGG para a essa Oportunidade de Melhoria. No exemplo a seguir foi considerado o indicador de capacitação, tomando por base este tema como o fator crítico de sucesso mais relevante.

Veja o exemplo de PMGG:

05 - Capital Intelectual				**10,0**
Alínea				
Alínea e) São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais.				
Oportunidade de Melhoria	**Gravidade**	**Urgência**	**Tendência**	**Resultado**
Aprimorar a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	5	5	5	125
Plano de Melhoria da Governança e Gestão (PMGG)				
Nome do PMG: Plano de capacitação.				
Indicador: Percentual de capacitação dos servidores				
Meta: 80%	**Ano:** 2024	**Data Início:** 31 de dezembro de 2023	**Recursos Financeiros:** R$ 80.000,00	
Local: Coordenação Geral de Capacitação		**Quem:** Analista*		
Como: - Constituir um Comitê de capacitação por meio de portaria até 31/12/23. - Capacitar os membros do Comitê de capacitação até 31/01/24 - R$ 10.000,00. - Realizar visita técnica até 15/02/24 - R$ 20.000,00. - Elaborar e aprovar plano de capacitação até 28/02/24. - Implementar metodologia/ sistema para acompanhamento das capacitações até 31/03/24 - R$ 50.000,00. - Executar as ações de capacitação estabelecidas no plano até 31/12/24. - Elaborar e divulgar relatório das ações de capacitação e do resultado do indicador de desempenho até 31/12/24.				

*Se o responsável (Quem) pela implementação do PMGG não fizer parte do Comitê de Aplicação, o indicado deverá se cadastrar no sistema do Gestaopublicagov.br no perfil de Membro Comitê de Aplicação para poder ter acesso ao monitoramento do PMGG.

Após essa análise, o Comitê de Aplicação define e descreve, na tela de elaboração do PMGG abaixo, o ID que será o norteador do que se deseja alcançar.

Plano de Melhoria de Governança e Gestão - PMGG

01
Governança

01 - Governança				10,0
Alínea				
a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.				
Oportunidade de Melhoria	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Oportunidade de Melhoria 1	3	2	1	6

Plano de Melhoria da Gestão (PMG)

* Nome do PMG:
* Indicador de Desempenho:
* Meta: * Ano: * Data de Início: * Recursos (R$):
* Local: * Quem:
* Como:

<< Voltar | Salvar | Salvar e Voltar

8.3 Monitoramento dos Planos de Melhoria de Governança e Gestão:

Essa etapa é imprescindível para o alcance dos resultados estabelecidos nos Planos de Melhoria de Governança e Gestão, pois é impossível ser proativo sem a prática do monitoramento em tempo de execução, ou seja, é de muita pouca valia o simples estabelecimento de metas se não houver o acompanhamento dos indicadores e análise periódica de seus resultados.

Esse monitoramento deve ocorrer logo após a deliberação quanto à implementação dos Planos de Melhoria da Governança e da Gestão pela alta direção do órgão/entidade, ou seja, não precisa aguardar pela Declaração de Aplicação ou pela Certificação do Nível de Maturidade de Governança e Gestão.

Para tanto, faz-se necessária a definição da periodicidade de aplicação dos indicadores definidos, ou seja, o período de tempo previsto para a coleta dos dados (diário, semanal, mensal, etc.), bem como a periodicidade de avaliação dos resultados alcançados.

Veja os exemplos abaixo, tendo por base o PMGG - Plano de capacitação.

Acompanhamento das atividades previstas no PMGG:

ATIVIDADES	STATUS*	PRAZO REPACTUADO	JUSTIFICATIVA
- Constituir um Comitê de capacitação por meio de portaria até 31/12/23.	Concluído		

- Capacitar os membros do Comitê de capacitação até 31/01/24 - R$ 10.000,00.	Atrasado	15/02/2023	Dificuldade de ajustes nas agendas dos interlocutores.
- Realizar visita técnica até 15/02/24 - R$ 20.000,00.	Concluído		
- Elaborar e aprovar plano de capacitação até 28/02/24.	Atrasado	15/03/2023	Solicitação de ajustes no projeto pela Alta Direção.
- Implementar sistema para acompanhamento das capacitações até 31/03/24 - R$ 50.000,00.	Concluído		
- Executar as ações de capacitação estabelecidas no projeto até 31/12/24.	Não iniciado		
- Elaborar e divulgar relatório das ações de capacitação e do resultado do indicador de desempenho até 31/12/24.	Não iniciado		

* Não iniciado / Em andamento / Atrasado / Concluído

Veja o exemplo abaixo de avaliação do indicador de desempenho do PMGG para os 2 (dois) primeiros meses após a Implementação do sistema para acompanhamento das capacitações, que, na tabela anterior, apresenta o prazo final de execução até 31/03/24.

AVALIAÇÃO DO INDICADOR DE DESEMPENHO				
DATA DA APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO*	**RESULTADO**	**CONSIDERAÇÕES**	**O QUE FAZER**	**QUANDO**
30/04/2023	1,5%	O RESULTADO DO INDICADOR DE DESEMPENHO APRESENTADO NA PRIMEIRA AVALIAÇÃO, ENCONTRA-SE ABAIXO DO ESPERADO PARA O PERÍODO, INDICANDO QUE A META ANUAL ESTABELECIDA PODERÁ NÃO SER ALCANÇADA.	INFORMAR O RESULTADO E AS CONSIDERAÇÕES AS PARTES INTERESSADAS, SOLICITANDO INFORMAR AS POSSÍVEIS CAUSAS PARA O NÃO ALCANCE DO RESULTADO ESPERADO PARA A PRIMEIRA AVALIAÇÃO MENSAL E AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS.	30/04/2023
30/05/2023	7%	O RESULTADO DO INDICADOR DE DESEMPENHO APRESENTADO NA SEGUNDA AVALIAÇÃO, ENCONTRA-SE DENTRO DO ESPERADO PARA O PERÍODO, INDICANDO QUE AS AÇÕES IMPLEMENTADAS CORRIGIRAM/ELIMINARAM AS CAUSAS PARA O NÃO ALCANCE A META NO PERÍODO ANTERIOR.	INFORMAR O RESULTADO E AS CONSIDERAÇÕES AS PARTES INTERESSADAS, SOLICITANDO O EMPENHO DE TODOS PARA O ALCANCE DO RESULTADO ESPERADO PARA OS PRÓXIMOS PERÍODOS.	30/05/2023

*APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO - MENSAL

A tela abaixo apresenta, no Menu principal, o submenu “Monitoramento” e o botão para inserir um novo monitoramento.

A primeira ação na etapa do monitoramento é a definição da Periodicidade de Aplicação e da Avaliação para o Plano de Melhoria selecionado, conforme demonstrado na tela abaixo:

Após esses procedimentos, o sistema abre a tela abaixo, onde se deve clicar na ação para os próximos procedimentos.

Na tela abaixo, deve-se clicar em “Nova Aplicação/Avaliação”:

Na próxima tela, deve-se clicar em “Tipo de Monitoramento” para selecionar a aplicação e a descrição do Resultado.

Se na tela anterior, ao clicar em “Tipo de Monitoramento”, for selecionado “Avaliação”, o sistema abrirá a tela abaixo para registro da avaliação do resultado alcançado e dos demais campos. A cada novo levantamento do resultado (conforme definido na aplicação e avaliação), deve-se registrar as novas avaliações, o que fazer, o prazo e o responsável.

9. Requisitos para Certificação

Os **Requisitos para Certificação** formam um conjunto de iniciativas e/ou instrumentos que foram **efetivamente implementados** e viabilizam as práticas de governança e de gestão em atendimento aos requisitos das alíneas.

Fazem parte das condições preliminares que a organização precisa apresentar durante a aplicação do IMGG 100 pontos, que a qualifica ao processo de validação externa, visando à Certificação do Nível de Maturidade de Governança e Gestão.

REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA E GESTÃO		
Critérios	**Requisitos**	**Pontos**
1 - Governança	Código de Ética	3
2 - Estratégias e Planos	Planejamento Estratégico	4
	Portfólio de Projetos	3
3 - Público-Alvo	Carta de Serviços	3
	Ouvidoria	3
4 - Sustentabilidade	Plano Orçamentário e Financeiro	3
	Portal de Transparência (próprio ou de terceiros)	3
	Regra de ouro - STN	4
5 - Capital Intelectual	Plano de Capacitação	4
	Avaliação de Desempenho das pessoas	3
6 – Processos	Relatório de Diagnóstico (nível de suscetibilidade a fraude e corrupção do PNPC-Estratégia de Integridade Pública)	3
7 - Valor Público	Sistema de avaliação por meio de Indicadores	4
Total		**40**

A seguir, apresentamos uma breve definição de cada um dos Requisitos para Certificação com sugestões de leitura e cursos para um maior aprofundamento.

- **Requisito 1: Código de Ética** - O código de ética e/ou de conduta é um documento que estabelece os princípios e as normas que definem as práticas de atuação de uma empresa.

  Sugestão de Curso
  Ética e Serviço Público (ENAP)
  https://www.escolavirtual.gov.br/curso/4

- **Requisito 2: Planejamento Estratégico** - O planejamento é a primeira das quatro funções clássicas que compõem o ciclo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), segundo Chiavenato (Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 340, 2008.).

  "O produto do planejamento estratégico é um plano, que documenta os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las" (Guia Técnico de Gestão Estratégica, Vol. 1/ME).

  Sugestões de Leitura
  - Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020. (*https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica*)
  - Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3. (*https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm*)
  - Artigo "Planejar é preciso", Cristiana de Castro Moraes e Sidney Estanislau Beraldo. (*https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/20151006_-_artigo-planejar_e_preciso.pdf*)

  Sugestão de Curso
  - Planejamento Estratégico para Organizações Públicas (ENAP)
    https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107

- **Requisito 3: Portfólio de Projetos - "**é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos, que são agrupados com o propósito de facilitar o gerenciamento efetivo dos trabalhos e meios para atender objetivos organizacionais estratégicos, fazem parte da estratégia organizacional".

  Sugestões de Cursos
  - Gerenciamento de Portfólio de Projetos de Transformação Digital
    https://www.escolavirtual.gov.br/curso/809

- Inovando na Gestão de Projetos
  https://www.escolavirtual.gov.br/curso/956
- Gestão de projetos
  https://www.escolavirtual.gov.br/curso/787

➢ **Requisito 4: Carta de Serviços** - é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos.

Sugestão de Leitura
Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 (*"Art. 7º)*

➢ **Requisito 5: Ouvidoria** - Uma ouvidoria pública atua no diálogo entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados.

Segundo o Ouvidor-Geral da União Valmir Dias: A ouvidoria pública "é um local de acolhimento e interlocução, onde o cidadão pode apresentar suas demandas individuais e contribuir com soluções para a coletividade, seja no âmbito da prestação de serviços públicos, políticas públicas ou qualquer atividade desempenhada por agentes do Estado" *(https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-06/ouvidor-geral-da-uniao-explica-papel-das-ouvidorias#:~:text=A%20ouvidoria%20p%C3%BAblica%20%C3%A9%2C%20portanto,desempenhada%20por%20agentes%20do%20Estado)*

Sugestão de Leitura
Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017

Sugestões de Cursos
- Gestão em Ouvidoria (ENAP)
  https://www.escolavirtual.gov.br/curso/119
- Atuação Gerencial das Ouvidoras para Melhoria da Gestão Pública (ENAP)
  https://www.escolavirtual.gov.br/curso/512

➢ **Requisito 6: Plano Orçamentário e Financeiro -** é importante aliado da gestão estratégica. Conforme o Guia de Gestão Estratégica ( ): *"Ponto de intersecção de diversas funções, a gestão estratégica usa os resultados das atividades de planejamento e orçamento como insumos para definir os produtos e serviços, melhorar os processos internos, aperfeiçoar as estruturas, desenvolver as competências e alocar os recursos necessários para alcançar os objetivos estratégicos da organização"* (Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020).

Sugestões de Leitura:

- Administração Financeira e Orçamentária no Setor Público https://www.contabeis.com.br/artigos/5623/administracao-financeira-e-orcamentaria-no-setor-publico/
- Artigo "Planejar é preciso", Cristiana de Castro Moraes e Sidney Estanislau Beraldo https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/20151006_-_artigo-planejar_e_preciso.pdf

Sugestões de Cursos

- Gestão Orçamentária e Financeira (ENAP): https://www.escolavirtual.gov.br/curso/257
- Básico em Orçamento Público (ENAP): https://www.escolavirtual.gov.br/curso/115
- Introdução ao Orçamento Público (ENAP): https://www.escolavirtual.gov.br/curso/116
- Lei de Diretrizes Orçamentárias (ENAP): https://www.escolavirtual.gov.br/curso/113
- Orçamento Público (ENAP) https://www.escolavirtual.gov.br/curso/296

➢ **Requisito 7: Portal de Transparência (próprio ou de terceiros) -** Site que tem por finalidade veicular dados e informações detalhados sobre a execução orçamentária e financeira do ente. A finalidade desse portal é possibilitar que o cidadão encontre informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil.

Sugestões de Leitura:

- Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm
- Portal da Transparência - Controladoria-Geral da União - https://www.portaltransparencia.gov.br/sobre/o-que-voce-encontra-no-portal

➢ **Requisito 8: Regra de Ouro - Da Secretaria do Tesouro Nacional – STN -** Resumidamente, a Regra de Ouro:

- Veda a realização de operações de crédito que excedam o montante das despesas de capital, ressalvadas as autorizadas mediante créditos suplementares ou especiais com finalidade precisa, aprovados pelo Poder Legislativo por maioria absoluta;
- Cumprida no orçamento e também na execução financeira;
- Em cada exercício financeiro, deverão ser considerados o total dos recursos de operações de crédito nele ingressados e o das despesas de capital executadas.

A seguir, o passo a passo para análise da Regra de Ouro:

a) Acessar o site da Secretaria do Tesouro Nacional: https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/index.jsf.

b) No menu "Consultas", escolher "Consultar Declarações" e, em seguida, a opção "Homologadas no Siconfi".

c) Preencher os campos disponibilizados na tela. Ex.: Estado do Ceará.

Observação: o exercício será sempre o ano do Ciclo de Aplicação.

d) Escolher o "Relatório Resumido da Execução Orçamentária - 6º Bimestre" (arquivo .xls).

e) Será gerada uma planilha com vários anexos, distribuídos por abas. A Regra de Ouro está disponível na aba "RREO Anexo nº 9".

Para análise da Regra de Ouro, serão consideradas as Linhas e Colunas da RREO-Anexo 09 destacadas na imagem abaixo.

Receitas	Receitas de Operações de Crédito		
	PREVISÃO ATUALIZADA (a)	RECEITAS REALIZADAS (b)	SALDO NÃO REALIZADO (c) = (a - b)
Receitas			
RECEITAS DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO (I)	1.396.009.307,00	593.504.606,13	802.504.700,87

Grupo: Tabela 9.0 - Demonstrativo das Receitas de Operações de Crédito e Despesas de Capital
Quadro: Despesas
Rótulo: Padrão

Despesas	Despesas de Capital		
	DOTAÇÃO ATUALIZADA (d)	DESPESAS EMPENHADAS (e)	SALDO NÃO EXECUTADO (f) = (d - e)
Despesas			
DESPESAS DE CAPITAL	6.974.696.243,44	5.460.446.452,94	1.514.249.790,50
Investimentos	5.328.688.857,12	3.863.883.324,29	1.464.805.532,83
Inversões Financeiras	195.443.281,94	155.869.890,48	39.573.391,46
Amortização da Dívida	1.450.564.104,38	1.440.693.238,17	9.870.866,21
(-) Incentivos Fiscais a Contribuinte	16.153.112,20	11.803.390,97	4.349.721,23
(-) Incentivos Fiscais a Contribuinte por Instituições Financeiras	0,00	0,00	0,00
DESPESA DE CAPITAL LÍQUIDA (II)	6.958.543.131,24	5.448.643.061,97	1.509.900.069,27

Grupo: Tabela 9.0 - Demonstrativo das Receitas de Operações de Crédito e Despesas de Capital
Quadro: Resultado para Apuração da Regra de Ouro
Rótulo: Padrão

Resultado para Apuração da Regra de Ouro	Resultado para Apuração da Regra de Ouro		
	(d - a)	(e - b)	(f - c)
Resultado para Apuração da Regra de Ouro			
RESULTADO PARA APURAÇÃO DA REGRA DE OURO (III) = (II - I)	5.562.533.824,24	4.855.138.455,84	707.395.368,40

Segundo o Manual de Demonstrativos Fiscais/2022, em sua página 365, o RESULTADO PARA APURAÇÃO DA REGRA DE OURO será registrado pela diferença entre a despesa de capital líquida e as receitas de operações de crédito. O resultado positivo representa o cumprimento do dispositivo constitucional, que veda a realização de receitas de operações de créditos que excedam o montante das despesas de capital.

Assim, para a análise em questão, deve-se levar em consideração a diferença entre as DESPESAS EMPENHADAS e as RECEITAS REALIZADAS.

Observações:

- Esse relatório só é válido para análise da Regra de Ouro no nível de Estados e Municípios. Para a **União**, os dados são consolidados em um único painel no site do Tesouro Nacional, não sendo possível a extração de um relatório de um órgão ou entidade em separado.
- Com relação aos **Estados,** o relatório extraído é consolidado para as todas as secretarias/unidades orçamentárias, ou seja, todas as instituições públicas estaduais terão como base a Regra de Ouro do Governo do Estado.
- Para os **Municípios**, é possível verificar individualmente o atendimento à Regra de Ouro, por meio do relatório extraído.

➢ **Requisito 9: Plano de Capacitação** - é um documento que contempla o planejamento essencial para atingir a eficiência dos recursos humanos de uma instituição, identificando e gerindo as necessidades de capacitação dos agentes internos em atenção às competências organizacionais.

Sugestão de Leitura
Elaboração de Planos de Capacitação (ENAP).
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE_EPC_rev_final_24-11-15.pdf

- **Requisito 10: Avaliação de Desempenho das Pessoas** - "Consiste em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é fundamental para a correta execução e consequente avaliação de desempenho" (COELHO Jr, 2011 apud SEGEP, 2013).

Sugestões de leitura
- Avaliação da Política de Gestão de Desempenho Sob o Ponto de Vista das Áreas de Gestão de Pessoas (AGP) na Administração Pública Federal, de Robinson Rosario Pitelli. *https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3446*
- Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores, de Leandro Oliveira Bahia. *https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf*
- Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. 3ª Edição. *https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF*

- **Requisito 11:** Relatório de Diagnóstico (nível de suscetibilidade a fraude e corrupção do PNPC – Estratégia de Integridade Pública) - Consiste em emitir um relatório de diagnóstico sobre o nível de suscetibilidade da organização a fraude e corrupção por meio do Programa Nacional de Prevenção a Corrupção (PNPC-Estratégia de Integridade Pública). O relatório estará disponível na plataforma do e-Prevenção após a organização concluir o questionário de avaliação do seu grau de aderência às boas práticas previstas no PNPC.

Sugestões de Leitura
- Guia Prático do e-Prevenção

Sugestões de Cursos
- Vídeo Orientações Técnicas para o Uso do e-Prevenção

Dúvidas
- gt-pnpc@tcu.gov.br

- **Requisito 12: Sistema de avaliação por meio de Indicadores de desempenho** - "A construção de indicadores e metas para os objetivos estratégicos possui um forte componente político, que envolve decidir sobre quais aspectos da intervenção serão mensurados (indicadores) e em que medida a organização vai se comprometer com a entrega de resultados metas)..."

Sugestões de leitura

- Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores, de Leandro Oliveira Bahia. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf
- Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF
- Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portfólios de Projetos (Tiago Chaves Oliveira) https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6155

Sugestão de Curso

Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional (ENAP) - https://www.escolavirtual.gov.br/curso/604

Atenção:

Para atendimento dos Requisitos para certificação o Comitê de aplicação deverá atentar para:

- Apresentação de documento ou link que comprove a formalização do Requisito para Certificação;
- Caso o Requisito para a Certificação apresentado em link/documento tenha sido instituído por instituições a que a organização esteja subordinada ou vinculada, essa informação, bem como as ações de sua implementação **deverá estar explícita** no documento;
- Documentos com outras denominações que contenham os objetivos do Requisito para a Certificação, poderão ser apresentados;
- Documento que faça referência à apenas uma ou mais estruturas administrativas do órgão ou entidade **não será aceito**;
- Vigência do documento apresentado, que deverá contemplar o ano do Ciclo de Aplicação.

Por meio das seções de telas abaixo do sistema Gestaopublicagov.br, os Membros do Comitê Aplicação deverão relacionar os Requisitos para Certificação e realizar *upload* dos respectivos arquivos que **evidenciarão sua efetiva implantação**, ou seja, **não basta apresentar apenas um normativo, um plano e/ou um projeto. É necessário demonstrar as ações e/ou resultados devidamente documentadas de sua implementação.**

Imagem sobre como relacionar os Requisitos para certificação.

Como realizar *upload* de arquivos

O sistema computará a pontuação total obtida de acordo com os requisitos atendidos, o que definirá, junto com a pontuação total obtida no IMGG 100 pontos, se a aplicação será encaminhada para a validação externa. Veja o exemplo abaixo:

REQUITOS PARA CERTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO			
Critérios	**Pré-requisitos**	**SIM/NÃO**	**PONTUAÇÃO OBTIDA**
1 - Governança	Código de Ética	SIM	3
2 - Estratégias e Planos	Planejamento Estratégico	SIM	4
	Portfólio de Projetos	SIM	3
3 - Público-Alvo	Carta de Serviço	SIM	4
	Ouvidoria	NÃO	-
4 - Sustentabilidade	Plano Orçamentário e financeiro	SIM	3
	Portal de Transparência (próprio ou de terceiros)	SIM	3
	Regra de ouro (Secretaria do Tesouro Nacional- STN)	NÃO	
5 - Capital Intelectual	Plano de Capacitação	SIM	4
	Avaliação de Desempenho das pessoas e equipes	NÃO	-
6 – Processos	Relatório de Diagnóstico (nível de suscetibilidade a fraude e corrupção do PNPC-Estratégia de Integridade Pública)	NÃO	-
7 - Valor Público	Sistema de avaliação por meio de Indicadores	NÃO	-
Total			**24**

Neste exemplo, a apresentação de atendimento aos Requisitos gerou uma pontuação obtida superior a **50% do total de 40 pontos possíveis**. Caso a aplicação do IMGG 100 pontos tenha também alcançado uma pontuação **maior ou igual a 50%** da régua de pontuação, essa aplicação atingiu as condições necessárias para validação externa.

10. Práticas Destacadas

Esse item trata da apresentação de boas práticas de melhoria e inovação que foram implementadas, testadas e que atendem aos seguintes fatores técnicos:

- **Inovação** - A Prática Destacada é inovadora no contexto? Ela demonstra a geração de valor público para a organização (se for área-meio) e/ou para cidadão (se for área-fim)?

- **Relevância** - Qual o nível de contribuição na melhoria da governança e gestão da instituição (se for área-meio) e/ou do impacto social e a abrangência (local, regional, nacional e internacional) da Prática Destacada?)

- **Replicabilidade** - A Prática Destacada é passível de ser implantada em outros órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal?

Essa iniciativa visa formar um banco de boas práticas que poderão ser aplicadas por outras organizações públicas, como solução para situações semelhantes.

O registro das Práticas Destacadas é facultativo, porém se apresentadas, deverão, na sua descrição demonstrar, explicitamente, o atendimento a cada um dos fatores técnicos supramencionados, com a respectiva documentação comprobatória, que serão verificados na Validação Externa e, uma vez aceitas, sua pontuação comporá o Relatório de Melhoria de Governança e Gestão.

A descrição das Práticas Destacadas deve seguir o roteiro abaixo:

1. Discorrer brevemente sobre o que se trata a melhoria e/ou inovação e porque acredita ser ela uma iniciativa de sucesso que gera valor público;

2. Apresentar suscintamente como era o cenário antes e como ficou após a implementação da melhoria e/ou inovação (descreva as mudanças realizadas e seu impacto);

3. Quais resultados a melhoria e/ou inovação gerou para o público-alvo/sociedade/cidadãos (destacar melhoria da governança e gestão da instituição (se for área-meio) e/ou do impacto social e a abrangência (local, regional, nacional e internacional);

4. Utilidade da iniciativa para outros órgãos/áreas, destacar os ganhos que poderiam ter, a facilidade de replicação por outras instituições, e para se obter uma maior escalabilidade, quais recursos ou ferramentas necessários para sua implementação.

A pontuação máxima das Práticas Destacadas é de 5 pontos, e estas deverão ser pontuadas de acordo com os seguintes parâmetros:

- Prática Destacada de melhoria de processo gerencial - vale 1 ponto; e
- Prática Destacada de melhoria do atendimento ao cidadão – vale 2 pontos.

Assim sendo, o comitê de aplicação poderá apresentar quantas práticas destacadas quiser, porém o sistema pontuará até 5 pontos.

Veja, na seção de tela abaixo, os campos para registro e pontuação das **Práticas Destacadas**.

11. Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão

Após a aplicação do IMGG 100 pontos pelo Comitê de Aplicação, o sistema do Gestaopeblicagov.br emitirá o Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão, que apresentará:

- Ciclo de Aplicação;
- Comitê de Aplicação;
- Cadastro da organização;
- Pontuação geral;
- Certificado do Nível de Maturidade de Governança e Gestão; e

A pontuação geral preliminar é gerada pela pontuação obtida por Critério e pelas Práticas Destacadas, conforme apresentado nas telas abaixo.

Pontuação Geral - Preliminar

Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Provisória	Percentual
Governança	10	7,93	79.29%
Estratégias e Planos	10	10,00	100.0%
Público-Alvo	15	9,50	63.34%
Sustentabilidade	10	5,20	52.0%
Capital Intelectual	10	6,93	69.28%
Processos	15	6,94	46.25%
Valor Público	25	4,22	16.88%
Práticas Destacadas	5	0,00	0.0%

Gráfico da Pontuação Geral

A pontuação geral provisória se enquadrará em uma das faixas apresentadas na **Tabela Faixas de Pontuação Geral** (veja Anexo I), definindo, assim, o Nível de Maturidade de Governança e Gestão alcançado pela organização, que é, também, apresentado no Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão.

A próxima imagem apresenta o estágio da organização, correspondente à categoria da pontuação provisória obtida na aplicação do IMGG.

Nível de Gestão

Categoria	Pontuação Provisória	Estágio da Organização	Validade
Bronze 3	56,74	Muito Bom! Em decorrência da continuidade na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na gestão e na prestação dos serviços. Surgem muitos resultados de satisfação das partes interessadas. Foque nas ações de aprimoramento dos processos de relacionamento e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Pergunte-se sempre: qual o valor público que estamos entregando?	Em Aplicação

12. Reuniões de consenso

A validação interna da aplicação do IMGG 100 pontos ocorre por meio de reuniões de consenso das proposições apresentadas pelos grupos de trabalho, para análise e deliberação pelos demais membros do Comitê de Aplicação, da avaliação dos fatores de pontuação das práticas e resultados de gestão de cada Critério, dos Planos de Melhoria de Governança e Gestão - PMGGs elaborados, das Práticas Destacadas e dos Requisitos para Certificação apresentados.

O consenso se encerra com apresentação da aplicação do IMGG 100 pontos e do Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão pelo Comitê de Aplicação para a alta direção do órgão/entidade, que deliberará quanto à implementação dos PMGG elaborados para a melhoria da governança e gestão.

O sistema do Gestaopubliagov.br ativará, ao final do Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão, unicamente, no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, o botão de emissão da Declaração de Aplicação e o botão para encaminhamento para a Validação Externa, conforme os resultados da aplicação do IMGG 100 pontos.

A imagem abaixo apresenta a pontuação provisória obtida tanto para os Requisitos para Certificação quanto para Pontuação da Aplicação, com condições necessárias para a Validação Externa, ativando o botão “Enviar para Validação”.

Condições para Certificação - Preliminar

Tipo	Pontuação Mínima	Pontuação Provisória
Pré-requisitos	20	20
Avaliação do Instrumento	50	57

Nível de Gestão

Categoria	Pontuação Provisória	Estágio da Organização	Validade
Bronze 3	56,74	Muito Bom! Em decorrência da continuidade na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na gestão e na prestação dos serviços. Surgem muitos resultados de satisfação das partes interessadas. Foque nas ações de aprimoramento dos processos de relacionamento e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Pergunte-se sempre: qual o valor público que estamos entregando?	Em Aplicação

Enviar Para Validação | Relatório Preliminar - Versão para Impressão

Após o Presidente do Comitê de Aplicação clicar no botão "Enviar para Validação", o sistema apresentará a mensagem de confirmação dessa ação e, só então, ativará o botão para emissão da Declaração de Aplicação, conforme imagem abaixo.

13. Declaração de Aplicação do IMGG 100 pontos

Para todas as aplicações, o sistema do Gestaopubliagov.br ativará, ao final do Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão, unicamente, no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, o botão de emissão da Declaração de Aplicação.

Para as aplicações que não obtiverem pontuação dos Requisitos para Certificação e/ou pontuação do IMGG 100 pontos maiores ou iguais a 50%, o sistema do Gestaopubliagov.br ativará o botão para emissão da Declaração de Aplicação.

As aplicações submetidas à validação externa que não obtiverem pontuação dos Requisitos para Certificação e pontuação do IMGG 100 pontos maiores ou iguais a 50% permanecerão apenas com a declaração de sua aplicação, anteriormente emitida no do Relatório Preliminar de Melhoria de Governança e Gestão.

Nessa declaração, constará uma devolutiva apontando o estágio da gestão da instituição, com a recomendação de priorizarem, na melhoria de sua gestão, os Requisitos para Certificação ainda não implementados, visando alcançarem, nas aplicações futuras, as condições necessárias para elevação do nível de maturidade da gestão.

14. Validação Externa

Serão submetidas à Validação Externa as aplicações dos órgãos e entidades que obtiverem pontuação dos requisitos para certificação e pontuação do IMGG maiores ou iguais a 50%.

Importante salientar que a etapa de Validação Externa é acessível apenas aos usuários ativos no perfil Validador.

A Validação Externa inicia com a análise preliminar da documentação apresentada como evidência de atendimento a cada um dos Requisitos para Certificação.

Caso se verifique, nesse momento, que o atendimento aos Requisitos para Certificação a pontuação ficou abaixo de 50%, será ativado no Relatório Final de Melhoria da Governança e da Gestão, o botão “Encerrar Validação.

Por outro lado, a validação da aplicação do IMGG 100 pontos terá prosseguimento se o resultado dessa análise preliminar, demonstrar o atendimento às condições necessárias para a Validação Externa, que ocorre por meio de processo de verificação dos aspectos relevantes da aplicação do IMGG 100 pontos, com vista ao estabelecimento da conformidade entre a organização que a conduziu e os validadores externos, indicados pela Secretaria Executiva da Rede de Parcerias.

Os validadores externos deverão examinar possíveis inconsistências na avaliação dos requisitos das alíneas, atendando-se para as inter-relações dos Critérios, devendo, ainda:

- Verificar o atendimento dos fatores de avaliação dos requisitos das alíneas.
    - Adequação – atendimento aos requisitos da alínea pelas práticas e resultados de gestão; e
    - Continuidade – identificação do início da utilização (desde quando) e com que periodicidade ocorre.
- Critérios de 1 a 6 - Processos Gerenciais - analisar se as práticas de gestão e documentação apresentadas atendem aos requisitos das alíneas;
- Critério 7 – Valor Público - analisar se os resultados dos indicadores de desempenho e a documentação apresentados atendem aos requisitos das alíneas.
- Realizar a sinalização dos fatores de avaliação (Adequação e Continuidade) dos requisitos das alíneas, considerando o atendimento pelas práticas e resultados de gestão apresentados.

Após a Validação Externa, o sistema emitirá o Relatório Final de Melhoria de Governança e Gestão, apresentando o campo "Considerações Finais dos Validadores", em que os Validadores podem expor sucintamente algumas observações e recomendações de orientação para melhoria de futuras aplicações do IMGG.

15. Certificação do Nível de Maturidade de Governança e Gestão

O Nível de Maturidade de Governança e Gestão é gerado pela pontuação global dos Critérios alcançada pela organização, quando da aplicação do IMGG 100 pontos, e se enquadrará numa das faixas apresentadas na **Tabela – Faixas de Pontuação Global** (ver Anexo I). As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela governança e gestão de uma organização, considerado esse instrumento básico de 100 pontos.

Para os órgãos e entidades que após a Validação Externa obtiverem uma pontuação dos Requisitos para Certificação e do IMGG maiores ou iguais a 50%, o sistema do Gestaopublicagov.br emitirá o certificado, demonstrando o Nível de Maturidade de Governança e Gestão apresentado no Relatório Final de Melhoria de Governança e Gestão, em nome da organização, com validade de dois anos, prazo suficiente para a organização implementar melhorias constantes do PMGG e realizar uma nova aplicação de um dos instrumentos.

16. Solicitação de Revisão da Validação Externa

Após a finalização da Validação Externa, a instituição poderá ingressar com recurso, questionando a análise dos requisitos para certificação ou a pontuação atribuída ao IMGG pelos Validadores Externos, que resultarem na Declaração de Aplicação ou na Certificação do Nível de Maturidade da Governança e Gestão.

O recurso deverá ser apresentado pelo Presidente do Comitê de Aplicação, no prazo de 15 (quinze) dias corridos, contados da data de finalização da validação, exclusivamente de forma eletrônica, por meio do sistema Gestaopublicagov.br.

O validador externo que houver analisado a aplicação apreciará as alegações apresentadas no recurso e formulará proposta de decisão fundamentada, a ser tomada por representante do Departamento de Transferências e Parcerias da União - DTPAR, sendo certo que a decisão proferida no âmbito do recurso será definitiva, não sendo cabível nova impugnação.

ANEXO I - Tabela Faixas de Pontuação Geral

INSTRUMENTO DE MATURIDADE DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO IMGG 100 pontos		
CATEGORIA	**PONTUAÇÃO**	**ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO**
 Bronze 4	**75 a 100**	Excelente! A priorização, sistematização e implementação das ações de melhoria da gestão e dos processos gerenciais estabeleceram as bases para a consolidação de uma cultura de elevado nível de maturidade em governança e gestão em sua organização. Os resultados apresentados refletem uma elevação da satisfação com a prestação dos serviços, em decorrência do atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Lembre-se que "sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã".
 Bronze 3	**50 a 74,99**	Muito Bom! Em decorrência da continuidade na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na gestão e na prestação dos serviços. Surgem muitos resultados de satisfação das partes interessadas. Foque nas ações de aprimoramento dos processos de relacionamento e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Pergunte-se sempre: qual o valor público que estamos entregando?
Declaração de aplicação do IMGG 100 PONTOS.	**25 a 49,99**	Parabéns! Sua organização já apresenta algumas melhorias na sua gestão e na prestação dos serviços. Surgem alguns resultados decorrentes da priorização e adoção de algumas boas práticas de gestão. Agora é buscar maior continuidade na implementação das ações. Lembre-se que a regularidade de sua ação é o que levará a organização a novas conquistas.
	0 a 24,99	Ok! Sua organização já deu os primeiros passos visando a melhoria de sua gestão. Com a implementação dos planos de melhoria priorizados, logo surgirão melhores resultados na gestão e no desempenho dos processos gerenciais. Tenha em mente que a persistência é fundamental para o sucesso da organização na prestação dos serviços públicos.

ANEXO II – Exemplos de Evidências IMGG 100 PONTOS

INSTRUMENTO DE MATURIDADE DE GOVERNANÇA E GESTÃO - IMGG 100 PONTOS

Exemplos de documentos que podem ser apresentados como evidências para as práticas e resultados de gestão

*O presente documento tem por objetivo **exemplificar** documentos que se configurem como possíveis evidências às práticas de gestão apresentadas, quando da aplicação do IMGG 100 pontos. Antes de conhecer os exemplos apresentados, leia com atenção as orientações gerais abaixo descritas:*

A) Na aplicação do IMGG – 100 pontos, além de descrever as práticas e os resultados de gestão realizadas pela instituição, esta deverá apresentar evidências (em forma de anexo ou de link aberto, público) que subsidiem as informações inseridas, de forma a comprovar que a prática e o resultado de gestão, de fato, são realizados. Nesse sentido, a mera apresentação de uma norma, um plano ou projeto, por exemplo, não é evidência suficiente para que o Validador Externo considere a prática apresentada, ou seja, é necessário que se apresente, também, documentos que comprovem a implementação da norma, do plano e/ou do projeto.

Ex. 1: Decreto Organizacional/Regimento Interno que institui a Ouvidoria (evidência insuficiente);
Ex. 2: Relatório Semestral dos atendimentos da Ouvidoria (evidência aceita como complemento da comprovação da norma).

B) Tanto as práticas de gestão quanto as evidências devem ser referentes ao ciclo de aplicação. Ainda, para a comprovação do fator "Continuidade", a documentação inserida deve ser de, pelo menos, 1 (um) período anterior ao ciclo de avalição.

Ex. 1: carta de serviço sem data de publicação e/ou versão (evidência insuficiente);
Ex. 2: Notícia com a divulgação da (atualização) da carta de serviço ao cidadão (evidência aceita).

C) No caso da apresentação de documentos antigos, mas ainda vigentes, estes devem ser de até 3 (três) anteriores ao período em análise (ciclo de aplicação), ficando a critério do Validador Externo a consideração de evidências fora desse período.

D) Caberá à instituição avaliar se a apresentação de apenas uma evidência seria suficiente para que esta, de fato, subsidie a prática e o resultado de gestão apresentados ou se seria necessário a combinação de mais de uma evidência (anexo e/ou link aberto). Da mesma forma, o Validador tem autonomia para analisar se a evidência apresentada é suficiente para a comprovação da prática.

Ex. 1: Decreto Organizacional/Regimento Interno que institui a Ouvidoria e relatório de atendimento (evidência aceita).
Ex. 2: Carta de Serviço com data da publicação e e-mail com a solicitação de atualização de serviços/procedimentos da carta de serviço e relatórios/planilhas de acompanhamento do atendimento dos serviços (evidência aceita).

E) A evidências a serem apresentadas não se limitam aos exemplos de documentos aqui apresentados, pois cada instituição tem sua realidade de governança e de gestão.

Exemplos de documentos a serem apresentados como evidências para as práticas e resultados de gestão

GOVERNANÇA	
a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.	
01 - A alta direção promove a avaliação das prioridades considerando a missão ou competências regimentais da instituição.	• *Normativo de designação de grupo de estudo para definição/atualização de modelo/instrumento de estabelecimento e avaliação das diretrizes* • *Projeto de definição/atualização de modelo/instrumento de estabelecimento e avaliação das diretrizes, assinada ou com lista de presença;* • *Ata de reunião deliberativa de definição/atualização de modelo/instrumento de estabelecimento e avaliação das diretrizes;* • *Relatórios ou documentos similares de definição/atualização do Modelo/instrumento de estabelecimento e avaliação das diretrizes;* • *Normativo de designação de equipe técnica para definição e avaliação das diretrizes;* • *Documentos de levantamento/apresentação de dados/informações para estabelecimento e avaliação das diretrizes (Planilhas/tabelas/relatórios);* • *Ata de reunião técnica de análise de dados/informações para estabelecimento e avaliação das diretrizes;* • *Relatórios ou documentos similares de análise técnica de dados/informações para estabelecimento e avaliação das diretrizes;* • *Ata de reunião deliberativa para estabelecimento e avaliação das diretrizes;* • *Relatórios ou documentos similares de deliberação/definição e avaliação das diretrizes;* • *Atas de reuniões de sensibilização das áreas e/ou partes interessadas; e de apresentação da equipe técnica designada e do Projeto ou documento similar para estabelecimento e avaliação das diretrizes;* • *Normativos ou documentos similares para estabelecimento e avaliação das diretrizes;* *Atas de reuniões de acompanhamento das ações de estabelecimento e avaliação das diretrizes;* • *Relatórios ou documentos similares de acompanhamento das ações de estabelecimento e avaliação das diretrizes;* • *Plano de divulgação da avaliação das diretrizes para as áreas e/ou partes interessadas;* • *Atas de reuniões de apresentação da avaliação das diretrizes para as áreas e/ou partes interessadas;* • *Peças ou documentos/instrumentos similares de divulgação da avaliação das diretrizes para as áreas e/ou partes interessadas.*

02 - A alta direção promove a avaliação dos resultados alcançados considerando a missão ou competências regimentais da instituição.	• *Documentos que comprovem a monitoria/avaliação dos resultados citados na alínea anterior;* • *Gráficos/relatórios de avaliação dos dados;* • *Atas de reuniões de avaliação de dados;* • *Prints de telas do sistema que contenham avaliação de dados (orçamentários ou de gestão) desde que com identificação da instituição, dos dados que subsidiem a prática ou então, documento da autoridade máxima validando o documento apresentado;* • *Sistema/Relatório de Indicadores de desempenho que contemple avaliação dos resultados.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverá constar a avaliação dos resultados alcançados, preferencialmente, com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas às diretrizes de governo e ao interesse público.	
01 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas às diretrizes de governo.	• *Normativos ou documentos com designação de grupo de estudo/equipe técnica para definição/atualização de modelo/instrumento de tomada de decisão, demonstrando a correlação às diretrizes do governo;* • *Relatórios ou documentos similares de definição/atualização do Modelo/instrumento de tomada de decisão, demonstrando a correlação às diretrizes do governo;* • *Atas de reuniões de acompanhamento das ações de tomada de decisão demonstrando a correlação às diretrizes do governo;* • *Publicidade das ações de tomada de decisão, demonstrando a correlação às diretrizes do governo de definição/atualização de modelo/instrumento de tomada de decisão;* • *Normativo de designação de equipe técnica para tomada de decisão;* *Documentos de levantamento/apresentação de dados/informações para tomada de decisão (Planilhas/tabelas/relatórios);* • *Ata de reunião técnica de análise de dados/informações para a tomada de decisão;* • *Relatórios ou documentos similares de análise técnica de dados/informações para tomada de decisão.* • *Ata de reunião deliberativa para tomada de decisão;* *Relatórios ou documentos similares de deliberação/definição da tomada de decisão;* • *Atas de reuniões de sensibilização das áreas e/ou partes*

	interessadas; e de apresentação da equipe técnica designada e do Projeto ou documento similar para tomada de decisão; • *Normativos ou documentos similares para a tomada de decisão;* • *Atas de reuniões de acompanhamento das ações de tomada de decisão;* • *Relatórios ou documentos similares de acompanhamento das ações de tomada de decisão;* • *Plano de divulgação da tomada de decisão para as áreas e/ou partes interessadas;* • *Atas de reuniões de apresentação da tomada de decisão para as áreas e/ou partes interessadas;* • *Peças ou documentos/instrumentos similares de divulgação da tomada de decisão para as áreas e/ou partes interessadas;* • *Relatórios de implementação do Planejamento Estratégico e/ou do Plano de Governo.*
02 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas ao interesse público.	• *Documentos relacionados no requisito anterior, desde que contemplem a participação pública;* • *Normativos ou documentos com designação de grupo de estudo/equipe técnica para definição/atualização de modelo/instrumento de tomada de decisão, demonstrando a correlação ao interesse público;* • *Relatórios ou documentos similares de definição/atualização do Modelo/instrumento de tomada de decisão, demonstrando a correlação ao interesse público;* • *Atas de reuniões de acompanhamento das ações de tomada de decisão, demonstrando a correlação ao interesse público;* • *Publicidade das ações de tomada de decisão, demonstrando a correlação às diretrizes do governo, demonstrando a correlação ao interesse público;* • *Planejamento Estratégico;* • *Plano diretor, desde que tenham sido realizadas com fóruns de participação social;* • *Atas de reuniões de conselhos destacando ações voltadas ao interesse público;* • *Comprovações de ofícios ou similares com requerimentos de associações, entidades de interesse público que tenham sido respondidas/atendidas pelo poder público;* • *Práticas que envolvam diretrizes para ações finalísticas de interesse público;* • *Decisões judiciais atendidas para atendimento do interesse público;* • *Audiências públicas para debate ações/práticas da*

	organização; • *Práticas setoriais (saúde, educação, assistência social, infraestrutura, planejamento urbano, turismo, cultura, entre outras, que atendam demanda social e são voltados ao interesse público;* • *Plano Diretor Participativo.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s) deverá constar a avaliação dos resultados alcançados, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
c) A alta direção promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.	
01 - A alta direção promove o monitoramento do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.	• *Documento que comprove o monitoramento das ações do Plano Estratégico;* • *Plano de Ação que demonstre o monitoramento das ações decorrentes do Planejamento Estratégico ou documento similar, contemplando os objetivos estratégicos ou prioridades estabelecidas e respectivos indicadores de desempenho.* • *Planos de Ação setoriais, desde que vinculado a um plano geral da instituição;* • *Sistema de indicadores de desempenho com foco nos resultados estratégicos ou prioridades estabelecidas;* • *Sistema/Ferramenta de monitoramento (ex.: sistema de Business Inteligence; Planilha Excell), dos resultados estratégicos ou prioridades estabelecidas;* • *Documentos que comprovem reuniões/oficinas/workshops de monitoramento e divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas;* • *Documentos que comprovem ações do escritório de projetos voltadas para o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas;* • *Documentos que comprovem ações de gestores estratégicos para monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverá constar o monitoramento das metas e dos resultados alcançados, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*

02 - A alta direção promove a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.	• *Notícias, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do desempenho institucional;* • *Divulgação do Plano de Ação que demonstre o monitoramento das ações decorrentes do Planejamento Estratégico ou documento similar;* • *Plano de Comunicação com as ações de divulgação do desempenho institucional, com destaque para resultados estratégicos ou prioridades estabelecidas;* • *Publicação, no portal oficial, de documento oficial que contemple os resultados do desempenho institucional.*
d) A alta direção dispõe de dados e informações para subsidiar o seu processo decisório.	
01 - A alta direção dispõe de dados e informações para subsidiar o seu processo decisório.	• *Sistema de indicadores de desempenho;* • *Sistema/Ferramenta de gestão de dados e informações (ex.: sistema de Business Inteligence);* • *Sistema de Gestão Integrada (SGI) ou sistema similar de gestão das informações da instituição;* • *Planilha Excel que evidencie a gestão de dados institucionais, desde que legitimada pela autoridade máxima;* • *Relatório ou documento similar que evidencie a gestão de dados/informações;* • *Atas de reuniões dos gestores estratégicos com dados e informações que subsidiem o processo decisório;* • *Documentos, memorandos, e-mails, relatórios encaminhados aos gestores com dados e informações que subsidiem o processo decisório.*
e) A alta direção assegura a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	
01 - A alta direção assegura a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, entre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	• *Plano de Segurança dos Sistemas de Informação;* • *Contrato/aditivo de empresa responsável pela implementação de Segurança dos Sistemas de Informação;* • *E-mails institucionais/documentos/guias com instruções para efetivação da Segurança da Informação institucional;* • *Print sistema indicando backups dentro do ciclo de aplicação;* • *Relatórios contendo informações sobre backups ou orientações segurança;* • *Link/print pop-up ou banner recomendando ações de segurança;* • *Manual/cartilha ou similares sobre backup e segurança informação vigente no ano de aplicação.*
f) A alta direção promove a edição ou atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.	

01 - A alta direção promove a edição ou atualização da Carta de Serviços ao Cidadão.	• *Carta de Serviços ao Cidadão (CSC) com indicação da versão do documento;* • *Ata de reunião para discussão dos serviços ou atualização da CSC;* • *Documento de tramitação interna indicando atualização da CSC;* • *Formulário de atualização dos serviços constantes da CSC;* • *Notícia publicada no site oficial informando disponibilização e atualização da CSC.*
02 - A alta direção promove o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.	• *Código de Ética ou documento similar (manual de integridade, manual de conduta etc.);* • *Regimento Interno que contemple condutas a serem observadas pelos servidores;* • *Termo de Ciência conduta ética-moral.*
g) A alta direção promove a identificação e a divulgação dos principais riscos.	
01 - A alta direção promove a identificação dos principais riscos.	• *Matriz de riscos;* • *Plano de gestão de riscos;* • *Código de conduta ética, desde que contemple LGPD (risco dados pessoais);* • *Políticas e controle interno (financeiro e não financeiro);* • *Acordo de resultados ou documentos que contenham a estratégia (planejamento estratégico) com os riscos definidos/mapeados;* • *Relatório ou documento similar de mapeamento dos riscos.*
02 - A alta direção promove a divulgação dos principais riscos.	• *Relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa dos riscos contidos nos documentos citados no requisito anterior;* • *Documento impresso ou eletrônico com a divulgação dos riscos mapeados;* • *Demonstração de conformidade à LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados 13.709/2018.*
ESTRATÉGIAS E PLANOS	
a) As estratégias estão definidas com base na missão e visão ou as metas estão definidas com base nas prioridades da instituição e são divulgadas.	
01 - As estratégias estão definidas com base na missão e visão ou as metas estão definidas com base nas prioridades da instituição.	• *Planejamento Estratégico ou documento similar;* • *Documento contemplando objetivos estratégicos ou metas e respectivo Plano de Ação;* • *Regimento Interno que tenha citado missão e visão;* • *PPA, LDO e LOA que contenham diretrizes estratégicas;* • *Decisões judiciais relativas aos instrumentos de planejamento.*

02 - As estratégias ou as metas são divulgadas.	• *Notícias, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa das estratégias ou metas institucionais:* • *Meios de divulgação (ex.: notícias no portal oficial; e-mail institucional de divulgação etc.)* • *Atas;* • *Pastas Públicas;* • *Compartilhamento de doc.*
b) As necessidades dos cidadãos-usuários são consideradas na definição e revisão das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	
01 - As necessidades dos cidadãos-usuários são consideradas na definição e revisão das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	• *Pesquisas públicas;* • *Atas de reuniões públicas; ou documentos similares;* • *Documento contemplando objetivos estratégicos ou metas e respectivo Plano de Ação;* • *Documentos de constituição ou atas de reuniões de conselhos com representantes dos cidadãos-usuários.*
c) Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são estruturados e divulgados, definindo prazos, custos e responsáveis.	
01 - Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são estruturados, definindo prazos, custos e responsáveis.	• *Plano de Ação ou documento similar;* • *Documentos que comprovem projetos estratégicos.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar prazos, custos e responsáveis, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
02 - Os planos de ação para as prioridades ou estratégias estabelecidas são divulgados.	• *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do(s) documento(s) citado(s)no requisito anterior.* • *Links eletrônicos da disponibilidade; portal da instituição.*
d) Os planos de ação e projetos são acompanhados sistematicamente e seus avanços e resultados divulgados ao público-alvo.	
01 - Os planos de ação e projetos são acompanhados sistematicamente.	• *Ferramentas de acompanhamento do plano de ação e projetos;* • *Planilhas de acompanhamento;* • *Relatórios e ou documentos similares que realmente expressem este acompanhamento e controle de execução.* • *Sistemas de Gestão de Informações.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar planos de ação, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*

02 - Os planos de ação e projetos; e seus avanços e resultados divulgados ao público-alvo.	• *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do(s) documento(s) citado(s)no requisito anterior;* • *Links eletrônicos da disponibilidade; portal da instituição.*
e) A programação orçamentária é realizada e divulgada com base nas prioridades estabelecidas ou na estratégia.	
01 - A programação orçamentária é realizada com base nas prioridades estabelecidas ou na estratégia.	• *Planejamento Estratégico ou documento similar com correlação à programação orçamentária;* • *Documento contemplando objetivos estratégicos ou metas e respectivo Plano de Ação com correlação à programação orçamentária;* • *Planilhas ou documento similar, que demonstre gestão orçamentária;* • *PPA, LDO e LOA que contenham diretrizes estratégicas.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s) deverá constar a programação orçamentária, preferencialmente, com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
02 - A programação orçamentária é divulgada.	• *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do(s) documento(s) citado(s)no requisito anterior.;* • *Links eletrônicos da disponibilidade; portal da instituição.*
PÚBLICO-ALVO	
a) O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão definidos e divulgados.	
01 - O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão definidos.	• *Documentos/normativos/Relatórios (ou similares) acerca do perfil dos cidadãos-usuários, com definição dos requisitos de atendimento;* • *Documentos consolidados a partir de projeções estatísticas para identificação do perfil dos cidadãos-usuários, com definição dos requisitos de atendimento;* • *Programas de governo contemplando parcelas/segmentos da sociedade (com identificação dos cidadãos-usuários e do requisito de atendimento);* • *Carta de Serviços ao Cidadão que demonstre o perfil das partes interessadas e seus requisitos de atendimento, correlacionando o serviço ao público alvo (cidadão; empresas; servidores; turistas etc.)* • *Atos normativos (leis, decretos, portarias...) de prática(s) que possua(m) o perfil do usuário a que se destina e requisitos de*

	atendimento (ex.: serviços de saúde, educação, assistência social, tributos etc.). *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverá constar a avaliação da qualidade do atendimento com base em padrões de desempenho preestabelecidos, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
02 - O perfil e os requisitos de atendimento aos cidadãos usuários estão divulgados	• *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do(s) documento(s) citado(s)no requisito anterior;* • *Edital de divulgação/convocação para determinado serviço.*
b) As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão identificadas e divulgadas.	
01 - As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão identificadas.	• *Levantamento das necessidades/expectativas dos cidadãos-usuários;* • *Documento consolidado a partir de estudo/levantamento para identificação das necessidades/expectativas dos cidadãos-usuários;* • *Programas de governo contemplando o atendimento de necessidades/expectativas de determinada parcela/segmento da sociedade.* • *Instâncias participativas com cidadãos, no âmbito da organização ex.: orçamento participativo; plano diretor com participação da sociedade, audiência pública etc.;* • *Pesquisas.*
02 - As necessidades ou expectativas dos cidadãos-usuários estão divulgadas.	• *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do(s) documento(s) citado(s)no requisito anterior;* • *Links eletrônicos da disponibilidade; portal da instituição.*
c) A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos cidadãos usuários, fornecedores e parceiros.	
01 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos cidadãos usuários.	• *Documento comprobatório do funcionamento da Ouvidoria ou centros de atendimento por segmento da sociedade (cidadão-usuário);* • *Carta de Serviços ao Cidadão que demonstre o perfil das partes interessadas, correlacionando o serviço ao público-alvo;* • *Aplicativos/ sistemas/portais para comunicação direta com os cidadãos-usuários.*

02 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos fornecedores.	• *Documento comprobatório do funcionamento da Ouvidoria ou centros de atendimento por segmento da sociedade (fornecedor);* • *Aplicativos/ sistemas/portais para comunicação direta com os fornecedores.*
03 - A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil dos parceiros.	• *Documento comprobatório do funcionamento da Ouvidoria ou centros de atendimento por segmento da sociedade (parceiros);* • *Aplicativos/ sistemas/portais para comunicação direta com os parceiros.*
d) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e os compromissos formalizados são monitorados.	
01 - A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada.	• *Carta de Serviços ao Cidadão publicada;* • *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa da Carta de Serviços ao Cidadão.*
02 - Os compromissos formalizados na Carta de Serviços ao Cidadão são monitorados.	• *Planilhas de acompanhamento/monitoramento dos serviços de acordo com o estabelecido na CSC;* • *Documento que comprove o monitoramento dos serviços definidos na Carta de Serviço ao Cidadão;* • *Print de telas de sistema com dados/informações gerais sobre os serviços da Carta (gráficos, barras, números etc.).*
e) A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é avaliada e divulgada com base em padrões de desempenho preestabelecidos.	
01 - A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é avaliada com base em padrões de desempenho preestabelecidos.	• *Documento ou demonstrativo com os requisitos dos atendimentos realizados, com identificação do desempenho e classificação da qualidade desse atendimento.*
02 - A qualidade do atendimento aos cidadãos-usuários é divulgada.	• *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do(s) documento(s) citado(s)no requisito anterior.*
f) As demandas (solicitações, reclamações, reivindicações ou denúncias) dos cidadãos-usuários são tratadas e os seus resultados são informados aos demandantes em tempo hábil.	

01 - As demandas (solicitações, reclamações, reivindicações ou denúncias) dos cidadãos-usuários são tratadas.	• *Documento comprobatório do atendimento às demandas recebidas.* • *Documento ou demonstrativo estatístico da correlação demandas recebidas e tratamento destas.*
02 - Os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.	• *Relatório ou documento similar que fornece dados acerca do tempo dispendido ao tratamento das demandas recebidas.* • *Levantamento estatístico da correlação demandas recebidas e tempo de atendimento.*
g) São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.	
01 - São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.	• *Documento demonstrando os procedimentos de acordo com a Lei nº 13.726/2018.*
h) São definidos e divulgados os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.	
01 - São definidos os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.	• *Atos normativos institucionais que comprovem critérios para seleção de fornecedores;* • *Relatórios que comprovem critérios para seleção de fornecedores;* • *Atos de designação de comissão de apuração de descumprimento contratual e/ou seus relatórios;* • *Edital com definição dos critérios para seleção dos fornecedores.*
02 - São divulgados os critérios para seleção de fornecedores considerando os normativos vigentes.	• *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do(s) documento(s) citado(s)no requisito anterior.*
i) O desempenho dos fornecedores é avaliado possibilitando o aprimoramento dos procedimentos para novas contratações.	

01 - Foram estabelecidos os procedimentos para avaliação do desempenho dos fornecedores, possibilitando o aprimoramento dos procedimentos para novas contratações.	• *Atos normativos institucionais que comprovem critérios para avaliação de desempenho de fornecedores;* • *Relatórios que comprovem critérios para avaliação de desempenho de fornecedores;* • *Atos de designação de comissão de apuração de descumprimento contratual e/ou seus relatórios.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverá constar avaliação de desempenho de fornecedores, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
02 - Foram divulgados os procedimentos para avaliação do desempenho dos fornecedores, possibilitando o aprimoramento dos procedimentos para novas contratações.	• *Notícia, relatórios ou documento similar de divulgação interna ou externa do(s) documento(s) citado(s)no requisito anterior.*
SUSTENTABILIDADE	
a) São promovidas ações de sustentabilidade ambiental, social e econômica na execução das competências institucionais.	
01 - São promovidas ações de sustentabilidade ambiental na execução das competências institucionais.	• *Ações de mobilização da sociedade no âmbito ambiental (ex.: documentos de convocação);* • *Termo de Adesão à algum programa com enfoque ambiental (ex.: Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P);* • *Matérias, e-mails institucionais, documentos referentes à campanhas de conscientização ambiental, (ex.: consumo de água; combate à dengue);* • *Constituição de organismos, associações e cooperativas com foco na promoção de projetos ambientais (ex.: ata das reuniões, normas de formalização, relatórios, etc.);* • *Participação/implementação de Programas de governo com enfoque ambiental.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar ações de sustentabilidade ambiental, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*

02 - São promovidas ações de sustentabilidade social na execução das competências institucionais.	• *Ações de mobilização da sociedade no âmbito social (ex.: documentos de convocação);* • *Termo de Adesão a algum programa com enfoque social;* • *Matérias, e-mails institucionais, documentos referentes a campanhas sociais;* • *Constituição de organismos, associações e cooperativas com foco na promoção de projetos sociais (ex.: ata das reuniões, normas de formalização, relatórios, etc.);* • *Participação/implementação de Programas de governo com enfoque social.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar ações de sustentabilidade social, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
03 - São promovidas ações de sustentabilidade econômica na execução das competências institucionais.	• *Ações de mobilização da sociedade no âmbito econômico (ex.: documentos de convocação);* • *Termo de Adesão à algum programa com enfoque econômico;* • *Matérias , e-mails institucionais, documentos referentes à campanhas econômicas;* • *Constituição de organismos, associações e cooperativas com foco na promoção de projetos econômicos (ex.: ata das reuniões, normas de formalização, relatórios, etc.);* • *Participação/implementação de Programas de Programas de governo com enfoque econômico;* • *Termos aditivos ou documento similar de renegociação de valor de contratos administrativos;* • *Programas de subsídios econômicos à segmentos formais e informais da população (ex.: microempresas, artesãos etc.).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar ações de sustentabilidade econômica, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
b) A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos ambiental, social e econômico.	
01 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos ambiental.	• *Normas de criação ou nomeação de conselho, organismos, associações, cooperativas, comitês com foco na promoção de projetos ambientais;* • *Atas ou registros da atuação de conselho, organismos, associações, cooperativas, comitês com foco na promoção de projetos ambientais.*

02 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos social.	• *Normas de criação ou nomeação de conselho, organismos, associações, cooperativas, comitês com foco na promoção de projetos sociais;* • *Atas ou registros da atuação de conselho, organismos, associações, cooperativas, comitês com foco na promoção de projetos sociais.*
03 - A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, com foco nos aspectos econômico.	• *Normas de criação ou nomeação de conselho, organismos, associações, cooperativas, comitês com foco na promoção de projetos econômicos;* • *Atas ou registros da atuação de conselho, organismos, associações, cooperativas, comitês com foco na promoção de projetos econômicos.*
c) O orçamento é divulgado e sua elaboração leva em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira, bem como o atingimento das prioridades ou estratégias.	
01 - A elaboração do orçamento leva em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira, bem como o atingimento das prioridades ou estratégicas.	• *Relatório resumido de Execução Orçamentária - RREO (SICONFI);* • *Balanço Financeiro do exercício anterior ao ano em curso (SICONFI);* • *Planilhas/relatórios demonstrativos de controle da execução orçamentária e financeira, levando em consideração as prioridades ou estratégicas estabelecidas pela instituição.*
02 - O orçamento é divulgado.	• *Publicação do PPA, LOA e LDO no portal institucional e/ou no respectivo diária oficial.*
d) O gerenciamento da execução financeira atende às prioridades ou estratégias da organização e possibilita o realinhamento do orçamento.	
01 - O gerenciamento da execução financeira atende às prioridades ou estratégias da organização.	• *Relatório de Gestão Financeira (SICONFI);* • *Relatório resumido de Execução Orçamentária - RREO (SICONFI);* • *Planilhas/relatórios demonstrativos internos de controle da execução orçamentária e financeira, levando em consideração as prioridades ou estratégicas estabelecidas pela instituição.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar ações de gerenciamento da execução financeira, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no Critério Valor Público.*

02 - O gerenciamento da execução financeira possibilita o realinhamento do orçamento.	• *Planilhas/relatórios demonstrativos internos de controle da execução orçamentária e financeira, levando em consideração as prioridades ou estratégicas estabelecidas pela instituição, que demonstrem a execução financeira e que possibilite compreender realinhamento do orçamento (créditos suplementares e especiais, remanejamentos de despesas/receitas, etc.).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar ações de gerenciamento da execução financeira, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no Critério Valor Público.*
e) O Relatório de Gestão Fiscal ou instrumento similar é amplamente divulgado, inclusive em meios eletrônicos de acesso público	
01 - O Relatório de Gestão Fiscal ou instrumento similar é amplamente divulgado, inclusive em meios eletrônicos de acesso público.	• *Publicação do Relatório de Gestão Fiscal (RGF) ou documento similar no SICONFI (STN), no portal institucional ou no respectivo diário oficial;* • *Planilhas/relatórios internos demonstrativos da gestão fiscal (ex.: sistema ERP, demonstrativos/relatórios contábeis etc.)*
CAPITAL INTELECTUAL	
a) A memória administrativa interna (pessoas, competência profissional, documentos, sistemas de informação) os conhecimentos externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado) são registrados e divulgados.	
01 - A memória administrativa interna (pessoas, competência profissional, documentos, sistemas de informação) são registrados e divulgados.	• *Arquivos gerenciais;* *Contrato de Aquisição ou locação de sistema gerencial de informação e documentação de instalação e de uso do sistema contratado;* • *Contrato de terceirização de serviço de desenvolvimento de sistema Gerencial de informação e documentação de instalação e de uso do sistema contratado;* • *Nota Fiscal de aquisição de software de registro de informações gerenciais;* • *Documento interno, circular, ofício, plano de trabalho ou plano de ação que comprove o desenvolvimento de sistema gerencial de informações pela própria instituição/ente.*
02 - Os conhecimentos externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado) são registrados e divulgados.	• *Arquivos e/ou sistema gerencial de informação e documentação de instalação e de uso do sistema;* • *Link da página de internet onde estão divulgadas as informações e referencias.*
b) O plano de capacitação está definido e divulgado, priorizando os conhecimentos necessários ao atendimento das prioridades e das estratégias estabelecidas.	

01 - O plano de capacitação está definido, priorizando os conhecimentos necessários ao atendimento das prioridades e das estratégias estabelecidas.	• *Cópia do plano de capacitação assinado pelos gestores da organização;* • *Demonstração das prioridades - Demonstração das estratégias;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos de implementação do plano de capacitação.*
02 - O Plano de capacitação é divulgado.	• *Endereço de homepage oficial de internet do ente, onde está divulgado o plano de capacitação e os resultados das ações;* • *Divulgação do plano de capacitação e dos resultados das ações no diário oficial do ente.*
c) São utilizados mecanismos de desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento entre os servidores.	
01 - São utilizados mecanismos de desenvolvimento dos servidores.	• *Comprovação de implantação de Plano de Desenvolvimento de Pessoas;* • *Documento comprobatório da realização de eventos de desenvolvimento dos servidores.*
02 - São utilizados mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre os servidores.	• *Documento comprobatório da realização de eventos de compartilhamento do conhecimento;* • *"Biblioteca Virtual".* • *Repositório de documentos de desenvolvimento e/ou de boas práticas.*
d) Os novos conhecimentos adquiridos subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.	
01 - Os novos conhecimentos adquiridos subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.	• *Manuais, cartilhas, orientações técnicas etc., com evidências da implementação de melhorias gerenciais/processuais, por meio do conhecimento adquirido;* *Relatórios ou documentos similares demonstrativos de melhorias implementadas decorrentes dos conhecimentos adquiridos.*
e) As equipes são dimensionadas e gerenciadas de forma a atender as demandas de trabalho.	
01 - As equipes são dimensionadas de forma a atender as demandas de trabalho.	• *Manual técnico de dimensionamento de trabalho;* • *Organograma; estrutura organizacional;* • *Revisão do Regimento Interno na parte dedicada às competências das unidades institucionais;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos de melhorias implementadas decorrentes do dimensionamento das equipes de trabalho.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverá constar prática de dimensionamento de equipes de forma a atender as demandas de trabalho, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no Critério Valor Público.*

02 - As equipes são gerenciadas de forma a atender as demandas de trabalho.	• *Avaliação da demanda em relação à capacidade; feedback com a equipe; estudo dos números em relação ao cenário;* • *Estudo de demanda;* • *Documento (ex.: exposição de motivo, nota técnica etc.) que justifique a necessidade de redistribuição de setores/servidores/processos;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos de melhorias implementadas decorrentes do dimensionamento das equipes de trabalho.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverá constar prática de gerenciamento de equipes de forma a atender as demandas de trabalho, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no Critério Valor Público.*
f) O desempenho das pessoas é avaliado de forma a estimular o alcance das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	
01 - O desempenho das pessoas é avaliado de forma a estimular o alcance das prioridades estabelecidas ou das estratégias.	• *Ficha de avaliação de desempenho;* • *Relatório de avaliação de desempenho e resultados individual;* • *Sistema de avaliação de desempenho;* • *Norma que determine a instituição de avaliação de desempenho, com evidência de sua aplicabilidade.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverá constar prática de avaliação de desempenho de pessoas de forma a atender as demandas de trabalho, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no critério valor público.*
g) São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à saúde ocupacional e a segurança no trabalho.	
01 - São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à saúde ocupacional.	• *Documento de comprovação de implantação de processo de atendimento as normas da saúde ocupacional; comprovação de contratação de empresa ou profissional para atendimento voltado para a saúde ocupacional;* • *Notícias que comprovem ações institucionais de saúde ocupacional (sala de descompressão, sala de convivência, ginástica laboral etc.);* • *Eventos voltados à saúde ocupacional;* • *Instituição de comitês para a promoção de ações voltadas à saúde ocupacional, com comprovação das ações realizadas;* • *Documento institucional com medidas voltadas à ergonomia se seus servidores;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos das ações e resultados implementadas/alcançados.*

02 - São implementadas ações de qualidade de vida voltadas à segurança no trabalho.	• *Documento de comprovação de implantação de processo de atendimento às normas de segurança do trabalho;* • *Documento que comprove a instituição e a atuação de CIPA.* • *Capacitações de orientações específicas para segurança no trabalho (ex.: simulações, primeiros socorros etc.);* • *Manuais de orientação e normas de segurança;* • *Instituição de comitês para a promoção de ações voltadas à segurança no trabalho, com comprovação das ações realizadas;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos das ações e resultados implementados/ alcançados.*
PROCESSOS	
a) Os principais processos finalísticos e de apoio estão padronizados e são divulgados.	
01 - Os principais processos finalísticos estão padronizados e são divulgados.	• *Documento que comprove o mapeamento dos processos finalísticos;* • *Fluxograma dos processos finalísticos;* • *Plano Operacional Padrão (POP);* • *Manuais e orientações técnicas acerca dos processos finalísticos;* • *Documento que comprove a divulgação dos documentos acima referenciados.*
02 - Os principais processos de apoio estão padronizados e são divulgados.	• *Documento que comprove o mapeamento dos processos de apoio;* • *Fluxograma dos processos de apoio;* • *Plano Operacional Padrão (POP);* • *Manuais e orientações técnicas acerca dos processos finalísticos;* • *Documento que comprove a divulgação dos documentos acima referenciados.*
b) Os principais processos finalísticos e de apoio são aprimorados e divulgados.	
01 - Os principais processos finalísticos são aprimorados e divulgados.	• *Documento que comprove a revisão do mapeamento dos processos finalísticos;* • *Documento que comprove a revisão do fluxograma dos processos finalísticos;* • *Documento que comprove a revisão do Plano Operacional Padrão (POP);* • *Documento que comprove a revisão de manuais e orientações técnicas acerca dos processos finalísticos.* • *Documento que comprove a divulgação dos documentos acima referenciados;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos das melhorias implementadas.*

02 - Os principais processos de apoio são aprimorados e divulgados.	• *Documento que comprove a revisão do mapeamento dos processos de apoio;* • *Documento que comprove a revisão do fluxograma dos processos de apoio;* • *Documento que comprove a revisão do Plano Operacional Padrão (POP);* • *Documento que comprove a revisão dos manuais e orientações técnicas acerca dos processos finalísticos;* • *Documento que comprove a divulgação dos documentos acima referenciados;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos das melhorias implementadas.*
c) São incorporadas tecnologias aos principais processos finalísticos e de apoio visando ampliar sua capacidade de execução.	
01 - São incorporadas tecnologias aos principais processos finalísticos visando ampliar sua capacidade de execução.	• *Documento que comprove a implantação ou contratação de tecnologia voltado para ampliação da capacidade de execução dos processos finalísticos;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos das melhorias decorrentes da ampliação da capacidade de execução implementadas.*
02 - São incorporadas tecnologias aos principais processos de apoio visando ampliar sua capacidade de execução.	• *Documento que comprove a implantação ou contratação de tecnologia voltado para ampliação da capacidade de execução dos processos de apoio;* • *Relatórios ou documentos similares demonstrativos das melhorias decorrentes da ampliação da capacidade de execução implementadas.*
d) Os principais processos finalísticos e de apoio são monitorados.	
01 - Os principais processos finalísticos são monitorados.	• *Relatório de acompanhamento da execução dos processos finalísticos;* • *Relatório de auditoria dos processos finalísticos.*
02 - Os principais processos de apoio são monitorados.	• *Relatório de acompanhamento da execução dos processos de apoio;* • *Relatório de auditoria dos processos de apoio.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverá constar prática de monitoria dos processos finalísticos, preferencialmente com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados no Critério Valor Público.*

VALOR PÚBLICO	
a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos e são avaliados periodicamente.	
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégicas ou às prioridades estabelecidas estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a utilização de sistema de medição de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho a partir das práticas de gestão apresentadas no critério **Governança** ou **Estratégias e Planos** (indicadores de desempenho utilizados no monitoramento das práticas de gestão apresentadas).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados nos Critérios Governança e Estratégias e planos.*
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégicas ou às prioridades estabelecidas são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*
b) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários estão definidos e são avaliados periodicamente.	
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a utilização de sistema de medição de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho a partir das práticas de gestão apresentadas no critério **Público-Alvo** (indicadores de desempenho utilizados no monitoramento das práticas de gestão apresentadas).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar metas e indicadores relacionados ao atendimento aos cidadãos, que poderão ser os mesmos citados no critério Público-alvo, especialmente na alínea 3e.*
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*
c) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros estão definidos e são avaliados periodicamente.	

01 - Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a utilização de sistema de medição de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho a partir das práticas de gestão apresentadas no critério **Sustentabilidade** (indicadores de desempenho utilizados no monitoramento das práticas de gestão apresentadas).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s) deverão constar resultados econômico-financeiros, com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados nas alíneas que tratam de resultados econômico-financeiros.*
02 - Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*
d) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos e são avaliados periodicamente.	
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a utilização de sistema de medição de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho a partir das práticas de gestão apresentadas no critério **Sustentabilidade** (indicadores de desempenho utilizados no monitoramento das práticas de gestão apresentadas).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar resultados ambientais, com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados nas alíneas que tratam de resultados ambientais.*
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*
e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais estão definidos e são avaliados periodicamente.	

01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a utilização de sistema de medição de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho a partir das práticas de gestão apresentadas no critério **Sustentabilidade**.* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar resultados sociais, com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados nas alíneas que tratam de resultados sociais.*
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*
f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos e são avaliados periodicamente.	
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a utilização de sistema de medição de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho a partir das práticas de gestão apresentadas no critério **Capital Intelectual** (indicadores de desempenho utilizados no monitoramento das práticas de gestão apresentadas).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s) deverão constar resultados relativos ao capital intelectual, com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados nas alíneas que tratam de resultados relativos ao capital intelectual.*
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*
g) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores estão definidos e são avaliados periodicamente.	
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a utilização de sistema de medição de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho a partir das práticas de gestão apresentadas no critério **Público-Alvo** (indicadores de desempenho utilizados no monitoramento das práticas de gestão apresentadas).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar resultados de avaliação de fornecedores, com metas e*

	indicadores, que poderão ser os mesmos citados nas alíneas que tratam de avaliação de fornecedores.
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*
h) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos estão definidos e são avaliados periodicamente.	
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a utilização de sistema de medição de desempenho organizacional, por meio de indicadores de desempenho a partir das práticas de gestão apresentadas no critério **Processos** (indicadores de desempenho utilizados no monitoramento das práticas de gestão apresentadas).* *Obs.: no(s) documento(s) apresentado(s), deverão constar resultados relativos aos processos, com metas e indicadores, que poderão ser os mesmos citados nas alíneas que tratam de resultados relativos aos processos.*
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*
i) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria da Gestão estabelecidos na aplicação anterior estão definidos e são avaliados periodicamente.	
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria de Governança e Gestão estabelecidos na aplicação anterior estão definidos.	• *Documentos (ex.: planilhas, relatórios, extração de dados e/ou informações de sistema etc.) que demonstrem a incorporação, ao sistema de medição de desempenho organizacional, dos indicadores de desempenho desenvolvidos quando da criação dos **Planos de Melhoria de Governança e Gestão** durante a primeira aplicação do IMGG- 100 pontos.*
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos Planos de Melhoria da Gestão estabelecidos na aplicação anterior são avaliados periodicamente.	• *Documentos (ex.: relatórios, apresentações, atas etc.) que demonstrem a análise dos resultados obtidos por meio dos indicadores de desempenho relacionados no item anterior.*

ANEXO III – Glossário

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

Avaliação de Desempenho das pessoas e equipes - ferramenta da área de Gestão de Pessoas que tem por objetivo analisar a performance individual ou por equipe, avaliando as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

Cadeia Integrada de Valor - declara o conjunto de os macroprocessos e processos desempenhados por uma instituição, representando uma visão sistêmica. Constitui um sistema de construção de valor onde estão integradas também as cadeias de valor dos usuários, parceiros e fornecedores (Nicir Maria Gomes Chaves).

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

Código de Ética - documento que estabelece os princípios e as normas que definem as práticas de atuação, bem como os direitos e deveres de uma organização, a partir da sua missão, cultura e posicionamento social, e que deve ser seguido pelos funcionários no exercício de suas funções.

Custos dos Usuários – todo e qualquer gasto, direto ou indireto, com que o usuário tem de arcar para usufruir do serviço (pagamento de taxas, gastos com traslado entre sua residência e o local de execução do serviço, gastos relativos ao tempo de espera no atendimento e demora no recebimento do serviço etc.).

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

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

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

Expectativa do Cidadão Usuário – consiste no que e como o Cidadão Usuário espera obter de um produto ou serviço público a fim de atender às suas necessidades; e no que e como a organização pública escolhe entregar ao Cidadão Usuário. Essa expectativa é construída a partir de fatores, como

o desejo ou necessidade, as experiências anteriores, a promoção e a indicação de pessoas conhecidas. Atender as necessidades do Cidadão Usuário nada mais é do que resolver os seus problemas. Por outro lado, as expectativas são a forma como ele espera que se resolva esses problemas, e essas expectativas vão variar de contexto para contexto.

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

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

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

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

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.

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

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

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 dimensões, as necessidades das partes interessadas, as estratégias, os requisitos legais, o nível de desempenho de concorrentes, as informações comparativas pertinentes, as normas nacionais e internacionais, etc.

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 – 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 – servidores públicos, empregados, estagiários, consultores e bolsistas que atuam na organização.

Plano de Gestão de Risco – documento que define como serão conduzidas as atividades de Gestão de Risco em uma organização, identificando como a gestão de riscos será executada, monitorada e controlada, desde o planejamento até o monitoramento.

Planejamento Estratégico - processo sistêmico por meio do qual é projetado o melhor caminho a ser seguido por uma organização, de forma a atingir seus objetivos, dentro de um contexto previamente analisado.

Plano Orçamentário e financeiro - é um plano feito a partir da projeção de entradas e saídas de receitas futuras de um negócio, e é realizado a fim de controlar e prever gastos desnecessários ou demasiados em um empreendimento para os próximos meses ou anos.

Plano de Capacitação - documento que contempla o planejamento essencial para atingir a eficiência da gestão de pessoas de uma instituição, identificando e gerindo as necessidades de desenvolvimento dos agentes internos em atenção às competências organizacionais.

Portal de Transparência (próprio ou de terceiros) - site que tem por finalidade veicular dados e informações detalhados sobre a execução orçamentária e financeira do ente.

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.

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

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

Processos Finalísticos - são processos associados a atividades-fim da organização ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus cidadãos usuários.

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

Regra de Ouro – esta regra está definida no art. 167, inciso III, da Constituição Federal, e busca evitar o uso de recursos provenientes de dívida para o pagamento de despesas correntes. A legislação complementar (Lei de Responsabilidade Fiscal) estabeleceu que o cumprimento dessa regra deve ser auferido em bases anuais. Ou seja, ao final de cada exercício financeiro verifica-se o efetivo cumprimento da regra, se o total de operações de crédito for igual ou menor do que as despesas de capital.

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

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

Referencial Comparativo – é o índice definido como padrão de comparação. São condições para a análise de desempenho comparativo entre os órgãos/entidades que possibilita identificar resultados e práticas que caracterizem níveis superiores de desempenho de um determinado processo ou setor. Fornecem referenciais adequados para o estabelecimento de metas de melhoria e estimulam parcerias para a troca de informações.

Ouvidoria - canal de comunicação formalmente instituído dentre das organizações com o objetivo de ser canal de comunicação direto entre o cidadão e as organizações, atuando como segunda instância administrativa no atendimento de suas manifestações. A Ouvidoria trabalha junto às áreas da organização apurando as manifestações (reclamações, denúncias, críticas, sugestões e elogios), de forma fortalecer e deixar mais transparente o relacionamento com seu público-alvo.

Valor Público – resultado dos objetivos e das respostas efetivas a necessidades ou demandas da sociedade, considerando o melhor uso possível dos meios, isto é, a eficiência; e a implantação de instrumentos de gestão que auxiliem na responsabilização dos gestores pelos resultados alcançados.