



GesPública
Programa Nacional
de Gestão Pública e
Desburocratização

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010



PQG
Ano 12

Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010



PPGF
Ano 12

Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente da República
José Alencar Gomes da Silva

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão
Paulo Bernardo Silva

Secretário de Gestão
Tiago Falcão Silva

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO SECRETARIA DE GESTÃO

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

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K – 4º ANDAR

CEP: 70040-906 – Brasília – DF FONE: (61) 2020-4096

FAX: (61) 2020-4961

PORTAL: www.gespublica.gov.br

Correio Eletrônico: pqgf@planejamento.gov.br

CONSELHO DO PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA – PQGF

Jorge Gerdau Johannpeter (Presidente do Conselho)

Cristina Ferreira Serra

Luiz Ernesto Gemignani

Luiza Helena I. Trajano Rodrigues

Silvio Vaz de Almeida

COORDENAÇÃO DO GesPública

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

COORDENADOR DO COMITÊ-GESTOR DO GesPública

Tiago Falcão Silva

GERENTE EXECUTIVO DO GESPÚBLICA

Bruno Carvalho Palvarini

GERENTE DO PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA

Cesar Pereira Viana

Equipe do Prêmio Nacional da Gestão Pública

Fabio Bomfim de Pinho

Iara A. de Oliveira Cordeiro

Lucilene Ferreira da Silva

Marcilene Gomes de Oliveira

Roseli Dias Barbosa Farias

GERENTE DE TECNOLOGIAS DE GESTÃO

Lúcia Müssnich Barreto Alves

GERENTE DA REDE NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA

Valmir Dantas

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e a Gerência do Prêmio Nacional da Gestão Pública agradecem pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste documento, a participação dos voluntários do GesPública: André Ribeiro Ferreira; Augusto José Leite Mendes Riccio; Bernardo de Filippis; Carlos Amadeu Schauff; Carlos Lombardi; Cesar Ken Mori; Elton Rovenlo Iappe; Félix Ricardi; Gerson Rosenberg; Haley Maria de Sousa Almeida; Gláucia Regina Cruz Gomes; Hulda Oliveira Giesbrecht; João Batista Diniz Leite; José Ary Blanco de Carvalho; Lília Soares Ramos Ferreira; Lúcia Müssnich Barreto Alves; Maria Amélia de Paula Dias; Maria de Fátima Cavaleiro; Maria de Marilac Coelho Rocha; Maria Lúcia Novaes Simões; Maurício Biazotto Corte; Norberto Marin; Orlando Pavani Júnior; Paulo de Tarso Pereira Viana; Raimundo Alves de Resende; Reinaldo Dias Ferraz de Souza; Sávio Marcos Garbin; Sérgio Queiroz Bezerra.

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

NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA

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

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

105 p.

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

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA.....	9
I – INTRODUÇÃO	9
II – PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS	11
REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MEGP	21
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	24
PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	29
CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS	35
CRITÉRIO 1 - LIDERANÇA	37
CRITÉRIO 2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS	41
CRITÉRIO 3 - CIDADÃOS	45
CRITÉRIO 4 - SOCIEDADE	49
CRITÉRIO 5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	53
CRITÉRIO 6 - PESSOAS.....	57
CRITÉRIO 7 - PROCESSOS.....	61
CRITÉRIO 8 - RESULTADOS.....	65
SISTEMA DE PONTUAÇÃO	72
DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO	74
TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS	77
TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	79
FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL	81
GLOSSÁRIO.....	84
ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS E PREMIADAS PELO PQGF	96
PARTICIPANTES NO PQGF CICLO 2008/2009	102

APRESENTAÇÃO

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

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

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

O Ciclo 2010 do GesPública iniciar-se-á no dia 3 de novembro de 2009, de acordo com a Portaria 323, de 7 de outubro de 2009, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Apresentamos às organizações públicas brasileiras a versão 2010, revista e atualizada, do ***Instrumento para Avaliação da Gestão Pública***, elaborada com o propósito de mantê-lo alinhado com o “estado da arte” da gestão.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

Gerência Executiva

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

■ I – INTRODUÇÃO

1 – O Desafio Gerencial

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

Este modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

2 – Natureza pública das organizações

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

A adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente.

Diversas características inerentes à natureza pública diferenciam as organizações da administração pública das organizações da iniciativa privada. Destacamos algumas que são relevantes:

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

dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.

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

■ II – PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS

Dentro do Direito, princípios são os valores ordenadores do sistema jurídico, variando conforme o momento histórico, social e político de dada sociedade.

1 – Sustentação do Modelo de Excelência em Gestão pública

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

Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Estes fundamentos devem expressar os conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem, no entanto, perder de vista a essência da natureza pública das organizações.

Juntos, os princípios constitucionais e os fundamentos sustentam o Modelo, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende, hoje, por excelência em gestão pública.

2 – Princípios constitucionais da administração pública

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

De forma simples e abrangente, princípios são proposições que contêm as diretrizes estruturais de determinada ciência, pelos quais seu desenvolvimento deverá pautar-se.

Os princípios consubstanciam valores, sejam estes morais, religiosos, éticos, políticos, mutáveis através do tempo, no espaço e na forma.

Os princípios são a base estrutural de qualquer sistema.

Observa-se que os princípios são as idéias fundamentais do sistema jurídico, onde eles detêm a função de conferir ao sistema sentido lógico, harmonioso e racional, facilitando a compreensão de seu funcionamento.

Os princípios, como enunciações normativas de valor genérico, atuam como condicionantes e orientadores do sistema jurídico, tanto para sua integração, como para a elaboração de novas normas.

A Constituição, como texto legal supremo e fundamental de um Estado, pode aferir que os princípios configuram-se como norteadores fundamentais de todo o ordenamento jurídico do Estado.

Os princípios advêm da escolha da sociedade que, levando em consideração o momento social, político, histórico e econômico, determina quais serão as linhas orientadoras de sua conduta, quais são os valores que estão presentes em seu espírito social.

Mas, a constituinte de 1988 inovou, consagrando no texto constitucional os princípios da Administração Pública direta ou indireta, em todos os poderes e níveis.

Existem outros princípios implícitos que são decorrentes do Estado de Direito e da totalidade do sistema constitucional que devem nortear a atuação da Administração Pública.

A Administração Pública é, em sentido formal, o “conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em

acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”.

A gestão pública para ser excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente.

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

Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

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

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

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

3 – Fundamentos de excelência gerencial

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

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

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

3.1 – Pensamento sistêmico

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

Como este conceito é colocado em prática

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

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

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

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

3.2 – Aprendizado organizacional

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

Como este conceito é colocado em prática

Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores

práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, coloca em prática o aprendizado organizacional.

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

3.3 – Cultura da inovação

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

Como este conceito é colocado em prática

Buscar e desenvolver continuamente idéias originais e incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associado ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático de forma a otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados eficientes para a sociedade, são alternativas para tornar possível a cultura da inovação.

3.4 – Liderança e constância de propósitos

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

Como este conceito é colocado em prática

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

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

3.5 – Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

Como este conceito é colocado em prática

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

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

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

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

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

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

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

3.6 – Visão de futuro

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Como este conceito é colocado na prática

É na formulação das estratégias que a organização prepara-se para colocar em prática sua Visão de Futuro.

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

Assim uma organização com Visão de Futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados de alto desempenho e sustentáveis.

3.7 – Geração de valor

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

Como este conceito é colocado em prática

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

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

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

3.8 – Comprometimento com as pessoas

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

Como este conceito é colocado em prática

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

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

3.9 – Foco no cidadão e na sociedade

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

Como este conceito é colocado em prática

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

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

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

3.10 – Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje - de mudanças constantes e aumento da demanda - o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem.

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

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

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, no conhecimento e nos recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura facilitam o alcance dos objetivos.

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

3.11 – Responsabilidade social

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

Como este conceito é colocado em prática

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

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

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

Adicionalmente, deve preservar os ecossistemas naturais, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. Além do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus bens, serviços, processos e instalações.

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

3.12 – Controle social

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

Como este conceito é colocado em prática

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

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

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

- disponibilizar informações sobre as ações públicas em condições de serem entendidas, interpretadas e de possibilitarem efetivamente o controle social (informações claras, detalhadas, completas e com dados desagregados);

- tornar acessíveis aos cidadãos as informações sobre o funcionamento da administração pública.

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

3.13 – Gestão participativa

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

Como este conceito é colocado em prática

Uma gestão participativa é implementada dando-se às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e geram um clima organizacional saudável.

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MEGP

O Modelo de Excelência em Gestão Pública deve orientar as organizações na busca da transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com organizações do setor privado. Em 1997, o Programa optou pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam o “estado da arte” em gestão.

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

A estratégia utilizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização foi a de adaptação da linguagem, de forma a respeitar a

natureza pública de nossas organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

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

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

De lá para cá, sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos de referência que lhe deram origem e de acompanhar também as mudanças havidas na administração pública brasileira.

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

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

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

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

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

O segundo bloco – Pessoas e Processos - representa a **execução** do planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam

objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

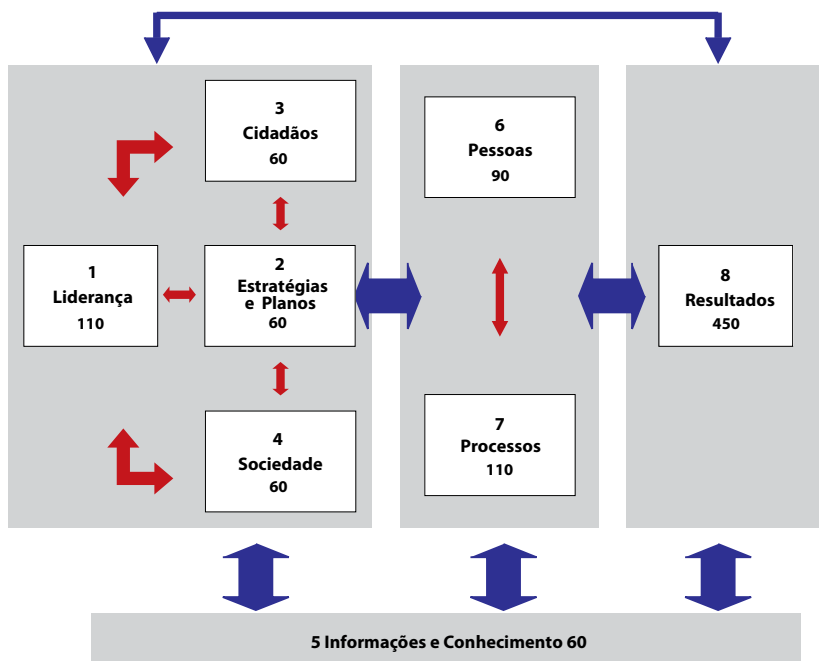
O terceiro bloco – Resultados – representa o **controle**, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos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

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

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

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

Figura 1- Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública



INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública está estruturado em oito Critérios, 25 Itens e 111 Alíneas.

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

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

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

Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. A escala de pontuação compreende o intervalo de 0 (zero) a 1.000 (mil) pontos. Na configuração de cada Item, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

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

Os Itens de 1.1 a 7.3 são **Itens de Processos Gerenciais** e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos dos Critérios para Avaliação da Gestão Pública, quanto à extensão e à constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Todos os Itens de Processos Gerenciais estão estruturados conforme o diagrama de gestão apresentado na Figura 3.

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

Os Itens 8.1 a 8.6 são **Itens de Resultados**, ou seja, solicitam a apresentação das conseqüências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens de Processos Gerenciais. Estes resultados devem ser comparados com referenciais comparativos pertinentes e com os requisitos das partes interessadas.

Figura 2 – Estrutura dos itens

	Número do item	Título do item	Pontuação Máxima do item
		1.1 - Governança pública e governabilidade	Pontuação: 40
Resumo do item	→	Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização	
		Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação	
As alíneas contêm os requisitos do item	→	A - Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração, assegurando o envolvimento de todas as partes interessadas, a transparência e a governabilidade?	1 Destacar como são escolhidos os executivos, os membros dos conselhos e dos comitês, conforme aplicável. 2 Destacar os métodos utilizados para registrar e monitorar os atos da Alta Administração
Desdobramentos das Alíneas	→		
As notas contêm esclarecimentos adicionais sobre as Alíneas	→	Notas: Podem ser apresentados na alínea B como princípios organizacionais as declarações de Missão, Visão e políticas	

A palavra **“Como”**, nos **Itens de Processos Gerenciais**, solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, os **métodos de controle das práticas**, ou seja, os métodos de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho; essa descrição deve incluir ainda a aplicação das práticas e padrões, bem como o grau de disseminação e a continuidade dessas práticas e a sua integração. **Solicita, ainda, que a organização descreva como o ciclo de aprendizado se aplica para as práticas de gestão e os padrões de trabalho descritos.**

Figura 3 - Diagrama de Gestão das Práticas



PRINCIPAIS ALTERAÇÕES EM 2010

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

As principais mudanças em relação ao Instrumento de 2008 foram:

1. Foi inserido o modelo de perfil das organizações para este Instrumento de 1.000 pontos.
2. As Diretrizes para a pontuação foi revista e atualizada.
3. Foram realizadas diversas alterações nos textos, na ordem de algumas notas visando a aprimorar o seu entendimento.
4. O Glossário foi revisto visando à inclusão de novos termos e a exclusão de termos não mais referenciados no texto do documento.

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Perfil é uma apresentação geral da organização. Apresenta aspectos relevantes dos seus processos para atender a sua finalidade e os seus cidadãos-usuários. Deve propiciar uma visão global da organização, do seu negócio, da sua atuação e dos seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas partes interessadas e um histórico da busca da excelência. Sob a forma de redação livre, incluindo figuras ou tabelas, deve ser apresentado considerando a itemização que segue. Nele, a descrição de práticas de gestão e de resultados deve ser evitada. Essas informações devem ser fornecidas nos itens pertinentes, em resposta aos requisitos dos critérios.

A descrição do perfil da organização deve observar o limite máximo de cinco páginas e conter informações sobre o seguinte:

- a) competências básicas;
- b) produtos e processos;
- c) força de trabalho;
- d) cidadãos-usuários/clientes;
- e) fornecedores e insumos;
- f) sociedade;
- g) parcerias institucionais;
- h) outras partes interessadas;
- i) desafios estratégicos;
- j) aspectos relevantes;
- k) organograma;
- l) histórico da qualidade

Instruções para o preenchimento

a) Competências básicas:

- denominação da organização;
- informar as competências básicas da organização dispostas em seus documentos legais de criação (medida provisória, lei, decreto, portaria etc) e data de instituição, poder – Executivo, Judiciário ou Legislativo; e nível de Governo – Federal, Estadual e Municipal;
- descrever a natureza das atividades desenvolvidas (serviços/produtos).
- informar a área de abrangência da atuação (local, regional, estadual, nacional, internacional).
- informar a forma de atuação – Administração pública direta, indireta, autarquia, fundação, empresa pública, sociedade de economia mista, organização social, unidade autônoma etc. No caso de unidade autônoma, informar a denominação e a forma de atuação da organização Controladora.
- informar sobre o porte. Por exemplo: quantidade de instalações, localizações ou outros volumes pertinentes.

Se a organização for uma unidade autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, indicando as porcentagens de sua força de trabalho em relação à controladora.

- descrever as principais necessidades e expectativas decorrentes das políticas públicas e dos controladores.

b) Produtos e processos

- informar os principais produtos e serviços da organização - Descrição sucinta dos processos finalísticos e processos de apoio, informando os principais produtos e serviços.

Nota: Se a organização classifica processos de gestão entre esses processos, os mesmos poderão ser referenciados na descrição de qualquer item relativo a processos gerenciais (critérios de 1 a 7), não sendo necessário tratá-los no item 7.1, que está focado apenas na gestão dos processos relativos a operações finalísticas e operações de apoio a essas operações finalísticas.

- informar os principais equipamentos, instalações e tecnologias.

Nota: Em muitos casos (por exemplo: Unidades Autônomas), é comum

que algum processo aplicado seja gerenciado parcial ou totalmente pela organização controladora). Exemplos: gerenciamento financeiro, marketing, planejamento estratégico e geração de padrões por área corporativa. Mesmo nessa situação, quando há envolvimento de terceiros no gerenciamento, os processos devem ser citados aqui neste Perfil, e os respectivos requisitos dos Critérios de Excelência devem ser respondidos. Numa eventual visita às instalações, poderão ser pedidos esclarecimentos a todos os envolvidos.

c) Força de trabalho - *Denominação genérica da força de trabalho utilizada internamente (colaboradores, funcionários, empregados, servidores ou outro nome específico)*

- informar a composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas, percentuais por nível de escolaridade, e regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, estagiários, autônomos, comissionados ou outro regime), distribuídos por áreas finalísticas e de apoio.
- informar o número de cargos e funções, comissões e outros.
- descrever as principais atividades executadas por membros da força de trabalho que não sejam empregados.
- descrever as principais necessidades e expectativas da força de trabalho.

d) Cidadãos-usuários/Clientes

- descrever os principais tipos de cidadão-usuário/cliente para cada um dos serviços e produtos gerados pela organização (cidadãos, outros órgãos de governo, iniciativa privada etc) Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias relativas à sua atuação.

Nota: No caso de candidaturas de unidades autônomas elegíveis, devem-se incluir como clientes outras unidades da mesma organização controladora que também sejam beneficiárias de seus produtos ou serviços;

- especificar as possíveis limitações legais ou formas especiais de relacionamento que possam influenciar a relação organização/clientes/cidadãos-usuários.
- citar as organizações (distribuidores, revendedores, concessionários etc.) que atuam entre a organização e seus cidadãos-usuários/clientes.
- descrever as principais necessidades e expectativas de cada tipo de cidadão-usuário/cliente da organização.

e) Fornecedores e insumos

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

f) Sociedade

- citar as principais comunidades com as quais a organização se relaciona.
- descrever os passivos ambientais da organização.
- citar as principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à organização.

g) Parcerias institucionais

- citar os principais parceiros e as formas especiais de relacionamento, tais como alianças ou acordos institucionais, ou com grupos de clientes, relacionadas com os seus processos;
- informar os objetivos comuns associados, as datas de início das parcerias, as principais competências compartilhadas.
- descrever as principais necessidades e expectativas dos parceiros.

h) Outras partes interessadas

- informar, se pertinente, a denominação de outras partes interessadas da organização, incluindo, se pertinentes, os órgãos reguladores do mercado em que a organização atua.
- descrever as principais necessidades e expectativas de outras partes interessadas, inclusive de órgãos reguladores, se pertinentes.

i) Desafios estratégicos

- informar a missão, visão e valores da organização.

- citar os principais desafios ou barreiras em relação ao cumprimento e manutenção das suas principais atividades decorrentes da missão ou escopo de atuação, adequação a novas exigências da sociedade, captação de recursos para investimento e implementação de estratégias específicas.
- informar o estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas.
- citar o estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.

J) Aspectos relevantes

- citar os requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental e outros que interferem ou restringem a gestão dos processos organizacionais.
- informar as eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado, impostas nos últimos três anos referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência se for o caso.
- descrever os outros aspectos peculiares da organização.

k) Organograma - *Para as organizações do Governo Federal, a estrutura básica está disposta no instrumento legal que organiza a Presidência da República e os Ministérios.*

- apresentar o organograma que inclua estrutura organizacional interna e sua posição destacada na estrutura básica do Governo. Destacar a estrutura da administração, incluindo conselhos, comitês e órgãos de controle, se existentes. Citar quem faz parte da Direção. Se a organização for uma unidade, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização principal e com as demais unidades.
- elaborar o organograma a partir do Ministério ou Órgão de igual hierarquia ao qual a organização está vinculada.
- incluir, se existir, lista ou tabela com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes (comitês, comissões, grupos de trabalho, times etc.), formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão, destacando se houver, qualquer representante de parte interessada, indicando o nome dos coordenadores.

I) Histórico da Qualidade

- Elaborar um texto contendo uma descrição sucinta, em seqüência cronológica, dos eventos/ações significativas do desenvolvimento da qualidade na gestão da organização.
- Citar a quantidade de servidores/empregados e o número de contratados, temporários e terceirizados que receberam capacitação de acordo com os critérios excelência do Premio Nacional da Gestão Pública, ou critérios semelhantes, indicando a origem.

CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

	CrITÉrios e Itens	Pontos
1	Liderança	110
	1.1 Governança pública e governabilidade	40
	1.2 Exercício de Liderança e Promoção da Cultura da Exelência	40
	1.3 Análise de desempenho da organização	30
2	Estratégias e Planos	60
	2.1 Formulação das estratégias	30
	2.2 Implementação das estratégias	30
3	Cidadãos	60
	3.1 Imagem e conhecimento mútuo	30
	3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
4	Sociedade	60
	4.1 Atuação socioambiental	20
	4.2 Ética e controle social	20
	4.3 Políticas públicas	20
5	Informações e Conhecimento	60
	5.1 Informações da organização	20
	5.2 Informações comparativas	20
	5.3 Gestão do conhecimento	20
6	Pessoas	90
	6.1 Sistemas de trabalho	30
	6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
	6.3 Qualidade de vida	30
7	Processos	110
	7.1 Processos finalísticos e processos de apoio	50
	7.2 Processos de suprimento	30
	7.3 Processos orçamentários e financeiros	30
8	Resultados	450
	8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários	100
	8.2 Resultados relativos à sociedade	100
	8.3 Resultados orçamentários e financeiros	60
	8.4 Resultados relativos às pessoas	60
	8.5 Resultados relativos aos processos de suprimento	30
	8.6 Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio	100
Total de Pontos		1000

CRITÉRIO 1

LIDERANÇA

(110 PONTOS)

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

1.1 Governança Pública e Governabilidade**Pontuação: 40**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

<p>A – Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração, assegurando o envolvimento de todas as partes interessadas, a transparência e a governabilidade?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as formas de seleção dos executivos, os membros dos conselhos e dos comitês, conforme aplicável. 2. Destacar os métodos utilizados para registrar e monitorar os atos da Alta Administração.
<p>B – Como são estabelecidos e atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os valores e os princípios organizacionais
<p>C – Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos organizacionais mais significativos que possam afetar a governabilidade e a capacidade da organização de alcançar os seus objetivos estratégicos e de realizar sua missão?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Citar os principais riscos organizacionais assumidos pela Alta Administração diante das incertezas inerentes à missão e às estratégias. 2. Citar os principais indicadores de desempenho utilizados na avaliação dos riscos organizacionais
<p>D – Como a Alta Administração presta conta de seus atos e resultados alcançados a quem a elegeu ou designou e aos órgãos de controle?</p>	

1. 2 Exercício de Liderança e Promoção da Cultura da Excelência		Pontuação: 40
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais tem por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar a força de trabalho e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias.		
Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:		
A – Como os princípios e valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados na organização?		
B – Como a Alta Administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente na busca de novas oportunidades para a organização e para promover o comprometimento com todas as partes interessadas?		
C – Como os valores e os princípios organizacionais são disseminados e internalizados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?		
D – Como é incentivado o comprometimento de todos com a cultura da excelência? .	1 Destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na organização	
E – Como os líderes atuais e potenciais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?	1. Destacar as competências desejadas. 2. Destacar os métodos utilizados para identificar as pessoas com potencial de liderança.	
F – Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento aos requisitos de todas as partes interessadas?	1. Destacar os métodos utilizados para estabelecer os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e os métodos utilizados para verificar o seu cumprimento e tomar as ações corretivas quando necessário. 2. Destacar os critérios adotados para garantir os recursos para a melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação interna e externa. 3. Apresentar os compromissos e padrões de atendimento, quando pertinente.	
G – Como é estimulado o aprendizado na organização?	1. Descrever os principais métodos utilizados para implementar o aprendizado e desenvolver melhorias e eventuais inovações nos processos gerenciais. 2. Destacar a maneira adotada para estruturar a força de trabalho a gerar novas idéias, buscar inovações e melhorias. 3. Apresentar os principais refinamentos (melhorias e inovações) nos processos gerenciais implementadas nos últimos três anos.	

Nota: 1. Os processos gerenciais para busca de melhores práticas de gestão de outras organizações eventualmente citadas na alínea G.1 devem ser descritos no item 5.2

1.3 Análise do desempenho da organização**Pontuação: 30**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

<p>A – Como são analisadas as necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os critérios utilizados para determinar quais são os resultados mais significativos a serem comparados. 2. Apresentar as informações utilizadas para comparar e avaliar o cumprimento dos níveis de desempenho esperados pelas partes interessadas
<p>B – Como são analisados os desempenhos dos diversos níveis da organização e o desempenho integrado de toda a organização, considerando as informações comparativas e o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar o papel da Alta Administração. 2. Descrever os principais métodos de análise utilizados, destacando a forma de agregação dos resultados. 3. Citar os resultados analisados demonstrando a sua abrangência, incluindo os relativos aos programas/ações do governo sob sua responsabilidade, quando pertinente.
<p>C – Como são avaliados o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?</p>	
<p>D – Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente?</p>	
<p>E – Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?</p>	

Notas:

1. Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas na alínea A devem ser descritos no Item 5.2.
2. Devem ser apresentadas no Critério 8 as informações utilizadas para comparar o desempenho e as respectivas organizações consideradas como referenciais pertinentes mencionadas na alínea A.
3. Devem ser apresentados no Critério 8 os principais níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados na alínea B

CRITÉRIO 2

ESTRATÉGIAS E PLANOS

(60 PONTOS)

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

2.1 Formulação das estratégias**Pontuação: 30**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A – Como é o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente?	1. Destacar a forma de identificar o universo institucional e os atores envolvidos nas políticas públicas das quais participa no papel de formuladora e/ou executora, quando pertinente.
B – Como é o processo de formulação das estratégias da organização?	1. Apresentar as principais etapas e as áreas envolvidas no processo
C – Como os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados no processo de formulação das estratégias?	1. Destacar os aspectos considerados. 2. Destacar a maneira de relacionamento com outros órgãos e entidades para estabelecer parcerias com o intuito de melhor cumprir sua missão institucional.
D – Como é realizada a análise do ambiente interno?	1. Destacar de que forma é considerado, nessa análise, o conhecimento da organização.
E – Como são avaliadas e selecionadas as estratégias?	1. Destacar as principais estratégias selecionadas e o alinhamento com o PPA, a LDO, a LOA e com os objetivos da organização e os respectivos aspectos fundamentais para o seu sucesso. 2. Citar de que forma a organização insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia visando atingir resultados favoráveis nas áreas social, ambiental e econômica, quando pertinente.
F – Como as áreas da organização e as partes interessadas, quando pertinente, são envolvidas nos processos de formulação de estratégias?	
G – Como as estratégias são comunicadas às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos?	

Nota:

1. Ver as definições de PPA, LOA e LDO no Glossário.

2.2 Implementação das estratégias**Pontuação: 30**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

<p>A – Como são definidos os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os principais indicadores, metas e planos de ação, destacando aqueles relacionados à redução de custos e melhorias da qualidade dos serviços. 2. Destacar os mecanismos de projeções sobre os referenciais comparativos utilizados pela organização. 3. Destacar o envolvimento da força de trabalho na elaboração dos planos de ação.
<p>B – Como as metas estabelecidas são desdobradas para as áreas da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos?</p>	
<p>C – Como os planos de ação são desdobrados para as áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos?</p>	
<p>D – Como os diferentes recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os principais recursos financeiros e não-financeiros alocados
<p>E – Como são comunicadas as metas, os indicadores e os planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas?</p>	
<p>F – Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?</p>	

Notas:

1. Na alínea A.1 devem ser apresentados os principais indicadores relacionados aos cidadãos-usuários, à execução dos programas e das ações do PPA, à sociedade, às finanças e ao orçamento, às pessoas, aos processos de suprimento e aos processos finalísticos e de apoio.
2. Os indicadores citados na alínea A.1 devem ter seus resultados apresentados nos respectivos Itens do Critério 8.
3. Os processos gerenciais para busca das informações comparativas citadas na alínea A.2 devem ser descritos no Item 5.2.

CRITÉRIO 3

CIDADÃOS

(60 PONTOS)

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

3.1 Imagem e conhecimento mútuo**Pontuação: 30**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A - Como são identificados os cidadãos-usuários da organização e como eles são classificados por tipos ou grupos?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar a forma de identificação dos cidadãos-usuários atuais e potenciais. 2. Destacar os critérios utilizados para agrupar seus cidadãos-usuários
B - Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, atuais e potenciais, e de ex-usuários, quando pertinente, são identificadas, analisadas e compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as metodologias utilizadas para determinar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas.
C - Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os métodos utilizados para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.
D - Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento do universo potencial de cidadãos-usuários sobre a organização, seus serviços, seus produtos e suas ações?	
E - Como é avaliada a imagem da organização perante os cidadãos-usuários?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os atributos definidos pela organização para caracterizar sua imagem. 2. Destacar os principais indicadores utilizados para medir a imagem da organização e o conhecimento dos seus serviços, seus produtos e suas ações perante os seus usuários.
F - Como é avaliado o atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os principais indicadores utilizados e as ações decorrentes.

Notas:

1. As empresas públicas e sociedade de economia mista que atuam no mercado devem utilizar o termo "cliente" em substituição ao termo "cidadão-usuário", utilizado neste Item.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.1.

3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários Pontuação: 30

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A – Como são definidos e divulgados aos cidadãos-usuários os principais canais de acesso para solicitarem informações ou esclarecimentos sobre os serviços e produtos ou comunicarem suas sugestões ou reclamações?	1. Destacar os principais canais de acesso disponibilizados aos cidadãos-usuários
B – Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos - usuários, visando assegurar a resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento por toda a organização?	1. Destacar as principais ações decorrentes e como elas são informadas aos cidadãos-usuários e repassadas às demais áreas da organização.
C – Como os serviços e os produtos, recentemente prestados ou entregues, são acompanhados junto aos cidadãos-usuários para permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos cidadãos-usuários?	
D – Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos produtos ou serviços da organização e aos da concorrência, quando pertinente?	
E – Como as informações obtidas dos cidadãos-usuários são utilizadas para melhorar o seu nível de satisfação?	1. Destacar as principais ações implementadas.

Notas:

1. As empresas públicas e sociedade de economia mista que atuam no mercado devem utilizar o termo “cliente” em substituição ao termo “cidadão-usuário”, utilizado neste Item.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.1.

CRITÉRIO 4

SOCIEDADE

(60 PONTOS)

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

4.1 Atuação socioambiental		Pontuação: 20
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.		
Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:		
A – Como são identificados os aspectos e tratados os impactos sociais e ambientais dos produtos, serviços, processos e instalações da organização, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrever as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos, incluindo o tratamento de passivos sociais e ambientais. 2. Citar os planos existentes para enfrentar eventuais situações de emergência visando a redução das conseqüências negativas. 	
B – Como os impactos sociais e ambientais dos serviços, dos produtos, dos processos e das instalações, assim como as respectivas políticas, ações e resultados são comunicados à sociedade?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os critérios adotados para selecionar e priorizar as informações divulgadas e os canais adotados. 	
C – Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes?		
D – Como são promovidas ações que envolvam a conservação de recursos não - renováveis, a preservação dos ecossistemas e a otimização do uso de recursos renováveis?		
E – Como a força de trabalho, os fornecedores e as demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?		
F – Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade executando ou apoiando projetos sociais ou projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, quando pertinente?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados e citar os principais projetos em execução e implementados. 2. Apresentar os principais indicadores de controle da execução e de impactos dos projetos sociais. 	

Notas:

1. Os projetos solicitados na alínea F devem estar de acordo com a missão institucional da organização, não caracterizando desvio da atividade fim.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.2.

4.2 Ética e controle social**Pontuação: 20**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A – Como são divulgados oficialmente os atos e as informações sobre os planos, os programas e os projetos da organização?	1. Destacar os métodos utilizados para assegurar que as informações sejam entendidas e interpretadas.
B – Como as informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão da organização são tornadas públicas e têm seu acesso democratizado?	
C - Como a sociedade é orientada e estimulada a participar no controle dos resultados organizacionais?	1. Destacar os mecanismos de relacionamento disponibilizados à sociedade para o exercício do controle social.
D – Como é estimulado o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?	1. Destacar os padrões éticos de conduta estabelecidos.
E – Como são disponibilizados canais de comunicação para receber eventuais denúncias de violação da ética?	1. Destacar as ações tomadas para minimizar esses acontecimentos e seus efeitos.

Notas:

1. As tarefas solicitadas na alínea D devem estar de acordo com a missão institucional da organização, não podendo ser caracterizadas como desvio de função.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.2.

4.3 Políticas públicas**Pontuação: 20**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A - Como são identificadas as necessidades da sociedade em relação ao setor de atuação da organização e transformadas em requisitos para a formulação e execução das políticas públicas, quando pertinente?	
B - Como a organização contribui na formulação ou atua na execução das políticas públicas do seu setor?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar as principais políticas públicas em que a organização atua. 2. Destacar o nível de atuação e os principais atores envolvidos. 3. Destacar a forma utilizada para assegurar a participação da sociedade.
C - Como são divulgadas as políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os principais canais de comunicação utilizados.
D - Como a execução das políticas públicas, em seu nível de atuação, é monitorada e avaliada?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os indicadores de impacto e demais indicadores utilizados e seu relacionamento com os requisitos estabelecidos.
E - Como é avaliada a satisfação da sociedade e das demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas, em seu nível de atuação?	

Notas:

1. Veja a definição de Indicador de impacto no Glossário.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.2.

CRITÉRIO 5

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

(60 PONTOS)

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

5.1 Informações da organização**Pontuação: 20**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

<p>A – Como são identificadas as necessidades de coleta, tratamento e guarda de informações para apoiar a gestão organizacional (as operações diárias, as estratégias e o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização)?</p>	
<p>B – Como são definidos, desenvolvidos, implantados e atualizados os principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas da organização e dos usuários?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade. 2. Destacar a integração dos sistemas de informações da organização com o sistema de gestão administrativa do governo. 3. Destacar as principais tecnologias empregadas visando a integração das informações e dos sistemas.
<p>C – Como é estabelecida e mantida a memória administrativa da organização?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os principais tipos de registro e seus principais usos.
<p>D – Como a gestão de informação é utilizada para apoiar o cumprimento da missão institucional e promover a integração da organização com seus cidadãos-usuários, sociedade, fornecedores e parceiros?</p>	
<p>E – Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos internos e externos à organização, incluindo cidadãos-usuários, fornecedores e parceiros?</p>	
<p>F – Como é gerenciada a segurança das informações?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade, preservação e disponibilidade das informações.

5.2 Informações comparativas **Pontuação: 20**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A – Como são identificadas as organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente?	1. Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações para efeito de comparação e apresentar as principais organizações identificadas.
B – Como são identificadas as fontes, obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?	1. Destacar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.
C – Como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas ousadas e, promover melhorias no desempenho da organização?	1. Citar as principais ações de melhoria implantadas como decorrência da utilização das informações comparativas.

Nota:

1. Informações comparativas são requeridas para subsidiar a análise do desempenho da organização conforme 1.3.A e para o estabelecimento de metas conforme 2.2.A e podem ser utilizadas para melhoria de produtos, serviços e processos, conforme 1.2.G e 7.1.E.

5.3 Gestão do conhecimento**Pontuação: 20**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

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

CRITÉRIO 6

PESSOAS

(90 PONTOS)

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

6.1 Sistemas de trabalho		Pontuação: 30
Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.		
Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:		
A – Como a organização do trabalho é definida e implementada visando o alto desempenho da organização?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as oportunidades para a participação das pessoas nos processos da organização, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial. 2. Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos. 	
B – Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as competências e as habilidades necessárias aos cargos e funções. 2. Descrever de que forma são considerados os requisitos de desempenho e são asseguradas a justiça e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas. 	
C – Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e a negociação com a força de trabalho da organização, quando pertinente?		
D – Como é estimulada a integração e a cooperação das pessoas e das equipes?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar as práticas utilizadas para integrar as pessoas recém-contratadas e remanejadas visando prepará-las para a execução das suas funções. 2. Destacar de que forma é assegurada a comunicação eficaz entre as áreas da organização. 	
E – Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional?		
F – Como o sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura da excelência?		

Notas:

1. Neste Item, deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização – esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
2. Os termos reconhecimento e incentivos incluem progressão de carreira profissional, promoção e recompensas, em dinheiro ou não, formais ou informais, individuais ou em grupo, que podem ser efetuados com base no desempenho, na aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou em outros fatores.
3. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

6.2 Capacitação e desenvolvimento**Pontuação: 30**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A – Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?	1. Descrever as formas de participação dos líderes e das pessoas da força de trabalho neste processo.
B – Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?	1. Destacar as ações de desenvolvimento de gerentes e pessoas com cargo de chefia. 2. Destacar as ações de capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos-usuários.
C – Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?	1. Citar os principais temas abordados e o público alcançado.
D – Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis?	
E – Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização?	
F – Como é promovido o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?	1. Descrever os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira.

Notas:

1. Neste Item, deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização – esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.

2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

6.3 Qualidade de vida**Pontuação: 30**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

<p>A – Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?</p>	<p>1. Destacar o modo como as pessoas participam da identificação, prevenção e mitigação dos perigos e riscos.</p> <p>2. Destacar os principais fatores relacionados à ergonomia, à saúde e à segurança e seus requisitos, indicadores e metas.</p>
<p>B – Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?</p>	<p>1. Destacar os fatores identificados para os diversos grupos.</p>
<p>C – Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho?</p>	<p>1. Destacar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho, fazendo uma comparação com as práticas de mercado.</p>
<p>D – Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e respectivas famílias fora do ambiente de trabalho?</p>	<p>1. Destacar as principais ações desenvolvidas.</p>
<p>E – Como são avaliados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação</p>	

Notas:

1. Neste Item, deve-se explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos de pessoas da força de trabalho – tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização – esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
2. Se for identificada na alínea B a existência de grupos diferentes, então esta diferença deve ser levada em conta na avaliação da alínea E.
3. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados em 8.4.

CRITÉRIO 7

PROCESSOS

(110 PONTOS)

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

7.1 Processos finalísticos e processos de apoio Pontuação: 50

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

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

Notas:

1. Os processos finalísticos e de apoio devem ser descritos no Perfil da organização.
2. Os processos gerenciais para busca das melhores práticas de gestão de outras organizações citadas em 7.1.E devem ser descritos no Item 5.2.
3. Os resultados dos indicadores de desempenho relativos aos processos finalísticos e de apoio abordados neste Item devem ser apresentados em 8.6.

7.2 Processos de suprimento**Pontuação: 30**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A – Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o seu desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia?	
B – Como é realizado o processo de aquisição de bens, de materiais e de serviços de forma a assegurar a transparência e atender a legislação?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar o atendimento às necessidades e aos requisitos específicos da organização. 2. Destacar os indicadores utilizados para a avaliação do processo de suprimento.
C – Como é assegurada a qualidade dos bens, dos produtos e dos serviços adquiridos?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar a forma de identificação e qualificação dos fornecedores. 2. Destacar a forma de assegurar a obtenção de um equilíbrio entre qualidade, prazo e preço.
D – Como é realizada a gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques, quando for pertinente?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir os indicadores utilizados.
E – Como é administrado o relacionamento com os fornecedores?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar a forma de definir e assegurar o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores.
F – Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho. 2. Destacar de que forma a avaliação considera o atendimento aos requisitos estabelecidos, os valores e as diretrizes da organização e os aspectos relativos à segurança, à saúde e ao meio ambiente.
G – Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento?	
H – Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os princípios Organizacionais relativos à responsabilidade socioambiental, incluindo os aspectos da segurança e saúde?	

Notas:

1. Na alínea C, descrever práticas de prestação de informações aos fornecedores, formas de intercâmbio e integração que permitam aos fornecedores estarem continuamente informados sobre a eficácia dos serviços e produtos que oferecem, de modo que possam promover os necessários alinhamentos.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.5.
3. Devem ser apresentados em 8.5 os níveis de desempenho associados aos principais requisitos para os fornecedores mencionados na alínea 7.2.D.

7.3 Processos orçamentários e financeiros**Pontuação: 30**

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

Abordar os seguintes requisitos, evidenciando sua aplicação:

A – Como é elaborada a proposta orçamentária e como são tratadas as restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução de suas atividades?	
B – Como os processos orçamentários e financeiros são gerenciados para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização?	
C – Como são monitorados a execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização?	1. Destacar como são avaliados e administrados os riscos financeiros, quando pertinente.
D – Como são selecionadas as melhores opções e realizadas captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando pertinente?	
E – Como as operações que geram receita são acompanhadas?	1. Destacar, quando pertinente: <ul style="list-style-type: none"> • a gerência do patrimônio e das receitas decorrentes do seu uso; • a compatibilização do custeio e do investimento com o orçamento aprovado – responsabilidade fiscal; • a gerência das receitas decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos.
F - Como são administrados os parâmetros orçamentários e financeiros?	1. Apresentar os principais parâmetros utilizados.

Nota:

1. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este Item devem ser apresentados no Item 8.3.

CRITÉRIO 8

RESULTADOS

(450 PONTOS)

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

8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários Pontuação: 100

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

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

<p>A – Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos cidadãos-usuários. Estratificar por grupos de cidadãos-usuários, segmentos de mercado ou tipos de produtos, quando aplicável.</p>	<p>1. Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.</p>
--	---

Notas:

1. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos cidadãos-usuários citados em 2.2.A.
2. Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho, mencionadas em 1.3.A, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 1.3.B.

8.2 Resultados relativos à sociedade**Pontuação: 100**

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

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

<p>A - Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à atuação socioambiental, à ética, ao controle social e às políticas públicas. Estratificar os resultados por instalações, quando aplicável.</p>	<p>1. Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.</p>
---	--

Notas:

1. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 4, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à sociedade citados em 2.2.A.
2. Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho, mencionadas em 1.3.A, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 1.3.B.

8.3 Resultados orçamentários e financeiros**Pontuação: 60**

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

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

A – Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão orçamentária e financeira. Estratificar os resultados por unidades ou filiais, quando aplicável.

1. Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.
2. Apresentar resultados:
 - de eficiência na aplicação dos recursos orçamentários e financeiros da organização; destacar os resultados dos seguintes indicadores: relação entre recurso executado versus recurso planejado e cumprimento das metas planejadas versus recursos executados;
 - de desempenho na conservação do patrimônio e na arrecadação de receitas decorrentes do seu uso, quando pertinente;
 - de arrecadação de receitas decorrentes de recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos, quando pertinente;
 - referentes ao desempenho financeiro e/ou valores econômicos, no caso de empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam no mercado.

Notas:

1. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Item 7.3, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos processos orçamentários e financeiros citados em 2.2.A.
2. Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho, mencionadas em 1.3.A, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 1.3.B.

8.4 Resultados relativos às pessoas	Pontuação: 60
--	----------------------

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

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

A - Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e ao desenvolvimento e à qualidade de vida. Estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações.

1. Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

2. Apresentar resultados dos principais indicadores de eficácia e melhoria dos sistemas de trabalho; avaliação, capacitação e desenvolvimento de pessoas e de bem-estar e satisfação de pessoas

Notas.

1. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 6, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas às pessoas citados em 2.2.A.
2. Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho, mencionadas em 1.3.A, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 1.3.B.

8.5 Resultados relativos aos processos de suprimento

Pontuação: 30

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

Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:

A - Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos adquiridos e à gestão de relacionamento com os fornecedores. Estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos adquiridos, quando aplicável.

1. Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.

Notas:

1. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.2, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas aos fornecedores citados em 2.2.A.

2. Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho, mencionadas em 1.3.A, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 1.3.B.

8.6 Resultados dos processos finalísticos e de apoio		Pontuação: 100
Este item examina os resultados relativos ao produto/serviço e à gestão dos processos finalísticos e aos processos de apoio.		
Abordar os seguintes resultados, incluindo seus referenciais comparativos:		
A - Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto/serviço e à gestão dos processos finalísticos e de apoio.	1. Incluir os níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, assim como os níveis de desempenho de organizações consideradas como referencial comparativo pertinente; explicar, resumidamente, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas, níveis de desempenho abaixo do esperado pelas partes interessadas e comparações desfavoráveis.	

Notas:

1. Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.1.B, assim como os resultados dos indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão dos processos finalísticos e de apoio citados em 2.2.A.
2. Devem ser apresentadas as informações utilizadas para comparar o desempenho, mencionadas em 1.3.A, e os níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas mencionados em 1.3.B.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

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

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

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

- a) **Adequação** – atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao **perfil da organização**;
- b) **Proatividade** – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

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

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

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

- a) **Refinamento** – aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.

O fator “Integração” (ver figura à frente) refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- a) **Coerência** – Práticas de gestão alinhadas com as estratégias e os objetivos da organização;
- b) **Inter-relacionamento** – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, **quando** apropriado;

- c) **Cooperação** – colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, quando pertinente, na implementação das práticas de gestão.

Estágios da Integração das práticas de gestão

(1) Abordagem não integrada

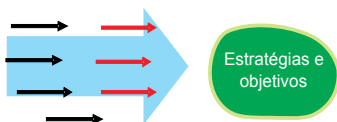


(2) Abordagem em início de integração



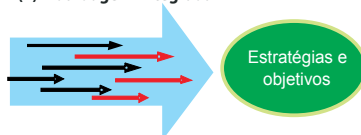
As práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização, mas não há inter-relacionamento entre as mesmas e não há cooperação entre as áreas e com as partes interessadas.

(3) Abordagem quase integrada



As práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas, mas não há cooperação entre as áreas e com as partes interessadas.

(4) Abordagem integrada



As práticas de gestão são coerentes com as estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas, há cooperação entre as áreas e com as partes interessadas, produzindo elevada sinergia.

Fonte: Adaptação Baldrige, 2006 (Baldrige National Quality Program, EUA)

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

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

DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

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

- Determinar o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração**.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais quando pelo menos dois outros fatores estejam em estágio superior.
- Multiplicar o percentual encontrado pela pontuação máxima do Item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, página 31). A pontuação do Item será o valor dessa multiplicação.

Enfoque e Aprendizado \ Aplicação e Integração	Alguma lacuna na aplicação (disseminação ou continuidade) ou na integração (coerência ou inter-relacionamento ou cooperação)	Sem lacunas de aplicação (disseminadas, com uso continuado) e de integração (coerentes, inter-relacionadas e gerando cooperação).
Práticas adequadas aos requisitos do item, sendo proativas E refinadas.	+ (comentário sobre proatividade E refinamento e sobre aplicação e integração) - (comentário sobre lacuna de aplicação ou integração)	++
Práticas adequadas aos requisitos do Item, com lacunas de proatividade OU refinamento.	+ (comentário sobre proatividade OU refinamento e sobre aplicação OU integração) - (comentário sobre lacuna de proatividade OU refinamento e sobre lacuna de aplicação ou integração)	- (comentário sobre lacuna de proatividade OU refinamento) ++ (comentário sobre aplicação ou integração)
Práticas adequadas aos requisitos do Item, com lacunas de proatividade E refinamento.	OBS: Não há + uma vez que práticas somente adequadas sequer devem ser comentadas - (comentário sobre lacuna de proatividade E refinamento e sobre lacuna de aplicação ou integração)	- (comentário sobre lacuna de proatividade E refinamento) + (comentário sobre aplicação ou integração)

NOTA: Prática não adequadas ou não existentes devem ter: (-) lacuna em requisito menos importante, considerando o perfil e as estratégias; (--) lacuna em requisito importante, considerando o perfil e as estratégias.

B) Os Itens de **Resultados Organizacionais** são pontuados segundo as diretrizes da “Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais” e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determinar o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Relevância / Tendência / Nível atual**.
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros dois fatores estejam em estágio superior.
- Multiplicar o percentual encontrado pela pontuação máxima do Item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, página 31). A pontuação do Item será o valor dessa multiplicação.

Tendência Relevância e nível atual	Sem tendência ou com tendência desfavorável.	Tendência Favoravel
Resultados relevantes, com níveis atuais iguais ou melhores aos das informações comparativas pertinentes E iguais ou melhores aos requisitos das partes interessadas.	+ (comentário sobre o nível atual). – (comentário sobre a lacuna de tendência)	+ +
Resultados relevantes, com níveis atuais piores que as informações comparativas pertinentes, E com níveis atuais piores que os requisitos das partes interessadas OU sem comparações.	--	– (comentário sobre a lacuna de nível atual – informação comparativa + RPI) + (comentário sobre a tendência)
Resultados relevantes, com níveis atuais iguais ou melhores aos das informações comparativas pertinentes E com níveis atuais piores que os requisitos das partes interessadas.	-- (comentário sobre a tendência e o nível atual inferior - RPI) + (comentário sobre o nível atual igual ou melhor – informação comparativa)	– (comentário sobre a lacuna de nível atual - RPI) ++ (comentário sobre a tendência favorável e o nível atual igual ou melhor)

<p>Resultados relevantes, com níveis atuais iguais ou melhores que os requisitos das partes interessadas E com níveis atuais piores aos das informações comparativas pertinentes.</p>	<p>-- (comentário sobre a tendência e o nível atual inferior - informação comparativa) + (comentário sobre o nível atual igual ou melhor – RPI)</p>	<p>– (comentário sobre a lacuna de nível atual - informação comparativa) ++ (comentário sobre a tendência favorável e o nível atual igual ou melhor - RPI)</p>
<p>Resultados relevantes não apresentados ou apresentados de forma confusa, incompleta ou insuficiente.</p>	<p>-- (comentário sobre lacuna de nível atual e de tendência ou ainda lacuna de apresentação de resultados relevantes)</p>	

RPI = REQUISITO DA PARTE INTERESSADA

C) A pontuação final é a soma da pontuação dos itens.

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
ENFOQUE					
<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relacionadas. • O atendimento aos requisitos é reativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do Item. • O atendimento a algum(ns) requisito(s) é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do Item. • O atendimento a muitos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do Item. • O atendimento a maioria dos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do Item. • O atendimento a quase todos os requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do Item. • O atendimento a todos os requisitos é proativo.
APLICAÇÃO					
<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas. • Uso não relatado. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em algum (as) das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em muitas das áreas, dos processos, dos produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em muitas das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas na maioria das áreas, dos processos, dos produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado na maioria das práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas por quase toda as áreas, todos os processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. • Uso continuado em quase todas as práticas de gestão apresentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas por todas as áreas, todos os processos, produtos e/ou pelas partes Interessadas pertinentes. • Uso continuado em todas as práticas de gestão apresentadas.

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
APRENDIZADO					
<ul style="list-style-type: none"> • Não há melhorias sendo implantadas; e as práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há melhorias sendo implantadas; ou algum(as) práticas de gestão apresentadas são refinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas práticas de gestão apresentadas são refinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das práticas de gestão apresentadas é refinada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todas as práticas de gestão apresentadas refinadas e espelham o estado-da-arte mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as práticas de gestão apresentadas refinadas e espelham o estado-da-arte mundial; pelo menos uma apresenta uma inovação de ruptura representando um novo benchmark.
INTEGRAÇÃO					
<ul style="list-style-type: none"> • As práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas apresentadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com estratégias e objetivo da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização e com as partes interessadas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plena integração das práticas de gestão; as áreas da organização trabalham em harmonia entre si e com as partes interessadas pertinentes, construindo parcerias e obtendo elevada sinergia.

Notas:

(1) Abrangência: “algum (as)” (>0 e <1/4); “muitas” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todas” (= ou >3/4); “todas” (= 1/1).

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

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

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

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
RELEVÂNCIA					
<ul style="list-style-type: none"> • Não foram apresentados resultados relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algum(ns) dos resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos dos resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todos os resultados relevantes foram apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA					
<ul style="list-style-type: none"> • Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência favorável em algum(ns) dos resultados apresentados; ou muitos resultados apresentados permitem avaliação da tendência (é apresentada uma série histórica). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em quase todos os resultados apresentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
NÍVEL ATUAL					
<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum resultado comparável é apresentado; ou • Não são apresentados os principais referenciais comparativos pertinentes e nem os principais requisitos das partes interessadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de algum(ns) resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; ou • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de muitos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; ou • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual da maioria dos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. • A organização é líder do setor de atuação em algum resultado apresentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de quase todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. • A organização é líder do setor de atuação em alguns resultados apresentados. • A organização é referencial de excelência em algum resultado apresentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e • Os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. • A organização é líder do setor de atuação em alguns resultados apresentados. • A organização é referencial de excelência em alguns resultados apresentados.

Notas:

- (1) Abrangência: "algum (ns)" (>0 e <1/4); "muitos" (= ou >1/4); "maioria" (= ou >1/2); "quase todos" (= ou >3/4); "todos" (=1/1).
- (2) Para avaliar os fatores "tendência" e "nível atual" considerar somente os resultados relevantes apresentados.
- (3) Nota zero em "relevância" implica nota igualmente zero nos demais fatores.

FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos 25 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas.

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

NO.	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
6	Alta	617 – 650	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização. O refinamento decorre do aprendizado e da inovação para muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.
	Média	584 – 616	
	Baixa	551 – 583	
5	Alta	517 – 550	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, pelos processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.
	Média	484 – 516	
	Baixa	451 – 483	
4	Alta	417 – 450	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, dos processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.
	Média	384 – 416	
	Baixa	351 – 383	

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

GLOSSÁRIO

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

A

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C

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

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

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

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

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

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

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

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

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

D

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

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

E

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

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

Eficiência – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado.

É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

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

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

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

F

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

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

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

G

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

Governabilidade – é o poder do Estado para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Ela decorre da imagem institucional favorável junto à sociedade e da confiança que os cidadãos e outras partes interessadas depositam em sua atuação. A governabilidade de uma organização está relacionada com a sua capacidade de assegurar condições sistêmicas e institucionais para que a organização exerça a sua missão. Envolve a intermediação e o equilíbrio de interesses. Está, portanto, relacionada com a atuação das diversas partes interessadas e com a capacidade, especialmente, dos integrantes do sistema de liderança, de exercer a sua autoridade política de forma a garantir o alcance dos objetivos institucionais e o atendimento ao interesse público. Um aspecto importante da governabilidade de uma organização, em um contexto ascendente de participação democrática da sociedade nos assuntos de Estado é a capacidade institucional em equilibrar os interesses específicos dos seus usuários diretos com o interesse público geral, assim como com os interesses dos demais atores políticos interessados em sua atuação.

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

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

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

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

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

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

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

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

L

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

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

Licitação – processo que as entidades governamentais devem promover em suas compras ou concessões, pelo qual se abre a disputa entre os interessados para escolher a proposta mais vantajosa à conveniência pública. Fundamenta-se na idéia 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.

M

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

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

N

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

O

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

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

P

Padrões de trabalho – regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão e podem estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação

dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. O padrão de trabalho pode ser estabelecido utilizando como critérios as necessidades das partes interessadas, as estratégias, os requisitos legais, o nível de desempenho de concorrentes, as informações comparativas pertinentes, as normas nacionais e internacionais etc.

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

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

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

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

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

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

Plano Plurianual (PPA) – Lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração

pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, entrando em vigor no segundo ano do mandato e estende-se até o primeiro ano do mandato subsequente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Q

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

R

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

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

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

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

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

Requisitos das partes interessadas - São as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.

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

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

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

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

S

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

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

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

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

T

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

U

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

V

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

ORGANIZAÇÕES RECONHECIDAS E PREMIADAS PELO PQGF

Ciclo 1998	Ciclo 1999	Ciclo 2000	Ciclo 2001
<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aeroporto Internacional de Brasília da Infraero (DF) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco do Nordeste (CE) • Centrais Elétricas do norte do Brasil - Eletronorte (DF) • Diretoria Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos do Rio Grande do Sul (RS) • Unidade Função Crédito Banco do Brasil (DF) <p>Categoria Autarquia e Fundação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro (RJ) <p>Categoria administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quarto Regimento de Carros de Combate do Ministério do Exército - Comando Militar do Sul (RS) • Sétimo Batalhão de Infantaria Blindado do Ministério do Exército - Comando Militar do Sul (RS) 	<p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerência de Exploração e produção do Rio Grande do Norte e Ceará do Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobrás (Rn) • Unidade Regional da Produção e Comércio de Tucuruí das Centrais Elétricas do Norte do Brasil-Eletronorte (PA) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretoria Regional de Minas Gerais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (MG) • Diretoria Regional do Rio de Janeiro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (RJ) • Superintendência de Negócios Administração Tributária do Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro (DF) • Unidade Estratégica de Negócios Seguridade do Banco do Brasil S.A. (DF) 	<p>Troféu PQGF</p> <p>Categoria administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegacia Regional do trabalho no Rio de Janeiro- DRT/RJ <p>Faixa Ouro Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerência de Exploração e produção do Rio Grande do Norte e Ceará - Petrobrás (RN) • Gerência de Exploração e Produção da Bacia de Campos - Petrobrás (RJ) <p>Categoria Autarquias e Fundações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Inmetro (RJ) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Apoio e controle Técnico - Furnas(GO) <p>Categoria Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Militar de Engenharia (RJ) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p>	<p>Troféu PQGF</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Apoio e Controle Técnico - d.c.t.- Furnas Centrais Elétricas S.A. (GO) • Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará - Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás <p>Faixa prata</p> <p>* não houve reconhecimento</p> <p>Faixa bronze</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretoria Regional da ECT de Santa Catarina- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (SC) <p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Estadual de Hematologia A.S.C./ hemorio - Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro

Ciclo 1998	Ciclo 1999	Ciclo 2000	Ciclo 2001
<p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superintendência de Negócios da Administração Federal e Reforma do Estado do Serpro (DF) • Superintendência Regional da Companhia Nacional de Abastecimento do Estado de Minas Gerais (MG) <p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospital de Clínicas de Porto Alegre (RS) <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegacia Regional do Ministério do trabalho do Estado do Ceará (CE) • Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação e do Desporto (DF) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade Estratégica de Negócios Varejo e Serviços do Banco do Brasil S.A. (DF) <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegacia Regional do Trabalho no rio de Janeiro do Ministério do Trabalho e do Emprego (RJ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria Regionaldo Paraná da Empresa Brasileira de Correios e Yelégrafos - ECT (PR) • Diretoria Regional do Rio Grande do Norte da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT (RN) 	

Ciclo 2002	Ciclo 2003	Ciclo 2004	Ciclo 2005
<p>Troféu PQGF</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petróleo Brasileiro S.A.– Petrobrás – Unidade de Negócios da Bacia de Campos/RJ • Furnas Centrais Elétricas S.A. - Departamento de Produção Rio - DRR.O • Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.- Unidade Regional de Produção e Comercialização de Tucuruí (PA) <p>Faixa Ouro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas as reconhecidas nesta faixa foram contempladas com o troféu do PQGF <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegacia Regional do Trabalho no Estado do Ceará - DRT/CE <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional do Rio de Janeiro (RJ) • Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Diretoria Regional de Santa Catarina - ECT/SC • Banco do Brasil S.A.- Diretoria de Crédito (DF) 	<p>Troféu PQGF</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4º Regimento de Carros de Combate - Exército Brasileiro- Rosário do Sul – RSCategoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista • PETROBRAS - Unidade de negócios de exploração e produção - bacia do Solimões Un-bSOL <p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco do Brasil S/A - Diretoria de Crédito (DF) • Companhia Carris Portoalegrense - Prefeitura de Porto Alegre – RS • Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S/A - Eletrosul- Regional de Manutenção do Paraná (PR) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • DFA/SP - Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São Paulo • DRT/CE - Delegacia Regional do Trabalho no Ceará 	<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELETROSUL Centrais Elétricas – Regional de Manutenção do Paraná (PR) • BANCO DO BRASIL S/A – diretoria de Crédito (DF) Categoria Administração Direta • DRT/CE – Delegacia Regional do Trabalho no Ceará (CE) Categoria Especial Educação • Colégio Militar de Brasília– Exército Brasileiro (DF) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • DFA/SP – Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São paulo (SP) • Tribunal de Contas da União (DF) Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista • FURNAS – Departamento de Apoio e Controle Técnico (GO) • ELETRONORTE - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – Regional de Produção e Comercialização de Rondônia (RO) 	<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Especial Saneamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Baiana de Água Saneamento – EMBASA– Superintendência Metropolitana de Salvador (BA) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Autarquia e Fundação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Metrologia, normalização e Qualidade Industrial – InMetRO (RJ) Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista • Área de Negócios do Abastecimento – Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRÁS (RJ) • Departamento de Apoio e Controle técnico – DCT.T– Furnas (GO) • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Maranhão – CMA (MA) • ELETRONORTE – Unidade Regional de Produção e Comercialização de Rondônia – CRD (RO) • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso – CMT (MT)

Ciclo 2002	Ciclo 2003	Ciclo 2004	Ciclo 2005
<p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituto Estadual de Hematologia Artur de Siqueira Cavalcanti – Hemorio (RJ) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> Delegacia Federal de Agricultura no Estado de São paulo - DFA/SP Delegacia Regional do trabalho em Pernambuco- DRT/PE <p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Fundação Centro de Hemoterapia e Hematologia do Pará – HEMOPA (PA) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A.- ELETROSUL Regional de Transmissão do Paraná 	<p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Diretoria Regional de São paulo Metropolitana (SP) Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - ELETRONORTE - Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso (MT) ELETROBRÁS TERMONUCLEAR S/A - Gerência de Monitoração- GMO.O (RJ) ELETROBRÁS TERMONUCLEAR S/A -Usina de Angra I (RJ) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> 8º Circunscrição de Serviço Militar - Exército Brasileiro – (RS) Categoria Educação Colégio Militar de Brasília– Exército Brasileiro (DF) <p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Hemocentro Regional de Governador Valadares (MG) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> Centrais Elétricasdo Norte do BrasilS/A - ELETRONORTE - Unidade Regional de Comercialização de Rondônia (RO) 	<p>Categoria Autarquia e Fundação</p> <ul style="list-style-type: none"> INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial/ RJ <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais – Marinha do Brasil (RJ) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados/DF ELETRONORTE – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Regional de Transmissão do Mato Grosso (Mt) ELETRONORTE - Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A - Regional de Transmissão do Maranhão (MA) 	<p>Categoria Especial Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> HEMORIO – Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti (RJ) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais– Marinha do Brasil (RJ) 8º Regimento de Cavalaria Mecanizado – Regimento Conde de Porto Alegre – Exército Brasileiro (RS) Comando da 10ª Região Militar – Exército Brasileiro (CE) 4º Regimento de Cavalaria Blindado – Regimento Dragões do Rio Grande (RS) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> ELETRONORTE – Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão – COT (DF) <p>categoria Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> Hemocentro Regional de Governador Valadares – Hemominas (MG) Policlínica Militar do Rio de Janeiro (RJ) Laboratório Químico Farmacêutico do Exército Brasileiro(RJ)

Ciclo 2006	Ciclo 2007	Ciclo 2008/2009
<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás – Área de Negócios do Abastecimento (RJ) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comando da 10ª Região Militar – Exército Brasileiro (CE) <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caixa Econômica Federal – Superintendência Nacional de Fundo de Garantia (DF) • Petrobrás S/A – Unidade de Negócios da Bacia de Campos (RJ) Categoria Saúde • HEMORIO – Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti (RJ) <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4º Regimento de Cavalaria Blindado – Regimento Dragões do Rio Grande Exército Brasileiro (RS) Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista • EMBRAPA - Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves • BANCO DO BRASIL S/A – Diretoria de Agronegócios • BANCO DO BRASIL S/A – Diretoria de Crédito 	<p>TROFÉU</p> <p>Categoria Saúde</p> <p>HEMORIO – Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti</p> <p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petróleo Brasileiro S/A- Petrobrás – Unidade de Negócios da Bacia de Campos <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Autarquia e Fundação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • BANCO DO BRASIL S/A – Diretoria de Crédito • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso – CMT • ELETRONORTE – Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão – COT <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta</p> <ul style="list-style-type: none"> • 35º Batalhão de Infantaria – Exército Brasileiro • Comando da 10ª Região Militar – Exército Brasileiro • CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais – Marinha do Brasil <p>Categoria Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista</p> <ul style="list-style-type: none"> • ECT – Diretoria Regional de Brasília 	<p>Faixa Ouro</p> <p>Categoria Administração Direta e Indireta</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELETRONORTE – Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A – Regional de Transmissão do Mato Grosso (CMT) <p>Faixa Prata</p> <p>Categoria Administração Direta e Indireta</p> <ul style="list-style-type: none"> • ELETRONORTE – Regional de Transmissão do Maranhão (CMA) • ELETRONORTE – Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão (COT) • ELETRONORTE – Regional de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico • EXÉRCITO BRASILEIRO – Colégio Militar de Fortaleza Categoria Saúde • EXÉRCITO BRASILEIRO – Laboratório Químico Farmacêutico do Exército <p>Faixa Bronze</p> <p>Categoria Administração Direta e Indireta</p> <ul style="list-style-type: none"> • CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Ceará • ELETRONORTE – Regional de Produção e Comercialização de Rondônia (CRD) <p>Categoria Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> • CBMERJ – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro – 3ª Policlínica Niterói • FIOCRUZ – FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Ciclo 2006	Ciclo 2007	Ciclo 2008/2009
<ul style="list-style-type: none"> • ELETRONORTE – Superintendência de Engenharia de Operação e Manutenção da Transmissão – COT • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Mato Grosso Categoria Saúde • Laboratório Químico Farmacêutico de Exército brasileiro • Hospital Geral do Recife Categoria Especial Educação • Colégio Militar de Fortaleza – Exército Brasileiro Categoria Especial Saneamento • Departamento Autônomo de Água e Esgoto de Penápolis 	<ul style="list-style-type: none"> • ECT – Diretoria Regional do Rio Janeiro • Usina Henry Borden – Empresa Metropolitana de Águas e Energia • BANCO DO BRASIL S/A – Diretoria de Agronegócios • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão do Maranhão – CMA • ELETRONORTE – Unidade Regional de Transmissão de Tocantins • ELETRONORTE – Unidade Regional de Produção e Comercialização de Rondônia – CRD Categoria Saúde • Laboratório Químico Farmacêutico do Exército Brasileiro 	

PARTICIPANTES NO PQGF CICLO 2008/2009

JUÍZES

André Ribeiro Ferreira
Augusto José Leite Mendes Riccio
Carlos Lombardi
Hulda Oliveira Giesbrecht
Marcelo Marinho Aidar
Maria Amélia de Paula Dias
Maurício Biazotto Corte
Norberto Marim
Reinaldo Dias Ferraz de Souza

TUTORES DO EAD

Américo Antônio Gaion
Cláudio Lozano Barbosa
Felix Ricardi
Gezslar Carlos West
Jaqueline de Fátima Manosso Gomes
Jeferson Roberto Lima Pereira
José Ary Blanco de Carvalho
José Ubiratan Bezerra Oliveira
Lorien Eliane Zimmer
Lucia Müssnich Barreto Alves
Maria do Socorro Niculau da Cunha
Marilu Borges Meneghetti
Matilde Medeiros de Araújo
Nilza Pegoraro
Orlando Pavani Júnior
Oswaldo Ferreira Mendes
Regildo Araújo Ferreira
Silvio da Silva Candia
Wilson Gomes da Fonte

INSTRUTORES

Acácia Branca Seco Ferreira
Alberto James Domingues Paz
Américo Antonio Gaion
Bernardo de Fillipis
Cláudio Lozano Barbosa
Dulcinéia Tanaka
Eduardo Oliveira dos Santos
Egner da Silva Grecco
Elton Rovenno Iappe
Félix Ricardi
Gerson Rosenberg
Guilhermino Domingues de Oliveira
Hélio Dias Campos Junior
Jaqueline de Fátima Manosso Gomes
João Carlos Fremdling Farias
Jorge Nemésio Sousa

José Ary Blanco de Carvalho
José Ubiratan Bezerra Oliveira
Ligia do Carmo Souza Garcia
Lucia Müssnich Barreto Alves
Luis Mauricio Bessa Scartezini
Manoel de Jesus Lisboa
Maria de Fátima Cavaleiro
Maria de Marilac Coelho Rocha
Maria Elizabeth Costa Viana
Maria Isabel Drummond Opel Silva
Marilu Borges Meneghetti
Nestor Pinto da Silva
Pedro Carlos Resende Júnior
Priscila Homem de Mello Nogueira
Raimundo Alves de Resende
Ricardo Martins
Rita de Cássia Pandolfi Câmara Gagliardi
Roberto Muriano
Rosicler Oliveira de Moura
Sidney Motta
Silvio da Silva Candia
Tânia Maria da Silva Miguel
Ulysses José Tavares
Waldomiro Antonio Pinheiro
Wilson Gomes da Fonte

EXAMINADORES SENIORES

Acácia Branca Seco Ferreira
Alberto James Domingues Paz
Américo Antonio Gaion
Carlos Leonam Mendes dos Reis
Carmen Lucia Couto Fonseca
Cesar Ken Mori
Cláudio Lozano Barbosa
Eduardo Oliveira dos Santos
Egner da Silva Grecco
Elton Rovenno Iappe
Félix Ricardi
Gerson Rosenberg
Guilhermino Domingues de Oliveira
Hélio Dias Campos Júnior
Jaqueline de Fátima Manosso Gomes
João Carlos Fremdling Farias
João Valdery Gomes
Jorge Nemésio Sousa
José Ricardo Carneiro da Cunha Meira
José Ubiratan Bezerra Oliveira
Kenzo Ricardo Kodama
Lígia do Carmo Souza Garcia

PARTICIPANTES NO PQGF CICLO 2008/2009

Lorien Eliane Zimmer
Lúcia Müssnich Barreto Alves
Luís Maurício Bessa Scartezini
Maria de Fátima Cavaleiro
Maria de Marilac Coelho Rocha
Maria Isabel Drummond Oppel Silva
Maria Marly Campos dos Santos
Maria Sandra Andrade
Marilu Borges Meneghetti
Orlando Pavani Junior
Pedro Carlos Resende Junior
Ricardo Martins
Roberto Muriano
Sidney Motta
Silvio da Silva Candia
Solange Maria Brotto Cantos Lopes
Ulysses José Tavares
Waldomiro Antonio Pinheiro

EXAMINADORES RELATORES

Adalberto Nildo Costa Almeida
Alberto Jorge Cajueiro da Fonseca
Alexsandro Araújo Malheiros
Aline Martins Brito
Andrea Alves da Silva Carvalho
André Renê Santiago e Silva
Antonio de Magalhães Marinho
Carlos Alberto dos Santos Passos
Carlos Ilton Cleto
Claudia Nazareth Paiva dos Reis
Éberson Costa
Edimar Antonio Nunes Junior
Eliane Lourenço da Silva Sousa
Frank Elvis Loiola Oliveira
Genilson Laureano Rodrigues
Gilvan Souza Prado
Ismar Albuquerque da Rocha
Ivone Rosana Fedel
Jeferson Roberto Lima Pereira
João Luiz Suárez de Araújo
Lidia Felícia de Andrade Santos Maciel
Marcia Regina Vital Diniz
Maria de Fátima dos Santos Gomes
Maria do Socorro Lopes Sobral dos Passos
Maria Emília Camargo
Nestor Pinto da Silva
Priscila Homem de Mello Nogueira
Rafael Pereira Borghi
Raimunda Almeida dos Santos Velázquez

PARTICIPANTES NO PQGF CICLO 2008/2009

Raimundo Alves de Resende
Rita de Cassia Pandolfi Câmara Gagliardi
Rosa Graça Lima Barreto Domingues
Sérgio Soares Carvalho
Silas Roberto Pais
Silvana Regina de Alcântara
Sílvia Regina de Oliveira
Tânia Maria da Silva Miguel
Whéryka Silva de Jesus

EXAMINADORES

Abenilda Fernandes de Brito Santos
Adriana Alves da Silva
Adriana Rodrigues da Silva
Adriana Vieira
Adrianno de Andrade Maciel
Adriano Resende do Nascimento
Albério Júnior Rodrigues de Lima
Ana Paula Leite de Aguiar
André Rafael Costa e Silva
Andrea Cavalcanti Correia Lima
Andréa de Martino
Andrea Fonseca Rosa
Angela Maria Andrade Scavuzzi
Antônio Carlos da Silva
Ari Franco Romero Alvez Queiroz
Ariel Reinaldo Mesquita da Silva
Aristóteles Sales Moreira
Arlindo Nunes Secco
Artur Ribeiro
Augusto Fernando Correia Alexandre
Bruno Borraccia Ribeiro
Camilla Pereira Gimenes
Carlitos Kurdth Fuchs
Carlos Alberto Gomes Paim
Carlos Alberto Shikasho
Carlos Augusto Bim
Carlos Eduardo dos Reis Leal
Carlos Eduardo Golob Lara Santos
Carlos Sales Cardoso
Caroline Boeing Zimmermann
Cassiano Leonel Drum
Cátia Regina de Mello
Celia Cristina Barbosa
Celson Luis Jorge de Oliveira
Cilene Alves de Amorim
Claudete Hara Klein
Claudia Aparecida de Azevedo
Claudio Rariz Siqueira

Clayton Hisashi Takabatake
Clóvis de Freitas Machado
Conceição de Maria de Sousa Feijão
Cristiany Ferreira de Araújo
Cristina Souto Melo
Daniel Quintaneiro Abreu
Daniela Assis Cândido
Débora Dias da Silva
Deise Cristina Wischral
Delcilene Miranda Moraes
Doracy Barata Aparício Rabelo
Edinaldo Avelino da Silva
Eduardo Deonízio Oliveira dos Santos
Elber Gonçalves Ferreira Junior
Emílio Jorge Ibrahin Filho
Ernani Cavalcanti Midlej
Etienne Unias de Vasconcelos
Evaldo David Jacinto
Evandra Suzane Bazzo
Fausto Weiler
Fernanda Costa da Silva
Fernando Maria de Moura Bastos
Flavio de Oliveira Vieira
Flavio Xavier de Oliveira
Francisco Coelho Mendes
Georgiana de Oliveira Cordeiro Montenegro
Geovanna Carla Silva Prazeres
Gilmara Tavares de Souza
Gustavo Lima Magalhães Ferreira
Haidê Almeida Silveira Las Heras
Hellen Giordana Rossi
Irani Fátima Figueiredo
Itamar Calili Tempesta
Ivisen Teixeira Lourenço
Izabel Cristina Lara Stevanatto
Jacqueline Toledo Hosken
Janete Balzani Marques
Jaqueline Luciana do Carmo Rocha
João Batista Pinto Lourenço
João Lira Braga Júnior
João Pinheiro de Barros Neto
João Roberto Vasconcelos
Job Lorena de Sant Anna Filho
Joel Candido
Jorge Luiz Brandão
José Antônio Pereira Barreto
José Bezerra da Silva Filho
José Cortez Medeiros Torres
José da Silva Neto

PARTICIPANTES NO PQGF

CICLO 2008/2009

José de Oliveira Faria
 José Portela Sobrinho
 José Wladimir da Rocha
 Juliana Reis Ferreira
 Julio Cesar Meyer Bandeira
 Laércio Boryça
 Leandro José Alves
 Lenildo Almeida Nazario
 Leonardo Moraes Junior
 Leonice Kiyomi Ikeda de Lima
 Lourdes Magalhães Correa de Oliveira
 Andrade
 Luciana de Melo Lopes Guimarães
 Luciana Lancellote Antunes
 Luciano Francisco de Oliveira
 Luis Alberto Machado de Sousa Brito
 Luizita Saleté Suzini Marini
 Manoel Rodrigues Terceiro Neto
 Marcia Mieko Yamashita
 Marcio Alexandre Pavarini
 Marcio Régis Marques de Oliveira
 Marcos José dos Santos
 Marcus Vinicius Peçanha Dell'Amico
 Maria Angélica de Almeida Leone Dias
 Maria da Consolação Andrade Rezende
 Maria das Graças Caldeira Lopes
 Maria Elizabeth Costa Viana
 Maria Solange Moura
 Marisa Gaeta de Aquino
 Maurício José Monteiro de Barros
 Maysa Miquito Paulino
 Michele Luci Ogg
 Michelle de Almeida Vilela Dantas Bandeira
 Natanael Plácido Rodrigues
 Nilza Conceição Santos Silva
 Norma Eli de Oliveira Nogueira
 Odacir Cristovan Fiorini Júnior
 Orlando José Pellanda Junior
 Osvaldo de Sousa Ventura
 Patrícia Sayuri Sekiguchi
 Paula Feitosa
 Paulo Cesar Sartor
 Paulo Cezar Pereira de Oliveira
 Paulo Ferreira de França
 Paulo Sérgio Melo dos Santos
 Paulo Stefan Villar de Queiroz Csermak
 Ricardo Coelho Pereira
 Ricardo Henrique Paulino da Cruz
 Ricardo Ken Fujihara
 Roberta Ricielly de Oliveira
 Robson Carvalho de Oliveira
 Robson Luiz de Oliveira
 Rochelle Braitt Matos
 Ronaldo Soares Malheiro
 Ronnie Marcio Lopes
 Rosa Maria Souza de Pastrana
 Rosângela Alcoforado Costa
 Rosemari Galvão de Oliveira
 Rosiane Rocha do Vale
 Rosicler Oliveira de Moura
 Sabrina Amorim Vieira Capistrano Pittarello
 Sandra Gonzaga Horbylon
 Sandra Nazaré de Souza Almeida
 Sérgio Luis Dutra de Lamare
 Sérgio Ricardo Breda
 Sheila Regina de Pinho Marques Ferreira
 Sílvia Jorcelina Carrijo Souza
 Sílvia Kataoka de Oliveira
 Sílvia Mayumi Shinkai de Oliveira
 Simone Batista Fontainha
 Simone Suely de Souza Lima Alves
 Solange Aparecida Costa
 Suely Lima Alexandre
 Sulamita Priscilla Castellani de Oliveira
 Telma Auxiliadora Taques
 Valmir de Jesus Rodrigues Almenara
 Vanderlei Crepaldi Peres
 Vanderlei de Oliveira Coelho
 Vanessa de Oliveira Moraes
 Wagner de Aguiar Guedes
 Wagner Michel
 Zenilton Alves de Medeiros

Realização



Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K - 4º ANDAR
CEP: 70.040-906 - BRASÍLIA - DF
FONE: (61) 2020-4096
FAX: (61) 2020-4961