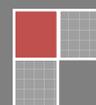


2014



MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA



Presidenta da República

Dilma Roussef

Vice-Presidente da República

Michel Temer

Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão

Miriam Belchior

Secretária Executiva

Eva Maria Cella Dal Chiavon

Secretária de Gestão Pública

Ana Lúcia Amorim de Brito

Diretor do Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional

Alexandre Kalil Pires

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

Esaú Mendes Sirqueira

Equipe Técnica do GESPÚBLICA

✈ **Anderson Trindade Melchiades**

✈ **Lucilene Ferreira da Silva Lopes**

✈ **Luciana de Oliveira Garcia**

✈ **Roseli Dias Barbosa Farias**

✈ **Ubajara Berocan Leite**

**MODELO DE
EXCELÊNCIA
EM GESTÃO
PÚBLICA**

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

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO C – 7º ANDAR

CEP: 70046-900 – Brasília – DF FONE: (61) 2020-1835

FAX: (61) 2020-4961

PORTAL: www.gespublica.gov.br

Correio Eletrônico: gespublica@planejamento.gov.br

**COORDENAÇÃO GERAL DE APERFEIÇOAMENTO DE
MODELOS E REFERENCIAIS DE GESTÃO PÚBLICA**

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP

Secretaria de Gestão Pública – SEGEP

Departamento de Desenvolvimento e Desempenho

Institucional - DEDDI

SECRETARIAS COLABORADORAS

Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI

Secretaria de Orçamento Federal - SOF

Secretaria do Patrimônio da União – SPU

Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI

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

NORMALIZAÇÃO: DIBIB/CODIN/SPOA

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

Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em
Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão
1/2014.

xx p.1. Gestão Pública 2.Excelência 3. Inovação

4.Administração Pública I.Título.

CDU

O Programa GESPÚBLICA agradece pelas contribuições para o aperfeiçoamento deste documento, a participação dos colaboradores:

Ana Cristina da Silva Dantas
André Ribeiro Ferreira
Arão Amaral Filho
Arcádio de Paula Fernandes
Caio Castelliano de Vasconcelos
Carlos Cezar Soares Batista
Carlos Lombardi
Cesar Pereira Viana
Clesito Fachine
Eliomar Wesley Ayres da Fonseca Rios
Elton Bernardo Bandeira de Melo
Erivaldo Ferreira da Silva
Fabiano Ferreira Araújo
Fabio Ferreira Batista
Francisco José Pompeu Campos
Getúlio Sussumu M. Yasunici
Haley Maria de Sousa Almeida
Helvis Araujo Fonseca
Ivan Tuyoshi Mori Kakimoto
Janete Balzani Marques
João Batista Pinto Lourenço
João Luís Pedroza Rei
Laureano Struck
Letícia Lopes Quirino Pantoja
Lígia A. Santos
Lyara Apostolico
Lobivar Barros de Matos Filho
Luiz Aires Maranhão Cerqueira
Luiz Antônio Rocha Júnior
Márcia Cristina Ariede
Marcos Vinícius Peçanha Del Amico
Marcus Kleber Viana
Maria de Marilac Coelho Rocha
Maria Elizabeth Costa Viana
Michele Nascimento Farias
Mirian Cohen
Nelcilândia Pereira de Oliveira
Nilson Figueiredo Filho
Oscar Zveiter Neto
Pamela Lang
Paulo Daniel Barreto Lima
Paulo Stefan Villar de Queiróz Csermak
Pedro Hamílto A. Cruz
Poliana Moita Braga

Raíssa Veloso Gomes
Regina Luna Santos de Souza
Ricardo Motta
Ricardo Martins
Roseli Teixeira Alves
Suzana Selma Mendonça de Souza
Sergio Antonio Martins Carneiro
Washington Leonardo G. Bonini
Yumi Takeda boarato Meneguim
Zuley Ferreira Pontes Júnior

SUMÁRIO

1. Apresentação	9
2. O Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	10
3. Fundamentos Constitucionais	11
3.1 Legalidade	11
3.2. Princípio da Separação entre os Poderes.....	11
3.3. Orientação fundamental à consecução dos objetivos da República Federativa do Brasil..	11
3.4. Princípio da centralidade dos direitos individuais e sociais	11
3.5. Princípio da descentralização federativa	12
3.6. Princípio da participação social na governança das instituições.....	12
3.7. Funcionamento em rede. Parceria com a sociedade civil.....	12
3.8. Os princípios da administração pública brasileira.....	12
4. Fundamentos da Gestão Pública Contemporânea	13
4.1. Pensamento Sistêmico	13
4.2. Aprendizado Organizacional	13
4.3. Cultura da Inovação	14
4.4. Liderança e Constância de Propósitos	14
4.5. Orientação por processos e informações	15
4.6. Visão de Futuro	16
4.7. Geração de Valor	16
4.8. Comprometimento com as pessoas	17
4.9. Foco no Cidadão e na Sociedade	17
4.10. Desenvolvimento de Parcerias	18
4.11. Gestão Participativa	19
5. Visão Sistêmica	20
5.1. As dimensões do modelo de excelência em gestão pública	21

5.1.1. Dimensão Governança.....	21
5.1.2. Dimensão Estratégia e Planos.....	22
5.1.3. Dimensão Público Alvo.....	23
5.1.4. Dimensão Interesse Público e Cidadania	23
5.1.5. Dimensão Informação e Conhecimento	24
5.1.6. Dimensão Pessoas	24
5.1.7. Dimensão Processos	25
5.1.8. Dimensão Resultados	25
6. Glossário.....	26

1. Apresentação

Fortalecer os sistemas de gestão da Administração Pública implica adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas executivas e que promovam o aprofundamento dos princípios definidos na Constituição Federal.

O modelo de gestão pública capaz de atender a esses desafios precisa ser desenvolvido a partir da experiência, do conhecimento e do referencial cultural brasileiro, reconhecendo contribuições de paradigmas internacionais de inovação na gestão pública. É fundamental respeitar o processo de aprendizagem e maturidade dos agentes públicos e da própria sociedade brasileira e buscar soluções que possam, de fato, responder aos problemas internos.

Na implementação desse modelo, alguns desafios se apresentam, tais como reorientar as estruturas executivas do Estado para a atuação voltada para resultados e promover a inclusão social e participação dos cidadãos na vida pública e, especialmente, nos processos decisórios do governo, notadamente no planejamento, avaliação e controle das políticas públicas. É igualmente importante investir no fortalecimento da capacidade governamental de coordenação política interna e de articulação junto aos demais atores públicos e privados.

Para contribuir com a evolução do modelo de gestão pública em direção à superação desses desafios, a Secretaria de Gestão Pública – SEGEP do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP, em articulação com as Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, Secretaria de Orçamento Federal – SOF, Secretaria do Patrimônio da União – SPU e Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI, publica o **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, referenciado nos valores e fundamentos consignados, especialmente, nas disposições da Constituição Federal Brasileira e no ordenamento legal, que orientam e delimitam as formas de funcionamento e organização da Administração Pública.

2. O Modelo de Excelência em Gestão Pública

O ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. A esse respeito, há diversas características próprias da Administração Pública que merecem ser consideradas, como as que veremos adiante.

Partimos da premissa de que, enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicos são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando 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.

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.

A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.

A administração pública tem como destinatários de suas ações cidadãos, sociedade e partes interessadas, demandantes da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os “clientes” atuais e os potenciais. O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.

A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, pode definir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.

3. Fundamentos Constitucionais

3.1 Legalidade

O princípio da legalidade representa a supremacia da dimensão política (legislativa) sobre a dimensão técnica (executiva e judicante)¹.

Em decorrência do princípio da legalidade, somente a lei pode delegar competências e poderes à Administração Pública e aos seus agentes públicos; criar ou extinguir competências estatais; ministério ou órgão da Presidência da República diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo; cargos ou funções públicas (CF, art. 48).

A Administração Pública não tem liberdade nem vontade que não as concedidas e determinadas pela Constituição e pela lei e, nesse caso, são matérias de sua discricão apenas as estratégias, mecanismos e instrumentos a serem adotados na aplicação da lei, no objetivo de conseguir os seus plenos efeitos, na forma mais eficiente possível.

3.2. Princípio da Separação entre os Poderes.

O Estado Brasileiro é dotado de poder uno e soberano, atribuído ao povo e em seu nome exercido (CF, art. 1º). No entanto, para garantir a Ordem Democrática, a Constituição prevê a sua tripartição, a fim de que as funções políticas, judicantes e executivas sejam exercidas por instâncias e agentes diversos, de forma independente, ainda que harmônica. (CF, art. 2º).

Essa segregação de poderes deve ser observada no processo do arranjo institucional das estruturas do aparelho do Estado, em todos os níveis organizacionais, de forma que a mesma instituição ou o mesmo agente público não acumule competências ou poderes de formulação, de julgamento e de execução, em sua área de atuação.

3.3. Orientação fundamental à consecução dos objetivos da República Federativa do Brasil

A principal finalidade da Administração Pública é alcançar os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil - de construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização; de reduzir as desigualdades e de promover o bem de todos, sem preconceitos (CF, art. 3º). Esses objetivos devem orientar toda a sua atuação.

3.4. Princípio da centralidade dos direitos individuais e sociais

As atividades estatais na área de provimento dos direitos sociais exigem estruturas e processos ágeis e flexíveis; permeáveis a mecanismos de gestão de resultados e

¹ Na forma do art. 44 da Constituição, o Poder Legislativo é exercido pelo Congresso Nacional, composto por representantes do povo, eleitos.

controle social; e abertos a mecanismos de articulação e colaboração com a sociedade civil sem fins lucrativos.

3.5. Princípio da descentralização federativa

A descentralização federativa implica compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo na execução das políticas públicas.

No arranjo institucional das estruturas do Poder Executivo e na prospecção de seus processos finalísticos e de apoio, a orientação constitucional à descentralização federativa implica buscar a revisão das competências e das estruturas organizacionais dos órgãos e entidades da administração direta e indireta com o objetivo de verificar se não existem competências que estejam sendo desempenhadas pela esfera federal que não deveriam ser transferidas para as esferas estaduais e municipais.

3.6. Princípio da participação social na governança das instituições.

A Constituição Federal prevê o hibridismo de práticas representativas e participativas, quando essa dispõe que todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de seus representantes (democracia representativa) ou diretamente (por meio de uma democracia participativa).

É necessário o fortalecimento da participação social nos processos de formulação, acompanhamento, avaliação e controle de políticas públicas, especialmente, nas áreas de prestação de serviços sociais diretos à população.

3.7. Funcionamento em rede. Parceria com a sociedade civil

Constitui clara orientação constitucional, especialmente no Título VIII, que trata da Ordem Social, o estabelecimento de parcerias entre o Estado e a Sociedade Civil, por meio da ação articulada, complementar ou concorrente, no provimento de serviços de interesse social. É importante fortalecer as relações de cooperação, dentro de um espírito de confiança mútua entre os agentes estatais e privados.

3.8. Os princípios da administração pública brasileira

Em se tratando de gestão do Estado, é essencial acrescentar, ainda, os princípios constitucionais específicos para a administração estabelecidos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil: *“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”*.

4. Fundamentos da Gestão Pública Contemporânea

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está, também, alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea, a seguir apresentados:

4.1 – 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.

Os órgãos e entidades públicos 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 públicas precisam aprender a valorizar as redes formais com usuários, cidadãos, interessados e parceiros, bem como as redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.

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

4.2 – 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.

4.3 – Cultura da Inovação

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

Como este conceito é colocado em prática

Buscar e desenvolver continuamente ideias 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.

4.4 – 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 ao 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.

4.5 – 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 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 proativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação – com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida

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

4.6 – 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 garanta 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.

4.7 – 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 dos órgãos e entidades

públicos. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

4.8 – 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.

4.9 – 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 pelos órgãos e entidades públicas.

Como este conceito é colocado em prática

Os cidadãos usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e os órgãos e entidades 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.

4.10 – 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.

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.

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.

4.11 – 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.

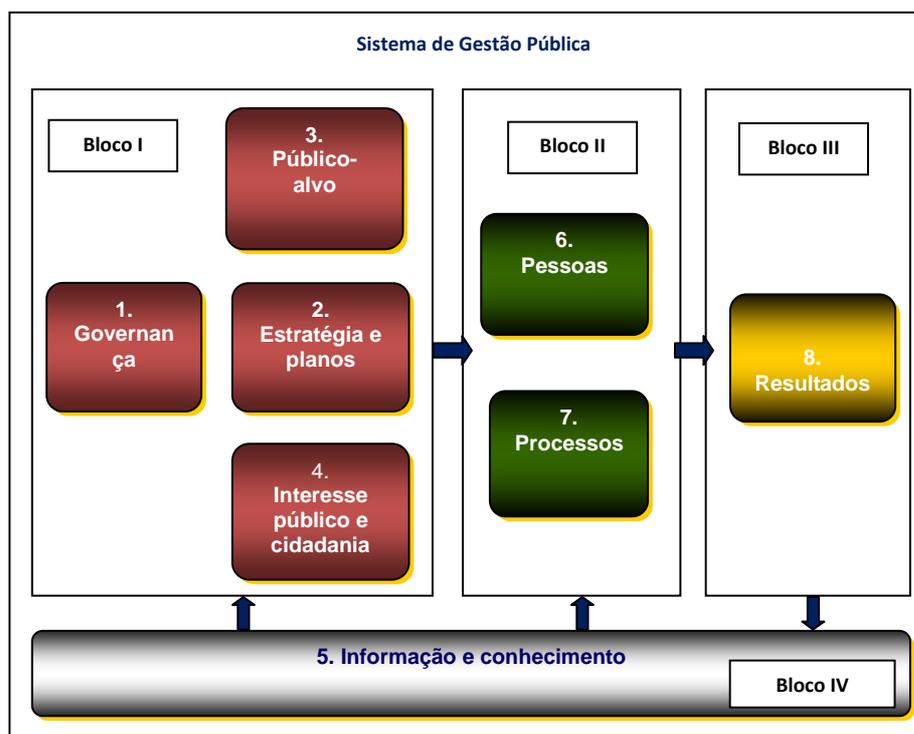
Como este conceito é colocado em prática

Uma gestão participativa é implementada conferindo autonomia às pessoas 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.

5. Visão sistêmica do Modelo de Excelência em Gestão Pública

A gestão pública pode ser representada graficamente como um sistema constituído por oito dimensões integradas e interativas, conforme exibido na Figura I².

Figura I



A excelência da gestão pública implica a adoção de métodos e instrumentos de gestão adequados, eficazes e eficientes, que favoreçam o alcance de padrões elevados de desempenho e qualidade em cada uma dessas dimensões.

O investimento permanente e contínuo em práticas de excelência em todas as dimensões do sistema, abaixo representado, conduz a uma *gestão pública de excelência* e reproduz, dentro do órgão/entidade pública, o Ciclo PDCA³. Este ciclo está representado pelos quatro blocos que contém juntos, as oito dimensões do Modelo.

No modelo, os fundamentos da excelência estão representados em aspectos de gestão tangíveis e mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, relativos às dimensões de 1 a 7,

² A partir de 1997, o Programa GESPÚBLICA passou a adotar os 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 mostrou-se inadequada para parte dos órgãos e entidades públicas, principalmente, para aquelas integrantes da administração direta, em razão da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial adotada por esses modelos.

O Modelo adotado pelo Programa GESPÚBLICA já conta com dezesseis anos de aplicação ininterrupta.

³ P: plane; D: do; C:check; A:action.

dispostos em assertivas. Na dimensão 8, o modelo orienta para a apresentação de resultados da ação institucional nas sete outras dimensões.

Na Figura I, as oito dimensões estão distribuídas em quatro blocos. O primeiro é o bloco do Planejamento, constituído pelas quatro primeiras dimensões do Modelo: Governança, Estratégia e planos, Sociedade e Interesse público e Cidadania. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade. O segundo bloco é o da Execução e se constitui pelas dimensões Pessoas e Processos.

Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados. O terceiro bloco, de Resultados, representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional. O quarto bloco, de Informação e conhecimento, representa a inteligência da organização. Este bloco dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

5.1. As dimensões do MEGP

O *MEGP* organiza a gestão com alto desempenho institucional e excelência gerencial e subsidia a promoção da melhoria da Gestão do órgão/entidade pública.

5.1.1. Dimensão Governança

Governança pode ser entendida como o exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo. É a maneira pela qual o poder é exercício no gerenciamento dos recursos econômicos, políticos e sociais para o desenvolvimento do país⁴. Está, portanto, relacionada à capacidade de implementação das políticas públicas, em seus aspectos políticos, técnicos, financeiros e gerenciais⁵.

Esta dimensão implica a capacidade institucional de orientar-se em direção ao cumprimento de sua finalidade e competências institucionais, de forma a gerar valor para a sociedade e atuar em conformidade com os parâmetros constitucionais e legais impostos à Administração Pública. A formulação e a implementação de políticas públicas, em qualquer esfera de governo, requer o entendimento da realidade, a identificação das causas críticas e as formulações sobre produtos e resultados que permitam a otimização do uso dos recursos públicos escassos disponíveis.

A Governança está relacionada com a capacidade e as condições internas ao governo, para exercício de suas competências e alcance de seus objetivos. Diz respeito aos recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura, de pessoal, entre outros de que dispõem as estruturas governamentais para formular, planejar e implantar as políticas públicas, assim como acompanhar, avaliar e fiscalizar a sua execução e resultados obtidos. Sendo assim, é mais do que uma forma eficaz e eficiente de executar o 'negócio governo'. Está relacionada à

⁴ Conceito do Banco Mundial (1992 apud Santos, 2001, p.7)

⁵ Kockert, 1997 (p.732)

legalidade e legitimidade, sendo mais do que valores estritamente empresariais. Governança pública é uma atividade complexa que envolve o 'governo' de complexas redes sociais nos setores políticos.

A qualidade da governança está relacionada, também, à capacidade do sistema de liderança do órgão ou entidade em atuar de forma coesa e orientada para o alcance dos objetivos institucionais, assim como de envolver e motivar todos os servidores ou empregados do quadro de pessoal. Os líderes, na gestão pública de excelência, devem orientar e direcionar o órgão ou entidade pública ao cumprimento de suas finalidades legais – é deles o papel de promover a compreensão interna e externa sobre o papel institucional do órgão ou entidade e garantir o seu desempenho, na estrita observância de suas competências, observadas as orientações gerais e prioridades de governo.

Para tanto, é fundamental que a alta direção disponha e utilize métodos de coordenação, articulação e supervisão para promover a internalização de valores e princípios da administração pública; a unidade de objetivos e a ação integrada; a gestão dos principais riscos presentes na área de atuação do órgão ou entidade; a transparência; a participação e o controle social e, especialmente, a eficiência administrativa.

São aspectos de excelência institucional, característicos da dimensão de governança:

- α) a formação e a gestão de líderes;
- β) a estruturação do processo decisório de forma a favorecer a decisão célere, concertada e voltada para a geração de valor social;
- χ) a prática institucional de monitoramento e avaliação sistemáticos de seu desempenho, com base em indicadores, com vistas ao contínuo reposicionamento do órgão ou entidade e atualização da estratégia, a fim de melhor atender às demandas e aos desafios internos e externos.

A dimensão governança amplia o conceito de liderança, adotado nas versões anteriores do MEGP - amplia as dimensões e amplitudes do papel do órgão público e da sua capacidade de exercer a governança pública no setor em que atua.

5.1.2. Dimensão Estratégia e Planos

Uma gestão pública de excelência deve contemplar processos formais de formulação e implementação da estratégia, fundamentados no exercício de pensar o futuro e integrados ao processo decisório.

A estratégia deve atender aos objetivos e dispor de metas e planos articulados, para as unidades internas. Deve ser formulada a partir da prospecção dos resultados institucionais que se espera alcançar, considerados os recursos internos e externos; assim como os fatores intervenientes, especialmente aqueles que possam representar riscos ou oportunidades ao desempenho organizacional.

São requisitos de relevância para a excelência do processo de definição e implementação da estratégia:

- a. identificação de possíveis parcerias com agentes públicos e privados e potenciais conflitos de atuação;
- b. o conhecimento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria do próprio desempenho institucional;
- c. as necessidades de investimento e inovação de forma a atender requisitos específicos do setor em que atua;
- d. o alinhamento ao Plano Plurianual;
- e. o desdobramento da estratégia em planos específicos que atendam às outras dimensões do sistema de gestão públicas; tais como plano de tecnologia; capacitação; melhoria e inovação da capacidade de gestão; gestão patrimonial; gestão do conhecimento; gestão da comunicação; e
- f. a vinculação da programação orçamentária à estratégia.

5.1.3. Dimensão Público Alvo

Esta dimensão refere-se às práticas gerenciais direcionadas ao relacionamento do órgão/entidade com a sociedade e abrange a imagem institucional, o conhecimento que a sociedade tem do órgão ou entidade e a maneira como se relaciona com a sociedade e induz sua participação.

O MEGP contempla, em sua *Dimensão Público Alvo*, práticas direcionadas, entre outras:

- a. à identificação e classificação dos públicos alvos e de suas necessidades e expectativas;
- b. ao tratamento dessas necessidades e expectativas, inclusive no redesenho dos processos institucionais, para a geração de resultados mais efetivos;
- c. ao atendimento à Lei de Acesso à Informação;
- d. à comunicação ao cidadão sobre os seus serviços e padrões de atendimento (Carta ao Cidadão);
- e. à manutenção de canais de comunicação acessíveis e adequados aos perfis de seus públicos alvos;
- f. ao gerenciamento da qualidade do atendimento ao público;
- g. ao tratamento das solicitações, reclamações e sugestões;
- h. ao fortalecimento das relações com a sociedade, inclusive por meio de instrumentos de pesquisa, ausculta e concertação.

O critério também analisa a imagem e o conhecimento mútuo existente entre o órgão/entidade e o público. O processo é uma proposta para democratizar a administração pública, valorando a legitimidade, a participação da sociedade e as consultas aos usuários cidadãos.

5.1.4. Dimensão Interesse Público e Cidadania

A Dimensão Interesse Público e Cidadania diz respeito à observância do interesse público e ao regime administrativo e a participação e o controle social.

Um sistema de gestão pública de excelência contempla, nesta *Dimensão*, práticas direcionadas, entre outras:

- α. à identificação e avaliação dos principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados à atuação do órgão ou entidade;
- β. à capacidade de prevenir ou mitigar impactos adversos na sociedade ou no ambiente, decorrentes de sua atuação;
- χ. à identificação da necessidade de atualização ou adequação da ordem constitucional/legal;
- δ. à conscientização das partes interessadas quanto à responsabilidade social e ambiental e à sustentabilidade econômica;
- ε. à observância dos direitos alcançados por públicos específicos;
- φ. à análise dos resultados de auditorias internas e externas, para a identificação de riscos institucionais;
- γ. à observância interna do regime administrativo imposto à atuação institucional;
- η. à manutenção de mecanismos efetivos para a atuação pautada pela ética pública; e
- ι. ao estímulo à sociedade à participação e ao controle social.

5.1.5. Dimensão Informação e Conhecimento

A Dimensão representa a capacidade de gestão das informações e do conhecimento, especialmente a implementação de processos gerenciais que contribuam diretamente para a seleção, coleta, armazenamento, utilização, atualização e disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários internos e externos, com o apoio da tecnologia da informação.

As informações podem ser relativas ao desempenho global institucional, aos seus processos internos, especialmente aos finalísticos; aos públicos alvos; aos servidores e ao ambiente externo, especialmente aos referenciais comparativos. O importante é que as informações estejam relacionadas a todas as partes interessadas no desempenho institucional, bem como abordem os aspectos relevantes da área de atuação do órgão/entidade, intrínsecos ou relativos à estratégia.

Além disso, a gestão pública de excelência deve contemplar a implementação de processos gerenciais que objetivem a identificação, o desenvolvimento, a geração, a proteção e o compartilhamento do conhecimento.

5.1.6. Dimensão Pessoas

A excelência da gestão pública pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade. Inclui as adequadas estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão; os padrões remuneratórios e a alocação interna. São particularmente relevantes os investimentos em adequado dimensionamento da força de trabalho; em gestão de competências institucionais e profissionais; e na estruturação de sistemas de

remuneração e de gestão do desempenho sintonizados com os paradigmas do gerenciamento por resultados.

Além disso, implica a existência de processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores e da garantia de um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem-estar, da satisfação e da motivação dos agentes públicos.

5.1.7. Dimensão Processos

A Gestão pública de excelência exige processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis, nos requisitos dos públicos alvos e nas possibilidades e limitações jurídico-legais.

O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional.

Entre os processos finalísticos e de apoio, dos órgãos e entidades públicos, destacam-se, pela relevância do investimento e aperfeiçoamento, os seguintes:

- α. o atendimento ao público;
- β. a gestão de parcerias com entidades civis;
- χ. a gestão financeira;
- δ. a gestão de suprimentos;
- ε. a gestão do patrimônio público.

5.1.8. Dimensão Resultados

De nada adianta o investimento nas sete primeiras dimensões se esse investimento não gerar os resultados esperados para a sociedade, o mercado e o próprio setor público.

A Gestão orientada para Resultados é considerada uma poderosa ferramenta metodológica de monitoramento e avaliação das ações dos governos em sistemas políticos democráticos. Avaliar os resultados obtidos nas ações de governo, respeitando as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, permite aos agentes políticos estabelecer correções nos rumos dos seus processos de trabalho, como também propicia oportunidades de desenvolver estratégias de acompanhamento aos cidadãos.

6. Glossário

A

Alinhamento institucional – é o processo de reflexão, realizado pela alta direção e demais integrantes do sistema de liderança, sobre a finalidade e as competências legais, com vistas à maior compreensão de sua missão e objetivos. Envolve, especialmente, a reflexão sobre o alcance e limites das funções e dos poderes institucionais, do papel do órgão/entidade dentro da macroestrutura do Governo, das suas prioridades e desafios e dos resultados dele esperados.

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

A análise crítica de desempenho – é o processo em que o órgão/entidade avalia, sistematicamente, a capacidade de governança de seu sistema de gestão, com base nos critérios de excelência da gestão pública. A análise é realizada a partir da avaliação dos resultados dos principais indicadores de todas as áreas de atuação e competências institucionais. São considerados os indicadores de risco e as variáveis relevantes dos ambientes interno e externo, tais como apoio político dos órgãos superiores à atuação da entidade, a aplicação de medidas de contingenciamento orçamentário, dentre outras.

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.

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

C

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

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

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

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

E

Efetividade – demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados, pelos órgãos/entidades, atendem às necessidades e expectativas dos públicos-alvo e sociedade em geral.

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

Eficiência – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

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

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.

G

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

Governabilidade – implica legitimidade, ou seja, está relacionada ao nível de confiança, aceitação e apoio que as demais forças políticas depositam nas autoridades públicas.

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

I

Indicador – dado que representa ou quantifica um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Pode ser simples (decorrente de uma única medição) ou composto, direto ou indireto em relação à característica medida, específico (atividades ou processos específicos) ou global (resultados pretendidos pela organização como um todo) e direcionador (indica que algo pode ocorrer) ou resultante (indica o que aconteceu). 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 ideia de competição, a ser travada de forma isonômica entre os que preencham os atributos e as aptidões necessárias ao bom cumprimento das obrigações que se propõem assumir. A licitação rege-se pelos princípios de procedimento formal, publicidade de seus atos, igualdade entre os licitantes, sigilo na apresentação das propostas, vinculação ao edital ou ao convite, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa. É regulada por lei.

M

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

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

N

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

O

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

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

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 corresponsabilidade.

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

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

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

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

Plano Plurianual (PPA) – Lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, entrando em vigor no segundo ano do mandato e estende-se até o primeiro ano do mandato subsequente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Públicos alvos 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.

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 dos públicos-alvo – é o processo de consulta/pesquisa sobre a percepção e as expectativas sociais a respeito da qualidade e da eficácia da atuação institucional na prestação de serviço, que subsidiarão a definição dos padrões de qualidade do serviço. Essa atividade tem papel central no processo de elaboração da carta ao cidadão e melhoria institucional.

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

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

Risco – é um evento ou condição incerta que, caso ocorra, ocasionará um efeito positivo ou negativo sobre os objetivos do projeto. Riscos são inerentes ao progresso e encontram-se em maior ou menor escala em qualquer atividade humana. Não existem oportunidades sem riscos (conceito extraído do livro Lições do Titanic, sobre riscos e crises, de Pedro C. Ribeiro, Reino Editorial, 2011). O risco, por si só, não representa um evento negativo. Os riscos não estão apenas relacionados a estratégias, mas também aos processos e projetos. Gerenciar riscos pressupõe identificar, classificar, quantificar, analisar e tratar os riscos políticos, jurídicos, financeiros, operativos, sociais, humanos, ambientais, dentre outros possíveis na sua área de atuação.

S

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

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

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

Sistemas de trabalho – podem ser entendidos como os arranjos internos dos elementos: força de trabalho; requisitos técnicos das atividades; competências profissionais requeridas para a execução das atividades; tecnologias disponíveis; ambiente físico e social e organização do trabalho, integrados para a realização de um processo institucional.

No contexto da modelagem institucional, sistemas de trabalho são as unidades básicas das estruturas dos órgãos/entidades e correspondem à composição interna dos postos de trabalho desenhados para atender aos processos institucionais. Isso quer dizer que a estrutura de um órgão

ou entidade deve ser desenhada de forma a atender aos requisitos dos sistemas de trabalho e não o contrário.

O arranjo institucional dos sistemas de trabalho, por meio do mecanismo de grupamento, dá origem às unidades administrativas da estrutura do órgão/entidade. Esse arranjo deve garantir a integração, a coordenação e o controle da ação institucional.

No Poder Executivo Federal, a definição dos sistemas de trabalho decorre: (a) da análise das definições estratégicas do órgão ou entidade; (b) da composição de sua força de trabalho; ou seja seus vínculos e estruturação em carreiras; (c) do desenho dos seus postos de trabalho, realizados, preferencialmente, a partir do mapeamento das competências profissionais necessárias à consecução dos seus principais processos e do estabelecimento de funções técnicas comissionadas, quando for o caso; e dos recursos disponíveis: de natureza orçamentário/financeira, informacional e tecnológica.

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 de um determinado evento.

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.