**Manual de Excelência da Gestão Fazendária**

**Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária - PQGFAZ**



Coordenação de Modernização e Gestão Fazendária - CMGF

Célula do Programa da Qualidade – CPQ

Maio - 2015

**MANUAL DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO FAZENDÁRIA**

**PRÊMIO INOVAÇÃO E QUALIDADE**

**DA GESTÃO FAZENDÁRIA – PQGFAZ**

**GOVERNADOR DO ESTADO DO PARÁ**

SIMÃO ROBISON OLIVEIRA JATENE

**VICE - GOVERNADOR**

JOSÉ DA CRUZ MARINHO

**SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA**

JOSÉ BARROSO TOSTES NETO

**SUBSECRETÁRIO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA**

NILO EMANOEL RENDEIRO DE NORONHA

**SECRETÁRIA ADJUNTA DO TESOURO**

ADÉLIA MARIA DA SILVA MACEDO

**DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO**

ADILSON JOSÉ MOTA ALVES

**DIRETOR DE FISCALIZAÇÃO**

CÉLIO CAL MONTEIRO

**DIRETORA DE ARRECADAÇÃO**

EDNA DE NAZARÉ CARDOSO FARAGE

**DIRETORA DE TRIBUTAÇÃO**

ROSELI DE ASSUNÇÃO NAVES

**DIRETORA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

CLÁUDIA DOS SANTOS BRITO

**COORDENADORA DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO FAZENDÁRIA**

MYLÈNE COELHO FRANCO MARQUES

**COORDENADOR DE ASSUNTOS FAZENDÁRIOS ESTRATÉGICOS**

EMANUEL BORGES MOREIRA

**MANUAL DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO FAZENDÁRIA**

**PRÊMIO INOVAÇÃO E QUALIDADE**

**DA GESTÃO FAZENDÁRIA – PQGFAZ**

**©** 2015. SEFA – SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SEFA/PA

COORDENAÇÃO DE MODERNIZAÇÃO E GESTÃO FAZENDÁRIA - CMGF

CÉLULA DO PROGRAMA DA QUALIDADE - CPQ

FICHA CATALOGRÁFICA

P221p Pará. Secretaria de Estado da Fazenda.

 Relatório de Avaliação: Prêmio inovação e qualidade da gestão fazendária: Secretaria de Estado da Fazenda. Belém: SEFA, 2015.

55 p. ; il.; 29 cm

 1. Gestão Fazendária 2. Prêmio Inovação e Qualidade 3. Manual de Excelência da Gestão Fazendária I. Título

CDU 658.862

Biblioteca Jaime da Costa Teixeira – SEFA

SEFA – Secretaria de Estado da Fazenda

Av. Visconde de Souza Franco, 110 - Reduto

66053-000 – Belém-PA – Brasil

Tel.: (91) 3323-4200

Home Page: www.sefa.pa.gov.br

SUMÁRIO

**APRESENTAÇÃO 7**

**INTRODUÇÃO 8**

**1 PRÊMIO INOVAÇÃO E QUALIDADE DA GESTÃO FAZENDÁRIA 9**

**2 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS DO PQGFAZ 10**

**3 MACROFUNÇÕES DO PQGFAZ 10**

3.1 Macrofunção: Mobilização 11

3.2 Macrofunção: Avaliação Continuada da Gestão 11

3.3 Macrofunção: Reconhecimento e Premiação 11

3.4 Macrofunção: Capacitação 11

3.5 Gestão e Operação 11

3.6 Rede de Modernização e Gestão Fazendária-RMGF 11

3.7 Núcleos Regionais do PQGFAZ 12

3.8 Estruturação dos Núcleos Regionais 12

3.9 Atribuições 12

3.10 Credenciamento e Instalação 12

**4 CÓDIGO DE ÉTICA DO PQGFAZ 13**

4.1 Princípios Éticos 13

4.2 Dos Deveres 13

4.3 Infração Ética 14

4.4 Disposições Finais 14

**5 PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 14**

5.1 Sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP 14

5.2 Princípios constitucionais da administração pública 15

* 1. Fundamentos de excelência gerencial 16

**6 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA 19**

**7 O CAMINHO DA AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO PÚBLICA 22**

7.1 Autoavaliação 22

7.2 Validação Externa 23

7.3 Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão 24

7.4 Implementação do Plano de Melhoria da Gestão 24

**8 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO FAZENDÁRIA 24**

**9 FATORES DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS 25**

9.1 Fatores de avaliação dos Processos 25

9.2 Fatores de avaliação dos resultados organizacionais 25

**10 SISTEMA DE AVALIAÇÃO 26**

**ANEXO – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO FAZENDÁRIA 28**

**APRESENTAÇÃO**

O Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária - PQGFAZ tem como propósito estimular as unidades fazendárias a avaliar e buscar melhorias contínuas de seus sistemas de gestão, reconhecendo e premiando aquelas que comprovem alto desempenho, com qualidade em gestão.

Elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão e, ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito é o grande desafio da qualidade na administração fazendária e o foco de sua atuação. Para isso, as ações do PQGFAZ se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a unidade fazendária se relaciona diretamente com o cidadão-usuário.

Neste espaço, o PQGFAZ atua mobilizando e sensibilizando as unidades fazendárias para a melhoria da qualidade da gestão fazendária e do desempenho institucional. Atua, também, junto aos cidadãos-usuários, procurando torná-los participante das atividades das unidades fazendárias, desempenhando o papel de avaliadores dos serviços e das ações da SEFA.

O PQGFAZ é um poderoso instrumento da cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração fazendária participativa, transparente, orientada para resultados e preparada para responder às demandas institucionais.

**INTRODUÇÃO**

O Manual de Excelência da Gestão Fazendária fundamenta-se no modelo de excelência em gestão pública coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, adaptado às peculiaridades da natureza das unidades fazendárias da SEFA, o qual deverá servir de norte para o desenvolvimento gerencial, rumo a excelência da gestão.

Este manual de orientação trata de recomendações para práticas gerenciais, com objetivo de organizá-las e sistematizá-las, para alcançar resultados relevantes para a unidade fazendária, os cidadãos-usuários e a sociedade.

Contém também, informações para orientar a redação de práticas de gestão e de resultados, assim como, fornece orientações básicas sobre a condução do processo de autoavaliação nas unidades fazendárias relativas ao Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária - PQGFAZ, gerenciado pela Coordenação de Modernização e Gestão Fazendária - CMGF, através da Célula do Programa da Qualidade - CPQ, com a atribuição de coordenar as ações necessárias ao desenvolvimento do Programa.

A partir da disponibilização do conhecimento, espera-se que as diversas unidades fazendárias empreendam o aperfeiçoamento de suas práticas de gestão e de resultados com o fim de concretizar uma gestão de excelência.

1. **PRÊMIO INOVAÇÃO E QUALIDADE DA GESTÃO FAZENDÁRIA - PQGFAZ**

O Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária – PQGFAZ tem como objetivo geral avaliar, reconhecer e premiar o desempenho do sistema de gestão das unidades fazendárias. Para tanto, utiliza uma metodologia de avaliação que representa um conjunto de orientações e parâmetros de avaliação da gestão, que tem como referência o modelo de excelência em gestão pública.

Os benefícios para as unidades fazendárias participantes do PQGFAZ são os seguintes:

* Aplicação de fundamentos da excelência e de critérios de avaliação da

 gestão reconhecidos e utilizados mundialmente;

* Contribuição para análise de ambiente no ciclo de planejamento estratégico;
* Comprometimento das pessoas que compõem a força de trabalho;
* Capacitação interna para se autoavaliar;
* Desenvolvimento das competências de lideranças;
* Identificação e compartilhamento de informações;
* Identificação de pontos fortes e de oportunidades de melhoria;
* Medição e identificação de seu desempenho;
* Promoção da cooperação, integração e participação;
* Visão sistêmica e reconhecimento interno pelo progresso alcançado.

As diretrizes do PQGFAZ são os seguintes:

* A avaliação da gestão e, consequentemente, o reconhecimento e a premiação realizados pelo PQGFAZ têm como referencial o Modelo de Excelência em Gestão Pública, seus fundamentos e os critérios de avaliação dele desdobrados.
* Todos os servidores e unidades fazendárias que participam do PQGFAZ estão submetidos ao Código de Ética do PQGFAZ.
* As ações do PQGFAZ devem promover a valorização e o reconhecimento dos servidores das unidades fazendárias, assim como a consolidação da consciência dos valores éticos inerentes ao serviço público.
* As pessoas integrantes da força de trabalho atuarão como multiplicadores do Programa (palestrantes, instrutores e avaliadores), exercendo, com auto-responsabilidade, as atividades que lhes forem atribuídas.
* As unidades fazendárias participam das ações do PQGFAZ de forma integrada, implementando as ações de melhoria definidas.
1. **DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS DO PQGFAZ**

Os direcionadores estratégicos do PQGFAZ estão expressos no mapa estratégico apresentado a seguir:

1. **MACROFUNÇÕES DO PQGFAZ**

A missão do PQGFAZ desdobra-se em quatro grandes funções apresentadas no diagrama a seguir:

**3.1 Macrofunção: Mobilização**

A mobilização é a função voltada para divulgar o PQGFAZ para as unidades fazendárias, com o objetivo de sensibilizá-las para a importância da avaliação como instrumento de melhoria das práticas de gestão e do desempenho organizacional.

**3.2 Macrofunção: Avaliação continuada da gestão**

A avaliação continuada da gestão é a função voltada para apoiar as unidades fazendárias a realizar ciclos contínuos de avaliação, seguidos da execução de planos de melhoria, cujo objetivo é qualificar e melhorar os principais fatores relacionados às unidades fazendárias, com ênfase em suas práticas de gestão e de seus resultados organizacionais. Esta macro-função é desenvolvida no PQGFAZ por meio do Sistema de Avaliação Continuada da Gestão.

**3.3 Macrofunção: Reconhecimento e premiação**

É a função voltada para promover publicamente as unidades fazendárias que demonstrem qualidade em seu sistema de gestão e alto desempenho organizacional.

**3.4 Macrofunção: Capacitação**

A capacitação é a função voltada para preparar tecnicamente os avaliadores que atuam voluntariamente em nome do Prêmio Inovação e Qualidade da Gestão Fazendária - PQGFAZ.

**3.5. Gestão e operação**

A gestão do PQGFAZ é exercida pela Coordenação de Modernização e Gestão Fazendária – CMGF, através da Célula do Programa da Qualidade - CPQ, e pelos coordenadores dos Núcleos Regionais da RMGF, constituídos pelos gestores de cada uma das unidades fazendárias avaliadas, cabendo o provimento logístico necessário à execução das ações programadas.

A gestão e a execução das ações do PQGFAZ serão realizadas de forma descentralizada, por delegação às unidades fazendárias e servidores voluntários.

**3.6 Rede de Modernização e Gestão Fazendária - RMGF**

A RMGF tem como finalidade promover e divulgar estudos, pesquisas e experiências decorrentes da implantação de ciclos de avaliação e melhoria da gestão, de boas práticas e do sistema de gestão.

A estratégia do voluntariado se expressa concretamente na RMGF, uma vez que é preciso mobilizar e envolver servidores e gestores da SEFA e de outras organizações estaduais, que contribuam, principalmente, com o seu tempo e conhecimento, para dar assistência técnica em favor das ações do PQGFAZ.

As pessoas que integram a RMGF atuam como consultores, disponibilizando tempo e conhecimento, para dar orientação e assistência técnica às unidades fazendárias participantes do processo na qualidade de palestrantes, instrutores, avaliadores e membros de comitês temáticos.

**3.7 Núcleos regionais do PQGFAZ**

Os núcleos regionais representam o PQGFAZ em uma determinada região, e tem por objetivo promover e coordenar as ações do PQGFAZ em sua região e ainda, atuar como polo regional de desenvolvimento de excelência na gestão fazendária, conceber mecanismos que viabilizem a integração das unidades fazendárias sediadas em sua região com a finalidade de fortalecer a RMGF e estimular os gestores e servidores a participarem do processo de disseminação do conhecimento em gestão pública.

* 1. **Estruturação dos núcleos regionais**

Os núcleos regionais são compostos pelas unidades fazendárias de acordo com a estrutura definida no quadro 1:

|  |
| --- |
| QUADRO 1 – ESTRUTURA DOS NÚCLEOS REGIONAIS |
| NÚCLEO REGIONAL | UNIDADES FAZENDÁRIAS |
| Metropolitano de Belém | CERAT: Abaetetuba, Belém, Breves e Marituba.CEEAT: Grandes Contribuintes - GC, Micro e Pequenas Empresas - MPE, Substituição Tributária - ST, Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores- IPVA e Imposto sobre a Transmissão de Causa Mortis e Doação – ITCD.CECOMT: Belém e Portos e Aeroportos. |
| Castanhal | CERAT: Castanhal e Capanema. CECOMT: Gurupi. |
| Paragominas | CERAT: Paragominas.CECOMT: Itinga. |
| Marabá | CERAT: Marabá e Tucuruí.CECOMT: Carajás. |
| Santarém | CERAT: Santarém.CECOMT: Base Candirú. |
| Redenção | CERAT: Redenção.CECOMT: Araguia. |
| Altamira | CERAT: Altamira.CECOMT: Serra do Cachimbo. |

**3.9 Atribuições**

As atribuições dos Núcleos Regionais são as seguintes:

* Mobilizar e sensibilizar as unidades fazendárias da região para a implementação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria da gestão;
* Disponibilizar orientação técnica às unidades fazendárias;
* Organizar e coordenar a realização de eventos em sua região – palestras, cursos, seminários, oficinas, reuniões;
* Apoiar as ações de disseminação e capacitação do PQGFAZ.
	1. **Credenciamento e instalação**

Os núcleos regionais são oficializados e instalados pela Coordenação de Modernização e Gestão Fazendária – CMGF, responsável pela coordenação do PQGFAZ, no momento que se estabelece o compromisso da gestão regional, entretanto não requerem uma estrutura organizacional própria.

Representam um desdobramento de funções de coordenação de ações a serem desenvolvidas em determinada região do Estado, por meio de parcerias entre unidades fazendárias comprometidas com a melhoria da qualidade da gestão fazendária.

1. **CÓDIGO DE ÉTICA DO PQGFAZ**

Todas as pessoas neste código, chamadas de colaboradores que, direta ou indiretamente, participam do processo de avaliação, e por terem alguma forma acesso a informações de caráter reservado das unidades fazendárias que participam do PQGFAZ, estão submetidas ao presente código de ética. Portanto, para o exercício de qualquer atividade no PQGFAZ tem como pré-requisito a aceitação, pelo colaborador, deste Código de Ética.

**4.1 Princípios éticos**

Nos termos deste código, são princípios éticos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;

**4.2 Dos deveres**

São deveres de todos os que participam e atuam em nome do PQGFAZ:

**4.2.1 Reputação e integridade**

Agir de maneira apropriada para a boa reputação e integridade do PQGFAZ e seguir as regras da boa educação e da cordialidade em relação às unidades fazendárias atendidas e seus colegas colaboradores.

**4.2.2 Sigilo**

Manter sigilo das informações fornecidas pelas unidades fazendárias atendidas salvo quando liberadas por elas, devendo ser adotadas as seguintes precauções:

1. As informações não devem ser objeto de discussão com terceiros, pessoas de relacionamento e outros colaboradores, à exceção daqueles que compõem uma mesma equipe de avaliação;
2. A identidade das unidades fazendárias em avaliação não pode ser revelada pelo nome ou por qualquer outra característica que possa identificá-las durante e após o processo de avaliação;
3. Os documentos recebidos, utilizados e produzidos no ciclo de avaliação não podem ser copiados e ao término do processo de validação ou avaliação, os colaboradores que dele participaram deverão devolver a coordenação do programa todos os documentos recebidos e produzidos a respeito da unidade fazendária.

**4.2.3 Cooperação**

Cooperar com a elucidação de qualquer violação aos princípios aqui estabelecidos e não usar quaisquer informações que cheguem ao seu conhecimento que caracterize seu uso indevido.

**4.2.4 Aperfeiçoamento contínuo**

Estimular as unidades fazendárias ao aperfeiçoamento contínuo de seu modelo de gerenciamento em direção ao paradigma da excelência da gestão.

**4.2.5 Desenvolvimento profissional**

Contribuir para que os colaboradores do PQGFAZ ajam de acordo com esses mesmos princípios, estabelecer compromisso e não medir esforços no sentido de apoiar o desenvolvimento profissional das pessoas e do processo de melhoria da gestão.

**4.3 Infração ética**

Constitui-se infração ética o não atendimento aos preceitos estabelecidos no presente Código, sujeitando-se o infrator a processo disciplinar. As sanções aplicadas aos infratores das normas deste Código são as seguintes:

**4.3.1 Advertência reservada**

No caso de falta leve, cuja repercussão da má conduta não tenha sido relevante para afetar a reputação do PQGFAZ.

**4.3.2 Desligamento da RMGF**

Para os membros que cometam faltas graves que afetem ou coloquem em risco a reputação do PQGFAZ e para os casos de reincidência, advertência reservada.

**4.4 Disposições finais**

Integram-se ao presente Código de Ética os preceitos estabelecidos na Lei n0 5.810, de 24 de janeiro de 1994 que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas do Estado do Pará.

1. **PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

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

* 1. **Sustentação do modelo de excelência em gestão pública**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP tem como **base** os princípios constitucionais da administração pública e como **pilares** os fundamentos da excelência gerencial que são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do MEGP.

O MEGP foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Esse modelo está, portanto, alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações.

Os princípios constitucionais e os fundamentos, juntos, dão sustentação ao 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.

* 1. **Princípios constitucionais da administração pública**

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que 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”*

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

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

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

A administração pública é, em sentido formal, o *“conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade.*

*“Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.*

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

1. **Legalidade:** Estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom e nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
2. **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 cidadãos-usuários indistintamente.
3. **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.
4. **Publicidade:** Ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social.
5. **Eficiência:** Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público exigido.
	1. **Fundamentos de excelência gerencial**

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

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

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

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

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.

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

**Como este conceito é colocado em prática**

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

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

**Como este conceito é colocado em prática**

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

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

**Como este conceito é colocado em prática**

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

1. **Orientação por processos e informações**

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

**Como este conceito é colocado em prática**

Compreensão do processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização alta capacidade para agir e poder para inovar.

1. **Visão de Futuro**

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nessa direção. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

**Como esse conceito é colocado na prática**

É na formulação das estratégias que a organização se prepara para colocar em prática sua visão de futuro. O alcance dessa visão é o resultado da implementação de estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, o desenvolvimento tecnológico, os requisitos legais e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso.

1. **Geração de Valor**

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

**Como este conceito é colocado em prática**

Gerar valor para todas as partes interessadas significa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. Ao agir dessa forma, a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas metas e ao monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

1. **Comprometimento com as pessoas**

Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal, maximizando seu desempenho por meio de oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a prática do incentivo ao reconhecimento.

**Como este conceito é colocado em prática**

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

1. **Foco no cidadão e na sociedade**

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

**Como este conceito é colocado em prática**

Os cidadãos-usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e as organizações públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e demandas, de forma regular e contínua. Para tanto, a organização tem que alinhar as suas ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade, bem como antecipar suas necessidades futuras, o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

1. **Desenvolvimento de parcerias**

Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para o desenvolvimento de sinergias, expressas em trabalhos de cooperação e coesão.

**Como este conceito é colocado em prática**

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje, impregnado de mudanças constantes e de aumento da demanda, o sucesso passa a depender das parcerias que elas desenvolvem. Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social**,** ou mesmo com competidores, e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

1. **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. 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 regional ou setorial.

1. **Controle Social**

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

**Como este conceito é colocado em prática**

Estimular a sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardiã de seus direitos e de seus bens comuns. Propiciar transparência significa democratizar o acesso às informações sobre o funcionamento da administração pública que possibilitem efetivamente o controle social.

1. **Gestão participativa**

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

**Como este conceito é colocado em prática**

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

1. **O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA - MEGP**

O MEGP foi concebido a partir da premissa segundo a qual é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Esse modelo, portanto, está alicerçado em fundamentos próprios da gestão da excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações, que representam o conceito contemporâneo de uma gestão de excelência.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas.

A figura 1, representativa do MEGP, simboliza a organização como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. É constituído de oito elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

Figura 1 – Representação gráfica do MEGP

**O primeiro bloco** – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, formam um bloco que pode ser chamado de **planejamento**. Por meio da liderança forte da alta administração, que foca as necessidades dos cidadãos e da sociedade destinatários da ação da organização, os serviços/produtos e os processos são planejados para melhor atender esse conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis.

**O segundo bloco** – Pessoas e Processos – representa a **execução** do planejamento. Nesse espaço se concretiza a ação 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 da satisfação dos destinatários, dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

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

A representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública destaca a relação entre as suas partes. A figura também apresenta o relacionamento entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do Modelo de Gestão.

O Modelo de Excelência da Gestão utiliza o conceito de melhoria contínua e aprendizado segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Estes oito critérios estão relacionados ao Ciclo PDCA (Figura 2), amplamente disseminado por Deming, no Japão e no ocidente, após 1950.

A relação entre este ciclo e as cores da Figura 1 e respectivos critérios têm a seguinte correspondência: azul são os critérios relacionados à etapa de planejamento(P), a cor verde à etapa de execução (D), a cor amarela representa a etapa de controle (C) e a cor vermelha a etapa de correção e melhoria (A).

O ciclo PDCA, ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a 2ª guerra. Ele foi idealizado por Shewhart, na década de 1920, e divulgado por Deming, em 1950, quem efetivamente o aplicou.

O ciclo PDCA possui quatro princípios, iniciando-se pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas e executadas; após isto, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, e toma-se uma ação para eliminar ou atenuar as falhas na execução. Reiniciando, quando necessário, por novo planejamento, nova execução de ações, checando-se novamente a execução em relação ao planejamento e agindo, se necessário. Portanto, um ciclo virtuoso em busca da qualidade.

O ciclo PDCA tem por objetivo tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade.

Entendendo melhor como ocorre a aplicação do ciclo PDCA, considera-se os quatro principais quadrantes apresentados na Figura 2 (P-D-C-A).

Figura 2 – Ciclo PDCA da Gestão Pública

No primeiro setor (quadrante) tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA, aquela na qual se planejam as ações, podendo ser na forma de padrões (procedimentos, instruções, regimento, cronograma, metas, etc.).

No quadrante D (executar/desenvolver), as pessoas que compõem a força de trabalho devem ser capacitadas em praticar os padrões, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência. Com isso, é possível executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os cidadãos e a sociedade (beneficiários) e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. Para que isto ocorra, a unidade fazendária deve planejar e controlar os seus custos e investimentos, concluindo-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os resultados em relação a: cidadãos-usuários, sociedade, orçamento e finanças, pessoas, suprimento e processos finalísticos e de apoio.

Os efeitos gerados pela implementação sinérgica dessas práticas de gestão e pela dinâmica externa à unidade fazendária podem ser comparados às metas estabelecidas, para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas, avaliadas por meio de indicadores. Esses resultados, apresentados sob a forma de informações e conhecimento, retornam à gestão da unidade fazendária, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à correção e melhoria (A). Essas informações representam a inteligência da unidade fazendária, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis, formalizadas por meio do correspondente plano de melhoria da gestão.

Percebe-se claramente que a informação e conhecimento fornecem energia para os demais critérios, para que se interajam em harmonia com objetivo de obter resultados que agreguem valor para os cidadãos-usuários e a sociedade.

1. **O CAMINHO DA AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA DA GESTÃO PÚBLICA**

Esse processo de avaliação é aplicável a todas as unidades fazendárias para avaliar as suas práticas gerenciais em direção a excelência em gestão e devem cumprir as etapas conforme demonstrado a seguir:



Figura 3 – Processo de Melhoria Contínua da Gestão

* 1. **Autoavaliação**

A autoavaliação é um diagnóstico interno, feito pela própria unidade fazendária, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à sua gestão, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

É importante ressaltar que, ao longo de todo o processo de autoavaliação, pessoas voluntárias que atuam como avaliadores da Rede de Modernização e Gestão Fazendária darão assistência e as orientações necessárias às equipes das unidades fazendárias. Essa assistência será feita à distância ou de forma presencial, e tem como propósito transferir o conhecimento em avaliação da gestão às unidades fazendárias participantes do processo de premiação.

Os integrantes dessa equipe devem ter um perfil que reúna, na medida do possível, os seguintes requisitos:

* Acesso à alta administração;
* Bom trânsito pela unidade fazendária;
* Credibilidade junto aos servidores da unidade fazendária;
* Capacidade de trabalho em grupo e bom relacionamento interpessoal;
* Conhecimento da unidade fazendária (administração, infraestrutura);
* Fluência verbal e escrita.

Essa equipe será responsável por elaborar previamente o perfil da unidade fazendária a ser autoavaliada. O perfil proporciona uma visão sistêmica da unidade fazendária e permite a rápida identificação do que ela representa e o que faz, como está estruturada, como se relaciona com o seu ambiente de atuação e quem são os cidadãos-usuários de seus produtos e serviços. Em seguida, deve ser realizada a descrição das práticas de gestão, conforme as alíneas dos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

A descrição da prática de gestão deve conter, no mínimo, as seguintes informações:

* O que é feito;
* Como é feito;
* Onde é feito (setores e pessoas envolvidas);
* Com que periodicidade é feito;
* Há quanto tempo é feito;
* A sistemática de controle;
* Os mecanismos de aprendizado utilizados;
* As melhorias implantadas, decorrentes do aprendizado.

O processo de autoavaliação tem que ser participativo e, ao final, representar um consenso da unidade fazendária sobre a qualidade da gestão naquele momento. Para isso, é importante que a equipe interna de avaliação procure validar os resultados de cada critério, principalmente com os setores diretamente envolvidos e com a alta administração. É importante que seja feito durante o processo e não apenas ao final dele.

* 1. **Validação externa**

Concluída a autoavaliação, aprovada formalmente pela alta administração, a unidade fazendária deve encaminhar os resultados da autoavaliação à coordenação do PQGFAZ, para a validação dos avaliadores internos.

A validação externa consiste no processo de verificação dos aspectos relevantes da autoavaliação da gestão, com vista ao estabelecimento de um consenso entre a unidade fazendária que a conduziu e os avaliadores externos. Após a validação externa, a coordenação do PQGFAZ emite um certificado, com o nível de gestão, em nome da unidade fazendária.

* 1. **Elaboração do plano de melhoria da gestão**

Com base nos resultados da autoavaliação, a unidade fazendária seleciona alguns requisitos que na sua interpretação precisam ter suas práticas melhoradas e elabora o Plano de Melhoria da Gestão - PMG.

O PMG é um instrumento de gestão constituído de um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de autoavaliação da gestão da unidade fazendária, com vistas a transformar a sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional. Vale ressaltar que a autoavaliação da gestão proporciona às unidades fazendárias uma visão panorâmica sobre os seus sistemas e práticas de gestão.

Ao determinar que aspectos da avaliação, objeto de ação do PMG, possivelmente as áreas ou funções da unidade fazendária a serem atingidas pelo referido plano deverão passar por estudos mais aprofundados, para que a ação proposta seja ao mesmo tempo consistente e adequada.

Por ser um instrumento de melhoria da gestão, o PMG independe do planejamento estratégico e dos planos dele decorrentes, nem os substitui. Pode, entretanto, contemplar metas de implementação ou de melhoria do próprio sistema de planejamento estratégico da unidade fazendária avaliada. Mediante solicitação, a equipe de coordenação do PQGFAZ poderá orientar as unidades fazendárias no planejamento das melhorias de gestão.

* 1. **Implementação do plano de melhoria da gestão**

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

O PMG tem que estar na agenda da alta administração e ser cobrado por ela. Ao final da implementação, a unidade fazendária realiza nova autoavaliação reiniciando assim um novo ciclo de melhoria, que, desejamos, se torne uma prática de gestão constante em cada unidade fazendária da SEFA.

# **INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO FAZENDÁRIA**

O instrumento para Avaliação (250 Pontos) está estruturado em 08 critérios, utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pela unidade fazendária, conforme a tabela 1:

|  |  |
| --- | --- |
| TABELA 1 – ESTRUTURA DO IAGP 250 PONTOS | PONTUAÇÃO MÁXIMA |
| PROCESSOSGERENCIAIS(Critérios de 1 a 7) | 1. LIDERANÇA
 | 22 |
| 1. ESTRATÉGIAS E PLANOS
 | 22 |
| 1. CIDADÃOS
 | 22 |
| 1. SOCIEDADE
 | 22 |
| 1. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO
 | 22 |
| 1. PESSOAS
 | 22 |
| 1. PROCESSOS
 | 22 |
| RESULTADOS (Critério 8) | RESULTADOS - 8.a CIDADÃOS - USUÁRIOS | 20 |
| RESULTADOS - 8.b SOCIEDADE | 20 |
| RESULTADOS - 8.c ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS | 10 |
| RESULTADOS - 8.d PESSOAS | 13 |
| RESULTADOS - 8.e SUPRIMENTOS | 13 |
| RESULTADOS - 8.f PROCESSOS FINALÍSTICOS E DE APOIO | 20 |
| TOTAL DE PONTOS | 250 |

# **FATORES DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS**

Realiza-se a avaliação da gestão da unidade fazendária com base em duas dimensões, conforme apresentado na tabela 2:

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio do nível de gestão atingido pela unidade fazendária.

O grau de atendimento aos fatores de avaliação de cada um dos requisitos pela unidade fazendária é fundamental para definir a sua pontuação.

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

# **Fatores de avaliação dos processos gerenciais**

Os critérios 1 a 7 para o IAGP 250 Pontos correspondem aos denominados Processos Gerenciais e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela unidade fazendária para atender aos requisitos das alíneas dos critérios ou dos itens para avaliação da gestão pública, quanto à extensão e a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

|  |
| --- |
| TABELA 2 – AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS GERENCIAIS |
| CRITÉRIOS DE 1 A 7 (1.1 a 7.5) | FATORES DE PONTUAÇÃO |
| DIMENSÃO | **ENFOQUE** | ADEQUAÇÃO | PROATIVIDADE |
| Atendimento aos requisitos do critério, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da unidade fazendária. | Capacidade de se antecipar ao fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos gerenciais. |
| **APLICAÇÃO** | DISSEMINAÇÃO | CONTINUIDADE |
| Implementação de práticas de gestão alcançando as principais áreas, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao critério, considerando-se o perfil da unidade fazendária. | Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão. |

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

# **Fatores de avaliação dos resultados organizacionais**

Os requisitos no Critério 8 solicitam os resultados organizacionais, ou seja, solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Critérios de 8.a a 8.f (por meio de tabelas ou gráficos).

Para realizar a autoavaliação na dimensão de Resultados Organizacionais são avaliados os fatores “Relevância” e “Tendência”, conforme descrito na tabela 3 a seguir:

|  |
| --- |
| TABELA 3 – AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS |
| CRITÉRIO 7 (7.1 A 7.5) | FATORES DE PONTUAÇÃO |
| DIMENSÃO | **RESULTADOS** | RELEVÂNCIA | TENDÊNCIA |
| Refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da unidade fazendária. São resultados de indicadores de objetivos estratégicos, ou diretamente às necessidades de partes interessadas, ou medem o desempenho de práticas de gestão importantes, considerando-se o perfil da unidade fazendária. | Refere-se ao comportamento dos resultados ao longo do tempo. Está relacionado ao comportamento dos resultados ao longo do tempo. A tendência fica configurada quando a série histórica de dados tem no mínimo três resultados consecutivos com comportamento ascendente ou descente ao longo do tempo.  |

# **SISTEMA DE AVALIAÇÃO**

Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos do critério. Na configuração de cada critério e de cada requisito é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

O grau de atendimento aos fatores de avaliação de cada um dos requisitos pela unidade fazendária é fundamental para definir a sua pontuação.

Logo abaixo dos critérios e das alíneas apresentadas nos itens (Tabela 3), encontra-se um conjunto de notas com o objetivo de enfatizar as informações solicitadas, imprescindíveis e esclarecedoras de termos específicos não-constantes no Glossário de Gestão, e de esclarecer as interrelações existentes.

As alíneas solicitam que as práticas de gestão atendam aos requisitos dos critérios e dos itens do MEGP, assim como os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho estabelecidos para as mesmas estão sendo cumpridos (Ciclo de Controle).

Figura 4 – Ciclo de Controle

Esse diagrama demonstra que os requisitos de cada critério devem ser atendidos por meio de práticas de gestão e padrões de trabalho definidos pela unidade fazendária. As práticas devem ser executadas e, por meio de mecanismos de controle, verificadas quanto ao cumprimento dos padrões de trabalho definidos. Se ao comparar com os padrões for encontrado algum desvio, uma ação corretiva deve ser implantada de forma a garantir o cumprimento dos mesmos e retomar a execução adequada das práticas.

É importante ressaltar que pelo **ciclo de controle** a unidade fazendária elimina erros e promove ações de melhoria e de inovação de suas práticas de gestão.

A palavra **“Como”**, nos Critérios e **Itens de Processos Gerenciais**, solicita que a unidade fazendária descreva seus processos gerenciais e os respectivos padrões de trabalho, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, **os métodos de controle das práticas**, ou seja, os métodos de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho.

Essa descrição deve incluir ainda a aplicação das práticas e padrões, bem como a disseminação e continuidade dessas práticas e sua integração.

|  |
| --- |
|  TABELA 3 – ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS DOS PROCESSOS GERENCIAIS IAGP 250 PONTOS |
|  | **Número do Critério** | **Título do Critério** | Pontuação máximado Critério |
|  | **CRITÉRIO 3 -**  | **CIDADÃOS** | PONTUAÇÃO 22 |
| Resumo do Critério | 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. |
| As Alíneas contêmos requisitos do Critério | Alíneas e Requisitos | Finalidade |
| A. Como as necessidades e expectativas dos *cidadãos-usuários* são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização? | A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários visam obter as informações necessárias para configuração de produtos e serviços associados que incorporem as características mais relevantes para os grupos de cidadãos-usuários. |
| Desdobramento da Alínea | B. Como os produtos e serviços, *padrões de atendimento* e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade?1. ...... | A divulgação dos produtos e serviços tem a finalidade de despertar o interesse dos cidadãos-usuários atuais e potenciais pelos produtos e serviços da organização. A divulgação de padrões de atendimento visa criar na sociedade uma imagem positiva associada à organização e seus produtos e serviços. |
| C. Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas? | O tratamento das reclamações ou sugestões de forma pronta e eficaz tem a finalidade de eliminar falhas em produtos e serviços, melhorar suas características e de aumentar a satisfação dos cidadãos-usuários. |
| D. Como é avaliada a satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços? | A avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação. |
| As notas contêm esclarecimentos adicionais sobre os requisitos | Notas:1) Nesse Critério é importante explicar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de cidadãos-usuários.2) Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos a este critério devem ser apresentados no critério 8. |

**1 – Liderança**

**2 – Estratégias e Planos**

**3 – Cidadãos**

**4 – Sociedade**

**5 – Informação e Conhecimento**

**6 – Pessoas**

**7 – Processos**

**8 – Resultados**

**Manual de Excelência da Gestão Fazendária**

|  |
| --- |
|  |
| Critério 1 - Liderança |
| Este critério examina o sistema de liderança da unidade fazendária e o comprometimento pessoal dos gestores na disseminação e atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como os gestores implementam o sistema de gestão e analisam criticamente o desempenho da unidade fazendária. |

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA** | **PONTUAÇÃO: 22** |
| **REQUISITOS** | **FINALIDADE** | **EVIDÊNCIAS REQUERIDAS** |
| 1.1. Como a liderança (coordenador e gerentes) é exercida de forma a permitir que as decisões sejam tomadas, comunicadas e implementadas, no sentido de promover o comprometimento das partes interessadas? | O exercício da liderança por parte dos coordenadores e gerentes tem a finalidade de promover o engajamento dos servidores no desenvolvimento de suas atividades. A tomada de decisão visa compartilhar informações no âmbito dos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia-a-dia. A comunicação das decisões tem o objetivo de comprometer os atores dos processos envolvidos com as ações decididas, em todos os níveis e áreas.  | Participação do coordenador e dos servidores nas decisões que afetam as suas operações e atividades; Participação da unidade fazendária na identificação de novas oportunidades; Reuniões de serviços; Reuniões com conselhos de classe (contadores, conselhos tutelar, de educação etc.); Comunicação freqüente do coordenador sobre os êxitos alcançados pela unidade fazendária. |
| 1.2. Como a missão, a visão, os valores e os objetivos institucionais são internalizados e compartilhados, e como o gestor assegura o seu entendimento e aplicação? | Os princípios e valores institucionais devem nortear o planejamento da unidade fazendária de maneira alinhada com suas metas e ações. A comunicação dos valores e princípios organizacionais aos servidores tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.  | Divulgação por meio de boletins, cartazes, banners, vídeos, intranet e outros meios; Presença sistemática do coordenador e gerentes visando reforçar as diretrizes organizacionais (missão, visão, valores) Realização de reuniões, oficinas, palestras e seminários conduzidas pelos servidores, junto aos cidadãos-usuários, contadores, fornecedores, comunidade e outras partes interessadas. |
| 1.3. Como são estabelecidos os padrões de trabalho e métodos de controle para orientar a execução adequada das principais práticas de gestão? | Estabelecimento de padrões de trabalho para orientar a execução adequada das principais práticas de gestão e métodos para verificar o seu cumprimento e estabelecer as ações corretivas adequadas, quando os padrões não forem cumpridos.  | Regras que orientam o funcionamento das atividades da unidade, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas que permitam orientar a execução das mesmas. |
| 1.4. Como o desempenho da unidade fazendária é analisado de forma crítica considerando os indicadores de desempenho? | A análise do desempenho tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, e de avaliar o seu desempenho à luz do cenário interno e externo.  | Acompanhamento dos resultados por meio de reuniões periódicas dos coordenadores, tomando como base os resultados alcançados e estabelecer comparações entre as metas estabelecidas x metas alcançadas. Considerar além dos resultados de arrecadação, os demais resultados (fiscalização, informações econômico-fiscais e administração) |
| 1.5. Como são avaliadas e melhoradas as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho? | A avaliação das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias.  | Citar de que maneira (reuniões de trabalho, análise de informações, fiscalização) são avaliadas e melhoradas as atividades e rotinas da Unidade. |

|  |
| --- |
|  |
| Critério 2 - Estratégias e Planos |
| Este critério examina como a unidade fazendária, 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 e metas, acompanha a sua implementação e as comunica interna e externamente. Também examina como a unidade fazendária define seu sistema de medição do desempenho, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas. |

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS** | **PONTUAÇÃO: 22** |
| **REQUISITOS** | **FINALIDADE** | **EVIDÊNCIAS REQUERIDAS** |
| 2.1. Como são definidas as estratégias da unidade fazendária considerando-se as necessidades das partes interessadas, as demandas e informações internas? | A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer as ações necessárias para realizar a missão e alcançar a sua visão de futuro, aproveitando as forças e contornando as fraquezas de sua área de atuação. O envolvimento das partes interessadas tem por objetivo assegurar que as estratégias atendam aos seus interesses. | Participação do coordenador ou de servidores da unidade no processo de planejamento estratégico da SEFA, com base no que definem as ações prioritárias da unidade fazendária para o ano em curso e desdobramento do planejamento estratégico em planos de ação no âmbito da unidade fazendária - (utilizar planilha 5W2H constante nos anexos do documento de referência).  |
| 2.2. Como são definidos os indicadores utilizados na medição do desempenho da unidade fazendária de forma a monitorar as metas e respectivos planos de ação? | A definição dos indicadores para avaliar a implementação das estratégias tem o objetivo de viabilizar o monitoramento do êxito das ações estratégicas por meio de resultados quantitativos. O estabelecimento de metas de curto e longo prazos, visa definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos com base em fatos como projeções de histórico e requisitos de partes interessadas. A definição dos planos de ação tem a finalidade de concretizar as estratégias definidas e o alcance dos resultados. | Citar reuniões de trabalho periódicas, com respectivo registro em atas; Estabelecimento de metas de curto e longo prazos, visando definir resultado esperado, com base nos indicadores de anos anteriores; Resultados alcançados por outras unidades, estabelecendo comparativos. |
| 2.3. Como os recursos são alocados para assegurar a execução dos planos de ação? | A alocação de recursos financeiros e não-financeiros para assegurar a implementação dos planos de ação tem a finalidade de quantificar e reservar os recursos para consecução dos planos de ação. | Previsão dos recursos orçamentários, humanos e materiais necessários para a execução das ações previstas nos planos de ação; Gestão da execução orçamentária, assegurando o alcance dos principais objetivos da unidade fazendária, em face de eventuais restrições na liberação dos recursos. |
| 2.4. Como são comunicadas as estratégias, metas e os planos de ação para os servidores da unidade, visando o estabelecimento de compromissos mútuos? | A comunicação das estratégias, metas e planos de ação para os servidores tem o objetivo de evidenciar a contribuição da equipe para o êxito das estratégias, potencializando seu engajamento na causa comum.  | O alinhamento dos planos de ação e das atividades das áreas finalísticas e de apoio às principais estratégias da SEFA; Acompanhamento e avaliação dos planos de ação, em todos os níveis e setores da unidade fazendária, por meio de reuniões, relatórios e sistemas; Comunicação das metas e indicadores de desempenho a todos os colaboradores. |
| 2.5. Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação (ações realizadas, cumprimento de prazo, execução das ações, revisão do plano e conclusão do plano)? | O monitoramento dos planos de ação é necessário para avaliar as estratégias e possibilitar a tomada de ações corretivas em tempo hábil. | Avaliação em reuniões sistemáticas dos planos de ação, em relação as metas e indicadores definidos; Reunião periódica com os servidores para definir o sistema de medição do desempenho da unidade; Acompanhamento do cumprimento das obrigações principais e acessórias pelo contribuinte; Estabelecimento de metas para indicadores de curto e longo prazos; Acompanhamento das projeções de metas de arrecadação das unidades fazendárias. |

|  |
| --- |
|  |
| Critério 3 - Cidadãos |
| Este critério examina como a unidade fazendária identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos cidadãos-usuários, divulga seus serviços e ações de melhoria e avalia sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Visa também fortalecer sua imagem institucional e estreitar o seu relacionamento com os cidadãos-usuários, medindo sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria. |

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÉRIO 3 – CIDADÃOS** | **PONTUAÇÃO: 22** |
| **REQUISITOS** | **FINALIDADE** | **EVIDÊNCIAS REQUERIDAS** |
| 3.1. Como as principais variáveis de segmentação de mercado tais como (atividade econômica, capacidade contributiva, contribuinte substituto) permitem direcionar esforços e recursos para atendimento das necessidades dos contribuintes? | A segmentação do mercado tem a finalidade de delimitar as áreas de atuação da unidade fazendária, permitindo estabelecer grupos de contribuintes com características similares. | Critérios utilizados para segmentar os grupos de contribuintes e os métodos utilizados para ouvi-los, visando identificar os requisitos, expectativas e preferências de cada grupo. |
| 3.2. Como as necessidades e expectativas dos contribuintes são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da unidade fazendária? | A identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos contribuintes visam obter as informações necessárias para configuração de produtos e serviços associados que incorporem as características mais relevantes para os grupos de contribuintes. | Definição dos padrões de atendimento; Tratamento e análise das sugestões e reclamações; Métodos de avaliação da satisfação e dos fatores de insatisfação dos contribuintes; Check-list das necessidades e expectativas dos contribuintes para promover melhorias. |
| 3.3. Como os produtos e serviços, os padrões de qualidade de atendimento e as ações de melhoria são divulgados aos cidadãos e a sociedade de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? | A divulgação dos produtos e serviços tem a finalidade de despertar o interesse dos contribuintes atuais e potenciais pelos mesmos. A divulgação de padrões de qualidade de atendimento e das ações de melhoria visa criar na sociedade uma imagem positiva associada à unidade fazendária. | Divulgação e disponibilidade dos canais de acesso, adequados a cada tipo de público; Definição de padrões de atendimento para todos os servidores envolvidos com o processo. |
| 3.4. Como são tratadas as solicitações, sugestões e reclamações recebidas pelos canais de relacionamento, formais e informais dos contribuintes, visando assegurar que sejam atendidas de maneira rápida e eficaz? | O tratamento das reclamações ou sugestões de forma pronta e eficaz tem a finalidade de eliminar falha em produtos e serviços, melhorar suas características e de aumentar a satisfação dos contribuintes. | Canais de acesso para receber sugestões e reclamações, tais como Ouvidoria, Call Center, Internet, urnas de sugestões, pesquisas de opinião, questionário e outros; Informar os procedimentos adotados pela unidade, para atender as solicitações, sugestões e reclamações recebidas. |
| 3.5. Como é avaliada a satisfação dos contribuintes em relação aos seus produtos e serviços e de que forma as informações obtidas são utilizadas para promover ações de melhoria? | A avaliação da satisfação dos contribuintes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação. | Pesquisa de satisfação; Registro das solicitações, sugestões e reclamações; Verificar os procedimentos adotados pela unidade para promover ações de melhoria oriundas das solicitações, sugestões, reclamações recebidas dos contribuintes |

|  |
| --- |
|  |
| Critério 4 - Sociedade |
| Este critério examina como a unidade fazendária aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pela sua ação e como estimula a cidadania. Examina, também, como a unidade fazendária interage com a sociedade de forma ética e transparente e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade. |

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE** | **PONTUAÇÃO: 22** |
| **REQUISITOS** | **FINALIDADE** | **EVIDÊNCIAS REQUERIDAS** |
| 4.1. Como são identificados e tratados os aspectos sociais e ambientais desfavoráveis decorrentes da atuação da unidade fazendária? | A identificação e o tratamento dos aspectos sociais e ambientais têm a finalidade de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a unidade pode causar de negativo, direta ou indiretamente à sociedade e ecossistemas, em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações. | Coleta seletiva de lixo, programa 5S, reciclagem de materiais; Participação em programas de racionalização de água e energia; Participação em campanhas de cunho social, assim como ações nas áreas de educação, saúde, etc.; Participação de colaboradores como palestrantes em eventos dessa natureza; Realização de palestras sobre saúde e segurança no trabalho; campanhas preventivas sobre bebidas alcoólicas, cigarros e entorpecentes; Acessibilidade às instalações da unidade fazendária; cumprimento da legislação relativo ao atendimento prioritário. |
| 4.2. Como a unidade fazendária conscientiza, estimula e envolve os servidores e seus parceiros nas questões relativas à responsabilidade socioambiental, educação fiscal e desenvolvimento social? | O incentivo e envolvimento dos servidores e de seus parceiros na implementação de projetos sociais potencializam o engajamento da equipe e o desenvolvimento de parcerias duradouras. | Participação no curso de disseminadores de Educação Fiscal; Multiplicadores do Programa 5S e Ecofaz; Engajamento em trabalho voluntário. |
| 4.3. Como a unidade fazendária orienta e estimula a sociedade a exercer o controle social? | O estímulo ao controle social abrange a divulgação oficial dos seus atos e de informações sobre seus planos, programas e projetos, em uma forma que assegure seu entendimento e sua interpretação. A organização deve tornar público e democratizar o acesso às informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão de suas atividades. | Divulgação através de cartazes da Ouvidoria e Cofaz; Site da Secretaria da Fazenda com informações sobre arrecadação, tributos, dívida ativa, legislação. Parcerias com conselho tutelar, polícia militar, ADEPARA. |
| 4.4. Como a unidade fazendária estimula o exercício da responsabilidade social dos servidores, no cumprimento de seu papel de agente público? | O incentivo e envolvimento dos servidores na implementação de projetos sociais potencializam o engajamento da equipe na causa da unidade fazendária e o desenvolvimento de parcerias duradouras. O tratamento das questões éticas visa a assegurar o relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes. | Palestras e oficinas relativas à Educação Ambiental, cidadania fiscal e trabalho voluntário. Liberação de servidor para desenvolver ações de disseminação relativas à educação fiscal, educação ambiental. |
| 4.5. Como a unidade fazendária atende as necessidades da sociedade e as transforma em ações de melhoria? | A identificação das necessidades da sociedade em relação a sua área de atuação. | Celeridade no atendimento das solicitações identificadas com maior freqüência; estimular e orientar os contribuintes a utilizarem os canais virtuais de atendimento disponíveis; Campanha de conscientização sobre responsabilidade social; programa de disseminação de educação fiscal (escolas, conselho escolar, tutelar e de saúde); Adesão das prefeituras ao programa de educação fiscal, especialmente na área de finanças e tributação. |

|  |
| --- |
|  |
| Critério 5 – Informação e Conhecimento |
| Este critério examina como a gestão e a utilização de informações facilita o processo de tomada de decisão. Também examina como são identificadas as necessidades dos cidadãos-usuários, definidos e desenvolvidos os sistemas de informações e as práticas e padrões de trabalho para a manutenção e proteção dos seus conhecimentos. |

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO** | **PONTUAÇÃO: 22** |
| **REQUISITOS** | **FINALIDADE** | **EVIDÊNCIAS REQUERIDAS** |
| 5.1. Como são identificadas as necessidades, definidos e implantados os sistemas de informações para apoiar as atividades diárias e a tomada de decisão em todos os níveis da unidade fazendária? | A identificação das necessidades de informação de três tipos principais: de apoio às operações diárias; de acompanhamento do progresso dos planos de ação; e de subsídio ao processo de tomada de decisões visa permitir a configuração e otimização dos sistemas de informação. A definição de sistemas de informação tem o objetivo de desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender as necessidades identificadas junto aos usuários. | Seleção e obtenção das informações necessárias para as operações e decisões do dia-a-dia a cada um dos principais processos finalísticos e de apoio; As informações contidas no SIAT são extraídas e estruturadas (em planilhas do Excel, por exemplo) para análise e suporte às ações de fiscalização e auditoria fiscal; Levantamento das necessidades dos diferentes grupos de usuários da informação, incluindo servidores, gestores, cidadãos-usuários, fornecedores, parceiros e outros; Mapeamento dos processos gerenciais; Identificação de novas informações.  |
| 5.2. Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade aos seus servidores? | A atualização visa assegurar o uso de informações mais recentes; A confidencialidade tem a finalidade de restringir o acesso e a distribuição das informações somente aos usuários e públicos autorizados a recebê-las, protegendo o acervo de informações da organização contra o uso indevido; Quanto à integridade tem o objetivo de garantir o registro e uso de informações fidedignas, promovendo a qualidade da informação e da tomada de decisão; Quanto à disponibilidade, o objetivo é assegurar o pronto acesso as informações promovendo a continuidade dos serviços. |  Níveis de acesso ao sistema; Confidencialidade das informações; Integridade e disponibilidade das ações; Rotinas de backup; Freqüência do backup; Armazenamento das informações (físico e virtual). |
| 5.3. Como a unidade fazendária estabelece e mantém a memória administrativa, de forma a propiciar o resgate de informações relevantes de suas práticas de gestão? | O estabelecimento e a manutenção da memória administrativa visa garantir as informações da evolução e das mudanças organizacionais e de processos de gestão da organização durante a sua existência, permitindo aos seus gestores a tomada de decisões com base em fatos e dados. Serve como referência e apoio legal para essas decisões. | Organização dos documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais; físicos e virtuais. |
| 5.4. Como o conhecimento, habilidades e criatividade dos servidores são compartilhados internamente, para melhorar o desempenho da unidade fazendária de forma coletiva e dinâmica? | O incentivo e envolvimento dos servidores no compartilhamento de conhecimentos. | Reuniões, treinamento, orientações no local de trabalho; Compartilhamento de conhecimentos adquiridos em treinamentos ou eventos técnicos; Realização de seminários internos que tratem de inovações e melhorias introduzidas na unidade;  |
| 5.5. Como as informações da secretaria da fazenda e da unidade estão disponíveis para os seus servidores? | As informações estão disponíveis na forma de relatórios gerenciais | Relatórios gerenciais (arrecadação, fiscalização); SIAT; DW; Fontes externas (Receita Federal) |

|  |
| --- |
|  |
| Critério 6 – Pessoas |
| Este critério examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que promova a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho. |

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÉRIO 6 – PESSOAS** | **PONTUAÇÃO: 22** |
| **REQUISITOS** | **FINALIDADE** | **EVIDÊNCIAS REQUERIDAS** |
| 6.1. Como a organização do trabalho estimula a iniciativa, a criatividade, a resposta rápida e o desenvolvimento potencial dos servidores? | A identificação dos métodos utilizados para gerir e melhorar os processos e promover a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho. | Grupos de trabalho; Equipes de plantão; Delegação e autonomia, nos diversos níveis para melhoria de processos de trabalho; Planejamento, revisão e comunicação das metas da unidade, a partir da estratégia e dos objetivos da SEFA. |
| 6.2. Como o desempenho e o reconhecimento das pessoas e das equipes é gerenciado, em busca de melhores resultados? | O estímulo à busca por melhores resultados e alcance das metas por meio de reconhecimento institucional e do desempenho por equipe e individual. | Alocação de servidores em atividades compatíveis com o cargo e perfil; Participação em oficinas de Planejamento Estratégico; Cursos; Seminários nacionais. |
| 6.3. Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento estão sendo identificadas considerando as estratégias e necessidades das pessoas? | As ações de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as necessidades das pessoas para que os programas de treinamento atendam suas demandas de desenvolvimento para o exercício das funções atuais e futuras. | Levantamento das necessidades de treinamento – LNT; Solicitação de inclusão de demandas não previstas na LNT com a respectiva justificativa da necessidade de participação do servidor. |
| 6.4. Como são realizados os programas de capacitação e desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas? | A forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é concebida considerando as necessidades identificadas com a finalidade de aumentar a eficiência e a eficácia dos programas. | Grade de capacitação da EFAZ (inclusive o Programa de Educação Fiscal), Escola de Governo e parcerias com a ESAF e ENAP. |
| 6.5. Como são identificados, avaliados e tratados os fatores relacionados à saúde ocupacional, segurança, ergonomia, bem estar e a motivação dos servidores? | Os perigos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia são identificados e os riscos tratados com o objetivo de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo dos fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da em decorrência de suas atividades. | Programas de segurança e saúde no trabalho; Mapa de risco da unidade; Avaliação médica periódica; Avaliação da satisfação e as expectativas dos servidores; Desenvolvimento de atividades físicas; Serviços de apoio individual, familiar e coletivo, tais como: aconselhamento, cultura e recreação, ginástica, ambulatório, planos de saúde e aposentadoria, campanhas preventivas, transporte e refeições subsidiadas; Implantação do Programa 5S e ECOFAZ. |

|  |
| --- |
|  |
| Critério 7 – Processos |
| Este critério examina como a unidade fazendária gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como é gerenciado o processo de suprimento. Também examina com a unidade administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar a manutenção de suas atividades, seus planos de ação e a execução eficaz de seus processos. |

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÉRIO 7 – PROCESSOS** | **PONTUAÇÃO: 96** |
| **REQUISITOS** | **FINALIDADE** | **EVIDÊNCIAS REQUERIDAS** |
| 7.1. Como os processos finalísticos e os processos de apoio são desenvolvidos, de forma a criar valor ao serviço prestado? | A gestão dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem a finalidade de dotar esses processos das características necessárias para que sejam capazes de gerar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e de outras partes interessadas, traduzidas em requisitos de processo e produto.  | Participação nas atividades de modernização dos processos de trabalho (modelagem organizacional, planejamento estratégico, programas da qualidade). |
| 7.2. Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados e realizados segundo padrões definidos? | O controle é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua corretiva ou preventivamente para sanar desconformidades identificadas de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências. | Reuniões de avaliação; Sistemas corporativos utilizados (SIAT, SISPAT, SIMAS); Manuais de Procedimentos; Legislação Tributária. |
| 7.3. Como os processos finalísticos e os processos de apoio estão sendo analisados, melhorados e incorporados às atividades da unidade fazendária? | A análise dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias, que promovam a agregação de valor para os cidadãos-usuários e para outras partes interessadas. | Manuais de procedimentos; Padrões de trabalho; Ações de simplificação e de desburocratização. |
| 7.4. Como a gestão administrativa (patrimonial, material, transporte) e financeira (suprimento de fundos) são acompanhadas? | O controle orçamentário e financeiro da unidade | Conferência anual do termo de patrimônio (móveis, equipamentos e materiais); Uso regular do suprimento de fundos. |
| 7.5. Como a gestão das despesas operacionais é gerenciada de modo a assegurar eficácia na aplicação dos recursos financeiros e efetividade nos resultados? | O controle das despesas administrativas da unidade | Prestação de contas; Controle de despesas (telefone, energia, água, material de expediente etc.), acompanhados dos respectivos indicadores. |

|  |
| --- |
|  |
| Critério 8 – Resultados |
| Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, a sociedade, as pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da relevância e tendência de desempenho (apresentar gráficos, quanto pertinente). |

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITÉRIO 8 – RESULTADOS** | **PONTUAÇÃO: 96** |
| **REQUISITOS** | **FINALIDADE** | **EVIDÊNCIAS REQUERIDAS** |
| A - Apresentar os resultados relativos aos cidadãos-usuários. | 1. Alínea A, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos cidadãos-usuários. **20 pontos** | Apresentar os indicadores de acordo com as planilhas constantes no questionário de avaliação. |
| B - Apresentar os resultados relativos à sociedade. | 2. Alínea B, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade. **20 pontos** | Apresentar os indicadores de acordo com as planilhas constantes no questionário de avaliação. |
| C - Apresentar os resultados orçamentários e financeiros. | 3. Alínea C, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos ao desempenho econômico-financeiro. **10 pontos** | Apresentar os indicadores de acordo com as planilhas constantes no questionário de avaliação. |
| D - Apresentar os resultados relativos às pessoas. | 4. Alínea D, apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho e às práticas relativas à capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida. **13 pontos** | Apresentar os indicadores de acordo com as planilhas constantes no questionário de avaliação. |
| E - Apresentar os resultados relativos aos processos de suprimento. | 5. Alínea E, apresentar os resultados dos principais indicadores e desempenho relativos aos processos de suprimento. **13 pontos** | Apresentar os indicadores de acordo com as planilhas constantes no questionário de avaliação. |
| F - Apresentar os resultados dos processos finalísticos e de apoio. | 6. Alínea F, apresentar os resultados dos principais indicadores dos processos finalísticos e de apoio. **20 pontos** | Apresentar os indicadores de acordo com as planilhas constantes no questionário de avaliação. |

Notas:

1) Na apresentação dos resultados (tabelas ou gráficos), demonstrar a evolução de cada resultado pelo menos nos últimos três ciclos de avaliação ou planejamento, pertinentes, esclarecendo, sempre que possível, tendências adversas e níveis atuais de desempenho.

2) No caso de unidade autônoma cuja apresentação dos resultados financeiros é feita somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado da organização.

3) Devem ser apresentados os resultados dos indicadores de desempenho dos processos citados nos Critérios 1, 3, 4, 5, 6 e 7, assim como os resultados os indicadores utilizados para avaliação da implementação das estratégias relativas à gestão econômico-financeira citados no Critério 2.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 248 p.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO. **Documento de referência**. Cadernos Gespública. Ciclo 2006. Brasília, DF: MP, Gespública, SEGES, 2006. 40 p.

PROGRAMA DA QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARÁ. **Termo de referência**. Ciclo 2006. Belém: SEAD/PA, 2006. 112 p.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA. **Instrumento para avaliação da gestão pública.** Prêmio nacional de gestão pública, 250 pontos, ciclo 2008. Brasília, DF: MP, SEGES, 2008. 44 p.

**GLOSSÁRIO**

|  |
| --- |
| **A** |

**Adequação** – Expressa o grau de atendimento aos requisitos do critério, conforme o perfil da organização, objeto da avaliação.

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

**Administração pública direta** – Composta dos órgãos internos da administração pública.

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

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

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

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

**Aprendizado** – Métodos utilizados para questionar, avaliar, melhorar e/ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho.

**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.

|  |
| --- |
| **B** |

**Benchmark** – Prática ou resultado considerado um referencial ou padrão de excelência, utilizado para efeito de comparação de desempenho. É o melhor da classe.

**Benchmarking** – Procedimento de comparar processos, práticas, funções e resultados com benchmarks, para identificar as oportunidades de melhoria do desempenho. Trata-se de um processo contínuo.

|  |
| --- |
| **C** |

**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.

**Capital intelectual** – Conjunto de ativos intangíveis representado pelo acervo de conhecimento adquirido ou produzido pelo órgão ou entidade público.

**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** – 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.

**Continuidade** – Grau de utilização das praticas de gestão de maneira periódica e ininterrupta, com pelo menos três anos de sua implementação.

**Controle social** – Acompanhamento e fiscalização das atividades de uma organização, exercidos pelas partes interessadas, comunidade e pela sociedade como um todo.

**Cultura** – Atitudes, crenças e valores de uma sociedade, que incluem as diferenças psicológicas individuais, tais como traços de personalidade e, evidentemente, os diversos sistemas sociais, políticos e educacionais da sociedade.

**Cultura organizacional** – Padrão de crenças e valores compartilhados que dão significado aos membros de uma organização e lhes provê regras de comportamento.

**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** – Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitam avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos.

**Disseminação** – Grau de implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, nas áreas, nos processos, serviços/produtos e/ou nas partes interessadas pertinentes da organização segundo o seu perfil, o método descrito e os resultados apresentados.

**Diretrizes** – Conjunto de orientações que devem ser seguidos pela organização, como por exemplo: a missão, a visão, os valores, os credos, as políticas, os códigos de conduta, dentre outros.

**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** |

**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.

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

**Efetividade social** - Critério de avaliação que procura dar conta dos resultados, tanto econômicos quanto sociais, da política pública. Refere-se aos resultados objetivos e práticos da política nos setores sociais visados, pois envolve indicadores de caráter macrossocial.

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

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

**Estratégia** – Caminho seguido para posicionar a organização de forma competitiva a garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subseqüente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas.

**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** |

**Força de trabalho** – Pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução das suas estratégias, dos seus objetivos e das suas metas, tais como: servidores públicos, empregados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob supervisão direta da organização.

**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 envolva 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.

|  |
| --- |
| **G** |

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

**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: eqüidade; transparência, responsabilidade pelos resultados; com obediência aos princípios constitucionais e as políticas de conseqüência.

**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 assegurar condições sistêmicas e institucionais para que a organização exerça a sua missão.

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

|  |
| --- |
| **I** |

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

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

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

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

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

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

|  |
| --- |
| **L** |

**Liderança** – Exercida pela Alta Administração e pelos demais gerentes e chefias intermediárias. Capacidade de realizar coisas por meio de outras pessoas, transformando a estrutura mental delas e energizando-as para a ação.

|  |
| --- |
| **M** |

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

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

**Memória Administrativa** – Conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendam às exigências legais, necessidades futuras de referência e/ou utilização e de registro histórico da instituição. Notadamente, os documentos técnicos e históricos constituem dimensão importante do conhecimento corporativo da instituição.

**Metas** – Objetivos quantificados, expressão os níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo.

**Método de Controle** – É a verificação, pelos resultados, do grau de eficiência, eficácia e efetividade.

**Missão** – Razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

|  |
| --- |
| **N** |

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

|  |
| --- |
| **O** |

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

**Orçamento público** – Consolidação, a prazo de um exercício financeiro, dos planos governamentais, devidamente monetarizados, em razão dos recursos disponíveis e autorizados pelo Poder Legislativo. O orçamento é dividido em duas seções separadas, receitas e despesas, tanto no aspecto jurídico como no aspecto contábil.

**Organização** – Companhia, corporação, firma, órgão, instituição, empresa, sociedade anônima, limitada ou outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público e privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno médio e grande.

**Organização do trabalho** – Maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes como equipes de solução de problemas, equipes departamentais ou multidepartamentais, comitês, áreas funcionais, equipes de processos, equipes da qualidade, células ou grupos de trabalho e centros de excelência.

|  |
| --- |
| **P** |

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

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

**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.

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

**Parceria** – Estágio de relacionamento especial e estreito entre duas organizações, obtido em função de fatores e razões diversas. As parcerias objetivam o fortalecimento das relações com os clientes ou com os fornecedores.

**PDCA** – Uma das grandes contribuições do movimento da Qualidade Total, disseminado por Deming, foi o Ciclo PDCA (plan = planejar; do = executar; check = verificar e analisar, ou seja estudar; action = agir posteriormente em função dos resultados).

**Pessoas** – Termo refere-se a servidores públicos, empregados, estagiários, consultores e bolsistas.

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

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

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

**Produtividade** – Eficiência na utilização de recursos. Apesar de a palavra ser freqüentemente aplicada a um único fator, como mão-de-obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto.

**Projeto** – Conjunto de atividades logicamente seqüenciais com início e término previstos. O projeto tem início e fim, ao contrário do processo que é um conjunto repetitivo de atividades.

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

**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.

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

**Proatividade** – Capacidade da organização em antecipar-se aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações possivelmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas de gestão. A interpretação correta desse sinal permitirá ao gestor aproveitar a oportunidade ou eliminar/reduzir os efeitos, respectivamente, se o fenômeno for positivo ou negativo.

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

**Processo de apoio** – Processo que dá suporte a alguma atividade-fim da organização, tal como: a gestão de pessoas, a gestão de material, o planejamento e o acompanhamento das ações institucionais etc.

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

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

**Processo de gestão** – Sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação das entradas do sistema nas saídas objetivas pelo mesmo sistema.

|  |
| --- |
| **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 (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

**Qualidade de vida** – Dinâmica da organização do trabalho que permite manter ou aumentar o bem-estar físico e psicológico da força de trabalho, com a finalidade de se obter uma total congruência entre as atividades desenvolvidas no trabalho e as demais atividades da sua vida, preservando a individualidade de cada um e possibilitando o desenvolvimento integral das pessoas.

|  |
| --- |
| **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, em um determinado momento, para atender às suas demandas.

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

**Relevância** – Grau de relação existente entre o conjunto de resultados apresentados e as práticas de gestão implementadas, bem como, o grau de importância dos resultados para determinação do desempenho global da unidade organizacional, considerando seu Perfil, suas estratégias e planos de ação e os seus processos.

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

**Relações de causa e efeito –** Envolvem o estabelecimento de relação entre indicadores, onde os resultados de um influenciam os resultados de outros indicadores.

**Requisitos** – Condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto. São as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.

**Responsabilidade pública** – Consiste na responsabilidade dos administradores e dos servidores públicos em promover e disseminar os valores e os princípios fundamentais da Administração Pública e apresentar comportamentos éticos, exercendo um estilo de administração transparente, voltada para a prestação de contas, procurando estar continuamente consciente dos impactos públicos potenciais relacionados com sua atuação.

**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) conseqüência(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, ambiental, financeiro, legal, tecnológico, operacional, externo, 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.

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

**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.

|  |
| --- |
| **T** |

**Tendência** – Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto, para o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada, no mínimo, de 2 últimos períodos de tempo.

|  |
| --- |
| **U** |

**Usuário** – Aquele que utiliza os serviços ou produtos. Neste documento, no Critério 4, indica aquele servidor que utiliza as informações da organização para a realização do seu trabalho.

|  |
| --- |
| **V** |

**Valor** – Grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção do cliente e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando-se as características e atributos do produto, preço, facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida.

**Valores** – Filtros que fazem os indivíduos ter vieses cognitivos nas suas construções da realidade.

**Valores organizacionais** – Entendimentos e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

**Visão de futuro** – Representação do que a organização espera de si mesma e de seu desempenho dentro de um cenário futuro. É uma projeção de si mesma, com base em suas expectativas. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

**ELABORAÇÃO E ORGANIZAÇÃO**

ANÍDIO MOUTINHO DA CONCEIÇÃO

BRUNA SANCHES URBINATI

CARMEN BELISA LEMOS BURLE

ERALDO ALVES ARRAES

MANOEL DE MORAES NUNES