

Guia para Melhoria da Gestão das Transferências da União



2021

SUMÁRIO

1.	Apresentação	2
2.	Ciclo de Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão das Transferências da União.....	3
2.1.	O caminho da Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão das Transferências da União (Ciclo).....	3
2.2.	Implementação e Adesão ao MEG-Tr	4
3.	Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS	5
4.	Realização da Avaliação e Melhoria da Gestão	7
4.1.	Aplicação do IMG-Tr no SMEG.....	9
4.2.	Preencher o Cadastro da Organização	11
4.3.	Avaliação e Pontuação dos Fundamentos	14
4.3.1.	Avaliação e Pontuação dos Fundamentos de 1 - 6	15
a)	Avaliação das Alíneas	16
b)	Upload de Arquivos.....	18
c)	Priorização das Oportunidades de Melhorias.....	19
4.3.2.	Avaliação e Pontuação do Fundamento 7 – Geração de Valor Público.....	23
5.	Práticas Destacadas	25
6.	Planos de Melhoria da Gestão – PMG	26
6.1.	Definição das metas e indicadores de desempenho	27
6.2.	Elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão (5W2H).....	28
6.3.	Monitoramento dos Planos de Melhoria da Gestão	31
7.	Validação da aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS.....	35
7.1.	Verificação do atendimento dos fatores de avaliação das alíneas.....	37
8.	Certificação do Nível de Gestão.....	40
	ANEXO I – Tabelas e Gráficos	42
	ANEXO II – Glossário	50

1. Apresentação

Este Guia reúne informações, conceitos, fundamentos, métodos e técnicas para orientar avaliadores internos das organizações públicas brasileiras que recebem transferências da União, nos processos de avaliação e melhoria da gestão e de elaboração e implementação de planos de melhoria da gestão, por meio do **Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS**.

O IMG-Tr 100 PONTOS pode servir às organizações com vários ciclos de gestão já realizados, que utilizam diretamente o **Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-tr)**, mas atende, principalmente, àquelas organizações públicas que estão iniciando seu primeiro ciclo de avaliação e melhoria.

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

- A **Portaria nº 66, de 31 de março de 2017**, que dispõe sobre critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio da Plataforma +Brasil;
- A **Instrução Normativa nº 5, de 24 de junho de 2019**, que dispõem sobre as práticas de governança e gestão dos processos dos órgãos e entidades que atuam nas transferências de recursos da União, celebradas por meio de convênios, contratos de repasse, termo de fomento, colaboração e parceria;
- O **Decreto nº 10.035, de 1º de outubro de 2019**, que instituiu a Plataforma +Brasil no âmbito da administração pública federal

A implementação do **Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-Tr)** visa apoiar a implementação objetiva das condições para o aprimoramento da gestão e dos processos dos órgãos e entidades que operam com transferências da União e que estão focadas em resultados para o cidadão.

O uso do MEG-Tr permite que órgãos e entidades públicos possam atuar na implantação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, os resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEG-Tr.

Isso permite agregar valor às oportunidades de melhoria identificadas, bem como incrementar e inovar nos pontos fortes, ambos identificados em cada processo de avaliação da gestão. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos.

Nesse sentido, vale ressaltar que a opção pela avaliação e melhoria continuada da gestão pública envolve um conjunto integrado de ações e é uma decisão da organização.

2. Ciclo de Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão das Transferências da União

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

Avaliar a gestão de uma organização pública significa, portanto, verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado MEG-Tr.

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

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

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

Na constituição do IMG-Tr 100 PONTOS, cada parte do MEG-Tr foi desdobrada em Fundamentos de avaliação. As alíneas de cada Fundamento de avaliação não são prescritivas em termos de métodos, técnicas e ferramentas. Cabe a cada organização definir, em seu Plano de Melhoria da Gestão (PMG), o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação.

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

2.1. O caminho da Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão das Transferências da União (Ciclo)

Esse processo de avaliação e melhoria da gestão é aplicável a todas as organizações públicas Repassadoras e Receptoras das Transferências da União que desejarem avaliar as suas práticas gerenciais em direção à excelência em gestão.

Ao decidir pela prática da melhoria continuada da gestão, a organização pública, seja integrante de qualquer dos três poderes ou de qualquer das três esferas de governo, deverá cumprir as etapas conforme mostra a Figura 2.



Figura 2 – Etapas da melhoria contínua da gestão

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

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

2.2. Implementação e Adesão ao MEG-Tr

Foram desenvolvidos os instrumentos de melhoria da gestão e os guias metodológicos, que estão disponibilizados para apoiar os órgãos e entidades nas ações de implementação do MEG-Tr.

Também, estão disponibilizados as ações e o calendário de capacitação para a formação de multiplicadores e a habilitação de servidores, para atuarem na implantação das ações de melhoria da governança e gestão dos órgãos e entidades.

Para implementação do MEG-Tr, as organizações deverão constituir o “Comitê de Aplicação” para aplicação do Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS, e designar servidor para atuar com o perfil de “Presidente do Comitê de Aplicação”, que terá as seguintes atribuições:

- Realizar a adesão do órgão/entidade ao MEG-Tr no Sistema do Modelo de Excelência em Gestão – SMEG;
- Cadastrar o órgão/entidade no SMEG;
- Relacionar os membros do Comitê de Aplicação previamente cadastrados no SMEG para acesso/uso ao sistema (esse comitê deve ser multidisciplinar, ou seja, composto por representantes das diversas áreas, processos e níveis hierárquicos);
- Submeter a aplicação do IMG-Tr, gerado pelo SMEG, para validação e certificação pela respectiva Coordenação da Rede +BRASIL.

O Presidente e os demais membros do Comitê de Aplicação de cada órgão e entidade deverão realizar o seu cadastro de usuário conforme os requisitos disponíveis no SMEG, no Portal da Plataforma +Brasil.

Só após o aceite do Termo de Adesão ao MEG-Tr, pelo Presidente do Comitê de Aplicação, no SMEG, será possível o cadastro da organização e a aplicação do Instrumento de Melhoria da Gestão pelos membros do Comitê de Aplicação, relacionados no cadastro da organização.

3. Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS

O **Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS** está estruturado nos sete Fundamentos do MEG-Tr. E cada Fundamento é composto de um conjunto de alíneas, que são desdobradas em requisitos, os quais devem ser considerados e avaliados em conjunto.

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

A **Tabela II – Fundamentos e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas – IMG-Tr 100 PONTOS** (constante do Anexo I – Tabelas e Gráficos), apresenta a configuração de cada alínea dos Fundamentos. Portanto, o grau de atendimento de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a pontuação em cada alínea.

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

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

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

Os requisitos de todas as alíneas dos Fundamentos no IMG-Tr 100 PONTOS são compostos por sentenças que solicitam a avaliação e pontuação das práticas de gestão e os seus respectivos padrões de trabalho.

As alíneas do Fundamento 7 no IMG-Tr 100 PONTOS solicitam a Geração de Valor Público, ou seja, os resultados organizacionais, que consistem na apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nas alíneas dos Fundamentos dos processos gerenciais. Esses resultados devem ser comparados com referenciais pertinentes e com os requisitos das partes interessadas.

A Tabela I - Pontuação Geral dos Fundamentos e das Práticas Destacadas (constante do Anexo I – Tabelas e Gráficos) quantifica o grau de maturidade da gestão, apresentando a pontuação máxima de cada Fundamento e das Práticas Destacadas.

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

Para a avaliação e a pontuação das alíneas dos Fundamentos de 1 a 6, deverão ser identificadas as práticas de gestão empregadas pela organização, bem como a constância da aplicação dessas práticas.

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

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

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

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

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

Para a identificação dos requisitos, faz-se necessário verificar quantas ações a alínea explicita, bem como seus respectivos complementos, ou seja, deve-se atentar para todas as combinações (ações e complementos) expressas na alínea. Veja, por exemplo, a Alínea “d” do Fundamento 3 - Compromisso com as Partes Interessadas:

d) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Essa alínea apresenta duas ações (**divulgada** e **monitorada**) que estão associadas a dois complementos (**cumprimento dos compromissos formalizados** e dos **projetos para aplicação dos recursos das transferências da União**). Portanto, estão expressas 3 combinações (ações e complementos), que são os requisitos solicitados pela alínea.

Requisitos da alínea:

1. A Carta de Serviços ao Cidadão é **divulgada**;
2. A Carta de Serviços ao Cidadão é **monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados...**;
3. A Carta de Serviços ao Cidadão é **monitorada em relação aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União**.

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

A **Tabela II – Fundamentos e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas** (constante do Anexo I – Tabelas e Gráficos) apresenta a configuração dos Fundamentos e de suas respectivas alíneas.

4. Realização da Avaliação e Melhoria da Gestão

A avaliação e melhoria da gestão é feita pela própria organização, mediante a aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS, por meio do Sistema do Modelo de Excelência em Gestão – SMEG, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados à gestão da organização, com ênfase em suas práticas de gestão e resultados institucionais.

Após a adoção das medidas preliminares de implementação e adesão ao MEG-Tr apresentadas no item 2.2 deste Guia, a organização deverá realizar a Oficina de Melhoria da Gestão, que está assim programada:

1º encontro – Reunião de planejamento (8 horas)

- Apresentação do Presidente e do Comitê de Aplicação;
- Apresentação do IMG-Tr 100 PONTOS (Guia e SMEG);
- Definição de calendário de reuniões (o calendário de reuniões deverá contemplar reuniões semanais para o bom andamento dos trabalhos); e
- Definição dos grupos de trabalho por Fundamento para aplicação do IMG-Tr 100 Pontos.

Os participantes deverão ser divididos em grupos, conforme proposição abaixo, para:

- a) identificar, analisar e pontuar as práticas de gestão e os resultados da organização;
- b) descrever e priorizar as oportunidades de melhorias;
- c) descrever e classificar as Práticas Destacadas; e
- d) elaborar os Planos de Melhoria da Gestão.

Divisão de Grupos por Fundamento

Grupos	Fundamentos Gerenciais	Alíneas do Fundamento 7
GT 1	1 e 2	“b”
GT 2	3	“a”; “f”
GT 3	4 e 5	“c”; “d”; “e”
GT 4	6	“g”

2º encontro - reuniões de consenso (40 horas)

- Aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS para todos os Fundamentos.
- Apresentação pelos grupos da pontuação das práticas de gestão, dos resultados e dos planos de melhoria da gestão.

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

Nas reuniões de consenso, também conhecida como **validação interna** (ver item 9 deste guia), quando da apresentação de cada grupo, os demais poderão apresentar sugestões quanto à pontuação das práticas de gestão e dos resultados, à priorização das oportunidades de melhoria e, conseqüentemente, quanto aos Planos de Melhoria da Gestão; bem como a descrição e classificação das Práticas Destacadas.



O resultado da reunião de consenso consiste na emissão automática, pelo Sistema do Modelo de Excelência em Gestão – SMEG, dos Planos de Melhoria da Gestão e do Relatório de Melhoria da Gestão - RMG, que apresenta os dados de cadastro da organização, a pontuação geral e por Fundamento, e o Nível de Maturidade da Gestão.

3º encontro – eventos externos

- Validação dos requisitos e metodologia de aplicação do IMG-Tr 100 Pontos.
- Certificação do nível de maturidade de gestão da organização.

Logo após o encerramento das reuniões de consenso, o servidor designado no perfil de “Presidente do Comitê de Aplicação” deverá encaminhar, por meio do SMEG, a aplicação do IMG-Tr 100 Pontos para a validação externa e certificação (ver itens 7 e 8).

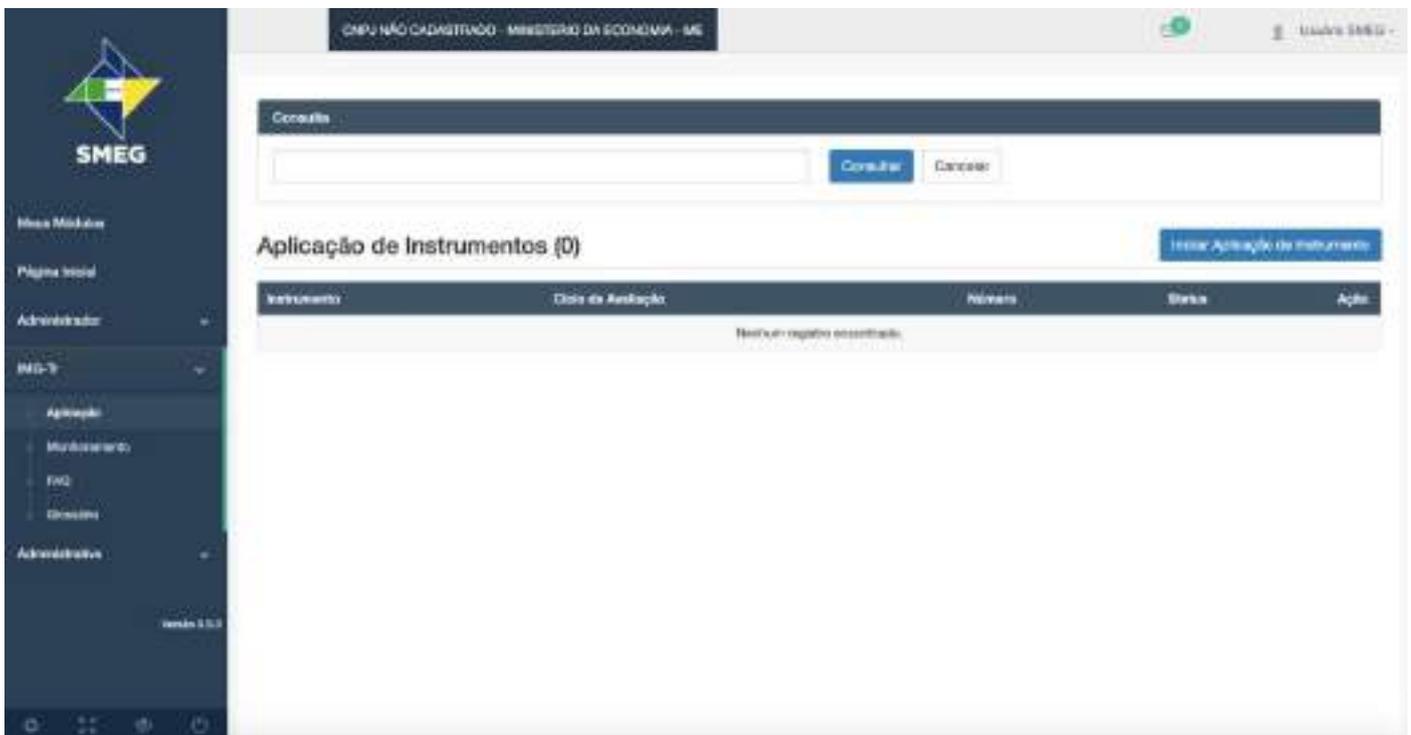
4.1. Aplicação do IMG-Tr no SMEG

Para aplicação do IMG-Tr preliminarmente, é necessário que o Presidente do Comitê de Aplicação e os Membros do Comitê de Aplicação se cadastrem no SMEG, nos seus respectivos perfis de usuário.

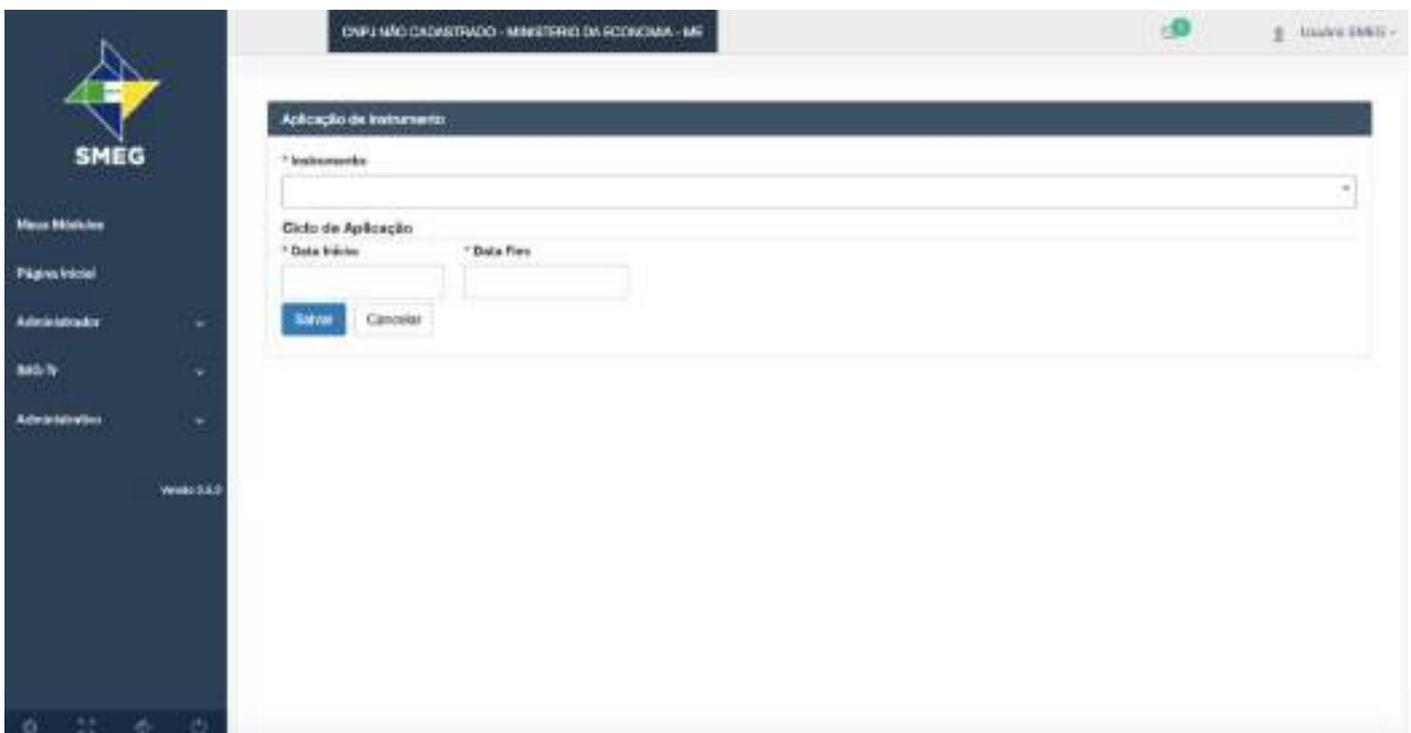
Após a ativação dos cadastros, o SMEG disponibilizará, no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, o Termo de Adesão ao MEG-Tr. Após o aceite, o sistema habilitará as demais funcionalidades para aplicação do IMG-Tr.

A primeira funcionalidade é iniciar a aplicação do IMG-Tr. Nesse momento, o Presidente do Comitê de Aplicação seleciona o IMG-Tr que será aplicado e selecionando o IMG-Tr, e define o Ciclo de Aplicação, que não pode ser inferior a 6 meses e nem superior a 1 ano.

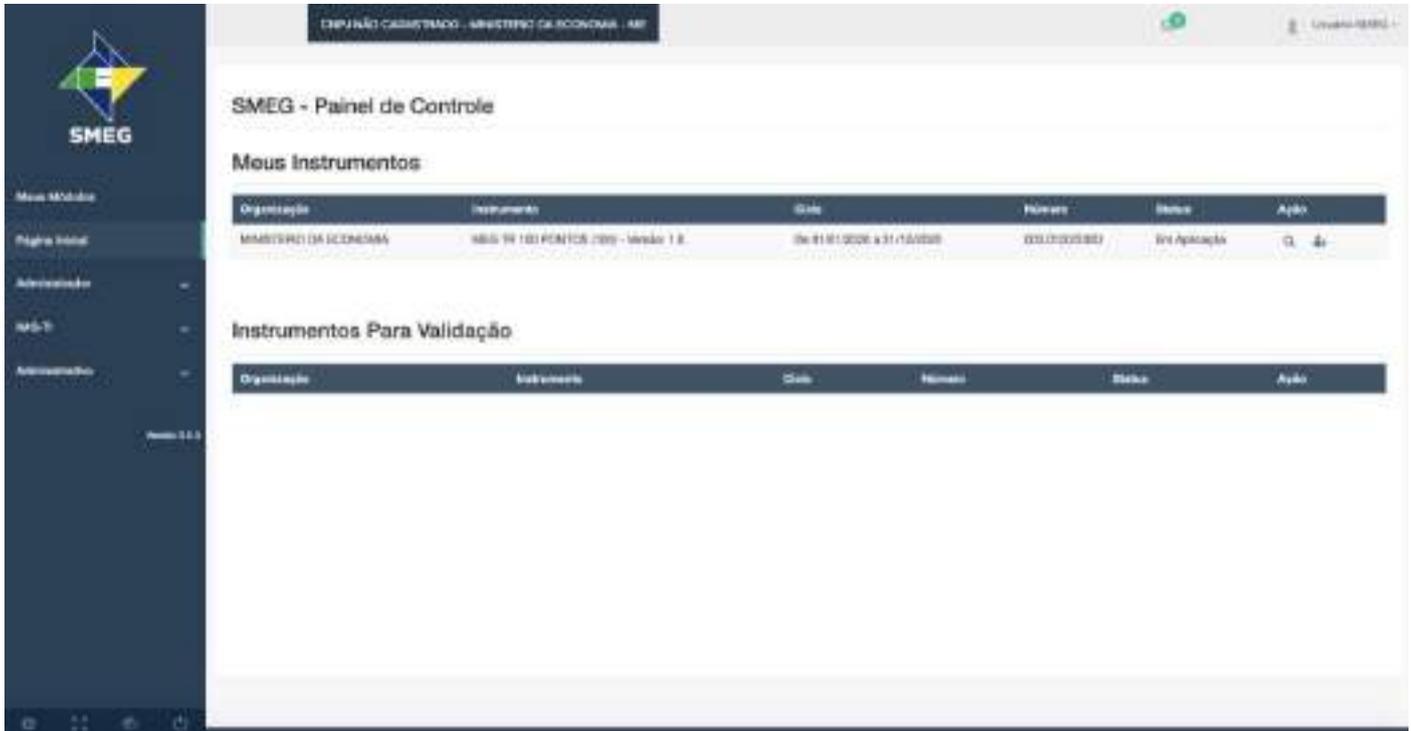
Para tanto, deve-se clicar, na tela abaixo, no botão “Iniciar Aplicação de Instrumento”.



Em seguida, na tela abaixo, deve-se selecionar o instrumento a ser aplicado e preencher os campos do “Ciclo de aplicação”, que não pode ser inferior a 6 meses e superior a 1 ano.



Na sequência, o sistema apresenta a tela abaixo, onde se deve clicar no ícone “Ação” para acessar as próximas funcionalidades do instrumento em aplicação.



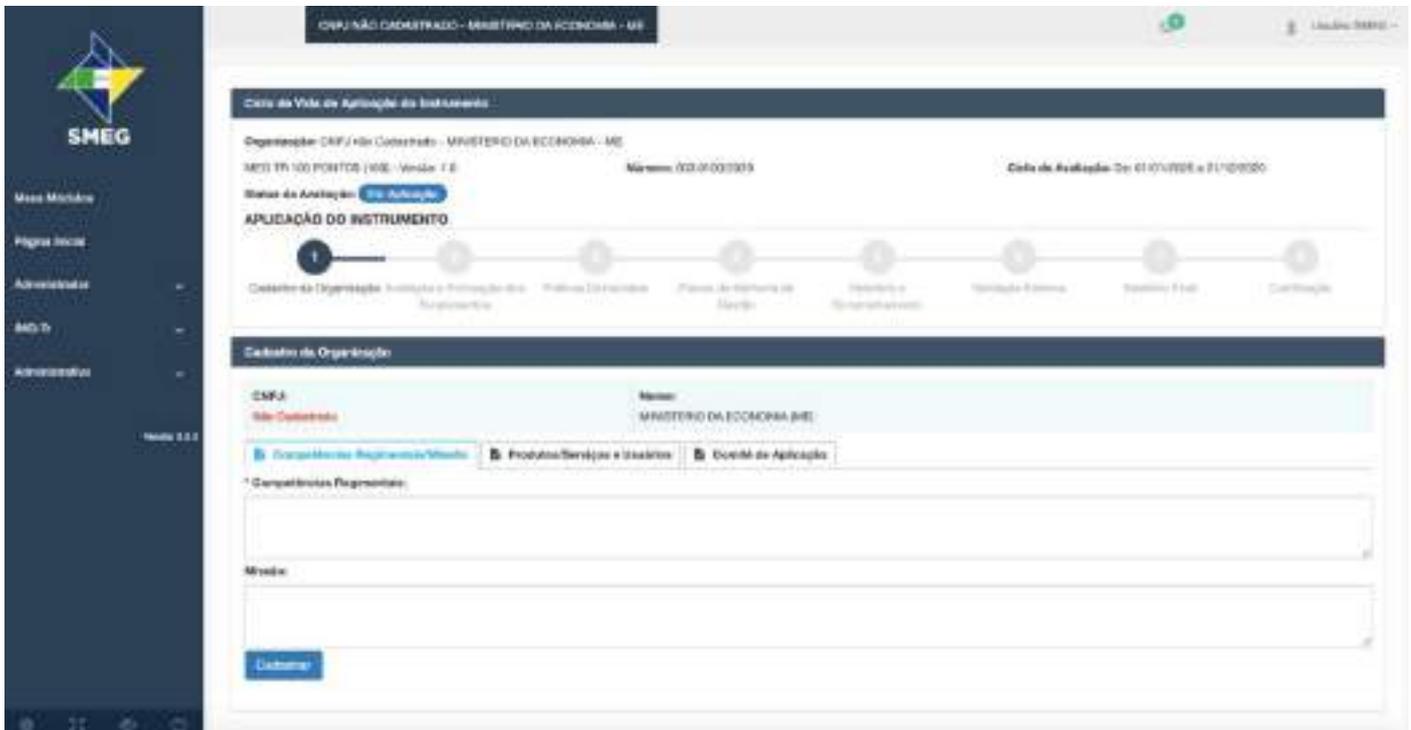
4.2. Preencher o Cadastro da Organização

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

Além disso, o Cadastro da Organização será de grande importância para entes externos no momento da validação do processo de avaliação da gestão, que servirá de base para a certificação do respectivo nível de maturidade da gestão. Os dados referentes à organização serão um referencial imprescindível para a análise da consistência das práticas e dos resultados relatados em relação à pontuação atribuída na avaliação.

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

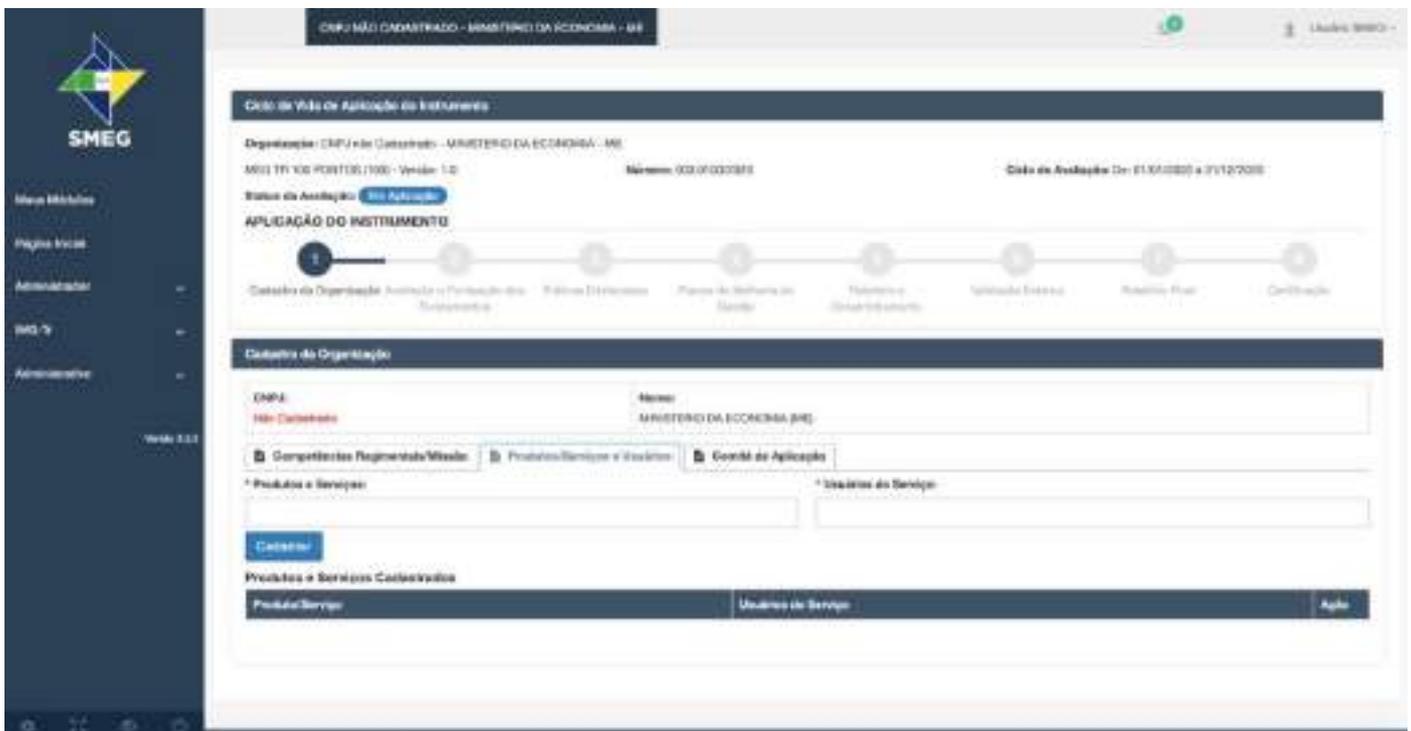
São apresentadas, na tela abaixo, os campos para a descrição das “Competências Regimentais” (obrigatório) e da “Missão”.



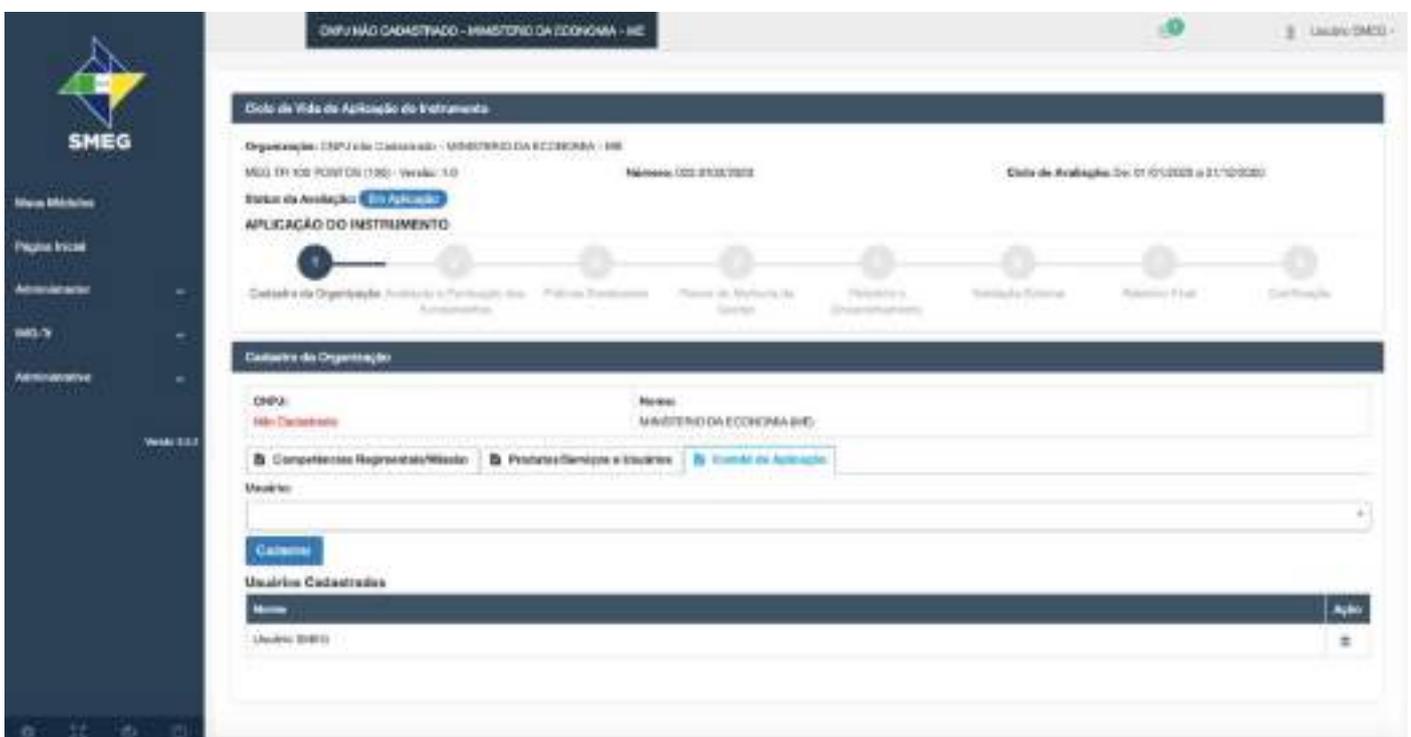
The screenshot displays the SPEG (Sistema de Gestão de Processos) interface. The main content area is titled 'Cadastro de Organização' and shows the following details:

- Organização:** CMFJ - Ministério da Economia - ME
- Nome:** MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME)
- Tipos de Atividade:** [Ver Atividade](#)
- APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO:** A progress bar shows 8 steps: 1. Seleção da Tipologia Instrumento e Prioridade de Atendimento, 2. Plano de Trabalho, 3. Plano de Trabalho de Gestão, 4. Relatório de Acompanhamento, 5. Relatório Final, 6. Relatório Final, 7. Relatório Final, 8. Conclusão.
- Tipos de Atividade:** [Competências Regimentais/Missão](#), [Produtos/Serviços e Usuários](#), [Doenças de Aplicação](#)
- Competências Regimentais:** A large text area for entering the required competencies.
- Missão:** A large text area for entering the organization's mission.
- Botão:** Salvar

Na aba “Produtos/Serviços e “Usuários”, estão habilitados os campos para descrição dos “Produtos/Serviços” e dos “Usuários”. Nesse momento, é importante atentar que, para cada “Produto/Serviço”, deve-se relacionar os seus respectivos “Usuários”.



Finalmente, na próxima aba, estão habilitados os campos pertinentes ao Comitê de Aplicação.



4.3. Avaliação e Pontuação dos Fundamentos

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

Adequação - verificar quais requisitos da alínea foram atendidos; e

Continuidade - verificar o início da utilização das práticas e dos resultados de gestão (desde quando) e com que periodicidade ocorrem. Nesse caso, é necessário apenas a apresentação das práticas e dos resultados do ano anterior ao ciclo de aplicação do IMG-Tr.

Será necessária a descrição das práticas de gestão quando for sinalização “Sim” para o fator “Adequação” na avaliação dos requisitos de cada alínea dos Fundamentos 1 a 6 – Processos Gerenciais.

Sempre que possível, informar também, na descrição da Prática de Gestão, a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, bem como os indicadores de desempenho, cujos resultados deverão ser apresentados quando da aplicação do Fundamento 7.

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

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

Algumas orientações para a descrição das práticas de gestão:

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

- Não considerar as demais práticas, decorrentes da política da organização, nas quais a organização não tenha nenhum envolvimento.

Tendo em vista a forte inter-relação existente entre os Fundamentos, é muito comum ocorrer a descrição que atenda a várias práticas de gestão. Nesse caso, basta fazer referência à alínea na qual a prática já foi descrita e esclarecer as questões específicas que estão sendo avaliadas.

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

Fundamento 1 – Governança
c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas; e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Requisito da alínea
1. A alta direção monitora o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas...
Descrição das Práticas de Gestão
<u>Ocorrem, mensalmente, desde 2014, (Continuidade) reuniões do Comitê Gestor, que têm como foco principal o acompanhamento e a aprovação de ações de melhoria relacionadas à análise crítica do desempenho da organização (Prática de Gestão). Participam da reunião o colegiado formado pela Alta Administração e a Assessoria de Gestão Estratégica.</u> <u>Todos os assuntos e decisões tomadas nesse evento são registrados em atas, que são repassadas para as demais gerências técnicas e administrativas, por meio eletrônico, no dia seguinte à reunião, quando são pactuadas ações integradas quando necessário.</u>

4.3.1. Avaliação e Pontuação dos Fundamentos de 1 - 6

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

A tela abaixo apresenta o Ciclo de Vida de Aplicação do Instrumento, exibindo, habilitada, a fase 2 “Avaliação e Pontuação dos Fundamentos”.



a) Avaliação das Alíneas

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

Fundamentos



Fundamento	Nome	Índice
01	Governança	10,0
02	Estrutura e Fluxo	
03	Compromisso com os Princípios Éticos	
04	Sustentabilidade	
05	Capital Humano	
06	Distribuição de Recursos	
07	Garantia de Valor Público	

01 - Governança		10,0
Alínea	Requisito	Ação
<input type="checkbox"/>	a) A alta direção avalia a conformidade da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	d) A alta direção monitora os sistemas de informação e promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	Avaliar
<input type="checkbox"/>	e) A alta direção orienta a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	f) A alta direção promove a edição e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comprometimento ético em relação aos compromissos assumidos.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	g) A alta direção promove o rastreamento, monitoramento e comunicação dos riscos prioritários, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	Avaliar

Priorização das Oportunidades de Melhoria

Alínea	Requisito	Descrição	Gravidade	Urgência	Relevância	Resultado	Ação
--------	-----------	-----------	-----------	----------	------------	-----------	------

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

Fundamentos



Requisitos (01-Governança)

01 - Governança		
Alínea		
a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.		
Fatores de Avaliação da Alínea	Adequação	Continuidade
01 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...	<input type="text"/>	<input type="text"/>
02 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando os riscos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
03 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando os resultados esperados.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input style="float: left;" type="button" value=" << Voltar "/> <input style="float: right;" type="button" value=" Salvar "/>		

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

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

Requisitos (01-Governança)

01 - Governança			
Alvo			
a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.			
Fatores de Avaliação do Alvo		Adequação	Contratado
01 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		Sim	
Práticas de Gestão: <input type="checkbox"/> Arquivos (0): <input type="checkbox"/> Oportunidades de Melhoria (0):			
Descrição:			
<div style="border: 1px solid #ccc; height: 30px;"></div>			
02 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando os riscos.			
03 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando os resultados esperados.			
<input type="button" value="Voltar"/> <input type="button" value="Salvar"/>			

b) Upload de Arquivos

Também é possível fazer *upload* de arquivos para evidenciar as práticas de gestão, veja o campo habilitado na aba “Arquivos”.

Requisitos (01-Governança)

01 - Governança													
Alvo													
a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.													
Fatores de Avaliação do Alvo		Adequação	Contratado										
01 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		Sim											
Prática de Gestão: <input type="checkbox"/> Arquivos (0): <input type="checkbox"/> Oportunidades de Melhoria (0):													
Novo Arquivo (Possível Seleção Múltipla):													
<input type="button" value="Choose Files"/> (No files chosen)													
Arquivos Cadastrados <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Data</th> <th style="width: 70%;">Nome Arquivo</th> <th style="width: 10%;">Tipo</th> <th style="width: 10%;">Tamanho</th> <th style="width: 5%;">Usuário Inicial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Data	Nome Arquivo	Tipo	Tamanho	Usuário Inicial							
Data	Nome Arquivo	Tipo	Tamanho	Usuário Inicial									
02 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando os riscos.													
03 - A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando os resultados esperados.													
<input type="button" value="Voltar"/> <input type="button" value="Salvar"/>													

c) Priorização das Oportunidades de Melhorias

Outra possibilidade é a apresentação de Oportunidade de Melhoria – OM, que podem ser um problema, uma melhoria ou uma inovação para as possíveis lacunas não atendidas pelas práticas de gestão.

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

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

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

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

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

Entre algumas ferramentas que podem auxiliar a organização na priorização das oportunidades de melhoria que devem ser selecionadas no momento de elaboração do Plano, destacamos a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

Essa ferramenta poderá auxiliar na tarefa de definir prioridades, quando há várias atividades a serem executadas.

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

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

Essas características são analisadas e pontuadas conforme demonstrado a seguir:

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

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

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

- Resistir à vontade de considerar todas as oportunidades de melhoria como prioritárias.
- Priorizar, pelo menos, uma importância, não se deixar seduzir pelas urgências.
- Identificar, objetivamente, o principal critério de priorização a ser utilizado.
- A melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados aos cidadãos deve levar em consideração a eficiência da ação pública, com ênfase na capacidade de fazer o máximo com os recursos disponíveis.
- As atividades finalísticas da organização são preferenciais como estratégia para se atingir, mais rapidamente, o cidadão usuário.

As ferramentas auxiliam, mas não substituem a percepção da organização sobre si mesma.

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

Requisitos (01-Governança)

01 - Governança					
Alínea					
a) A alta direção avalia a coerência do missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.					
Fatores de Avaliação da Alínea		Adequação	Condição		
01 - A alta direção avalia a coerência do missão da instituição considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		Sim	---		
Prática de Gestão: Arquivos (0): Oportunidades de Melhoria (0)					
Descrição:					
<input type="text"/>					
Gravidade:	Urgência:	Tecnologia:			
---	---	---			
Oportunidades Cadastradas					
ID	Descrição	Gravidade	Urgência	Tecnologia	Resultado
02 - A alta direção avalia a coerência do missão da instituição considerando os riscos.		---	---	---	
03 - A alta direção avalia a coerência do missão da instituição considerando os resultados esperados.		---	---	---	
<< Voltar		Salvar			

Após a descrição e priorização das OM, o sistema apresenta a relação para habilitação dos Planos de Melhoria da Gestão - PMG. Na tela abaixo, em “Priorização das Oportunidades de Melhoria”, a ação “Habilitar PMG” permite, ao Comitê de Aplicação, a seleção das OMs que serão contempladas com um PMG.

Fundamentos

01 Governança	02 Estrutura e Fluxo	03 Conformidade com as Políticas Institucionais	04 Sustentabilidade	05 Capital Humano	06 Orientação por Processos	07 Serviço de Valor Público	
A 01 - Governança							10,0
Áreas							Ação
<input type="checkbox"/>	a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	d) A alta direção monitora os sistemas de informação e promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	e) A alta direção orienta a realização periódica de ações de segurança (backups), testes de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	f) A alta direção promove a edição e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	g) A alta direção promove o tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos prioritários, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.					Avaliar	

Priorização das Oportunidades de Melhoria

Área	Requisito	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado	Ação
<input type="checkbox"/>	a)	Oportunidade de Melhoria 01	1	1	1	1	Desabilitar PMG

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

Fundamentos

01 Governança	02 Estrutura e Fluxo	03 Conformidade com as Políticas Institucionais	04 Sustentabilidade	05 Capital Humano	06 Orientação por Processos	07 Serviço de Valor Público	
A 01 - Governança							10,0
Áreas							Ação
<input type="checkbox"/>	a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	d) A alta direção monitora os sistemas de informação e promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	e) A alta direção orienta a realização periódica de ações de segurança (backups), testes de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	f) A alta direção promove a edição e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.					Avaliar	
<input type="checkbox"/>	g) A alta direção promove o tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos prioritários, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.					Avaliar	

Priorização das Oportunidades de Melhoria

Área	Requisito	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado	Ação
<input checked="" type="checkbox"/>	a)	Oportunidade de Melhoria 01	1	1	1	1	Desabilitar PMG

4.3.2. Avaliação e Pontuação do Fundamento 7 – Geração de Valor Público

A avaliação e pontuação desse Fundamento consiste na análise preliminar dos resultados, em atendimento ao requisito de cada alínea, que ocorre por meio da verificação do desempenho da organização por meio da apresentação e avaliação dos resultados dos indicadores de desempenho. A excelência da gestão não diz respeito apenas às práticas em si, mas o quanto essas práticas permitem ou impedem a organização de ter o desempenho esperado.

A descrição dos resultados deve ser, essencialmente, quantitativa, por meio da apresentação de Indicadores de Desempenho - ID. Contudo, a informação qualitativa é também muito importante, embora mais rara. Normalmente, diz respeito a reconhecimentos e premiações recebidas. Veja exemplos de indicadores de desempenho para cada alínea na **Tabela III - Relação de Exemplos de Indicadores de Desempenho – ID** (constante do Anexo I – Tabelas e Gráficos).

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

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

No fator “Continuidade”, deve-se verificar o início da utilização dos resultados de gestão (desde quando) e com que periodicidade ocorrem. Nesse caso, é necessário apenas a apresentação dos resultados do ano anterior ao ciclo de aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS. O mesmo vale para o requisito de avaliação, ou seja, deve-se demonstrar a avaliação dos resultados há, pelo menos, um ano. Aqui, também, não há que se falar em “Continuidade” se não forem apresentados e avaliados os resultados dos IDs.

Exemplo de descrição dos Resultados de Gestão para a alínea “e” do Fundamento 7

Fundamento 7 - Geração de Valor Público	
Alínea	e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.
Requisito 1 da alínea	Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos ...



Descrição dos Indicadores	Ano	2017	2018
Percentual de capacitação de servidores que atuam nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	Meta	90%	100%
	Resultado	80%	95%
Percentual de execução dos recursos orçamentários/financeiros disponibilizados para capacitação de servidores que atuam nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	Meta	95%	100%
	Resultado	80%	95%
Percentual de execução de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União dentro do prazo estabelecido.	Meta	80%	90%
	Resultado	70%	85%
Requisito 2 da alínea			
2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual, inclusive com recursos oriundos das transferências da União são avaliados periodicamente .			
Os resultados demonstram que as metas foram alcançadas e impactaram positivamente nos prazos estabelecidos para a execução dos projetos.			

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

Requisitos (07-Geração de Valor Público)

No Fundamento 7, também, depois da descrição e priorização das OMs, o sistema apresenta a relação para habilitação dos Planos de Melhoria da Gestão - PMG. Na tela abaixo, a ação “Habilitar PMG” permite a seleção, pelo Comitê de Aplicação, somente das OM que serão contempladas com um PMG.

Fundamentos

01 Governo	02 Estrutura e Processos	03 Compromisso com os Partes Interessadas	04 Sustentabilidade	05 Capital Humano	06 Orientação por Processos	07 Gestão de Valor Público
---------------	-----------------------------	--	------------------------	----------------------	--------------------------------	-------------------------------

01 - Estrutura do Valor Público		30,0
Alíneas		Ação
<input type="checkbox"/>	a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	b) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	c) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	d) Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores, inclusive com recursos oriundos das transferências da União, estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	g) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos, inclusive com recursos oriundos das transferências da União, estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar

Priorização das Oportunidades de Melhoria

Alínea	Requisito	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado	Ação
<input type="checkbox"/>	01	Oportunidade de Melhoria	1	1	1	100	Incluir RMG

Após da avaliação de todos os requisitos de cada alínea, o sistema gera a pontuação do Fundamento, que é apresentada no Relatório de Melhoria da Gestão – RMG.

5. Práticas Destacadas

Tão importante quanto o levantamento, a análise e a pontuação das práticas e dos resultados de gestão, é a identificação de boas práticas que já foram implementadas, testadas e que já apresentam bons resultados, podendo formar um banco de práticas de excelência a serem aplicadas por outras organizações públicas, como solução para situações semelhantes.

Essas práticas destacadas deverão ser registradas e pontuadas, e sua pontuação comporá o Relatório de Melhoria da Gestão.

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

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

Veja na tela abaixo os campos para registro e pontuação das Práticas Destacadas.

Ciclo de Vida de Aplicação do Instrumento

Organização: CNPJ não Cadastrado - MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME
MEG TR 100 PONTOS (100) - Versão: 1.0
Número: 003.0188/2020
Ciclo de Avaliação: De: 01/01/2020 a 31/12/2020
Status da Avaliação: **Em Aplicação**

APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

1. Sistema de Organização, Avaliação e Fortificação dos Fundamentos
2. Práticas Destacadas
3. Plano de Melhoria da Gestão
4. Recursos Específicos
5. Validação Oriterna
6. Relatório Final
7. Conclusão

Cadastro de Práticas Destacadas

* Tipo de Prática:

Mehoria de processo gerencial - 1,0 Pontos
Mehoria do atendimento ao cidadão - 3,0 Pontos

Cadastrar Cancelar

Práticas Destacadas Cadastradas (0)

Tipo	Descrição	Ação
------	-----------	------

6. Planos de Melhoria da Gestão – PMG

De posse das Oportunidades de Melhorias priorizadas, inicia-se a etapa de elaboração dos Planos 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 avaliação da gestão da organização, com vistas a transformar sua ação gerencial e melhorar o seu desempenho institucional.

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

Por ser um instrumento de melhoria da gestão, o 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 organização avaliada.

6.1. Definição das metas e indicadores de desempenho

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

Metas são objetivos quantificados que indicam uma direção, um estado futuro desejado específico para uma área de atuação da organização, ou seja, é uma “demarcação objetiva”, em tempo e quantidade, dos objetivos estabelecidos.

As metas devem ser desafiantes, porém atingíveis em determinado tempo. Devem exigir esforço adicional, implicando, às vezes, em ruptura e ousadia.

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

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

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

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

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

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



INFORMAÇÕES GERENCIAIS	INDICADORES DE DESEMPENHO	META	ANO
A organização possui 100 servidores.	Índice de absenteísmo.	1%	2020
	Percentual de servidores capacitados.	80%	2020
A organização possui 10 projetos com recursos das transferências da União.	Percentual de projetos concluídos no prazo estabelecido.	90%	2020
	Percentual de projetos em conformidade.	90%	2020
A organização possui 1000 cidadãos usuários.	Percentual de cidadãos usuários muito satisfeitos com a qualidade do serviço.	95%	2020

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

O Índice de Desempenho da Gestão das Transferências da União – IDTRU é formado a partir de um conjunto de indicadores de acompanhamento contínuo que objetiva avaliar o desempenho dos órgãos e entidades quanto à qualidade das suas propostas e ao processo de gestão dos instrumentos das transferências firmados com a União.

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

6.2. *Elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão (5W2H)*

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

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

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



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

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

Para elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão, o Comitê de Aplicação deve clicar em “PMG”, no ícone “Ação”, conforme demonstrado na tela abaixo.



Plano de Melhoria da Gestão - PMG

01 Governança	
01 - Governança	10,8
Alínea	
A esta direção avalie a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.	
Oportunidades de Melhoria	
<input type="checkbox"/> Oportunidade de Melhoria 01 - Resultado: 1	Ação PMG

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

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



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

Fundamento 5 - Capital Intelectual

Alínea

e) São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais e das etapas de preparação, execução, monitoramento e prestação de contas dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Oportunidade de Melhoria Priorizada:

Aprimorar a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

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

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

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

Indicadores de desempenho	Meta	Ano
Percentual de capacitação dos servidores que atuam na execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	80%	2019
Percentual de aplicação de recursos orçamentários/financeiros com capacitação.	100%	2019
Percentual de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União executados sem inconsistências.	95%	2019
Tempo médio de elaboração de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União executados sem inconsistências.	1 mês	2019

Estabelecimento de indicadores de desempenho e respectivas metas:

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

Plano de Melhoria da Gestão - PMG


Governança

01 - Governança	10,0
Área	
A área é responsável pela avaliação e coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os meios e os resultados esperados.	
Oportunidade de Melhoria	
Oportunidade de Melhoria 01	Gravidade: 1 Urgência: 1 Terceirizada: 1 Resultado: 1
Plano de Melhoria da Gestão (PMG)	
* Indicador de Desempenho:	
<input type="text"/>	
* Meta:	* Ano:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
* Local:	* Data de Início:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
* Descrição:	* Recursos (R\$):
<input type="text"/>	<input type="text"/>
* Gasto:	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="button" value="Voltar"/>	<input type="button" value="Salvar"/>

6.3. Monitoramento dos Planos de Melhoria da Gestão

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

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

A tela abaixo apresenta no Menu o ícone Monitoramento e o botão para inserir novo monitoramento.



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



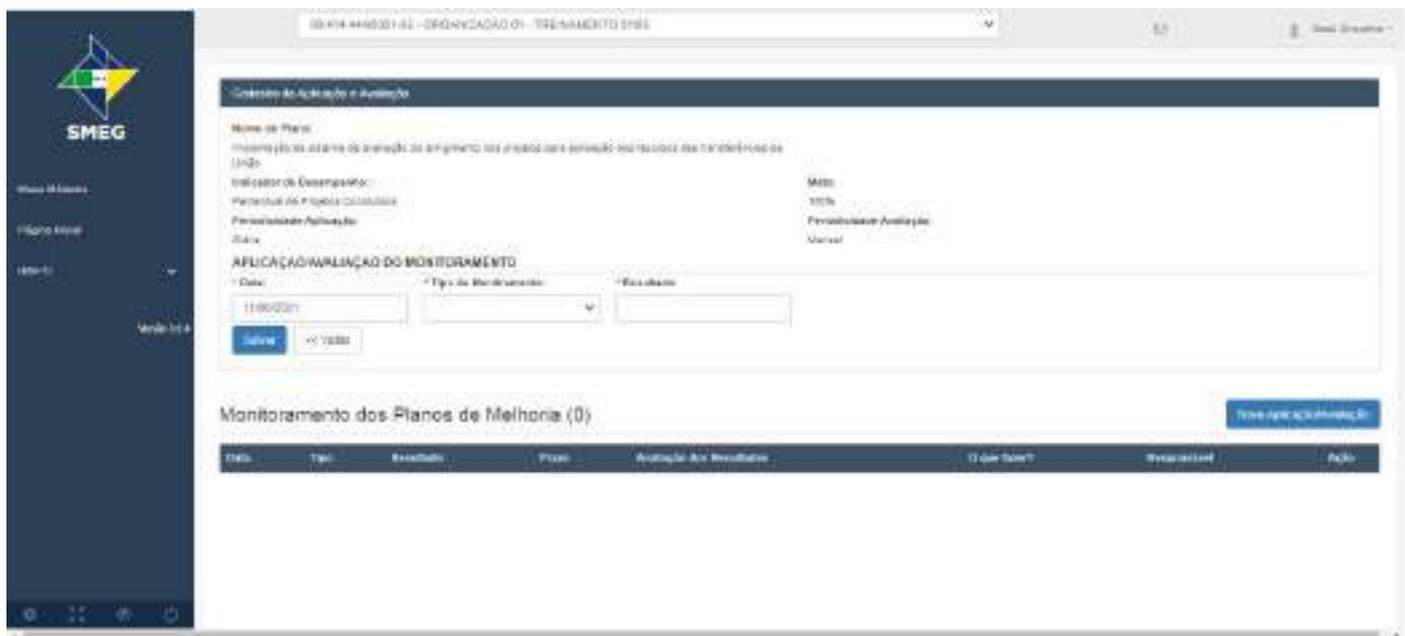
Após esses procedimentos, o sistema abre a tela abaixo, onde se deve clicar na ação para os próximos procedimentos.



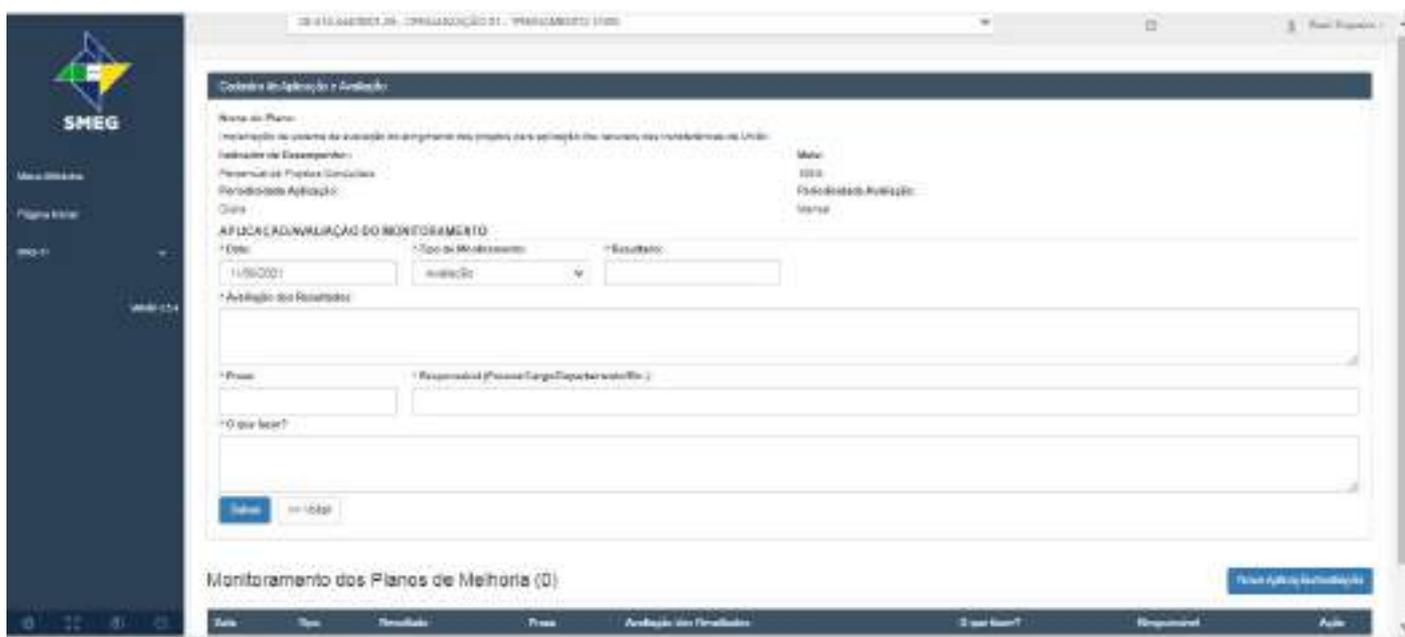
Na tela abaixo, deve-se clicar em Nova Aplicação/Avaliação.



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



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



7. Validação da aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS

Após aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS pelo Comitê de Aplicação, o Sistema do Modelo de Excelência em Gestão – SMEG emitirá os Planos de Melhoria da Gestão – PMG e o Relatório de Melhoria da Gestão – RMG (versão preliminar), que apresentará:

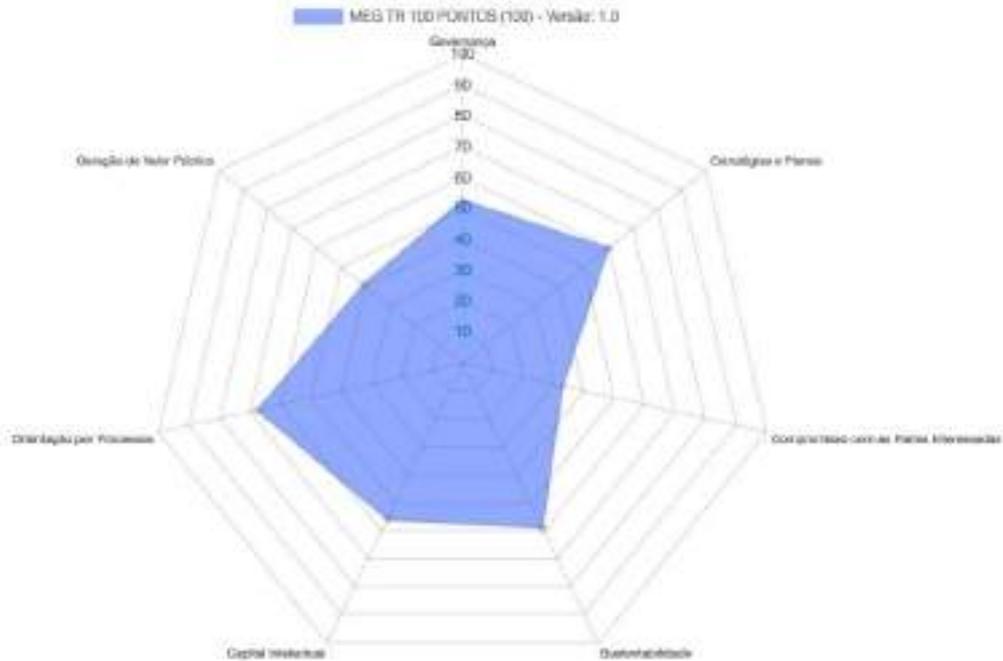
- Ciclo de avaliação;
- Comitê de aplicação;
- Cadastro da organização;
- Pontuação geral;
- Certificado do nível de maturidade da gestão;
- Resultado dos Planos de Melhoria da Gestão do ciclo anterior; e
- Instrumento de Melhoria da Gestão recomendado para o próximo ciclo.

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

Pontuação Geral - Preliminar

Fundamento	Pontuação Máxima	Pontuação Provisória	Porcentual
Governança	10	5,30	52,97%
Estratégias e Planos	10	4,00	40,0%
Compromisso com as Partes Interessadas	15	5,02	33,5%
Sustentabilidade	10	5,57	55,7%
Capital Intelectual	10	5,58	55,83%
Orientação por Processos	15	10,17	67,79%
Geração de Valor Público	25	10,36	41,43%
Práticas Destacadas	5	5,00	100,0%

Gráfico da Pontuação Geral



A pontuação geral se enquadrará numa das faixas apresentadas na **Tabela IV – Faixas de Pontuação Geral** (constante do Anexo I – Tabelas e Gráfico), definindo, assim, o Nível de Gestão alcançado pela organização, que é, também, apresentado no Relatório de Melhoria da Gestão – RMG (versão preliminar).

A próxima tela apresenta o estágio da organização, correspondente à categoria da pontuação obtida na aplicação do IMG-Tr.

Nível de Gestão

Categoria	Pontuação Provisória	Estágio da Organização	Validade
 Bronze 3	53,30	Muito Bom! Em decorrência da consistência na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na gestão e na prestação dos serviços. Bergamo muitos resultados de satisfação das partes interessadas. Foque nas ações de aprimoramento dos processos de relacionamento e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Pergunte-se sempre: qual o valor público que estamos entregando?	Em Validação

Nesse momento, inicia-se a fase de validação interna e externa da avaliação e pontuação das práticas e dos resultados de gestão, das Práticas Destacadas, dos Planos de Melhoria da Gestão – PMG e do Relatório de Melhoria da Gestão – RMG.

A validação interna consiste no consenso dos resultados apresentados pela aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS. Nesse momento, cada grupo de trabalho apresenta, para análise e deliberação dos demais



membros do Comitê de Aplicação, as proposições para o respectivo Fundamento pontuado e PMG elaborados. Nesse momento também são levantadas e classificadas as Práticas Destacadas.

Após a Reunião de Consenso, o SMEG ativará no Perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, o botão para encaminhamento da aplicação do IMG-Tr 100 Pontos à Secretaria Executiva da Rede +Brasil, para a etapa de Validação Externa.

A Validação Externa ocorre por meio de processo de verificação dos aspectos relevantes da aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS, com vista ao estabelecimento da conformidade entre a organização que a conduziu e os validadores externos, indicados pela Secretaria Executiva da Rede +Brasil.

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

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

7.1. Verificação do atendimento dos fatores de avaliação das alíneas

De posse das práticas e dos resultados de gestão apresentadas pela organização, os validadores externos deverão verificar se estes atendem aos fatores a serem considerados na avaliação de cada alínea, verificando se a documentação também apresentada corrobora com evidências às práticas e os resultados de gestão.

Veja o exemplo abaixo:

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES QUE OPERAM TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO - IMG-Tr 100 PONTOS
Validação da Aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS
Organização: Município de Gaspar
Fundamento 1 – Governança



Alínea c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas; e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Fatores de avaliação da Alínea	Adequação		Continuidade	
	Sim	Não	Sim	Não
Requisito 1				
1. A alta direção monitora o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas...	x		x	

Descrição das Práticas de Gestão

O município instituiu a Diretoria Geral de Gestão de Convênios, por intermédio da LC 80/2017, a qual possui técnicos designados para captação de recursos, execução e prestação de contas referentes às transferências da União. Semanalmente, a alta direção realiza reuniões com a Diretoria, em que é realizado o monitoramento do desempenho institucional, com foco nos objetivos e metas estratégicas, além do acompanhamento da situação dos projetos, convênios e financiamentos em andamento. A gestão possui, ainda, um contrato com uma consultoria que auxilia nas fases de captação e execução de recursos, e disponibiliza o sistema SISLOGOS de controle e monitoramento de prazos, regularidade dos repasses, entre outros.

Fatores de avaliação da Alínea	Adequação		Continuidade	
	Sim	Não	Sim	Não
Requisito 2				
2. A alta direção monitora o desempenho institucional com foco no atendimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	x		x	

Descrição das Práticas de Gestão

O município instituiu a Diretoria Geral de Gestão de Convênios, por intermédio da LC 80/2017, a qual possui técnicos designados para captação de recursos, execução e prestação de contas referentes às transferências da União. Semanalmente, a alta direção realiza reuniões com a Diretoria, em que é realizado o monitoramento do desempenho institucional, com foco nos objetivos e metas estratégicas, além do acompanhamento da situação dos projetos, convênios e financiamentos em andamento. A gestão possui, ainda, um contrato com uma consultoria que auxilia nas fases de captação e execução de recursos, e disponibiliza o sistema SISLOGOS de controle e monitoramento de prazos, regularidade dos repasses, entre outros.

Fatores de avaliação da Alínea	Adequação		Continuidade	
	Sim	Não	Sim	Não
Requisito 3				
3. A alta direção avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas...		x		x

Descrição das Práticas de Gestão

Fatores de avaliação da Alínea	Adequação		Continuidade	
	Sim	Não	Sim	Não
Requisito 4				
4. A alta direção avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		x		x

Descrição das Práticas de Gestão

Considerações

As práticas de gestão demonstram o monitoramento do desempenho institucional e continuidade, contudo não apresentam evidências de avaliação.

A tela abaixo apresenta a ação “Validar” para cada alínea.

Fundamentos

A	VE	01 - Governança	10,0
✓	✓	Alíneas	Ação
☒	☒	a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.	Validar
☒	☒	b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes do governo e o interesse público.	Validar
☒	☒	c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	Validar
☒	☒	d) A alta direção monitora os sistemas de informação e promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	Validar
☒	☒	e) A alta direção orienta a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	Validar
☒	☒	f) A alta direção promove a edição e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.	Validar
☒	☒	g) A alta direção promove o tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos prioritários, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	Validar

Após clicar na ação “Validar”, o sistema abre a tela abaixo onde os validadores externos poderão visualizar a avaliação dos Fatores (Adequação e Continuidade), a descrição das práticas de gestão para o requisito, os botões de acesso aos Arquivos e às Oportunidades de Melhoria. Apresenta ainda, o campo para registro das considerações dos Validadores e a funcionalidade para nova avaliação, agora pelos Validadores, dos Fatores (Adequação e Continuidade).

Requisitos (01-Governança)

01 - Governança		
Área		
b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.		
Validação dos requisitos da Área		
01 - A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços em conformidade com as competências do órgão.	Adequação	Continuidade
	Sim	Sim
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Prática de Gestão: Arquivos (2): Oportunidades de Melhoria (1): </div> <p>Descrição</p> <p>Prática de gestão da área aPrática de gestão da área a</p>		
		<input type="button" value="Sim"/> <input type="button" value="Não"/>

Após a Validação Externa, o sistema gerará a versão final do Relatório de Melhoria da Gestão, demonstrando nova Pontuação Geral.

8. Certificação do Nível de Gestão

Para efeito de registro na Secretaria de Gestão – SEGES, do Ministério da Economia, e com o objetivo de acompanhar o comportamento do processo de aplicação do IMG-Tr, após validado internamente nas reuniões de consenso, a aplicação do IMG-Tr 100 Pontos deve ser encaminhada para a Validação Externa.

Essa etapa determina a pontuação final e o conseqüente nível de maturidade atingido pela organização. Nesse momento, também, será apresentada a recomendação do Instrumento de Melhoria da Gestão dos Órgãos e Entidades que Transferências da União que deverá ser utilizado no próximo Ciclo de Avaliação e Melhoria da Gestão.

A Coordenação da Rede +Brasil emitirá certificado e selo, demonstrando o nível de gestão apresentado no Relatório de Melhoria da Gestão, em nome da organização, com validade de dezoito meses, prazo suficiente para a organização implementar melhorias constantes do PMG e realizar uma nova aplicação de um dos IMG-Tr.

O nível de gestão é gerado pela pontuação global dos Fundamentos alcançada pela organização quando da aplicação de um dos IMG-Tr, e se enquadrará numa das faixas apresentadas na **Tabela IV – Faixas de Pontuação Global** (constante do Anexo I – Tabelas e Gráficos). As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização, considerado este modelo básico de 100 pontos.



Ministério da Economia

Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital

Secretaria de Gestão

Departamento de Transferências da União

Ao emitir o certificado, o sistema possibilitará nova aplicação em um IMG-Tr superior, caso a organização tenha sido certificada na maior faixa de pontuação na aplicação anterior. Contudo, cabe à organização a decisão de qual IMG-Tr aplicará, podendo, se assim desejar, repetir o instrumento da aplicação anterior.

ANEXO I – Tabelas e Gráficos

Tabela I - Pontuação Geral dos Fundamentos e das Práticas Destacadas

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO IMG-TR 100 PONTOS	
Fundamentos	Pontuação
1. Governança	10
2. Estratégia e planos	10
3. Compromisso com as partes interessadas	15
4. Sustentabilidade	10
5. Capital intelectual	10
6. Orientação por processos	15
7. Geração de valor público	25
Práticas Destacadas	5
Total	100

Tabela II – Fundamentos e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO IMG-TR 100 PONTOS	
Escala	PONTOS
	100
Fundamento 1 – Governança	10
a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.	
b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	
c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
d) A alta direção monitora os sistemas de informação e promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	
e) A alta direção orienta a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	
f) A alta direção promove a edição e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.	
g) A alta direção promove o tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos priorizados, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
Fundamento 2 - Estratégias e Planos	10

- a) Os objetivos e as diretrizes estão definidos com base na missão e visão da instituição.
- b) As necessidades e expectativas dos cidadãos são consideradas na definição e revisão das estratégias e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
- c) As estratégias e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União se desdobram em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.
- d) A implementação das ações definidas nos planos é acompanhada e seus resultados são divulgados às partes interessadas.
- e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia e nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Fundamento 3 - Compromisso com as Partes Interessadas

15

- a) O perfil das partes interessadas e seus respectivos requisitos estão definidos.
- b) As necessidades e expectativas das partes interessadas estão identificadas e classificadas e subsidiam a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
- c) A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil das partes interessadas e possibilitam o acompanhamento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
- d) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
- e) A qualidade do atendimento aos cidadãos é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos.
- f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.
- g) São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.
- h) A ouvidoria ou unidade com competência similar é formalmente instituída para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.
- i) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos na aquisição dos bens e serviços para atendimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União e das necessidades dos cidadãos.
- j) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações necessárias para atender as ações estabelecidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Fundamento 4 - Sustentabilidade

10

- a) Os aspectos ambiental, social e econômico são identificados, avaliados e considerados quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
- b) A instituição promove ações de sustentabilidade ambiental, social e econômica junto aos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.
- c) A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos processos e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, considerando os aspectos ambiental, social e econômico.
- d) A instituição dispõe de canais de transparência para divulgação do desempenho dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.



e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, quando necessário.

Fundamento 5 - Capital Intelectual

10

a) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).

b) São priorizados os conhecimentos afetos à gestão e ao aprimoramento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União (cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns), tais como: inovação em serviços, metodologias de pesquisa e outros estudos.

c) São utilizados mecanismos de desenvolvimento, difusão e compartilhamento do conhecimento entre os servidores.

d) Os novos conhecimentos adquiridos quando da realização dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.

e) São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais e as etapas de preparação, execução, monitoramento e prestação de contas dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

f) As equipes de trabalho são dimensionadas e gerenciadas de forma a atender a demanda pelos serviços e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

g) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado e avaliado de forma a estimular o alcance das metas estabelecidas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

h) São implementadas ações de qualidade de vida, saúde ocupacional e segurança no trabalho das equipes de trabalho.

Fundamento 6 - Orientação por Processos

15

a) Os processos finalísticos e de apoio identificados subsidiam os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

b) O redesenho dos processos finalísticos e de apoio considera os requisitos identificados quando da execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

c) Os principais processos finalísticos e de apoio estão padronizados e são controlados por meio de indicadores para atender os requisitos dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

d) São incorporadas novas tecnologias aos processos finalísticos e de apoio visando ampliar sua capacidade de execução e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

e) A estrutura dos cargos e das funções quando revisada prioriza as atividades diretamente relacionadas aos processos finalísticos, aos de apoio e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

f) Os processos de aquisição, contratação e pagamento de bens e serviços definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União estão devidamente padronizados e normatizados.

Fundamento 7 - Geração de Valor Público

25



- a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.
- b) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.
- c) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.
- d) Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.
- e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.
- f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.
- g) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.

Práticas Destacadas

5

Tabela III - Relação de Exemplos de Indicadores de Desempenho – ID

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO IMG-Tr 100 PONTOS	
Fundamento	Pontos
Fundamento 7 - Geração de Valor Público	30
Alínea	
a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos estão definidos e são avaliados periodicamente.	
Exemplos de ID	
• Índices de satisfação do cidadãos-usuário.	
• Índice de reclamações.	
• Índice de resolutividade das reclamações.	
• Tempo médio de resposta a reclamação.	
• Percentual de cumprimento dos padrões/requisitos de atendimento ao público.	
• Índice de resolução das reclamações recebidas por meio da ouvidoria e outros canais.	
• Número de acesso aos canais de atendimento ao público.	
Alínea	
b) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros estão definidos e são avaliados periodicamente.	
Exemplos de ID	
• Percentual de arrecadação de Receitas.	
• Percentual de desempenho de Despesas.	
• Percentual de execução de recursos orçados.	
• Percentual de redução de custos operacionais (custo com telefone, impressões, com serviços terceirizados, dentre outros).	
Alínea	
c) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos e são avaliados periodicamente.	
Exemplos de ID	
• Índice de consumo de água.	
• Índice de consumo de energia.	
• Índice de consumo de papel.	
• Índice de disposição de resíduos sólidos.	
• Índice de investimentos em áreas verdes.	
• Índice de investimento em gestão de resíduos.	
• Índice de qualidade do ar.	
• Índice de redução de cobertura vegetal.	
Alínea	

d) Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais estão definidos e são avaliados periodicamente.

Exemplos de ID

- Índice de conformidade legal e regulamentar.
- Índice de exposição positiva na mídia.
- Percentual de segurança da população ou usuários.
- Índice de acessibilidade.
- Índice de Desenvolvimento Humano.
- Índice de geração de renda.
- Índice de imagem junto à sociedade.
- Índice de redução da desigualdade social.
- Percentual de retorno dos programas sociais.

Alínea

e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos e são avaliados periodicamente.

Exemplos de ID

- Percentual de absenteísmo.
- Percentual de desempenho individual.
- Percentual de desempenho das equipes.
- Percentual de desenvolvimento de líderes.
- Percentual de efetividade da comunicação.
- Percentual de incremento de competências.
- Índice de aproveitamento interno.
- Índice de clima organizacional.
- Índice de eficácia do desenvolvimento.
- Índice de cumprimento do programa anual de capacitação.
- Índice de produtividade das equipes.
- Índice de rotatividade geral.
- Índice de rotatividade voluntária.
- Índice de satisfação com a liderança.
- Índice de sucessores por posição.
- Taxa de acidentes com afastamento.
- Taxa de acidentes sem afastamento.
- Taxa de frequência de acidentes.

Alínea

f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores estão definidos e são avaliados periodicamente.

Exemplos de ID



- Índice de conformidade com acordo de nível de serviço.
- Percentual de entregas perfeitas.
- Índice de atendimento aos requisitos dos fornecedores.
- Índice de fornecedores desenvolvidos.
- Índice de fornecedores homologados por suprimento crítico.
- Índice de melhoria da qualidade dos produtos fornecidos.
- Índice de satisfação dos fornecedores.
- Taxa de desenvolvimento da cadeia produtiva.

Alínea

g) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos estão definidos e são avaliados periodicamente.

Exemplos de ID

- Índice de capacidade utilizada.
- Índice de conformidade de processo.
- Índice de conformidade de produto.
- Índice de duração de falha.
- Índice de entregas perfeitas.
- Índice de exposição a riscos operacionais.
- Índice de frequência de falha.
- Grau de vulnerabilidade dos conhecimentos.
- Índice de atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Índice de cumprimento do plano estratégico.
- Índice de evolução da cultura desejada.
- Índice de riscos mitigados.
- Índice de perdas.
- Índice de retorno dos projetos de inovação.
- Índice de retrabalho.

Tabela IV – Faixas de Pontuação Geral

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO IMG-Tr 100 PONTOS		
CATEGORIA	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
 Bronze 4	76 a 100	Excelente! A priorização, sistematização e implementação das ações de melhoria da gestão e dos processos gerenciais estabeleceram as bases para a consolidação de uma cultura de excelência da gestão em sua organização. Os resultados apresentados refletem uma elevação da satisfação com a prestação dos serviços, em decorrência do atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Lembre-se que "sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã".
 Bronze 3	51 a 75	Muito Bom! Em decorrência da continuidade na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na gestão e na prestação dos serviços. Surgem muitos resultados de satisfação das partes interessadas. Foque nas ações de aprimoramento dos processos de relacionamento e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Pergunte-se sempre: qual o valor público que estamos entregando?
 Bronze 2	26 a 50	Parabéns! Sua organização já apresenta algumas melhorias na sua gestão e na prestação dos serviços. Surgem alguns resultados decorrentes da priorização e adoção de algumas boas práticas de gestão. Agora é buscar maior continuidade na implementação das ações. Lembre-se que a regularidade de sua ação é o que levará a organização a novas conquistas.
 Bronze 1	0 a 25	Ok! Sua organização já deu os primeiros passos visando a melhoria de sua gestão. Com a implementação dos planos de melhoria priorizados, logo surgirão melhores resultados na gestão e no desempenho dos processos gerenciais. Tenha em mente que a persistência é fundamental para o sucesso da organização na prestação dos serviços públicos.

ANEXO II – Glossário

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

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

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

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

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

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

Expectativa do Cidadão Usuário – consiste no que e como o Cidadão Usuário espera obter de um produto ou serviço público a fim de atender às suas necessidades; e no que e como a organização pública escolhe entregar ao Cidadão Usuário. Essa expectativa é construída a partir de fatores, como o desejo ou necessidade, as experiências anteriores, a promoção e a indicação de pessoas conhecidas. Atender às necessidades do Cidadão Usuário nada mais é do que resolver os seus problemas. Por outro lado, as expectativas são a forma como ele espera que se resolva esses problemas, e essas expectativas vão variar de contexto para contexto.

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

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

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

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

Inovação – característica que define uma prática como inédita ou incomum no ramo de atividade ou na área da organização em que é aplicada integração de indicadores – ato de combinar os diferentes indicadores, eventualmente, estabelecendo subconjuntos, de modo a possibilitar uma análise do todo, das partes evidenciadas pelos subconjuntos e/ou do relacionamento entre os subconjuntos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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