

MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Gestão.gov.br

gov.br

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. CONCEITOS IMPORTANTES.....	5
2.1 Modelos.....	5
2.2 Sistema	5
2.3 Modelos de Referência à Gestão	6
2.4 Governança Pública.....	6
2.5 Gestão Pública.....	6
3. FUNDAMENTAÇÃO	7
3.1 O Modelo de Gestão Pública Brasileiro.....	7
3.2 Os Princípios da Administração Pública Brasileira	7
3.2.1 Princípios constitucionais	7
3.2.2 Ser Universal: Os Critérios da Gestão Contemporânea.....	8
3.3 Os Princípios da ISO 37000:2021 – Governança das Organizações	11
a) Princípios da boa governança.....	11
3.4 Os Princípios da Gestão da Qualidade	12
3.4.1 Princípios de Gestão da Qualidade:.....	12
4. MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO - GESTÃO.GOV.BR.....	13
4.1 O Diagrama do Gestão.gov.br	13
4.2 Os Critérios de Maturidade de Governança e Gestão	14
a) Governança.....	14
b) Estratégias e Planos	14
c) Sustentabilidade	15
d) Público-alvo	15
e) Capital Intelectual.....	15
f) Processos	15
g) Valor Público.....	15
4.3 Processos e Resultados	15
4.4 Diagrama do Ciclo da Gestão	16
4.5 O Ciclo PDCL	17
4.6 Como Interpretar os Critérios	18
4.7 Critérios de Maturidade de Governança e Gestão.....	19
4.7.1 Governança.....	19
4.7.2 Estratégias e Planos.....	21
4.7.3 Público-Alvo.....	22
4.7.4 Sustentabilidade	24
4.7.5 Capital Intelectual.....	26
4.7.6 Processos	27
4.7.7 Valor Público.....	28
5. CONCLUSÃO.....	32



Ministério da Economia

Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital

Secretaria de Gestão

Departamento de Transferências da União



1. INTRODUÇÃO

A Secretaria de Gestão – SEGES da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia, apresenta o **Modelo de Governança e Gestão – Gestão.gov.br**, desenvolvido com o propósito de ser o modelo referencial para avaliação e aprimoramento da governança e gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam as transferências da União por meio da Plataforma +Brasil.

Este documento tem como objetivo estabelecer as bases conceituais do **Modelo de Governança e Gestão – Gestão.gov.br**, tendo como referência os princípios da Administração Pública Brasileira; a ISSO 37000:2021 – Governança das Organizações; a ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade; e a ISO 9001: 2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade.

O uso do modelo possibilita que órgãos e entidades públicos implementem ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento e a adequação das práticas e dos resultados atuais, ao realizar o alinhamento aos requisitos do **Gestão.gov.br**. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos, gerando valor à sociedade e favorecendo a tomada de decisão com base em evidências.

Esta publicação reúne informações, conceitos, critérios, métodos e técnicas de orientação aos gestores e servidores das organizações atuantes nas transferências da União, para a implementação de melhoria da gestão e, conseqüentemente, dos serviços prestados ao cidadão.

2. CONCEITOS IMPORTANTES

Antes de detalhar o **Modelo de Governança e Gestão – Gestão.gov.br**, é preciso refletir sobre alguns conceitos importantes.

2.1 Modelos

Modelos são representações abstratas e simplificadas de uma realidade, que pode ser tanto de coisas mais simples, como uma caixa de papelão, um envelope ou até de coisas mais complicadas, como o clima e um território. Ele não é a realidade em si, apenas a representa em termos mais fáceis e simples de entender.

Por exemplo, um mapa é um modelo de um território. Ele mostra, de maneira simples, aquilo que existe num território. Se o território for de uma cidade, o mapa conterà as ruas, pontes, praças, viadutos, rios, lagos, pontos turísticos etc.

Como ele precisa ser simples, conterà apenas detalhes relevantes da cidade, omitindo, propositalmente, outros elementos, tais como as árvores e os postes das ruas, os nomes dos edifícios, os limites dos terrenos, por exemplo.

O mapa é também abstrato, pois utilizamos letras, números, símbolos e desenhos para construí-lo. Note que o mapa não é a cidade em si. Ele apenas representa a cidade de uma forma que podemos entendê-la e, assim, orientarmo-nos nela.

Assim, podemos também dizer, de forma resumida, que um modelo é um protótipo ou exemplo que se pretende reproduzir ou imitar, para favorecer o entendimento da dinâmica de interações entre os elementos de um sistema.

2.2 Sistema

Um sistema é um conjunto de elementos interdependentes de modo a formar um todo organizado. A palavra sistema é originária do idioma grego e quer dizer combinar, ajustar, formar um conjunto. Uma família é um exemplo de sistema. Ela contém elementos que são, em geral, o pai, a mãe e os filhos. Essas pessoas dependem umas das outras, com papéis e responsabilidades distintas e complementares. Quando combinadas, formam um todo organizado.

A família é o primeiro e principal ponto de referência para os seus membros, sendo importante promover a interação destes com a sociedade. É no seio familiar que se desenvolve sentimentos, como carinho, amor e respeito ao próximo, tanto em casa como fora de seus muros. É na família que se promove a superação dos desafios, trabalhando a afetividade e a importância desse sentimento no convívio, buscando, na interação entre as partes, uma formação de cidadãos responsáveis.

Todo sistema possui um **propósito** a ser alcançado. No caso do sistema digestivo do corpo humano, seu propósito é transformar os alimentos em nutrientes para o organismo. Um sistema elétrico, formado por usinas, linhas de transmissão, postes e transformadores, existe para gerar e distribuir eletricidade para consumidores de energia.

Uma organização também é considerada um sistema, seja ela pública ou privada. Ela tem partes (pessoas, processos, edificações, sistemas de informação e equipamentos).

A boa integração dos elementos componentes do sistema é chamada de **sinergia**. A alta sinergia de um sistema faz com que seja possível a este cumprir sua finalidade e atingir seu objetivo geral com eficiência; por outro lado, se houver falta de sinergia, pode implicar o mau funcionamento do sistema, vindo a causar, inclusive, falha completa, morte, falência, pane, queda do sistema etc.

2.3 Modelos de Referência à Gestão

São modelos padronizados e genéricos que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais.

Dessa forma, o **Modelo de Governança e Gestão – Gestão.gov.br** deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica ser um **modelo integrador**.

2.4 Governança Pública

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle cuja aplicação permita aperfeiçoar as práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

2.5 Gestão Pública

Função realizadora responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos. São atividades relacionadas ao gerenciamento do que precisa ser feito; é a capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar, buscando obter a melhor relação entre recurso público, ação e resultado.

3. FUNDAMENTAÇÃO

O Gestão.gov.br está alinhado aos normativos que regem os parâmetros da governança e gestão preconizado pela Administração Pública, bem como aos mais recentes entendimentos sobre gestão organizacional. Veja a seguir os principais pontos que fundamentam este modelo referencial.

3.1 O Modelo de Gestão Pública Brasileiro

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que se buscasse um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Como exemplo de modelo de maturidade da gestão, temos o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, mantido pela Secretaria de Gestão do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Esse modelo foi concebido e fundamentado em padrões internacionais que representam o “estado da arte da gestão contemporânea”.

A contemporaneidade do modelo de gestão implica aperfeiçoá-lo, continuamente, para que se mantenha atual a qualquer tempo.

O **Gestão.gov.br**, assim como o MEGP, é um modelo voltado à maturidade da governança e gestão. Isso porque ambos reúnem os elementos necessários à obtenção de um padrão gerencial de classe mundial, oferecendo aos órgãos e entidades públicos parâmetros para a avaliação e melhoria de seus sistemas de gestão.

O objetivo principal do Gestão.gov.br é contribuir com o aumento da maturidade de governança e gestão, tendo como foco a gestão dos órgãos que operam com recursos oriundos de transferências da União. Dessa forma, pretende-se aprimorar a efetividade na entrega de valor público à sociedade brasileira.

3.2 Os Princípios da Administração Pública Brasileira

3.2.1 Princípios constitucionais

Em se tratando de gestão do Estado, é essencial levar em consideração, ainda, os princípios constitucionais específicos para a administração pública, estabelecidos no artigo 37, da Constituição da República Federativa do Brasil: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

a) Legalidade

Em decorrência do princípio da legalidade e, por conseguinte, da soberania popular, somente a lei pode delegar competências e poderes à Administração Pública e aos seus agentes públicos, como

criar ou extinguir competências estatais, ministério ou órgão da Presidência da República ***diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo, e cargos ou funções públicas (CF, art. 48).***

b) Impessoalidade

A impessoalidade é uma expressão da supremacia do interesse público, por isso, esse princípio não admite a acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários, indistintamente. Em se tratando de instituição pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

c) Moralidade

Esse princípio estabelece que a gestão pública deve pautar-se por um código moral. Exige da Administração Pública atuação baseada nos padrões morais e costumes sociais. Mesmo em consonância com a lei, os atos do administrador e demais agentes públicos não podem ofender a moral e os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade e a ideia comum de honestidade.

d) Publicidade

Ser transparente, dar ampla divulgação aos atos praticados pela Administração Pública. Esse princípio é forte indutor do controle social.

e) Eficiência

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

3.2.2 Ser Universal: Os Critérios da Gestão Contemporânea

Os Critérios, apresentados a seguir, definem o entendimento contemporâneo voltados à maturidade da governança e gestão na administração pública.

Entende-se por **critérios** os parâmetros que definem o entendimento contemporâneo relacionado à maturidade da gestão na administração pública. O Gestão.gov.br contém em seu escopo todos os **Critérios da Gestão Contemporânea**, quais sejam:

a) Pensamento sistêmico

Ter pensamento sistêmico é gerenciar levando-se em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras

organizações de seu ambiente externo. O aproveitamento dessas relações minimiza custos, qualifica o gasto público, reduz tempo, gera conhecimento e aumenta a capacidade da organização de agregar valor à sociedade. O pensamento sistêmico pressupõe, ainda, a valorização das redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como das redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram e, destas, com pessoas de outras organizações e entidades.

b) Aprendizado organizacional

O aprendizado organizacional na gestão significa gerenciar buscando, continuamente, novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente, organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.

c) Cultura da inovação

Ter cultura de inovação é gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isso requer atitudes provocativas, no sentido de estimular as pessoas a buscarem, espontaneamente, novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.

d) Liderança e constância de propósitos

Ter liderança e constância de propósitos significa gerenciar motivando e inspirando as pessoas, de forma a obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição. Isso pressupõe: a) atuação de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança; e d) prestação de contas sobre o que acontece no dia a dia da organização.

e) Processos e informações

O critério de processos e informações significa gerenciar por processos — conjunto de centros práticos de ação cujo propósito é cumprir a finalidade do órgão/entidade — e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações. Dessa forma, a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.

f) Visão de futuro

Ter visão de futuro na gestão é gerenciar com direcionalidade estratégica. O processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia. É fundamental, para o êxito da estratégia, que a visão de futuro, desdobrada em objetivos estratégicos, oriente a gestão da rotina e determine os momentos de mudança na gestão dos processos.

g) Geração de valor

A geração de valor na gestão significa gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas.

h) Comprometimento com as pessoas

O comprometimento com as pessoas na gestão significa gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente. Essa atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados; b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências; e c) reconhecer o bom desempenho.

i) Foco no cidadão e na sociedade

Ter foco no cidadão e na sociedade é gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos.

j) Desenvolvimento de parcerias

O desenvolvimento de parcerias na gestão significa gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, de forma a buscar o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

k) Responsabilidade social

A responsabilidade social na gestão significa gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania, com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo, ao mesmo tempo, a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.

l) Controle social

O controle social na gestão significa gerenciar com a participação das partes interessadas. Essa participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e na avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.

m) Gestão participativa

Gestão participativa é o estilo da gestão de excelência que determina uma atitude em que se busque a cooperação das pessoas e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e, ao mesmo

tempo, harmonize os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

3.3 Os Princípios da ISO 37000:2021 – Governança das Organizações

A ISO 37000:2021 Governança de Organizações, publicada em 14 de setembro de 2021, foi desenvolvida pelo ISO/TC309, comitê técnico fundado em 2016, para padronizar os aspectos relacionados à direção, ao controle e à responsabilidade das organizações. Essa norma estabelece uma referência única para que organizações e seus órgãos diretivos, independentemente do tamanho, tenham uma linguagem, princípios e práticas integrados para o exercício da boa governança.

Conforme divulgado no site do comitê técnico que desenvolveu esse novo padrão, sua aplicação, além de ser global a todas as organizações, fornece princípios e aspectos-chave das práticas aos órgãos de governo, a fim de orientar as organizações sobre como cumprir com suas responsabilidades e seu propósito. O padrão apresenta, ainda, como isso requer uma abordagem cuidadosa que considere o engajamento das partes interessadas e uma visão sistêmica, de longo prazo e proativa, incluindo as oportunidades e os riscos para que a organização permaneça viável ao longo do tempo.

O comitê técnico destaca, ainda, que a ISO 37000 também reforça a necessidade crítica de supervisão eficaz, em particular, por meio de um sistema de controle interno bem definido e processos de garantia confiáveis. A responsabilidade, como princípio da boa governança, é destacada em todos os níveis e, para o padrão, nem os membros do corpo diretivo nem aqueles a quem o poder foi delegado estão acima da lei.

O corpo diretivo é, em última instância, responsável pelas ações e omissões da organização, portanto, os órgãos diretivos precisam garantir e definir funções e responsabilidades para que tenham um sistema de prestação de contas e relatórios que funcione bem. A ISO 37000 enfatiza, ainda, que os líderes devem definir o tom para uma cultura organizacional ética e precisam considerar o uso estratégico e responsável dos dados, além de decisões transparentes e alinhadas com as expectativas mais amplas da sociedade.

a) Princípios da boa governança

A seguir, são apresentados os princípios da ISO 37000, que refletem as orientações para a tomada das melhores decisões de governança, considerando a sustentabilidade a longo prazo como o mais importante. Confira:

1. Objetivo: razão de existência de todas as perspectivas.
2. Modelo de valor: os elementos que compõem a criação e geração de valor necessários para cumprir o propósito.
3. Estratégia: direcionar e engajar estratégias de acordo com o modelo de geração de valor.

4. Supervisão: supervisionar o desempenho organizacional e garantir que a organização atenda a todas as expectativas.
5. Prestação de contas: responsabilizar aqueles sobre quem o corpo diretivo tem autoridade.
6. Engajamento das partes interessadas: engajar as partes interessadas e atender às expectativas.
7. Liderança: arranjos de liderança éticos e eficazes.
8. Dados e decisões: os dados como recurso para a tomada de decisões.
9. Governança de risco: o efeito da incerteza no propósito organizacional e nos resultados estratégicos.
10. Responsabilidade social: tomada de decisão transparente alinhada com expectativas mais amplas da sociedade.
11. Viabilidade e desempenho ao longo do tempo: permanecer viável ao longo do tempo sem comprometer as gerações atuais e futuras.

3.4 Os Princípios da Gestão da Qualidade

Os Sistemas de Gestão da Qualidade - SGQ empregam a abordagem de processos, que incorpora o Ciclo PDCL e o pensamento baseado em risco.

Segundo a ISO 9001:2015, “o pensamento baseado em risco permite a uma organização determinar os fatores que poderiam causar os desvios dos resultados planejados em seus processos e em seu SGQ, com controles preventivos para minimizar os efeitos negativos e aproveitar, ao máximo, as oportunidades surgidas.” Entende-se por SGQ Sistema de Gestão da Qualidade.

A gestão da qualidade é uma ferramenta que promove a visão sistêmica da organização, ao buscar controlar e dirigir os processos de forma a alcançar a melhoria de produtos e serviços, a satisfação dos clientes ou a superação das expectativas destes. Na administração pública, os órgãos ou as entidades públicas devem estabelecer 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. A norma ISO 9001 é baseada nos princípios de gestão da qualidade, que guiam os programas de gerenciamento de qualidade das organizações que buscam melhorar seu desempenho.

3.4.1 Princípios de Gestão da Qualidade:

- Foco no cliente.
- Abordagem de processo.
- Liderança.
- Engajamento das pessoas.
- Melhoria.
- Tomada de decisão baseada em evidências.
- Gestão de relacionamento.

4. MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO - GESTÃO.GOV.BR

O **Modelo de Governança e Gestão – Gestão.gov.br**, considerando a singularidade da gestão pública, foi desenvolvido tendo por base as premissas:

- A gestão pública, enquanto gestão, é universal, devendo, portanto, estar alinhada aos Princípios e Critérios da gestão contemporânea;
- A gestão pública, enquanto pública e brasileira, é particular, devendo, portanto, estar submetida aos valores constitucionais e legais;
- A gestão pública é a gestão do Estado e, por isso, envolve a gestão dos órgãos e entidades públicos dos três poderes e das três esferas de governo.

4.1 O Diagrama do Gestão.gov.br

O **Gestão.gov.br** é representado por uma imagem constituída por duas letras “G”, entrelaçadas, representando os termos “Governança” e “Gestão” e da expressão **Gestão.gov.br**. Essa representação visual remete ao símbolo do infinito, representação matemática que exprime a ideia de contínua evolução.

O Diagrama do **Gestão.gov.br** traduz, reforça e expressa sua finalidade precípua de ser um referencial para uma gestão pública de elevado nível de maturidade e, conseqüentemente, de possibilitar a efetividade da aplicação das políticas públicas oriundas das transferências da União, por meio da melhoria contínua da governança e da gestão dos órgãos e entidades e, por conseguinte, dos serviços prestados ao cidadão brasileiro.



Gestão.
gov.br

Figura 1 - Representação Gráfica do Gestão.gov.br

Esse modelo é constituído por sete partes integradas e interatuantes (Critérios), que orientam a adoção de práticas de elevado nível de maturidade em governança e gestão, com a finalidade de levar os órgãos e entidades que operam Transferências da União a padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão.

O Diagrama do **Gestão.gov.br** pode ser interpretado com a seguinte lógica:

*A **Governança** define como as **Estratégias e Planos** devem ser implementados e materializados, considerando a **Sustentabilidade** e o **Capital Intelectual** existente, mediante orientação por Processos, visando assegurar o Valor Público assumido com o **Público-alvo**.*

Uma organização pública é considerada excelente quando atende, de forma equilibrada, a todos os Princípios e Critérios da gestão contemporânea, refletindo um grau de maturidade elevado em seu sistema de gestão.

4.2 Os Critérios de Maturidade de Governança e Gestão

Os **Critérios de Maturidade de Governança e Gestão** expressam um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados nas organizações **Classe Mundial** (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo em gestão organizacional) e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e resultados obtidos pelo atendimento aos Critérios da gestão contemporânea.

Cabe ressaltar que os Critérios não são aspectos isolados da gestão, mas sim inter-relacionados entre si, o que caracteriza o **Gestão.gov.br** como um modelo verdadeiramente holístico. Nesse modelo, os Critérios são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

Os Critérios para elevado nível de maturidade em governança e gestão, assim como seus conceitos, estão descritos a seguir:

a) Governança

Estabelecimento de um sistema de governança e gestão e de um sistema de liderança comprometidos com a ética e o elevado nível de maturidade, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

b) Estratégias e Planos

Formulação das políticas públicas e programas e desenvolvimento de processos para gerar valor com a implementação destes. Essas partes movem a organização e lhe dão a direção estratégica, além de possibilitar conhecimento de todos da interdependência das atividades da organização, internamente e com o ambiente em que atua.

c) Sustentabilidade

Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.

d) Público-alvo

Estabelecimento de pactos com entes externos e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos, principalmente com os usuários dos serviços prestados pela organização.

e) Capital Intelectual

Desenvolvimento e manutenção do capital intelectual da organização, formado por pessoas motivadas, engajadas e satisfeitas; e de suas habilidades e competências. Representa a inteligência e a flexibilidade da organização e lhe dá a capacidade de adaptar-se aos novos cenários, corrigindo, melhorando ou inovando suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

f) Processos

Reconhecimento de que a organização é formada por conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados, visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para as partes interessadas.

g) Valor Público

Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis elevados de maturidade em governança e gestão e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas. Representa o controle, pois, apenas pelos resultados produzidos pela organização, é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional.

No **Gestão.gov.br**, o aprendizado organizacional e a inovação estão presentes em todos os **Critérios de Maturidade de Governança e Gestão**, demonstrando assim, quando da aplicação desses temas em cada Critério, a relevância da busca contínua de novos conhecimentos e de sua incorporação pelas pessoas nos processos organizacionais, bem como, da preservação e do compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos, fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.

4.3 Processos e Resultados

Como descrito anteriormente, os **Critérios de Maturidade de Governança e Gestão** são materializados de forma tangível no sistema de gestão de uma organização, por meio de um conjunto de processos, de natureza gerencial, inter-relacionados e coerentes com os valores e princípios organizacionais.

Na estruturação dos processos, devem ser consideradas as seguintes características:

- Padrões formalmente documentados ou não (dependendo da maturidade e da relação da cultura organizacional com a obtenção de resultados), aplicados de maneira sistemática, ou seja, com a definição de: responsáveis, métodos, periodicidade e respectivos controles para orientar seu funcionamento e monitorar sua aplicação.
- Abrangência para áreas, partes interessadas, processos ou produtos, devendo considerar, também, os riscos inerentes a cada um.
- Avaliação adequada ao ciclo de aplicação, objetivando seu aperfeiçoamento, visando ao aumento da eficiência ou eficácia. Inovações podem demonstrar sua maturidade, criando formas diferentes de estruturação, execução ou controle nos processos.
- Produção de resultados relevantes para a organização, com tendências de melhoria e em níveis de competitividade adequados às estratégias e ao modelo de negócio, atendendo ao Público-Alvo.

Na parte que trata da interpretação dos Critérios de Maturidade de Governança e Gestão, que contempla os processos, os detalhamentos e exemplos de ferramentas/metodologias; estão relacionados os processos que sustentam a internalização desses Critérios na organização. Cabe ressaltar que a palavra gestão, utilizada nos processos, pressupõe: planejamento, realização, verificação e aprendizado. Outro aspecto a ser considerado é que os processos incorporam mais de um Critério, visto que eles se inter-relacionam, em uma perspectiva holística.

4.4 Diagrama do Ciclo da Gestão

A base conceitual do **Gestão.gov.br** utiliza o ciclo PDCL — do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) —, como sugerido no diagrama do Ciclo da Gestão abaixo:

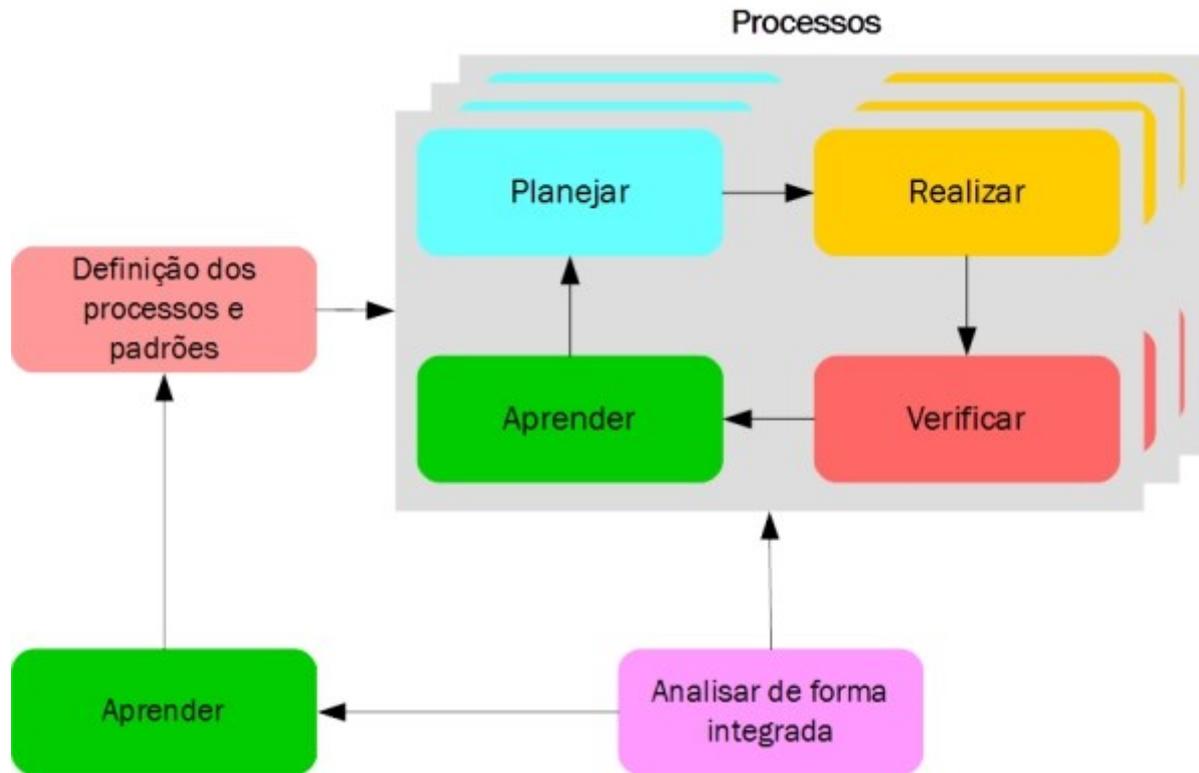


Figura 2 – Ciclo da Gestão

O diagrama do ciclo da gestão considera, em seu movimento, que a definição dos processos e de seus padrões está presente na organização de forma sistemática. Os processos, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementados e executados a partir de um planejamento, e verificados quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo decisões que podem abranger ações corretivas ou preventivas, visando a sua melhoria, ou, ainda, simplesmente, nenhuma decisão, pois o processo está sendo realizado de forma satisfatória. Esse primeiro ciclo é chamado de **ciclo de controle**.

Já o segundo, denominado de **ciclo de aprendizado**, considera que, quando um processo está necessitando de alterações nos seus padrões, identificadas principalmente no ciclo de controle, sua avaliação deve ser realizada de forma integrada com os demais processos da organização, sendo que as decisões considerarão melhorias e inovações nos padrões. Dessa forma, promove-se o aprendizado e a integração do sistema gerencial. Ressalta-se, ainda, que, apesar dessa diferenciação, nos dois momentos, é possível identificar o ciclo PDCL, destacado anteriormente, sendo que a principal diferença está na abrangência em que realizamos a análise.

4.5 O Ciclo PDCL

- P** A etapa de **Planejamento (P)** envolve atividades, processos de projeto ou padronização para definição de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos,

padrões, ativos tangíveis ou intangíveis (por exemplo, equipamentos, informações) e outros recursos dos ambientes interno e externo — estruturados conforme as necessidades e as expectativas das diferentes partes interessadas.

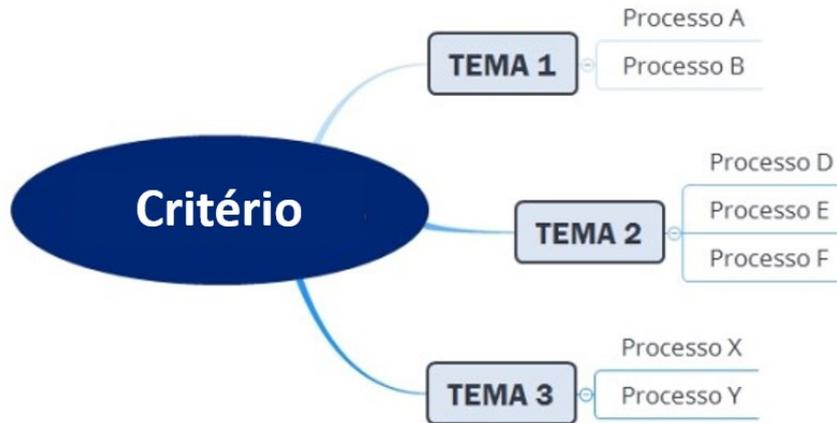
- D** A etapa de **Execução (D)** envolve a realização de atividades ou processos para geração de valor nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos controladores, na qualidade de vida profissional e pessoal da força de trabalho ou, também, na responsabilidade socioambiental com a sociedade e gerações futuras.
- C** A etapa de **Verificação (C)** envolve atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas — incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo — conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos (competitivos ou cooperativos).
- L** A etapa de **Aprendizado (L)** envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas, para solução, respectivamente, de problemas reais ou potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento contínuo (*kaizen*), rupturas de paradigmas (*breakthrough*) ou mesmo decisões de não interferência (por exemplo, a manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho).

É importante ressaltar que o Ciclo PDCL, além de naturalmente apropriado para a organização em âmbito global, pode ser igualmente aplicado para a realização de processos operacionais, conforme ilustrado no diagrama do ciclo da gestão (por exemplo: produção e fornecimento de bens e serviços, aplicações financeiras e investimentos em novos negócios, seleção e qualificação de colaboradores, implantação de projetos socioambientais), bem como para a gestão de qualquer conjunto de processos (por exemplo: auditorias, *benchmarking*, tratamento de reclamações, *recall* e formulação de estratégias).

4.6 Como Interpretar os Critérios

A próxima seção deste documento está estruturada com a seguinte lógica:

Cada **Critério** é desdobrado em **temas**, que, por sua vez, são concretizados mediante **processos**.



4.7 Critérios de Maturidade de Governança e Gestão

4.7.1 Governança

a) Valores e princípios organizacionais

Definição

- Estabelecimento de valores e princípios.
- Estabelecimento de padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas, respeitar a diversidade, evitar conflito de interesses e combater a corrupção.
- Estabelecimento de diretrizes organizacionais.

Engajamento

- Comunicação, considerando cada uma das partes interessadas.
- Monitoramento da aplicação dos padrões de conduta ética.

b) Sistema de governança e gestão

Estruturação do sistema de governança

- Definição e constituição de comitês de governança das transferências da União.
- Estabelecimento de padrões e controles.
- Definição da comunicação com as partes interessadas, buscando a transparência.
- Atendimento à proteção dos direitos de todas as partes interessadas.

Monitoramento e controle

- Monitoramento e controle da conformidade com os requisitos legais, regulamentares, padrões estabelecidos e diretrizes organizacionais.
- Tratamento de pendências ou eventuais sanções.
- Prestação de contas das ações ao comitê de governança das transferências da União e às partes interessadas.

Estruturação do sistema de gestão

- Definição das principais correlações entre os requisitos das partes interessadas, as estratégias e processos da cadeia de valor.
- Estruturação do inter-relacionamento entre os processos.
- Definição dos principais elementos que sustentam a gestão das transferências da União (soluções gerenciais, suas integrações e lógica de aplicação).
- Representação documental e diagramática do modelo de gestão.
- Comunicação do modelo de gestão para as partes interessadas pertinentes.

Estruturação do sistema de medição

- Definição dos atributos.
- Definição de indicadores.
- Equilíbrio no atendimento às necessidades das partes interessadas priorizadas pela organização, em função dos indicadores estabelecidos.

c) Tomada de decisão

Identificação das informações

- Definição das informações estratégicas, de processos e das partes interessadas.
- Seleção das informações mais importantes para a tomada de decisão.
- Definição dos referenciais comparativos pertinentes, incluindo os referenciais de maturidade em governança e gestão e os referenciais teóricos.

Utilização das informações disponíveis

- Integração das informações.
- Estabelecimento de reuniões de análise crítica.
- Definição das decisões críticas para a tomada de decisão.
- Envolvimento de pessoas de diferentes níveis e processos.
- Acompanhamento das decisões tomadas.
- Comunicação das decisões para as partes interessadas pertinentes.

d) Riscos

Gestão de riscos

- Promoção da cultura de riscos.
- Classificação dos riscos.
- Integração dos riscos.
- Priorização dos riscos.
- Tratamento dos riscos priorizados.
- Comunicação dos riscos para as partes interessadas pertinentes.
- Monitoramento dos riscos.

4.7.2 Estratégias e Planos

a) Gestão da Estratégia

Formulação das estratégias

- Análise do ambiente externo, considerando o macroambiente, o setor de atuação e suas tendências e mercado de atuação e suas tendências.
- Avaliação dos ativos intangíveis.
- Análise do ambiente interno, considerando ativos intangíveis, riscos, aspectos culturais, competências essenciais e necessidades de novas competências no médio e no longo prazos.
- Avaliação do modelo do negócio.
- Definição das estratégias, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade, as externalidades, a sustentabilidade e o legado para as gerações futuras.

Implementação das estratégias

- Definição dos indicadores de desempenho para compor o sistema de medição.
- Definição dos indicadores comparáveis ao desdobramento das metas de curto e longo prazos, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas.
- Desdobramento dos planos de ação, considerando a alocação de recursos.
- Acompanhamento da implementação dos planos de ação.

Análise do desempenho

- Utilização dos requisitos das partes interessadas.
- Utilização das informações dos referenciais comparativos pertinentes, incluindo os referenciais de maturidade em governança e gestão e os referenciais teóricos.
- Utilização de variáveis do ambiente externo.
- Acompanhamento das decisões tomadas, incluindo os indicadores e planos de ação.

b) Políticas públicas

Formulação das políticas públicas

- Formação de agenda.
- Definição das políticas públicas, considerando os requisitos das partes interessadas, a produtividade, as externalidades, a sustentabilidade e o legado para as gerações futuras; tomada de decisão.
- Formulação, execução e monitoramento da estratégia.

Estruturação dos programas de governo

- Definição dos indicadores de desempenho para compor o sistema de medição.
- Definição dos indicadores comparáveis.
- Desdobramento das metas de curto e longo prazos, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas.
- Desdobramento dos programas, considerando a alocação de recursos.
- Monitoramento e controle da implementação dos programas.

c) Projetos

Gestão do portfólio de projetos de transferências da União

- Seleção de propostas.
- Alocação de recursos financeiros de contrapartida.
- Priorização de projetos.
- Balanceamento dos esforços de acordo com a capacidade de execução.
- Análise de riscos do portfólio.
- Monitoramento e controle de riscos do portfólio.

Gestão de projetos

- Iniciação de projetos.
- Planejamento dos projetos.
- Execução dos projetos.
- Monitoramento e controle da execução dos projetos.
- Encerramento dos projetos.

4.7.3 Público-Alvo

a) Requisitos das partes interessadas

Definição das partes interessadas

- Identificação das partes interessadas tradicionais (cidadão-usuário, fornecedor, força de trabalho).
- Identificação das partes interessadas não tradicionais (governos, órgãos reguladores, sindicatos, parceiros, imprensa, gerações futuras, investidor etc.).
- Priorização das partes interessadas relevantes para as estratégias e as transferências da União.

Definição dos requisitos

- Tradução das necessidades e expectativas das partes interessadas em requisitos de desempenho, incluindo os aspectos legais e de produtividade.
- Definição dos níveis de atendimento.
- Comunicação dos níveis de atendimento.

Identificação das necessidades e expectativas

- Compreensão das necessidades e expectativas identificadas.
- Priorização das necessidades e expectativas, considerando critérios de relevância.

b) Relacionamento com as partes interessadas

Estabelecimento de canais de relacionamento

- Definição.
- Divulgação.
- Monitoramento.
- Avaliação de Satisfação.

Comunicação

- Interação da liderança com as partes interessadas.
- Pronta divulgação dos fatos importantes e abertura dos dados e informações das transferências da União.
- Relacionamento ético com cada parte interessada.

Tratamento das manifestações

- Tratamento de solicitações, reclamações e sugestões, formais e informais.
- Feedback de e para partes interessadas ou áreas.
- Utilização das informações para a melhoria de produtos e processos.
- Relacionamento ético com cada parte interessada.

c) Cidadão-usuário

Relacionamento com o cidadão-usuário

- Divulgação dos serviços públicos viabilizados por transferências da União.
- Acompanhamento do atendimento das expectativas e necessidades do cidadão-usuário.
- Avaliação da satisfação do cidadão-usuário, incluindo as comparações em relação a organizações de referência.

d) Fornecedor

Desenvolvimento de fornecedores

- Aquisição de bens e serviços de fornecedores locais.
- Implementação de melhorias, inovações e otimização de custos.
- Erradicação do trabalho infantil, degradante ou forçado.
- Redução dos impactos ambientais e sociais com relação aos produtos fornecidos.
- Identificação de potenciais fornecedores.
- Seleção de fornecedores.
- Capacitação de fornecedores.

Relacionamento com fornecedores

- Gestão de contratos.
- Avaliação de desempenho, considerando os requisitos de fornecimento.
- Comunicação do desempenho.

4.7.4 Sustentabilidade

a) Social

Prevenção de impactos sociais

- Identificação dos impactos sociais.
- Definição dos requisitos de desempenho social.
- Prevenção de acidentes e eventuais situações de emergência que coloquem em risco a sociedade.
- Atuação quanto aos grandes temas mundiais.
- Acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações a pessoas com deficiências ou pessoas com necessidades diferenciadas.
- Engajamento das partes interessadas.

Tratamento de impactos sociais

- Mitigação dos impactos sociais.
- Gestão da imagem perante a sociedade.
- Cumprimento da legislação.

b) Ambiental

Prevenção de impactos ambientais

- Identificação dos impactos ambientais.
- Definição dos requisitos de desempenho ambiental.
- Prevenção de acidentes e de eventuais situações de emergência que coloquem em risco o meio ambiente.
- Prevenção da poluição.
- Uso de tecnologias limpas.
- Atenção ao ciclo de vida do produto.
- Atuação quanto aos grandes temas mundiais.
- Engajamento das partes interessadas.

Tratamento de impactos ambientais

- Monitoramento dos requisitos de desempenho ambiental.
- Resposta rápida para atender a eventuais situações de emergência que coloquem em risco o meio ambiente.
- Otimização do uso de recursos.
- Mitigação dos impactos, considerando emissões sonoras, descarte de resíduos, emissões de efluentes, emissões atmosféricas, mídias visuais.
- Cumprimento da legislação ambiental aplicável.

c) Econômico-financeira

Planejamento

- Definição dos indicadores de desempenho econômico-financeiros (interno e externo).
- Elaboração do orçamento quanto a receitas, despesas e investimentos.
- Garantia de recursos.
- Otimização de custos.
- Responsabilidade fiscal.

Execução

- Gerenciamento da execução financeira.
- Realinhamento do orçamento às estratégias.

Monitoramento

- Monitoramento dos indicadores de desempenho econômico-financeiros.
- Monitoramento das externalidades.
- Gestão de Custos.
- Gestão Orçamentária.
- Controle fiscal.

4.7.5 Capital Intelectual

a) Conhecimento

Identificação

- Definição dos conhecimentos mais importantes para a organização realizar sua missão e implantar suas estratégias, a partir de critérios preestabelecidos.
- Classificação destes conhecimentos.

Desenvolvimento

- Criação de ambiente favorável para a busca e geração de conhecimentos.
- Utilização de redes de pessoas e organizações para obtê-los ou desenvolvê-los.

Retenção e Proteção

- Formas de armazenamento.
- Métodos para atrair e reter pessoas e parceiros.

Utilização

- Acesso aos conhecimentos retidos e protegidos.
- Compartilhamento.
- Utilização de redes de pessoas e organizações para sua difusão.

Atuação em rede

- Identificação das redes atuais e potenciais, internas ou externas, que sejam as mais importantes para se relacionar ou delas se proteger.
- Cooperação entre organizações ou indivíduos, com interesses comuns e que possam influenciar o êxito das transferências da União, especialmente, no âmbito da Rede +Brasil.

b) Força de trabalho

Desenvolvimento da força de trabalho

- Capacitação.
- Preparação das pessoas para o exercício de suas funções.
- Remuneração, reconhecimento e incentivos, visando à cultura de elevado nível de maturidade em governança e gestão.
- Avaliação do desempenho das pessoas e das equipes, incluindo os líderes.
- Identificação de necessidades de desenvolvimento, considerando a participação dos líderes e das próprias pessoas.

Relacionamento com a força de trabalho

- Tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança.
- Promoção do bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas.
- Avaliação do clima organizacional.
- Promoção da melhoria da qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

c) Sucessão

Identificação de novos líderes e sucessores

- Definição de competências de liderança atuais e futuras.
- Seleção de pessoas com potencial de liderança e sucessores.

Preparação de novos líderes e sucessores

- Definição de plano de desenvolvimento.
- Acompanhamento do plano.
- Avaliação dos líderes e sucessores.

4.7.6 Processos

a) Gestão por Processos

Modelagem

- Estruturação da cadeia de valor.
- Desdobramento da cadeia de valor.
- Mapeamento dos processos.
- Definição dos requisitos aplicáveis aos processos, considerando também os advindos das partes interessadas.

Projeto

- Análise e melhoria dos processos, considerando a eficiência, eficácia e produtividade destes e da aplicação de recursos, assim como métodos para reduzir a variabilidade, aumentar a confiabilidade e a eficiência ecológica.
- Incorporação de novas tecnologias.
- Definição dos indicadores de processos.
- Identificação e desenvolvimento das competências necessárias atuais e futuras.
- Avaliação dos riscos dos processos.
- Implantação do novo processo ou do processo redesenhado ou remodelado.

Gerenciamento

- Padronização.
- Controle, incluindo indicadores de processo.

Análise da estrutura organizacional

- Definição de autoridade e responsabilidade.
- Planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, nos curto e longo prazos, considerando a produtividade dos processos.
- Definição de novas modalidades de trabalho.
- Compatibilização entre a estrutura atual com o dimensionamento desejado.

4.7.7 Valor Público

a) Resultados Sustentáveis

Esse modelo pretende representar a realidade a partir da definição de um conjunto de variáveis (ou aspectos da realidade que se pretende representar, aspectos estes que podem ser vistos/definidos/medidos de forma quantitativa ou qualitativa, por meio de indicadores).

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Assim sendo, pode-se dizer que os indicadores possuem, minimamente, duas funções básicas: a primeira é descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é de caráter valorativo, que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores, de forma a realizar proposições valorativas.

De forma geral, os indicadores não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras, aos quais possam ser aplicados critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência.

Geração de resultados econômico-financeiros

Os indicadores econômico-financeiros podem ser:

- **Liquidez:**
 - Percentual de capital circulante líquido livre;
 - Percentual de liquidez corrente;
 - Percentual de liquidez geral;
 - Percentual de liquidez seca.
- **Atividade:**
 - Giro dos ativos permanentes;
 - Percentual de giro do ativo total;
 - Percentual de imobilização do patrimônio líquido.
- **Endividamento:**
 - Percentual de endividamento geral;
 - Percentual de garantia de capital de terceiros;
 - Percentual de composição do endividamento;
 - Percentual de comprometimento de longo prazo;
 - Percentual de comprometimento de curto prazo.
- **Resultado:**
 - Percentual de resultado patrimonial;
 - Percentual de resultado orçamentário;
 - Percentual de margem bruta orçamentária;
 - Percentual de retorno do ativo total;
 - Percentual de retorno do capital próprio;
 - Percentual de retorno patrimonial.

Geração de resultados ambientais

Os indicadores de desempenho ambiental podem ser:

- 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.

Geração de resultados sociais

Os indicadores de desempenho social podem ser:

- Índice de conformidade legal e regulamentar;
- Índice de exposição positiva na mídia;
- Índice de danos à 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;
- Índice de retorno dos programas sociais.

Geração de resultados relativos ao capital intelectual

Os indicadores de desempenho relativos ao capital intelectual podem ser:

- Percentual de absenteísmo;
- Percentual de avanço na carreira;
- 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;
- Taxa de gravidade.

Geração de resultados relativos aos fornecedores

Os indicadores de desempenho relativos aos fornecedores podem ser:

- Índice de conformidade com 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.

Geração de resultados relativos aos processos

Os indicadores de desempenho relativos aos produtos e processos podem ser:

- 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.

5. CONCLUSÃO

A implementação do **Modelo Gestão.gov.br** se dá pela aplicação de um dos **Instrumento de Maturidade da Gestão – IMG**, e visa apoiar a implementação objetiva das condições para o aprimoramento da governança e da gestão dos órgãos e entidades que operam com transferências da União e que estão focadas em resultados para o cidadão.

O uso do **Gestão.gov.br** 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 **Gestão.gov.br**.

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

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