



# MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO

**Gestão.gov.br**

## GUIA DO INSTRUMENTO DE MATURIDADE DA GESTÃO

**IMG 100 PONTOS**

Versão 1.0

**gov.br**

MINISTÉRIO DA  
ECONOMIA



## Sumário

INTRODUÇÃO.....	3
1. Fundamentação Legal .....	4
2. Ciclo de Aprimoramento Contínuo da Governança e Gestão .....	4
2.1 O Caminho do Aprimoramento Contínuo da Gestão (Ciclo).....	5
2.2 Implementação e Adesão ao Gestão.gov.br .....	5
3. Instrumento de Maturidade da Gestão – IMG 100 pontos .....	6
3.1 Requisitos das Alíneas .....	7
4. Realização da Avaliação e Melhoria da Gestão.....	8
4.1 Aplicação do IMG 100 pontos no sistema Gestão.gov.br .....	9
4.1.1 Cadastro da Organização .....	11
4.1.2 Avaliação e Pontuação dos Critérios .....	14
4.1.2.1 Avaliação e Pontuação dos Critérios 1 – 6 .....	16
A) Avaliação das Alíneas.....	16
B) Upload de Arquivos .....	17
C) Priorização das Oportunidades de Melhoria.....	18
4.1.2.2 Avaliação e Pontuação do Critério 7 – Valor Público .....	21
4.1.3 Práticas Destacadas e Pré-requisitos para Certificação .....	24
4.1.3.1 Práticas Destacadas .....	24
4.1.3.2 Pré-requisitos para Certificação .....	24
A) Regra de Ouro .....	27
4.1.4 Planos de Melhoria da Gestão - PMG.....	30
4.1.4.1 Definição das metas e indicadores de desempenho.....	31
4.1.4.2 Elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão (5W2H).....	32
4.1.4.3 Monitoramento dos Planos de Melhoria da Gestão: .....	35
5. Relatório Preliminar de Melhoria da Gestão .....	39
5.1 Reuniões de consenso .....	40
5.2 Declaração de Aplicação do IMG 100 pontos .....	41
6. Validação Externa.....	42
6.1 Verificação do atendimento dos fatores de avaliação das alíneas .....	44
7. Certificação do Nível de Maturidade da Gestão .....	45
ANEXO I - Tabela Faixas de Pontuação Geral .....	46
ANEXO II – GLOSSÁRIO .....	47

## INTRODUÇÃO

A Secretaria de Gestão – SEGES da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia apresenta o **Instrumento de Maturidade da Gestão – IMG 100 pontos**, estruturado a partir dos Critérios de Avaliação do **Modelo de Governança e Gestão – Gestão.gov.br**.

O **IMG 100 pontos** foi desenvolvido para ser o primeiro patamar de referência do nível de maturidade da governança e gestão do **Gestão.gov.br**. Esse instrumento visa especificamente, à implementação objetiva das condições para o aprimoramento da governança e da gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam parcerias por meio da Plataforma +Brasil.

Este documento reúne informações, conceitos, critérios, métodos e técnicas para orientar avaliadores internos das organizações públicas brasileiras que operam transferências da União, na implementação do **Gestão.gov.br**, por meio da aplicação do **Instrumento de Maturidade da Gestão – IMG 100 pontos**, possibilitando a avaliação e melhoria das práticas e resultados da governança e gestão, à implementação de planos de melhoria da gestão e a certificação do nível de maturidade da governança e gestão.

O **IMG 100 pontos** pode servir às organizações com vários ciclos de gestão já realizados, que utilizam diretamente o **Gestão.gov.br**, mas atende, principalmente, àquelas organizações públicas que estão iniciando seu primeiro ciclo de avaliação e melhoria.

A aplicação do **Gestão.gov.br** permite que órgãos e entidades públicos possam atuar na implantação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria 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 contínuo da governança e da gestão pública envolve um conjunto integrado de ações e é uma decisão da organização.

## 1. Fundamentação Legal

O Governo Federal, considerando o propósito de assegurar uniformidade e 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;
- O Decreto nº 10.035, de 1º de outubro de 2019, que instituiu a Plataforma +Brasil no âmbito da administração pública federal;
- A Instrução Normativa nº 19, de 4 de abril de 2022, que Institui o Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br, visando elevar o nível de maturidade das práticas de governança e de gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam parcerias por meio da Plataforma +Brasil.

## 2. Ciclo de Aprimoramento Contínuo da Governança e Gestão

O aprimoramento da governança e gestão pública é um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar e melhorar, sucessivamente, 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 preconizado **Gestão.gov.br**.

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.

Assim, o processo de avaliação é complementado pelo planejamento do aprimoramento da governança e da gestão, 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 governança e 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 elevado nível de maturidade em governança e gestão.

Na constituição do **IMG 100 pontos**, os Critérios de Avaliação do **Gestão.gov.br** se desdobram em alíneas. As alíneas 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 aplicação do **IMG 100 pontos**.

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

## 2.1 O Caminho do Aprimoramento Contínuo da Gestão (Ciclo)

Esse processo de aprimoramento da gestão é aplicável a todas as organizações públicas Repassadoras e Receptoras das Transferências da União que desejarem avaliar e melhorar as suas práticas gerenciais visando elevar o nível de maturidade em governança e gestão.

Ao decidir pela prática do aprimoramento continuado da governança e da gestão, a organização que opera com recursos da União, seja integrante de qualquer dos três poderes, seja de qualquer das três esferas de governo, deverá cumprir as etapas conforme mostra a Figura 3.

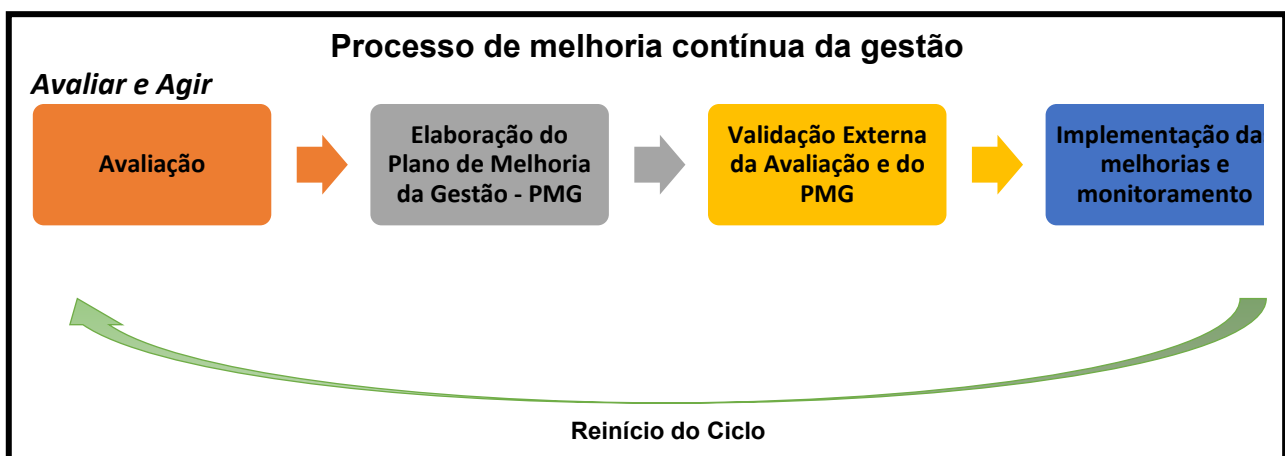


Figura 3 – Etapas da melhoria contínua da gestão

A primeira avaliação estabelece o “marco-zero” da gestão dos órgãos e entidades que operam com Transferências da União em relação ao **Gestão.gov.br**. 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 ao elevado nível de maturidade em governança e gestão.

## 2.2 Implementação e Adesão ao Gestão.gov.br

Para aplicação do **IMG 100 pontos**, foram desenvolvidos material metodológico e capacitações, bem como o sistema *on-line* (sistema Gestão.gov.br), que estão disponibilizados para apoiar os órgãos e entidades nas ações de implementação do **Gestão.gov.br**.

Para aplicação do **IMG 100 pontos**, as organizações deverão constituir **Comitê de Aplicação** 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 no sistema Gestão.gov.br;
- Cadastrar o órgão/entidade no sistema Gestão.gov.br;
- Ativar e desativar os membros do Comitê de Aplicação previamente cadastrados para acesso/uso ao sistema Gestão.gov.br (esse comitê deve ser multidisciplinar, ou seja, composto por representantes das diversas áreas, processos e níveis hierárquicos);
- Submeter a aplicação do **IMG 100 pontos**, gerado pelo sistema Gestão.gov.br, para validação e certificação pela secretaria executiva 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 sistema Gestão.gov.br, no Portal da Plataforma +Brasil.

Só após o aceite do Termo de Adesão ao **Gestão.gov.br**, pelo Presidente do Comitê de Aplicação, será possível o cadastro da organização e a aplicação do **IMG 100 pontos** pelos membros do Comitê de Aplicação, relacionados no cadastro da organização.

### 3. Instrumento de Maturidade da Gestão – IMG 100 pontos

O **Instrumento de Maturidade da Gestão – IMG 100 pontos** está estruturado nos sete Critérios do **Gestão.gov.br**. E cada Critério é composto de um conjunto de alíneas, que são desdobradas em requisitos, os quais devem ser considerados e avaliados.

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

O sistema Gestão.gov.br apresenta a configuração de cada alínea dos Critérios. Portanto, o grau de atendimento dos requisitos de cada alínea, 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 *Critério*, é apresentada sua respectiva pontuação máxima.

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

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

Os Critérios 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 *Critérios* para avaliação da gestão pública, quanto à **constância** da aplicação dessas práticas.

As alíneas do Critério 7 - Valor Público no **IMG 100 pontos** solicitam os resultados organizacionais, que consistem na apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nas alíneas dos *Critérios* dos processos gerenciais. Esses resultados devem ser comparados com referenciais pertinentes e com os requisitos das partes interessadas.

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.

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 Critério 7.

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

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

### 3.1 Requisitos das Alíneas

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 o exemplo, a Alínea “d” do Critério 3 - Público-Alvo:

d) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e os compromissos formalizados são monitorados.

Essa alínea apresenta duas ações **divulgar**, que está associada ao complemento (**Carta de Serviços ao Cidadão**); e **monitorar**, que está associada ao complemento (**compromissos formalizados**). Portanto, estão expressas 2 combinações (ação e complemento), que são os requisitos solicitados pela alínea.

Requisitos da alínea:

- A Carta de Serviços ao Cidadão é **divulgada**;
- Os compromissos formalizados (na Carta de Serviços ao Cidadão) **são monitorados**;

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, conseqüentemente, de cada Critério. A pontuação geral dos Critérios estabelece o nível de maturidade da gestão atingido pela organização. Na configuração de cada Critério, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

#### 4. Realização da Avaliação e Melhoria da Gestão

A avaliação e melhoria da gestão é feita pela própria organização, mediante a aplicação do **IMG 100 pontos**, por meio do sistema **Gestão.gov.br**, 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 **Gestão.gov.br**, a organização deverá realizar a Oficina de Aplicação do **IMG 100 pontos**, que está assim programada:

##### 1º encontro – Reunião de Planejamento (8 horas)

- Apresentação do Presidente e do Comitê de Aplicação;
- Realização da adesão ao **Gestão.gov.br**;
- Apresentação do **IMG 100 pontos** no sistema **Gestão.gov.br**;
- Definição do Ciclo de Aplicação (período de referência para avaliação - deve ser o ano imediatamente anterior ao da aplicação);
- 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 Critério para aplicação do **IMG 100 pontos**.

Para maior efetividade dos trabalhos, recomenda-se que o Comitê de Aplicação seja dividido em Grupos de trabalho - GT, 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.

##### Formação de Grupos por Critério

Grupos	Critérios (Processos Gerenciais)	Alíneas do Critério 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 (80 horas)

- Aplicação do **IMG 100 pontos** para todos os Critérios.
- 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**, 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 **Gestão.gov.br**, 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 Critério, e o Nível de Maturidade da Gestão.

## 3º encontro – eventos externos

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

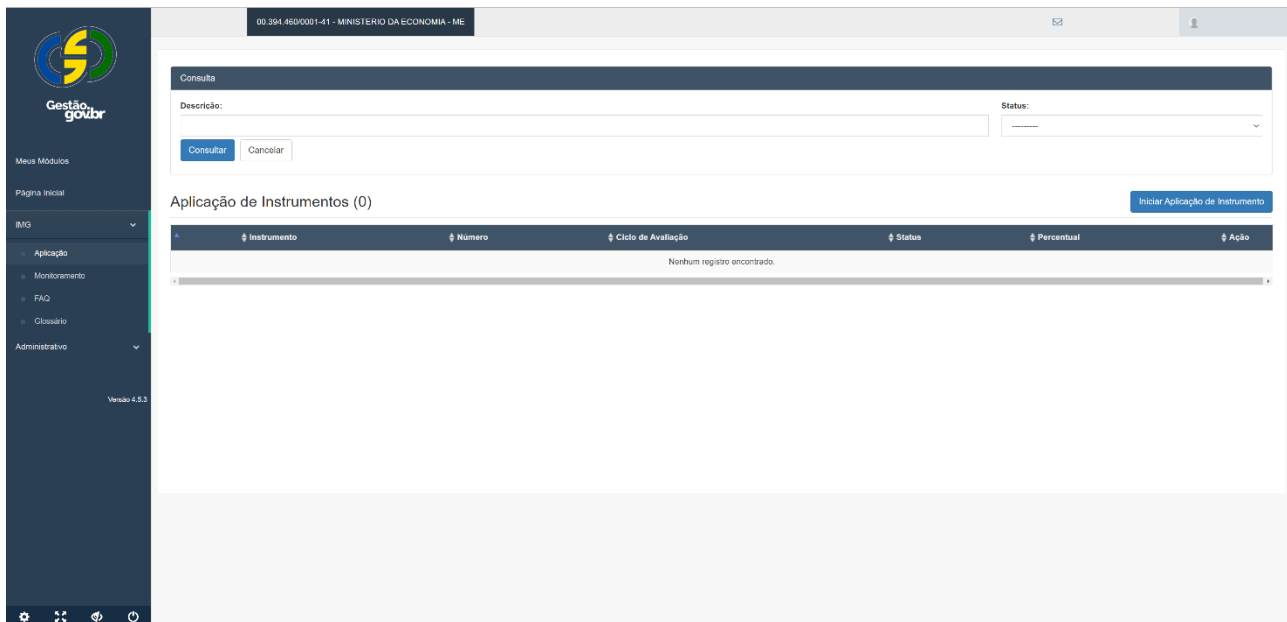
Logo após o encerramento das reuniões de consenso, o servidor designado no perfil de **Presidente do Comitê de Aplicação** deverá encaminhar, por meio do sistema **Gestão.gov.br**, a aplicação do **IMG 100 pontos** para a validação externa e certificação.

### 4.1 Aplicação do IMG 100 pontos no sistema Gestão.gov.br

Para aplicação do **IMG 100 pontos**, preliminarmente, é necessário que o Presidente e os Membros do Comitê de Aplicação cadastrem-se no sistema **Gestão.gov.br**, nos seus respectivos perfis de usuário.

Após a ativação dos cadastros, o sistema do **Gestão.gov.br** disponibilizará, no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, o Termo de Adesão ao **Gestão.gov.br**. Após o aceite, o sistema habilitará as demais funcionalidades para aplicação do instrumento.

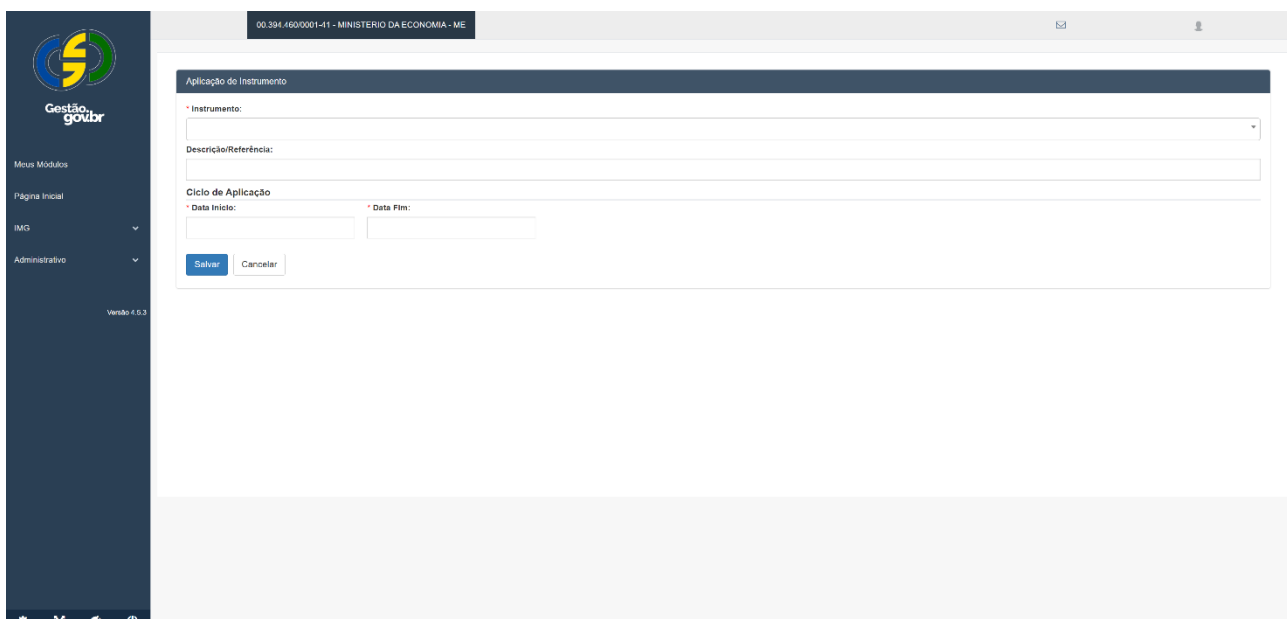
A primeira funcionalidade é iniciar a aplicação. Para tanto, deve-se clicar, na tela abaixo, no botão “Iniciar Aplicação de Instrumento”. Essa ação só ocorre no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação.



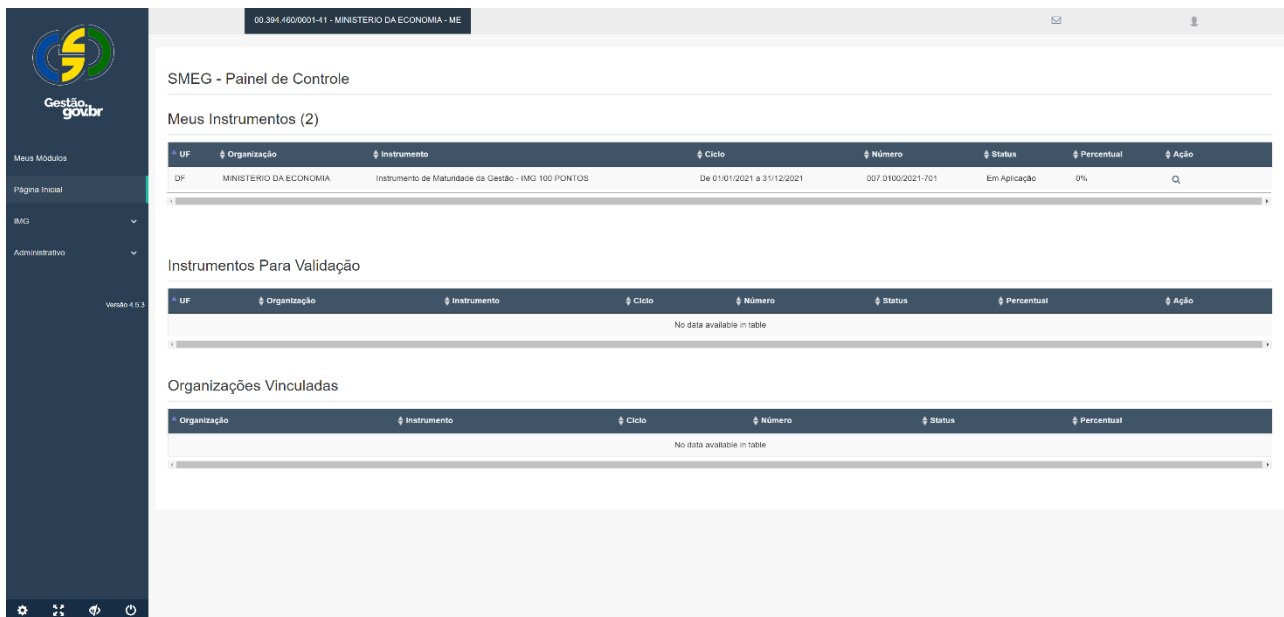
Em seguida, ainda no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, na tela abaixo, deve-se selecionar o instrumento a ser aplicado e preencher os campos do “Ciclo de Aplicação”, que deve ser o ano base (de 1º de janeiro a 31 de dezembro), para avaliação das práticas e resultados de gestão, em atendimento aos requisitos de cada alínea. Caso a aplicação ocorra no ano x, o “Ciclo de Aplicação” será, necessariamente, o ano imediatamente anterior a esse.

No momento da seleção do instrumento, o Presidente do Comitê de Aplicação deverá se atentar para:

- Se primeira aplicação do órgão/entidade, selecionar **IMG 100 pontos (Primeira aplicação)**;
- Se segunda aplicação em diante do órgão/entidade, selecionar **IMG 100 pontos (A partir da segunda aplicação)**.



Na sequência, o sistema apresenta a tela abaixo, onde se deve clicar no ícone “Ação”, para acessar as próximas funcionalidades do instrumento em aplicação. Essa tela só será visualizada pelos Membros do Comitê de Aplicação após a realização dos passos anteriores, que só ocorrem no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação.



UF	Organização	Instrumento	Ciclo	Número	Status	Percentual	Ação
DF	MINISTERIO DA ECONOMIA	Instrumento de Maturidade da Gestão - IMG 100 PONTOS	De 01/01/2021 a 31/12/2021	007.0100/2021-701	Em Aplicação	0%	Q

UF	Organização	Instrumento	Ciclo	Número	Status	Percentual	Ação
No data available in table							

Organização	Instrumento	Ciclo	Número	Status	Percentual
No data available in table					

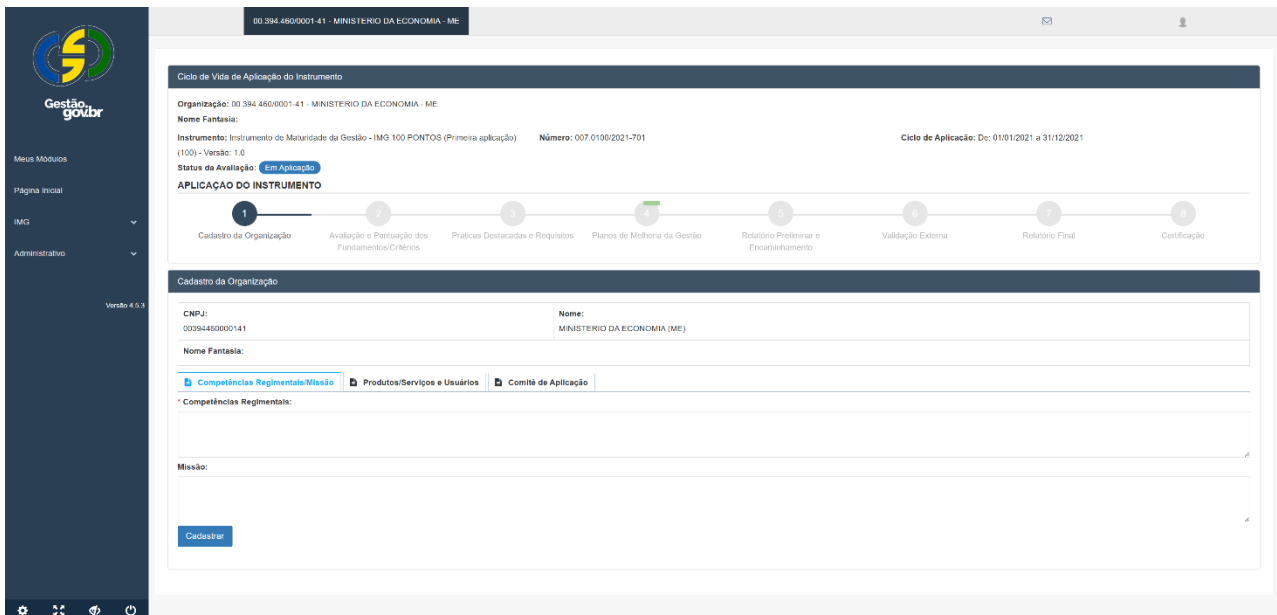
#### 4.1.1 Cadastro da Organização

O Cadastro da Organização é uma descrição geral da organização que será avaliada. Seu objetivo principal é proporcionar uma visão sistêmica da organização a todos os avaliadores, 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 apresentados, na tela abaixo, os campos para a descrição das “Competências Regimentais” (obrigatório) e da “Missão”. Não é necessário descrever todas as competências gerências do regimento interno. Basta apresentar as competências transversais, suficientes para que os Validadores externos tenham conhecimento da organização.



Na aba “Produtos/Serviços” e “Usuários”, estão habilitados os campos para descrição dos “Produtos/Serviços” e dos “Usuários”.

Serviço público é uma atividade desenvolvida com a participação do Estado que têm a finalidade de atender necessidades dos cidadãos-usuários do órgão/entidade.

Os serviços públicos podem ser gerais ou individuais. Os gerais são os destinados ao atendimento da população em geral e são financiados pelos valores dos impostos, como o fornecimento de iluminação pública e a segurança pública.

Os serviços individuais são os que são prestados a cada pessoa individualmente e devem ser cobrados por taxas. São exemplos os serviços de fornecimento de energia elétrica e de água.

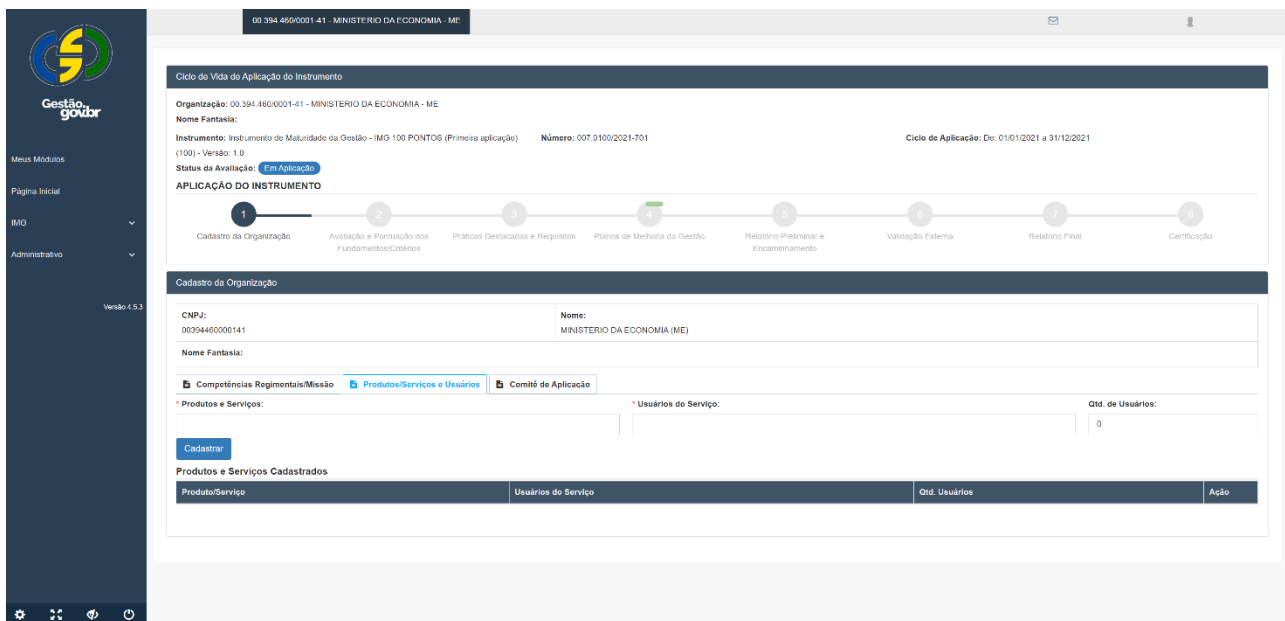
Os serviços públicos chamados de essenciais são aqueles considerados urgentes e que podem causar danos caso sejam interrompidos ou não fornecidos. São ligados às garantias de condições de saúde e de segurança, que são indispensáveis para a vida digna dos cidadãos. Assim, a lei determina que a prestação destes serviços não pode ser interrompida.

A lei nº 7.783/89 (Lei de Greve) definiu quais são os serviços públicos essenciais:

- tratamento e fornecimento de água,
- distribuição de energia elétrica,
- fornecimento de gás e outros tipos de combustível,
- serviços médicos e hospitalares,
- distribuição e venda de medicamentos,
- venda de alimentos,
- serviços funerários,
- transporte coletivo,
- tratamento de esgoto,

- coleta de lixo,
- serviços de telecomunicações,
- guarda e controle de substâncias radioativas e de materiais nucleares,
- atividades de processamento de dados dos serviços essenciais,
- controle do tráfego aéreo,
- serviços de compensação bancária.

Nesse momento, é importante atentar-se que, para cada “Produto/Serviço”, deve-se relacionar os seus respectivos “Usuários”.



Ciclo de Vida do Aplicação do Instrumento

Organização: 00.394.460/0001-41 - MINISTERIO DA ECONOMIA - ME

Nome Fantasia:

Instrumento: Instrumento de Maturidade da Gestão - IMG 100 PONTOS (Primeira aplicação) Número: 007.0100/2021-701 Ciclo de Aplicação: De: 01/01/2021 a 31/12/2021

Status da Avaliação: [Em Aplicação](#)

APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

1 Cadastro da Organização 2 Avaliação e Portuação dos Fundamentos/Critérios 3 Práticas Destacadas e Requisitos 4 Planos de Melhoria da Gestão 5 Relatório Preliminar e Encaminhamento 6 Validação Externa 7 Relatório Final 8 Certificação

Cadastro da Organização

CNPJ: 00394460000141 Nome: MINISTERIO DA ECONOMIA (ME)

Nome Fantasia:

Competências Regimentais/Missão [Produtos/Serviços e Usuários](#) [Comitê de Aplicação](#)

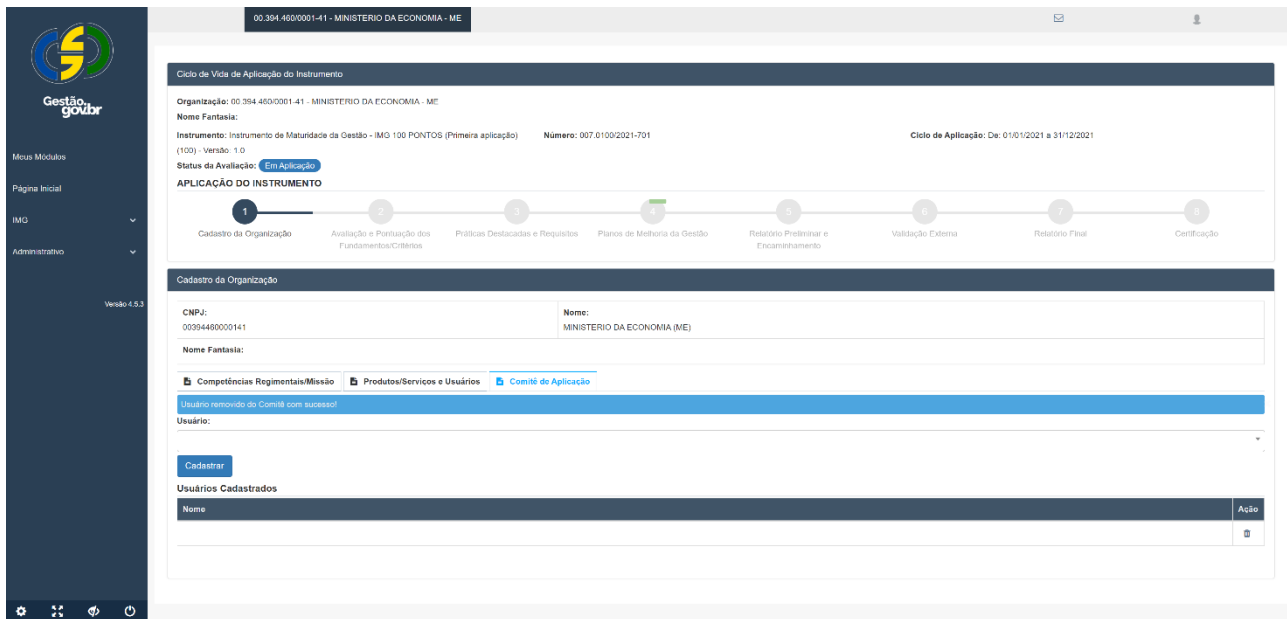
\* Produtos e Serviços: \* Usuários do Serviço: Qtd. de Usuários: 0

[Cadastrar](#)

Produtos e Serviços Cadastrados

Produto/Serviço	Usuários do Serviço	Qtd. Usuários	Ação
-----------------	---------------------	---------------	------

Finalmente, na próxima aba, estão habilitados os campos pertinentes ao Comitê de Aplicação, onde é possível a inclusão ou exclusão de usuários. No caso de um usuário se cadastrar no sistema após iniciada a aplicação, o Presidente do Comitê de Aplicação deverá inclui-lo, clicando no respectivo nome do usuário relacionado no campo “Usuário”.



#### 4.1.2 Avaliação e Pontuação dos Critérios

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 sinalizado “Sim” para o fator “Adequação” na avaliação dos requisitos de cada alínea dos Critérios 1 a 6 – Processos Gerenciais. Caso a organização sinalize “Não” para o fator “Adequação”, conseqüentemente, deverá sinalizar “Não” para o fator “Continuidade”.

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” a organização 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.

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.

Se uma prática de gestão para atendimento de um determinado requisito contemplar indicadores de desempenho, estes deverão ser relacionados na descrição dessa prática de gestão, e os resultados desses indicadores deverão ser apresentados quando da aplicação do Critério 7.

**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.
  - Demonstrar, caso a prática de gestão não seja realizada exclusivamente pela organização e sim pela organização competente dentro do Poder Federativo à qual ela se vincula, como esta participa/contribui para o atendimento da prática de gestão pela instituição competente.

Tendo em vista a forte inter-relação existente entre os Critérios, é muito comum ocorrer a descrição de uma prática de gestão que atenda a várias práticas de gestão. Nesse caso, basta fazer referência à alínea, identificando o Critério correspondente, 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 o requisito 1, da alínea “c”, do Critério 1 - Governança.

Critério 1 – Governança
c) A alta direção promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.
Requisito da alínea
1. A alta direção <b>promove o monitoramento</b> ... do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.



### Descrição das Práticas de Gestão

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) por meio da avaliação dos principais dos resultados dos indicadores de desempenho abaixo relacionados. Participam da reunião o colegiado formado pela Alta Administração e a Assessoria de Gestão Estratégica.

Principais indicadores de desempenho: - Índices de satisfação do cidadãos-usuário; Percentual de arrecadação de Receitas; Percentual de desempenho de Despesas; Índice de investimentos em áreas verdes; Índice de Desenvolvimento Humano; Percentual de retorno dos programas sociais; Percentual de absenteísmo; e Índice de melhoria da qualidade dos produtos fornecidos.

#### 4.1.2.1 Avaliação e Pontuação dos Critérios 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 Critérios”.



#### A) Avaliação das Alíneas

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

##### Fundamentos/Critérios

	01	02	03	04	05	06	07
	Governança	Estratégias e Planos	Público-Alvo	Sustentabilidade	Capital Intelectual	Processos	Valor Público
<b>A</b>	<b>01 - Governança</b>						
	<b>Alíneas</b>						<b>10,0</b>
	<input checked="" type="checkbox"/>						<b>Ação</b>
	<input type="checkbox"/>						Avaliar
	<input type="checkbox"/>						Avaliar
	<input type="checkbox"/>						Avaliar
	<input type="checkbox"/>						Avaliar
	<input type="checkbox"/>						Avaliar
	<input type="checkbox"/>						Avaliar
	<input type="checkbox"/>						Avaliar
	<input type="checkbox"/>						Avaliar

##### Oportunidades de Melhoria Priorizadas

Alínea	Requisito	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	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 aos requisitos de cada alínea pelas práticas de gestão.

Fundamentos/Critérios



Requisitos (01-Governança)

01 - Governança			
Alínea			
a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.			
Fatores de Avaliação da Alínea		Adequação	Continuidade
01 - A alta direção promove a avaliação das prioridades considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.		-----	-----
Fatores de Avaliação da Alínea		Adequação	Continuidade
02 - A alta direção promove a avaliação dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.		-----	-----
<a href="#">&lt;&lt; Voltar</a>		<a href="#">Salvar</a>	

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			
Alínea			
a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.			
Fatores de Avaliação da Alínea		Adequação	Continuidade
01 - A alta direção promove a avaliação das prioridades considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.		Sim	-----
<a href="#">Prática de Gestão:</a> <a href="#">Arquivos (0):</a> <a href="#">Oportunidades de Melhoria (0):</a>			
Descrição:			
Fatores de Avaliação da Alínea		Adequação	Continuidade
02 - A alta direção promove a avaliação dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.		-----	-----
<a href="#">&lt;&lt; Voltar</a>		<a href="#">Salvar</a>	

## B) Upload de Arquivos

Também é possível fazer upload de arquivos para evidenciar as práticas de gestão. Veja o campo habilitado na aba “Arquivos”. Apesar de esse campo não ser obrigatório, é fundamental que a organização insira documentos que comprovem a prática de gestão apresentada, uma vez que estes

subsidiarão a análise pelos validadores externos. É aceitável a indicação de links no campo de descrição da prática.

Importante salientar que os documentos anexados, para terem validade, devem ser assinados ou provenientes de publicações oficiais e/ou confiáveis, a exemplo dos diários oficiais e notícias de sites consolidados. Além disso, a documentação inserida deve ser de, pelo menos, 1 (um) período anterior ao ciclo de avaliação e de até 3 (três) períodos em relação a este. Fora desse período, ficará a critério do Validador a consideração desta.

Após selecionar o(s) arquivo(s) a ser(em) anexado(s), é necessário clicar em “Salvar”.

Requisitos (01-Governança)



### C) Priorização das Oportunidades de Melhoria

Outra possibilidade é a apresentação de Oportunidade de Melhoria – OM, que pode ser um problema, uma melhoria ou uma inovação para as possíveis lacunas não atendidas pelas práticas de gestão. Apesar de não ser obrigatório, é recomendável a descrição dessas OMs, mesmo que não venham a ser contempladas nos Planos de Melhoria da 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 Melhoria são, necessariamente, prioritárias.

Outro critério importante de priorização é considerar os projetos já em desenvolvimento que têm relação direta com, pelo menos, uma das OMs 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 OMs que respondam a esses dois critérios, e, caso os planejadores decidam incluir outras OMs, 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 OMs 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:

<b>Tabela de Priorização - GUT</b>			
<b>pontos</b>	<b>Gravidade</b> (Consequências se nada for feito)	<b>Urgência</b> (Prazo para tomada de decisão)	<b>Tendência</b> (Proporção do problema no futuro)
<b>5</b>	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação ou problema será imediato.
<b>4</b>	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.
<b>3</b>	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.
<b>2</b>	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.
<b>1</b>	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.

Apesar de as ferramentas auxiliarem na priorização, estas 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)



The screenshot shows a web application interface for managing improvement opportunities. At the top, there is a header for '01 - Governança'. Below it, a section titled 'Alineia' contains a description: 'a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.' This is followed by a table for 'Fatores de Avaliação da Alineia' with columns for 'Adequação' and 'Continuidade'. The first row shows 'Sim' for Adequação and a dropdown for Continuidade. Below this is a form for 'Prática de Gestão' with a tab for 'Oportunidades de Melhoria (0)'. The form includes a 'Descrição' text area, and three dropdown menus for 'Gravidade', 'Urgência', and 'Tendência'. A table titled 'Oportunidades Cadastradas' is shown below, with columns for 'Descrição', 'Gravidade', 'Urgência', 'Tendência', and 'Resultado', and a message 'No data available in table'. At the bottom, there is another 'Fatores de Avaliação da Alineia' table and a navigation bar with '<< Voltar' and 'Salvar' buttons.

Após a descrição e priorização das OMs, o sistema apresenta a relação para habilitação dos Planos de Melhoria da Gestão - PMGs. 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/Critérios

01 Governança		02 Estratégias e Planos		03 Público-Alvo		04 Sustentabilidade		05 Capital Intelectual		06 Processos		07 Valor Público	
A	01 - Governança											10,0	
✓	Alineas											Ação	
<input type="checkbox"/>	a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.											Avaliar	
<input type="checkbox"/>	b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas às diretrizes de governo e ao interesse público.											Avaliar	
<input type="checkbox"/>	c) A alta direção promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.											Avaliar	
<input type="checkbox"/>	d) A alta direção dispõe de dados e informações para subsidiar o seu processo decisório.											Avaliar	
<input type="checkbox"/>	e) A alta direção assegura 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 ou 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 a identificação e a divulgação dos principais riscos.											Avaliar	

#### Oportunidades de Melhoria Priorizadas

	Alinea	Requisito	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado	Ação
<input type="checkbox"/>	a)	01	Oportunidade de Melhoria 1	1	1	1	1	Habilitar 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 na ação “Desabilitar PMG”.

#### Fundamentos/Critérios

01 Governança		02 Estratégias e Planos		03 Público-Alvo		04 Sustentabilidade		05 Capital Intelectual		06 Processos		07 Valor Público	
A	01 - Governança											10,0	
✓	Alineas											Ação	
<input type="checkbox"/>	a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.											Avaliar	
<input type="checkbox"/>	b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base em informações alinhadas às diretrizes de governo e ao interesse público.											Avaliar	
<input type="checkbox"/>	c) A alta direção promove o monitoramento e a divulgação do desempenho institucional com foco nos resultados estratégicos ou nas prioridades estabelecidas.											Avaliar	
<input type="checkbox"/>	d) A alta direção dispõe de dados e informações para subsidiar o seu processo decisório.											Avaliar	
<input type="checkbox"/>	e) A alta direção assegura 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 ou 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 a identificação e a divulgação dos principais riscos.											Avaliar	

#### Oportunidades de Melhoria Priorizadas

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

### 4.1.2.2 Avaliação e Pontuação do Critério 7 – Valor Público

A avaliação e pontuação desse Critério 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. O elevado nível de maturidade em governança e 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 no item 4.7.7 Valor Público do documento do **Gestão.gov.br**.

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 Critérios 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 IDs.

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 que a avaliação dos resultados ocorre 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 Critério 7

Critério 7 - Valor Público			
<b>Alínea</b>			
f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos e são avaliados periodicamente.			
<b>Requisito 1 da alínea</b>			
Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão <b>definidos...</b>			
Descrição dos Indicadores	Ano	2021	2022
Percentual de capacitação de servidores que atuam nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	<b>Meta</b>	90%	100%
	<b>Resultado</b>	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.	<b>Meta</b>	95%	100%
	<b>Resultado</b>	80%	95%
Percentual de execução de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União dentro do prazo estabelecido.	<b>Meta</b>	80%	90%
	<b>Resultado</b>	70%	85%
<b>Requisito 2 da alínea</b>			
2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual são <b>avaliados periodicamente.</b>			
Mensalmente, desde 2017, são realizadas reuniões de monitoramento e avaliação dos indicadores de desempenho, quando são apresentados pelos respectivos responsáveis os resultados alcançados e proposições de ações necessárias. 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-Valor Público)

07 - Valor Público			
Alínea			
a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos e são avaliados periodicamente.			
Fatores de Avaliação da Alínea		Adequação	Continuidade
01 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos.		Sim	Sim
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Indicadores (0):</span> <span>Arquivos (0):</span> <span>Oportunidades de Melhoria (0):</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Tipo de Indicador: <input type="text"/></p> <p>Ano: <input type="text"/></p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Descrição: <input type="text"/></p> <p>Meta: <input type="text"/></p> <p>Resultado: <input type="text"/></p> </div> </div>			
Fatores de Avaliação da Alínea		Adequação	Continuidade
02 - Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas são avaliados periodicamente.		-----	-----
<a href="#">&lt;&lt; Voltar</a> <a href="#" style="margin-left: 20px;">Salvar</a>			

No Critério 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 OMs que serão contempladas com um PMG.

Fundamentos/Critérios

<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>07</b>
Governança	Estratégias e Planos	Público-Alvo	Sustentabilidade	Capital Intelectual	Processos	Valor Público

A	07 - Valor Público	25,0
✓	Alíneas	Ação
<input type="checkbox"/>	a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos às estratégias ou às prioridades estabelecidas estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	b) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos-usuários estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	c) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	d) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	g) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar
<input type="checkbox"/>	h) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos estão definidos e são avaliados periodicamente.	Avaliar

Oportunidades de Melhoria Priorizadas

	Alínea	Requisito	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado	Ação
<input type="checkbox"/>	a)	01	Oportunidade de Melhoria	2	2	3	12	Habilitar PMG

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

### 4.1.3 Práticas Destacadas e Pré-requisitos para Certificação

#### 4.1.3.1 Práticas Destacadas

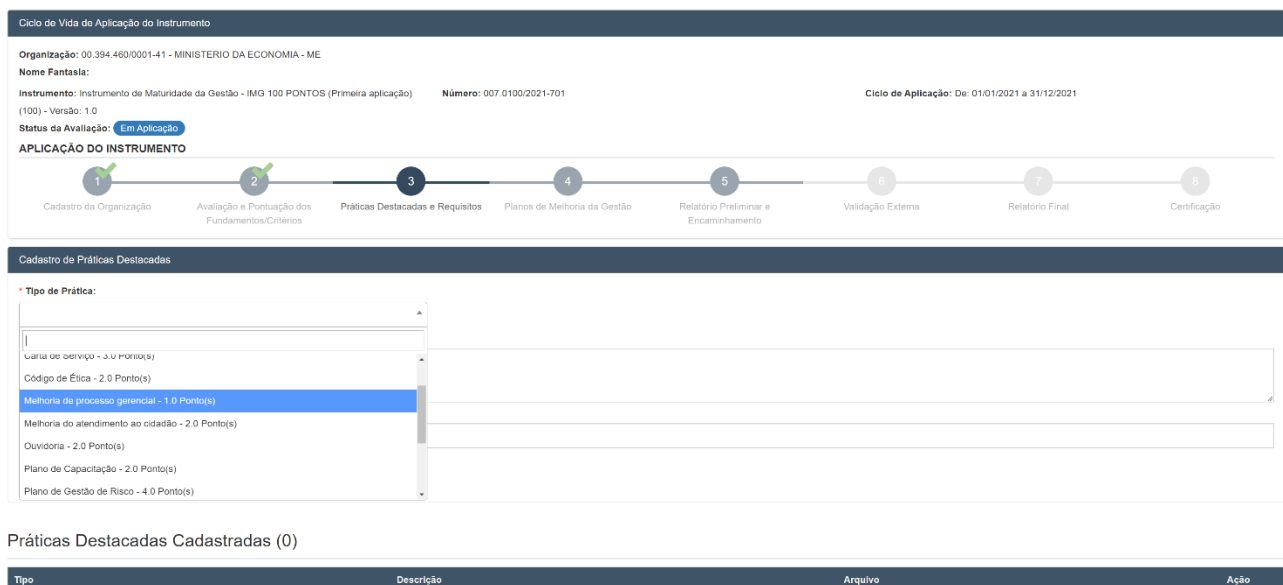
Tão importante quanto o levantamento, a análise e a pontuação das práticas e dos resultados de gestão é a identificação de boas práticas que já foram implementadas, testadas e que já apresentam bons resultados, podendo formar um banco de boas práticas a serem aplicadas por outras organizações públicas,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

Essas práticas destacadas, apesar de o seu registro ser facultativo, deverão ser descritas e categorizadas, uma vez que 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**.



#### 4.1.3.2 Pré-requisitos para Certificação

Os **Pré-requisitos para Certificação** são condições preliminares que a organização precisa apresentar durante a aplicação do IMG 100 pontos, que a qualifica ao processo de validação externa, visando a Certificação do Nível de Maturidade da Gestão.



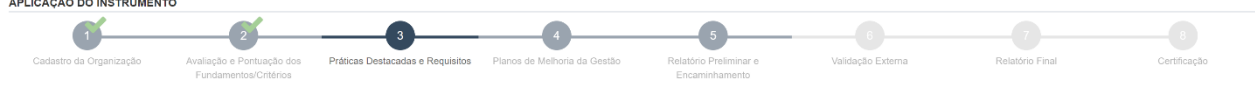
PRÉ-REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO		
Critérios	Pré-requisitos	pontos
Governança	Código de Ética	2
	Plano de Gestão de Risco	4
Estratégias e Planos	Planejamento Estratégico	4
Público-Alvo	Carta de Serviço	3
	Ouvidoria	2
Sustentabilidade	Plano Orçamentário e financeiro	2
	Portal de Transparência (próprio ou de terceiros)	2
	Regra de ouro - STN	5
Capital Intelectual	Plano de Capacitação	2
	Avaliação de Desempenho das pessoas e equipes	2
Processos	Cadeia Integrada de Valor	3
Valor Público	Sistema de avaliação por meio de Indicadores	4
<b>Total</b>		<b>35</b>

Por meio das telas abaixo do sistema Gestão.gov.br, os Membros do Comitê Aplicação deverão relacionar os Pré-requisitos para Certificação e realizar *upload* dos respectivos arquivos.

**Ciclo de Vida de Aplicação do Instrumento**

Organização: 00.394.460/0001-41 - MINISTERIO DA ECONOMIA - ME  
 Nome Fantasia:  
 Instrumento: Instrumento de Maturidade da Gestão - IMG 100 PONTOS (Primeira aplicação) Número: 007.0100/2021-701 Ciclo de Aplicação: De: 01/01/2021 a 31/12/2021  
 (100) - Versão: 1.0  
 Status da Avaliação: **Em Aplicação**

**APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO**



**Cadastro de Práticas Destacadas**

\* Tipo de Prática:

- Avaliação de Desempenho das pessoas - 2.0 Ponto(s)
- Cadeia Integrada de Valor - 3.0 Ponto(s)**
- Carta de Serviço - 3.0 Ponto(s)
- Código de Ética - 2.0 Ponto(s)
- Melhoria de processo gerencial - 1.0 Ponto(s)
- Melhoria do atendimento ao cidadão - 2.0 Ponto(s)

Práticas Destacadas Cadastradas (0)

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

Imagem sobre como relacionar os Pré-requisitos para certificação.



Ciclo de Vida de Aplicação do Instrumento

Organização: 00.394.460/0001-41 - MINISTERIO DA ECONOMIA - ME  
Nome Fantasia:  
Instrumento: Instrumento de Maturidade da Gestão - IMG 100 PONTOS (Primeira aplicação) Número: 007.0100/2021-701 Ciclo de Aplicação: De: 01/01/2021 a 31/12/2021  
(100) - Versão: 1.0  
Status da Avaliação: **Em Aplicação**

APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

- 1 Cadastro da Organização
- 2 Avaliação e Pontuação dos Fundamentos/Critérios
- 3 Práticas Destacadas e Requisitos
- 4 Planos de Melhoria da Gestão
- 5 Relatório Preliminar e Encaminhamento
- 6 Validação Externa
- 7 Relatório Final
- 8 Certificação

Cadastro de Práticas Destacadas

\* Tipo de Prática:  
Cadeia Integrada de Valor - 3.0 Ponto(s)

\* Descrição:

Novo Arquivo (Possível Seleção Múltipla):  
Escolher arquivos Nenhum arquivo escolhido

Cadastrar Cancelar

Práticas Destacadas Cadastradas (0)

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

Como realizar *upload* de arquivos

O sistema computará a pontuação total obtida de acordo com os pré-requisitos atendidos, o que definirá, junto com a pontuação total obtida no IMG 100 pontos, se a aplicação será encaminhada para a validação externa. Veja o exemplo abaixo:

PRÉ-REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO			
Critérios	Pré-requisitos	SIM/NÃO	PONTUAÇÃO OBTIDA
Governança	Código de Ética	SIM	2
	Plano de Gestão de Risco	NÃO	-
Estratégias e Planos	Planejamento Estratégico	SIM	4
Público-Alvo	Carta de Serviço	SIM	3
	Ouvidoria	NÃO	-
Sustentabilidade	Plano Orçamentário e financeiro	SIM	2
	Portal de Transparência (próprio ou de terceiros)	SIM	2
	Regra de ouro (Secretaria do Tesouro Nacional-STN)	NÃO	5
Capital Intelectual	Plano de Capacitação	SIM	2
	Avaliação de Desempenho das pessoas e equipes	NÃO	-
Processos	Cadeia Integrada de Valor	SIM	3
Valor Público	Sistema de avaliação por meio de Indicadores	NÃO	-
<b>Total</b>			<b>23</b>

Neste exemplo, a apresentação de atendimento aos pré-requisitos gerou uma pontuação obtida superior a **20 pontos**, atingindo a condição necessária para validação externa, caso esta tenha alcançado uma pontuação total **maior que 51 pontos** da régua de pontuação do IMG 100 pontos.

## A) Regra de Ouro

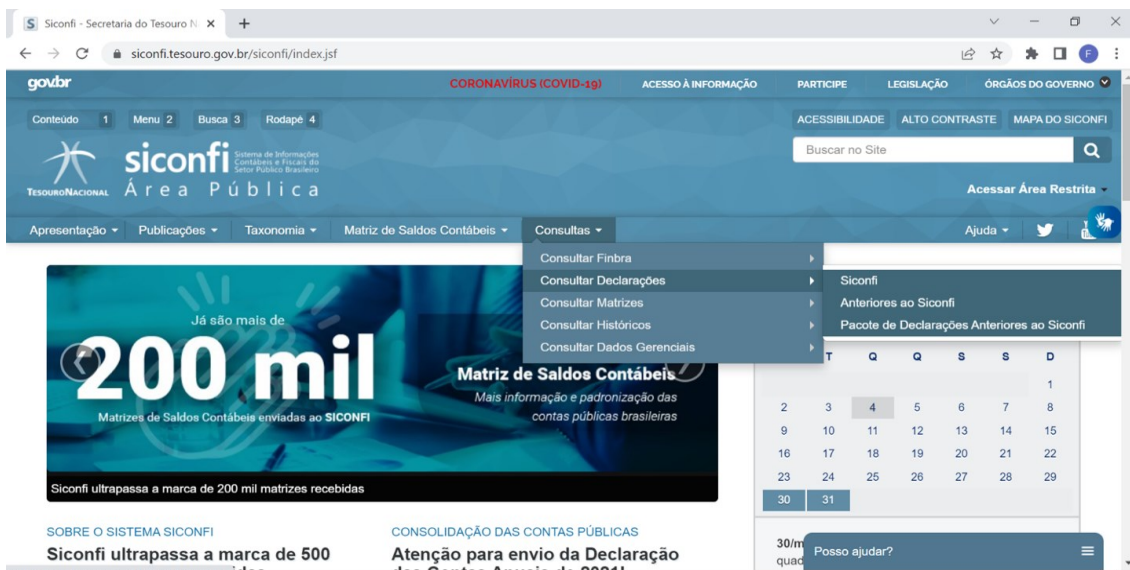
Entre os Pré-requisitos para Certificação, destacamos a Regra de Ouro da Secretaria do Tesouro Nacional - STN.

Resumidamente, a Regra de Ouro:

- Veda a realização de operações de crédito que excedam o montante das despesas de capital, ressalvadas as autorizadas mediante créditos suplementares ou especiais com finalidade precisa, aprovados pelo Poder Legislativo por maioria absoluta;
- Cumprida no orçamento e também na execução financeira;
- Em cada exercício financeiro, deverão ser considerados o total dos recursos de operações de crédito nele ingressados e o das despesas de capital executadas.

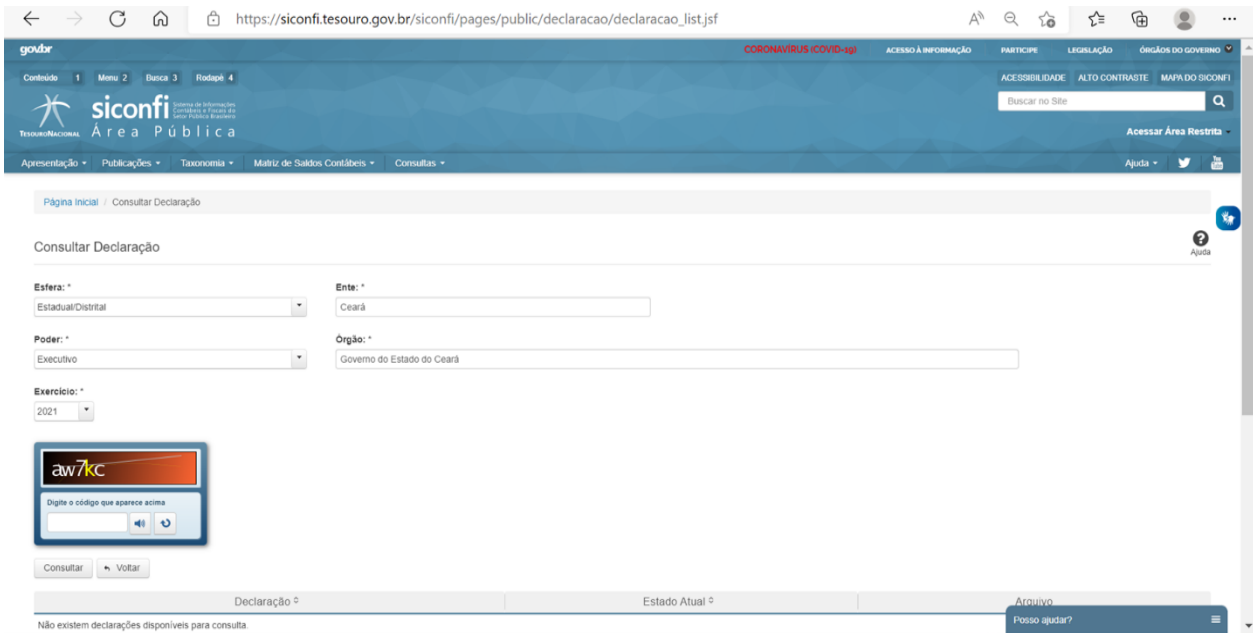
A seguir, o passo a passo para análise da Regra de Ouro:

1. Acessar o site da Secretaria do Tesouro Nacional: <https://siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/index.jsf>.
2. No menu "Consultas", escolher "Consultar Declarações" e, em seguida, a opção "Siconfi".



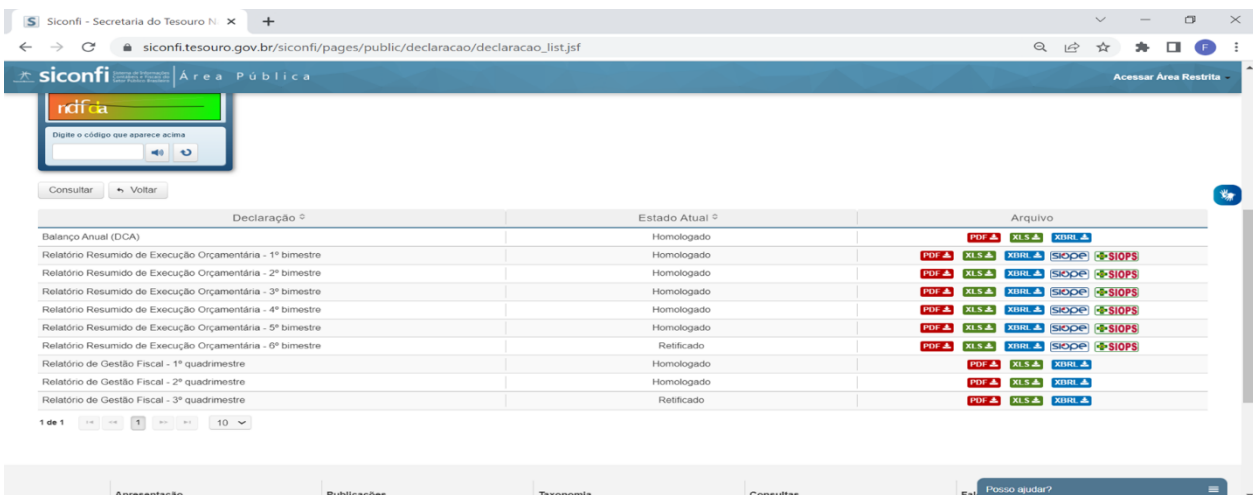
The screenshot shows the Siconfi website interface. The browser address bar displays "siconfi.tesouro.gov.br/siconfi/index.jsf". The website header includes the "gov.br" logo, navigation links for "CORONAVIRUS (COVID-19)", "ACESSO À INFORMAÇÃO", "PARTICIPE", "LEGISLAÇÃO", and "ÓRGÃOS DO GOVERNO". A search bar is located in the top right corner. The main navigation menu is open, showing options like "Apresentação", "Publicações", "Taxonomia", "Matriz de Saldos Contábeis", and "Consultas". The "Consultas" menu is expanded, displaying options: "Consultar Finbra", "Consultar Declarações", "Consultar Matrizes", "Consultar Históricos", and "Consultar Dados Gerenciais". A large banner in the center of the page reads "Já são mais de 200 mil Matrizes de Saldos Contábeis enviadas ao SICONFI". Below the banner, there are sections for "SOBRE O SISTEMA SICONFI" and "CONSOLIDAÇÃO DAS CONTAS PÚBLICAS".

3. Preencher os campos disponibilizados na tela. Ex: Estado do Ceará.

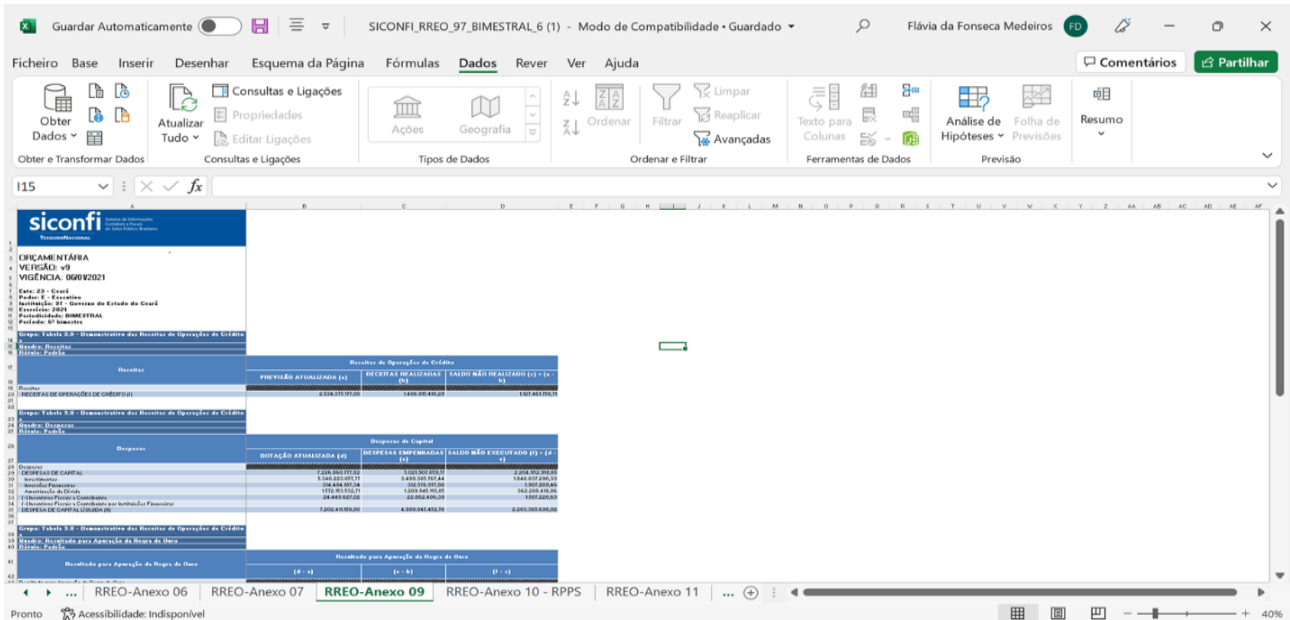


Observação: o exercício será sempre o ano do Ciclo de Aplicação.

4. Escolher o "Relatório Resumido da Execução Orçamentária - 6º Bimestre" (arquivo .xls).



5. Será gerada uma planilha com vários anexos, distribuídos por abas. A Regra de Ouro está disponível na aba "RREO Anexo nº 9".



Para análise da Regra de Ouro, serão consideradas as Linhas e Colunas da RREO-Anexo 09 destacadas na imagem abaixo.

Receitas	Receitas de Operações de Crédito		
	PREVISÃO ATUALIZADA (a)	RECEITAS REALIZADAS (b)	SALDO NÃO REALIZADO (c) = (a - b)
RECEITAS DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO (I)	2.534.377.177,00	<b>1.406.915.418,29</b>	1.127.461.758,71

Despesas	Despesas de Capital		
	DOTAÇÃO ATUALIZADA (d)	DESPESAS EMPENHADAS (e)	SALDO NÃO EXECUTADO (f) = (d - e)
DESPESAS DE CAPITAL	7.226.860.777,82	5.021.907.859,17	2.204.952.918,65
Investimentos	5.340.223.057,77	3.499.385.767,44	1.840.837.290,33
Inversões Financeiras	314.484.187,34	312.576.977,88	1.907.209,46
Amortização da Dívida	1.572.153.532,71	1.209.945.113,85	362.208.418,86
(-) Incentivos Fiscais a Contribuinte	24.449.627,02	22.862.406,39	1.587.220,63
(-) Incentivos Fiscais a Contribuinte por Instituições Financeiras			
DESPA DE CAPITAL LÍQUIDA (II)	7.202.411.150,80	<b>4.999.045.452,78</b>	2.203.365.698,02

Segundo o Manual de Demonstrativos Fiscais/2022, em sua página 365, o RESULTADO PARA APURAÇÃO DA REGRA DE OURO será registrado pela diferença entre a despesa de capital líquida e as receitas de operações de crédito. O resultado positivo representa o cumprimento do dispositivo constitucional, que veda a realização de receitas de operações de créditos que excedam o montante das despesas de capital.

Assim, para a análise em questão, deve-se levar em consideração a diferença entre as DESPESAS EMPENHADAS e as RECEITAS REALIZADAS.

Resultado para Apuração da Regra de Ouro	Resultado para Apuração da Regra de Ouro		
	(d - a)	(e - b)	(f - c)
Resultado para Apuração da Regra de Ouro			
RESULTADO PARA APURAÇÃO DA REGRA DE OURO (III) = (II - I)	4.668.033.973,80	<b><u>3.592.130.034,49</u></b>	1.075.903.939,31

**Observações:**

- Esse relatório só é válido para análise da Regra de Ouro no nível de Estados e Municípios. Para a **União**, os dados são consolidados em um único painel no site do Tesouro Nacional, não sendo possível a extração de um relatório de um órgão ou entidade em separado.
- Com relação aos **Estados**, o relatório extraído é consolidado para as todas as secretarias/unidades orçamentárias, ou seja, todas as instituições públicas estaduais terão como base a Regra de Ouro do Governo do Estado.
- Para os **Municípios**, é possível verificar individualmente o atendimento à Regra de Ouro, por meio do relatório extraído.

**4.1.4 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.

#### **4.1.4.1 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, porcentagem 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:

<b>INFORMAÇÕES GERENCIAIS</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO</b>	<b>META</b>	<b>ANO</b>
A organização possui 100 servidores.	Índice de absenteísmo.	1%	2022
	Percentual de servidores capacitados.	80%	2022
A organização possui 10 projetos com recursos das transferências da União.	Percentual de projetos concluídos no prazo estabelecido.	90%	2022
	Percentual de projetos em conformidade.	90%	2022

A organização possui 1000 cidadãos usuários.	Percentual de cidadãos usuários muito satisfeitos com a qualidade do serviço.	95%	2022
--	---	-----	------

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.

A Instrução Normativa SEGES/ME nº 2, de 12 de janeiro de 2022 estabeleceu o sistema de medição de desempenho de repassadores e recebedores de recursos discricionários e legais da União, na gestão de instrumentos operacionalizados por meio da Plataforma +Brasil.

Segundo o art. 4º, parágrafo único, para a composição do Índice de Capacidade Técnica na Gestão das Transferências da União - ICTRU, poderão ser utilizados os seguintes critérios de avaliação, considerando as peculiaridades de recebedores e repassadores:

- capacitação da força de trabalho;
- maturidade da governança e da gestão institucional;
- desempenho nos processos de transferências da União;
- maturidade institucional da gestão de riscos;
- conformidade das informações fiscais e contábeis; e
- nível de desenvolvimento institucional.

A maturidade da governança e da gestão institucional será obtida pela certificação do Nível de Maturidade da Gestão emitida a partir da aplicação de um IMG. Portanto, o Nível de Maturidade da Gestão poderá servir como um dos critérios prioritários para captação de recursos da União.

O estabelecimento e o 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.

#### **4.1.4.2 Elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão (5W2H)**

O sistema apresentará a relação das Oportunidades de Melhoria Priorizadas em cada Critério, que deverão ser habilitadas para elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão. Estes deverão ser preenchidos 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.

Apesar de o preenchimento da etapa **Plano de Melhoria da Gestão** não ser obrigatório no sistema quando da aplicação do IMG 100 pontos, é imprescindível a habilitação de PMGs para as Oportunidades de Melhoria priorizadas. Além disso, os resultados desses planos deverão ser apresentados e pontuados no Critério 7 – Valor Público, a partir da segunda aplicação do IMG 100 pontos, especificamente, na alínea “i”. Nessa situação, quando da nova aplicação, o Presidente do Comitê de Aplicação deverá selecionar o Instrumento de Maturidade de Gestão - IMG 100 pontos (A partir da segunda aplicação).

Para elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão, o Comitê de Aplicação deve clicar em “PMG”, na coluna “Ação”, conforme demonstrado na tela abaixo:



#### Plano de Melhoria da Gestão - PMG

<b>01</b>	Governança	
<b>01 - Governança</b>		<b>10,0</b>
Alínea		
a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.		
Oportunidades de Melhoria		Ação
<input type="checkbox"/>	Oportunidade de Melhoria 1 - Resultado: 1	PMG

Em seguida, o sistema abre a tela para elaboração do PMG. Nela, podemos verificar que os campos “Critério” e “Alínea” já vêm preenchidos e correspondem à Oportunidade de Melhoria habilitada anteriormente, 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:

**Critério 5 - Capital Intelectual**

**Alínea e)** São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais.

**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%	2022
Percentual de aplicação de recursos orçamentários/financeiros com capacitação.	100%	2022
Percentual de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União executados sem inconsistências.	95%	202
Tempo médio de elaboração de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União executados sem inconsistências.	1 mês	2022

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

01  
Governança

01 - Governança	10.0			
Alinea				
a) A alta direção promove a avaliação das prioridades e dos resultados alcançados considerando as competências regimentais ou a missão da instituição.				
Oportunidade de Melhoria				
Oportunidade de Melhoria 1	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
	1	1	1	1
Plano de Melhoria da Gestão (PMG)				
* Nome do PMG:				
* Indicador de Desempenho:				
* Meta:	* Ano:	* Data de Início:	* Recursos (R\$):	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
* Local:	* Quem:			
<input type="text"/>	<input type="text"/>			
* Como:				
<input type="text"/>				
<input type="button" value="Voltar"/> <input type="button" value="Salvar"/>				

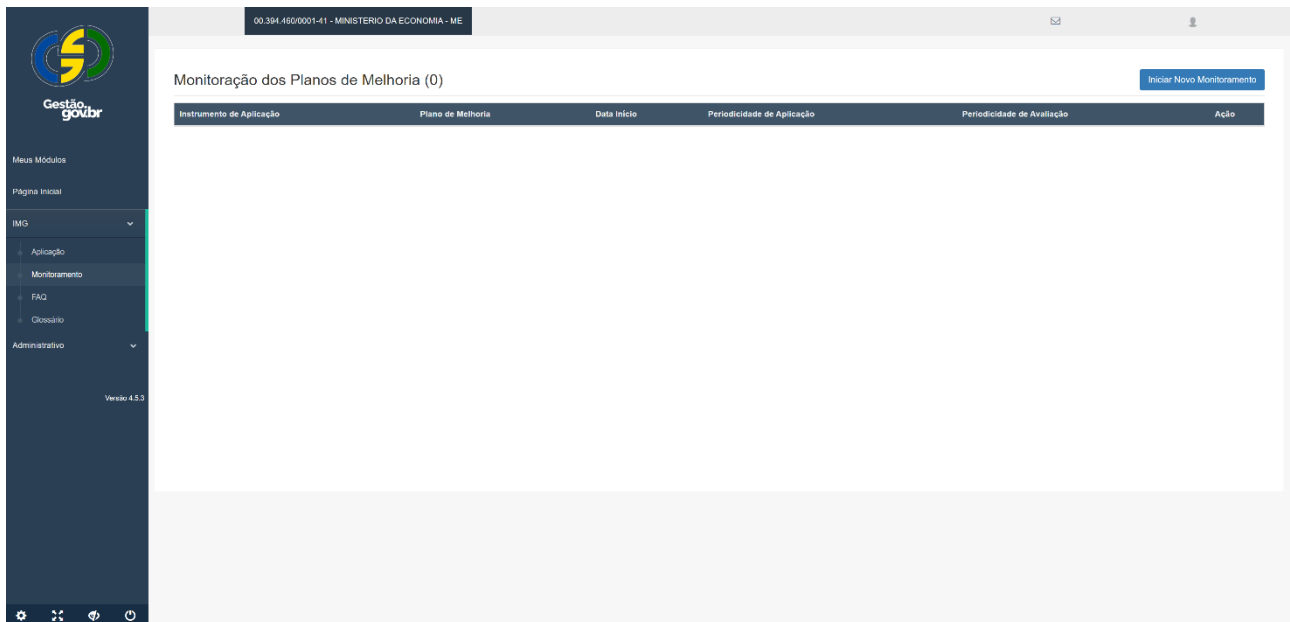
#### 4.1.4.3 Monitoramento dos Planos de Melhoria da Gestão:

Esta etapa 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.

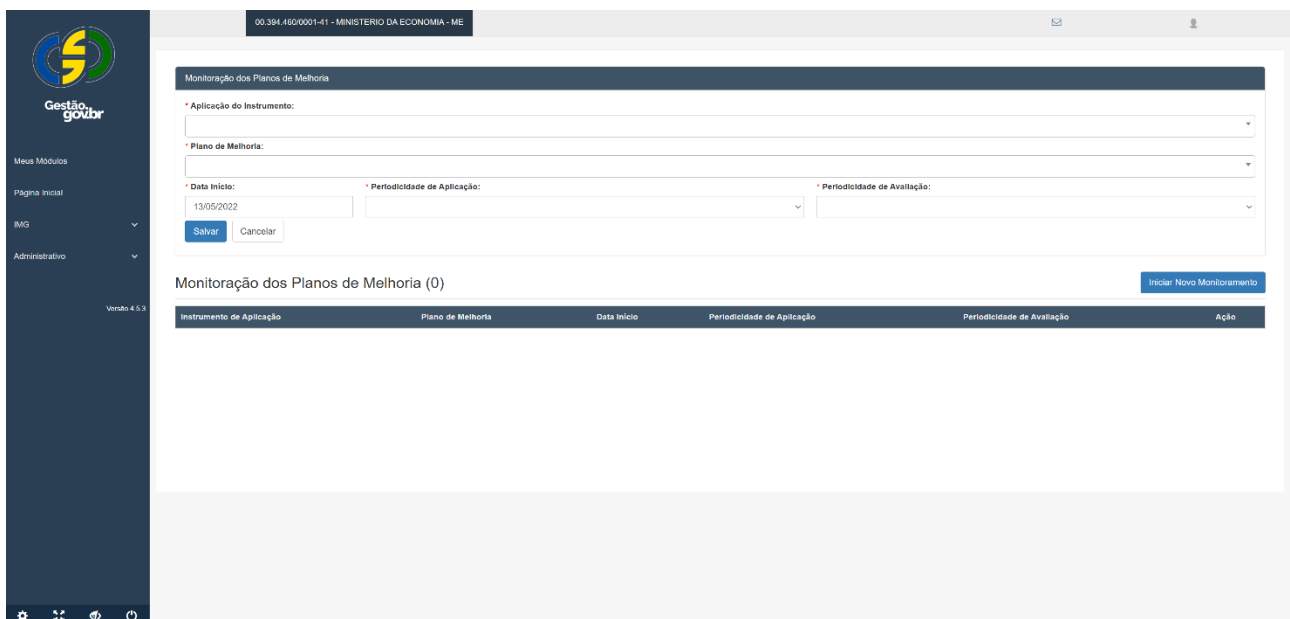
Este monitoramento deve ocorrer logo após da deliberação quanto a implementação dos Planos de Melhoria da Gestão pela alta direção do órgão/entidade, ou seja, não precisa aguardar pela Declaração de Aplicação ou pela Certificação do Nível de Maturidade da Gestão.

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.

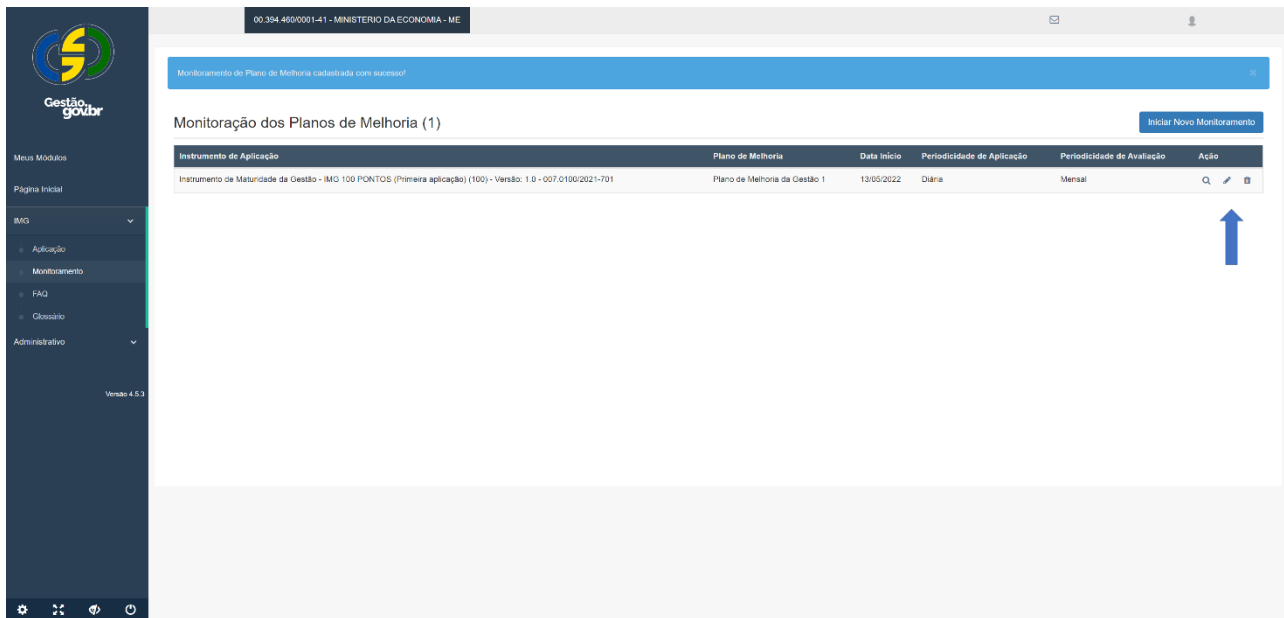
A tela abaixo apresenta, no Menu principal, o submenu “Monitoramento” e o botão para inserir um novo monitoramento.



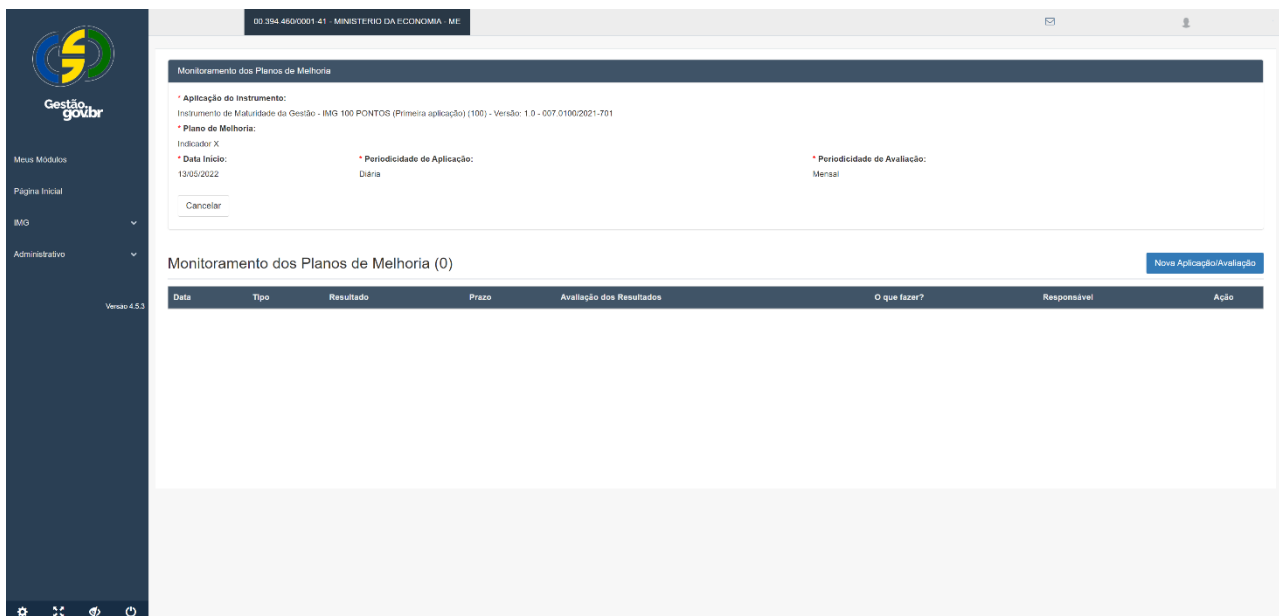
A primeira ação na etapa do monitoramento é a definição da Periodicidade de Aplicação e da Avaliação para o Plano de Melhoria selecionado, conforme demonstrado na tela abaixo:



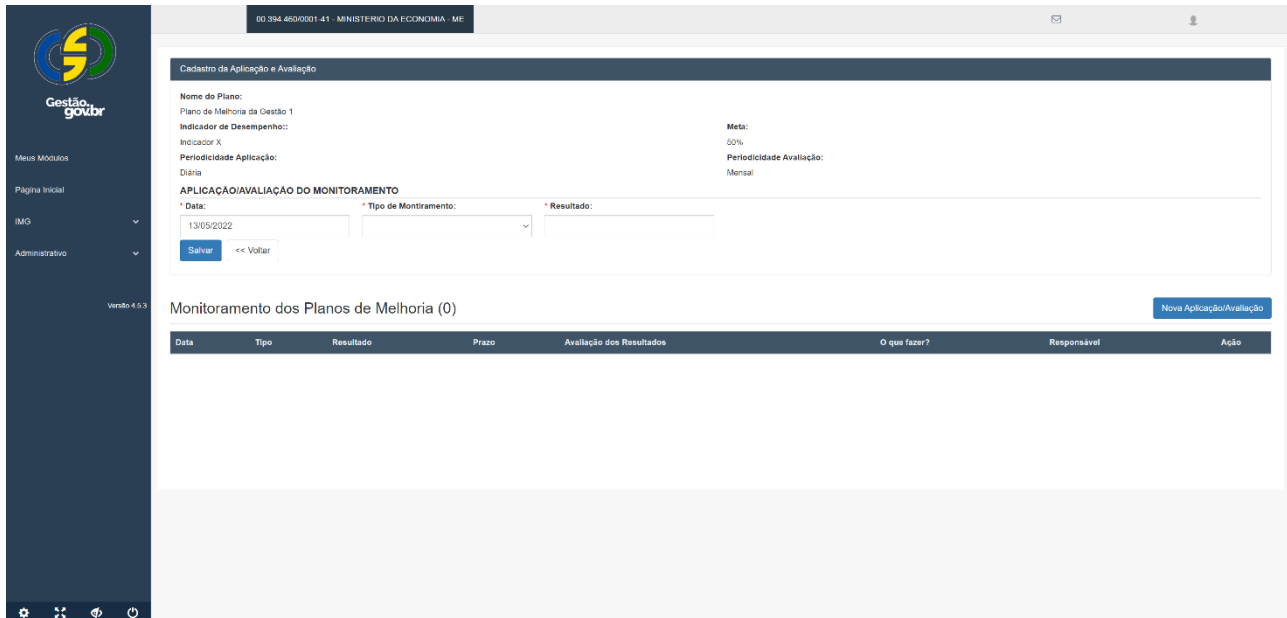
Após esses procedimentos, o sistema abre a tela abaixo, onde se deve clicar na ação para os próximos procedimentos.



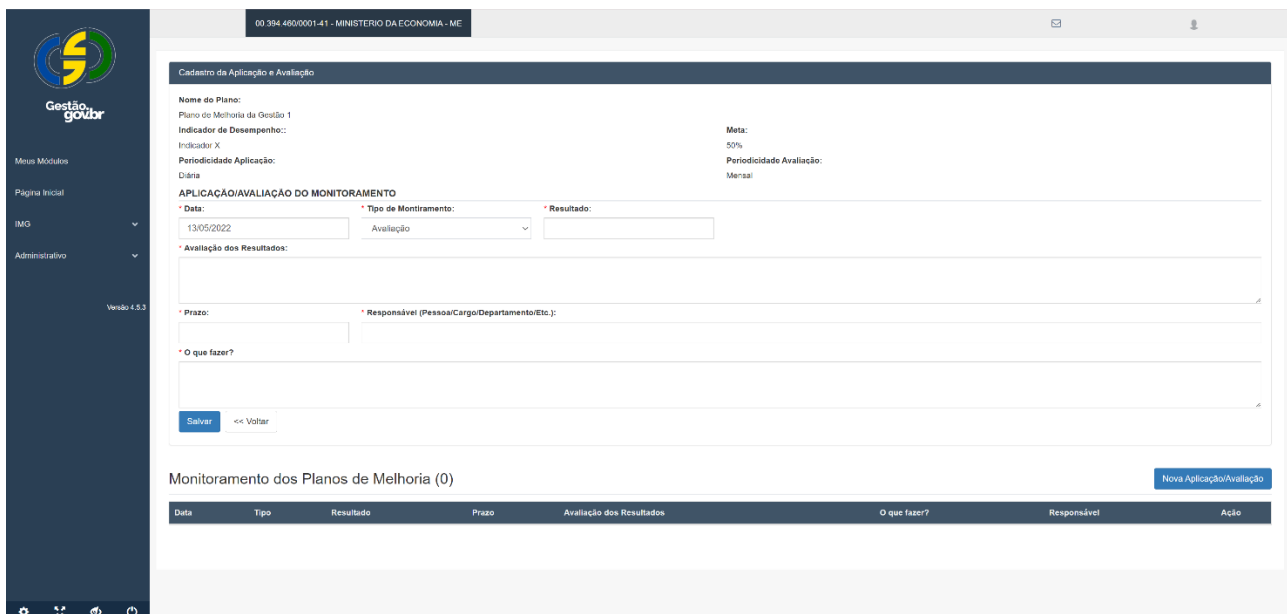
Na tela abaixo, deve-se clicar em “Nova Aplicação/Avaliação”:



Na próxima tela, deve-se clicar em “Tipo de Monitoramento” para selecionar a aplicação e a 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.



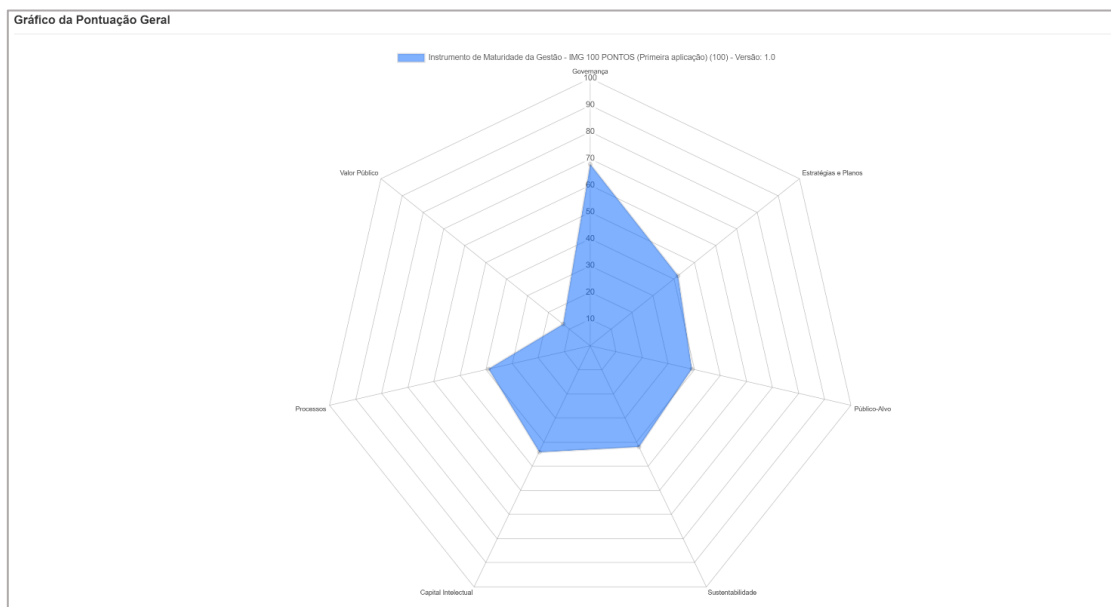
## 5. Relatório Preliminar de Melhoria da Gestão

Após a aplicação do IMG 100 pontos pelo Comitê de Aplicação, o sistema do Gestão.gov.br emitirá o Relatório Preliminar de Melhoria da Gestão, que apresentará:

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

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


Pontuação Geral - Preliminar			
Fundamento/Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Provisória	Percentual
Governança	10	6,79	67,86%
Estratégias e Planos	10	4,20	42,0%
Público-Alvo	15	5,83	38,89%
Sustentabilidade	10	4,20	42,0%
Capital Intelectual	10	4,43	44,29%
Processos	15	5,81	38,75%
Valor Público	25	3,13	12,5%
Práticas Destacadas	5	0,00	0,0%



A pontuação geral provisória se enquadrará em uma das faixas apresentadas na **Tabela Faixas de Pontuação Geral** (veja Anexo I), definindo, assim, o Nível de Gestão alcançado pela organização, que é, também, apresentado no Relatório Preliminar de Melhoria da Gestão.

A próxima imagem apresenta o estágio da organização, correspondente à categoria da pontuação provisória obtida na aplicação do IMG.

**Nível de Gestão**

Categoria	Pontuação Provisória	Estágio da Organização	Validade
 Bronze 3	53,30	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?	Em Validação

**5.1 Reuniões de consenso**

A validação interna da aplicação do IMG 100 pontos, ocorre por meio de reuniões de consenso das proposições apresentadas pelos grupos de trabalho, para análise e deliberação pelos demais membros do Comitê de Aplicação, da avaliação dos fatores de pontuação das práticas e resultados de gestão de cada Critério, dos Planos de Melhoria da Gestão elaborados, das Práticas Destacadas e dos Pré-requisitos para Certificação apresentados.

O consenso se encerra com apresentação da aplicação do IMG 100 pontos e do Relatório Preliminar de Melhoria da Gestão pelo Comitê de Aplicação para a alta direção do órgão/entidade, que deliberará quanto a implementação dos Planos de Melhoria da Gestão – PMG elaborados para a melhoria da governança e gestão.

O sistema do Gestão.gov.br ativará, ao final do Relatório Preliminar de Melhoria da Gestão, unicamente, no perfil do Presidente do Comitê de Aplicação, o botão de emissão da Declaração de Aplicação ou o botão para encaminhamento para a Validação Externa, conforme os resultados da aplicação do IMG 100 pontos.

A imagem abaixo apresenta a pontuação provisória obtida tanto para os Pré-Requisitos para Certificação quanto para Pontuação da Aplicação, com condições necessárias para a Validação Externa, ativando o botão “Enviar para Validação”.

Fundamento/Critério			Pontuação Mínima	Pontuação Provisória
Pré-requisitos para Validação			20	24
Pontuação da Aplicação			51	59

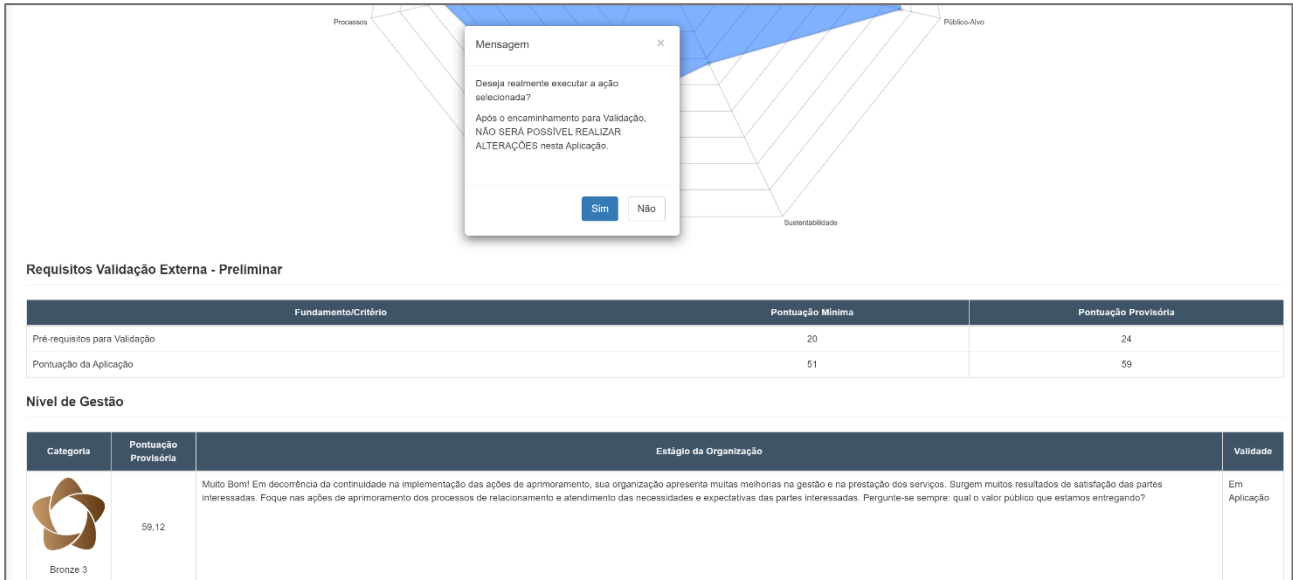
  

Categoria	Pontuação Provisória	Estágio da Organização	Validade
 Bronze 3	59,12	Muito Bom! Em decorrência da continuidade na implementação das ações de aprimoramento, sua organização apresenta muitas melhorias na gestão e na prestação dos serviços. Surgem muitos resultados de satisfação das partes interessadas. 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?	Em Aplicação

[Enviar Para Validação](#)    [Relatório Preliminar - Versão para Impressão](#)



Após o Presidente do Comitê de Aplicação clicar no botão “Enviar para Validação”, o sistema apresentará a mensagem de confirmação desta ação, conforme imagem abaixo.



**Mensagem**

Deseja realmente executar a ação selecionada?

Após o encaminhamento para Validação, NÃO SERÁ POSSÍVEL REALIZAR ALTERAÇÕES nesta Aplicação.


---

**Requisitos Validação Externa - Preliminar**

Fundamento/Critério	Pontuação Mínima	Pontuação Provisória
Pré-requisitos para Validação	20	24
Pontuação da Aplicação	51	59

---

**Nível de Gestão**

Categoria	Pontuação Provisória	Estágio da Organização	Validade
 Bronze 3	59,12	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?	Em Aplicação

## 5.2 Declaração de Aplicação do IMG 100 pontos

Os órgãos e entidades que nas aplicações do IMG 100 pontos obtiverem uma pontuação inferior a 51 pontos receberão uma declaração de sua aplicação, automaticamente, sem necessidade de validação externa.

As aplicações com pontuação total igual ou maior que 51 pontos na aplicação do IMG 100 pontos e com mais de 20 pontos nos Pré-Requisitos para Certificação, mas que, na validação externa, não atingirem uma pontuação total igual ou maior que 51 pontos na aplicação do IMG 100 pontos, também receberão uma declaração de sua aplicação.

Nesta declaração constará uma devolutiva apontando o estágio da gestão da instituição, com a recomendação de priorizarem, na melhoria de sua gestão, os pré-requisitos ainda não implementados, visando alcançarem, nas aplicações futuras, as condições necessárias para elevação do nível de maturidade da gestão.

A imagem abaixo apresenta a pontuação provisória obtida para os Pré-Requisitos para Certificação menor que 20 pontos e para Pontuação da Aplicação maior que 51 pontos, ou seja, sem as condições necessárias para a Validação Externa, ativando o botão “Emitir Declaração de Aplicação”.

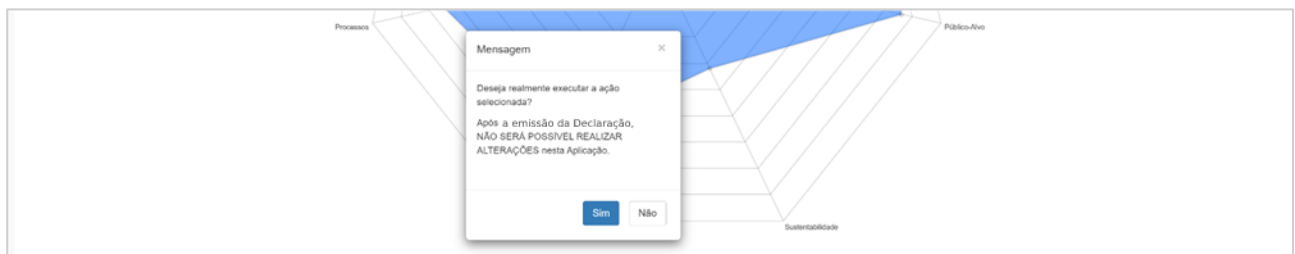
**Requisitos Validação Externa - Preliminar**

Fundamento/Critério	Pontuação Mínima	Pontuação Provisória
Pré-requisitos para Validação	20	0
Pontuação da Aplicação	51	58

**Declaração de Aplicação do Instrumento de Maturidade da Gestão - IMG 100 PONTOS (Primeira aplicação) (100) - Versão: 1.0**

Texto	Validade
A Secretaria de Gestão, da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia, por meio do Departamento de Transferências da União, em conformidade com a Portaria nº 66, de 31 de março de 2017, e alterações, que dispõe sobre critérios de excelência para a governança e a gestão de transferências de recursos da União operacionalizadas por meio da Plataforma +Brasil; e com a Instrução Normativa SEGES/ME nº 19, de 4 de abril de 2022, que instituiu o Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br, visando elevar o nível de maturidade das práticas de governança e de gestão dos órgãos e entidades que operacionalizam parcerias por meio da Plataforma +Brasil, declara, para os devidos fins, que o (a) MINISTÉRIO DA ECONOMIA, CNPJ nº 00.394.460/0001-41, aplicou o Instrumento de Maturidade da Gestão - Instrumento de Maturidade da Gestão - IMG 100 PONTOS (Primeira aplicação) (100) - Versão: 1.0, referente ao ciclo de 01/01/2021 a 31/12/2021.	Declaração

Após o Presidente do Comitê de Aplicação clicar no botão “Emitir Declaração de Aplicação”, o sistema apresentará a mensagem de confirmação desta ação, conforme imagem abaixo.



## 6. Validação Externa

Serão submetidas à Validação Externa somente as aplicações dos órgãos e entidades que atenderem as seguintes condições:

- Atingirem uma pontuação total igual ou maior que 51 pontos no IMG 100 pontos; e
- Obtiverem 20 pontos ou mais nos Pré-requisitos para Certificação, apresentados no módulo Práticas Destacadas/Pré-requisitos para Certificação.

Importante salientar que a etapa de Validação Externa é acessível apenas aos usuários ativos no perfil Validador.

A Validação Externa inicia com a análise preliminar da documentação apresentada como evidência de atendimento as Práticas Destacadas, bem como, a cada um dos Pré-requisitos para Certificação. A imagem abaixo demonstra o módulo 3 - Práticas Destacadas e Requisitos ativado para o Validador iniciar esta análise.

1 2 3 4 5 6 7 8

Cadastro da Organização Avaliação e Pontuação dos Fundamentos/Critérios Práticas Destacadas e Requisitos Planos de Melhoria da Gestão Relatório Preliminar e Encaminhamento Validação Externa Relatório Final Certificação

Cadastro de Práticas Destacadas

\* Tipo de Prática:  
\* Descrição:

Arquivos Cadastrados

Data	Nome Arquivo	Tipo	Tamanho	Usuário Inclusão

Validação das Práticas/Requisitos

Atende à Prática/Requisito

Validar Voltar

Caso se verifique, neste momento, que o atendimento aos Pré-requisitos para Certificação ficou abaixo de 20 pontos, será ativado no Relatório Final de Melhoria da Gestão o botão “Emitir Declaração de Aplicação”, sem a necessidade de validação da Aplicação do IMG 100 pontos.

Por outro lado, o Validador dará prosseguimento a validação da aplicação do IMG 100 pontos se o resultado desta análise preliminar, demonstrar o atendimento das condições necessárias para a Validação Externa, que ocorre por meio de processo de verificação dos aspectos relevantes da aplicação do IMG 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 Critérios, 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.
- Critérios de 1 a 6 - Processos Gerenciais - analisar se as práticas de gestão e documentação apresentadas atendem aos requisitos das alíneas;
- Critério 7 – Valor Público - analisar se os resultados dos indicadores de desempenho e a 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.

## 6.1 Verificação do atendimento dos fatores de avaliação das alíneas

De posse da aplicação 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.

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

### Fundamentos/Critérios

  
Governança

  
Estratégias e Planos

  
Compromisso com as Partes Interessadas

  
Sustentabilidade

  
Capital Intelectual

  
Orientação por Processos

  
Geração de Valor Público

A	VE	01 - Governança	10,0
✓	✕	<b>Alíneas</b>	<b>Ação</b>
✓	✓	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 de 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 priorizados, 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 (02-Estratégias e Planos)

02 - Estratégias e Planos		
<b>Alínea</b>		
a) Os objetivos e as diretrizes estão definidos com base na missão e visão da instituição.		
<b>Validação dos Requisitos da Alínea</b>		
01 - Os objetivos estão definidos com base na missão e visão da instituição.		Adequação Sim
		Continuidade Sim
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 5px;"> <span>Prática de Gestão:</span> <span>Arquivos (0):</span> <span>Oportunidades de Melhoria (0):</span> </div> <p><b>Descrição</b>          Os objetivos estão definidos com base na missão e visão da instituição. Os objetivos estão definidos com base na missão e visão da instituição.          Os objetivos estão definidos com base na missão e visão da instituição. Os objetivos estão definidos com base na missão e visão da instituição.</p>		
		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Sim</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">Não</div> </div>

Após a Validação Externa, o sistema emitirá o Relatório Final de Melhoria da Gestão, demonstrando nova Pontuação Geral. Se esta pontuação for menor que 51 pontos no IMG 100 pontos, o sistema habilitará para o Validador o botão pra emissão da Declaração de Aplicação do IMG 100 pontos; e se for igual ou maior que 51 pontos no IMG 100 pontos, habilitará o botão para emissão Certificação do Nível de Maturidade da Gestão.

## 7. Certificação do Nível de Maturidade da Gestão

O nível de maturidade de gestão é gerado pela pontuação global dos Critérios alcançada pela organização quando da aplicação do IMG 100 pontos, e se enquadrará numa das faixas apresentadas na **Tabela – Faixas de Pontuação Global** (ver Anexo I). 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.





Para os órgãos e entidades que após a Validação Externa obtiverem uma pontuação total igual ou maior que 51 pontos no IMG 100 pontos, bem como, 20 pontos ou mais de atendimento aos Pré-requisitos para Certificação, o sistema do Gestão.gov.br emitirá o certificado, demonstrando o Nível de Maturidade de Gestão apresentado no Relatório Final de Melhoria da Gestão, em nome da organização, com validade de dois anos, prazo suficiente para a organização implementar melhorias constantes do PMG e realizar uma nova aplicação de um dos instrumentos.

As aplicações que após a Validação Externa atingirem uma pontuação total igual ou maior que 76 pontos, e apresentarem 20 pontos ou mais de atendimento aos Pré-requisitos para Certificação, dentre eles o “Regra de Ouro”, serão certificadas na Categoria Bronze 4, devendo as aplicações que não apresentarem este pré-requisito, serem certificadas na Categoria Bronze 3, mesmo tendo atingido uma pontuação total equivalente a Categoria Bronze 4.

Ao emitir o certificado, o sistema possibilitará nova aplicação em um **IMG** superior, caso a organização tenha sido certificada na maior faixa de pontuação.

Contudo, cabe à organização a decisão de qual instrumento aplicará, podendo, se assim desejar, repetir o IMG da aplicação anterior.

**ANEXO I - Tabela Faixas de Pontuação Geral**

<b>INSTRUMENTO DE MATURIDADE DA GESTÃO</b>		
<b>IMG 100 pontos</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO</b>
 <b>Bronze 4</b>	<b>76 a 100</b>	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 elevado nível de maturidade em governança e 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".
 <b>Bronze 3</b>	<b>51 a 75,99</b>	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?
 <b>Bronze 2</b>	<b>26 a 50,99</b>	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.
 <b>Bronze 1</b>	<b>0 a 25,99</b>	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.

**Avaliação de Desempenho das pessoas e equipes** - ferramenta da área de Gestão de Pessoas que tem por objetivo analisar a performance individual ou por equipe, avaliando as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

**Cadeia Integrada de Valor** - declara o conjunto de os macroprocessos e processos desempenhados por uma instituição, representando uma visão sistêmica. Constitui um sistema de construção de valor onde estão integradas também as cadeias de valor dos usuários, parceiros e fornecedores (Nicir Maria Gomes Chaves).

**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.

**Código de Ética** - documento que estabelece os princípios e as normas que definem as práticas de atuação, bem como os direitos e deveres de uma organização, a partir da sua missão, cultura e posicionamento social, e que deve ser seguido pelos funcionários no exercício de suas funções.

**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 as 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 preenchem 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.

**Plano de Gestão de Risco** – documento que define como serão conduzidas as atividades de Gestão de Risco em uma organização, identificando como a gestão de riscos será executada, monitorada e controlada, desde o planejamento até o monitoramento.

**Planejamento Estratégico** - processo sistêmico por meio do qual é projetado o melhor caminho a ser seguido por uma organização, de forma a atingir seus objetivos, dentro de um contexto previamente analisado.

**Plano Orçamentário e financeiro** - é um plano feito a partir da projeção de entradas e saídas de receitas futuras de um negócio, e é realizado a fim de controlar e prever gastos desnecessários ou demais em um empreendimento para os próximos meses ou anos.

**Plano de Capacitação** - documento que contempla o planejamento essencial para atingir a eficiência da gestão de pessoas de uma instituição, identificando e gerindo as necessidades de desenvolvimento dos agentes internos em atenção às competências organizacionais.

**Portal de Transparência (próprio ou de terceiros)** - site que tem por finalidade veicular dados e informações detalhadas sobre a execução orçamentária e financeira do ente.

**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.

**Regra de Ouro** – esta regra está definida no art. 167, inciso III, da Constituição Federal, e busca evitar o uso de recursos provenientes de dívida para o pagamento de despesas correntes. A legislação complementar (Lei de Responsabilidade Fiscal) estabeleceu que o cumprimento dessa regra deve ser auferido em bases anuais. Ou seja, ao final de cada exercício financeiro verifica-se o efetivo cumprimento da regra, se o total de operações de crédito for igual ou menor do que as despesas de capital.

**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.

**Referencial Comparativo** – é o índice definido como padrão de comparação. São condições para a análise de desempenho comparativo entre os órgãos/entidades que possibilita identificar resultados e práticas que caracterizem níveis superiores de desempenho de um determinado processo ou setor. Fornecem referenciais adequados para o estabelecimento de metas de melhoria e estimulam parcerias para a troca de informações.

**Ouvidoria** - canal de comunicação formalmente instituído dentre das organizações com o objetivo de ser canal de comunicação direto entre o cidadão e as organizações, atuando como segunda instância administrativa no atendimento de suas manifestações. A Ouvidoria trabalha junto às áreas da organização apurando as manifestações (reclamações, denúncias, críticas, sugestões e elogios), de forma fortalecer e deixar mais transparente o relacionamento com seu público-alvo.

**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.