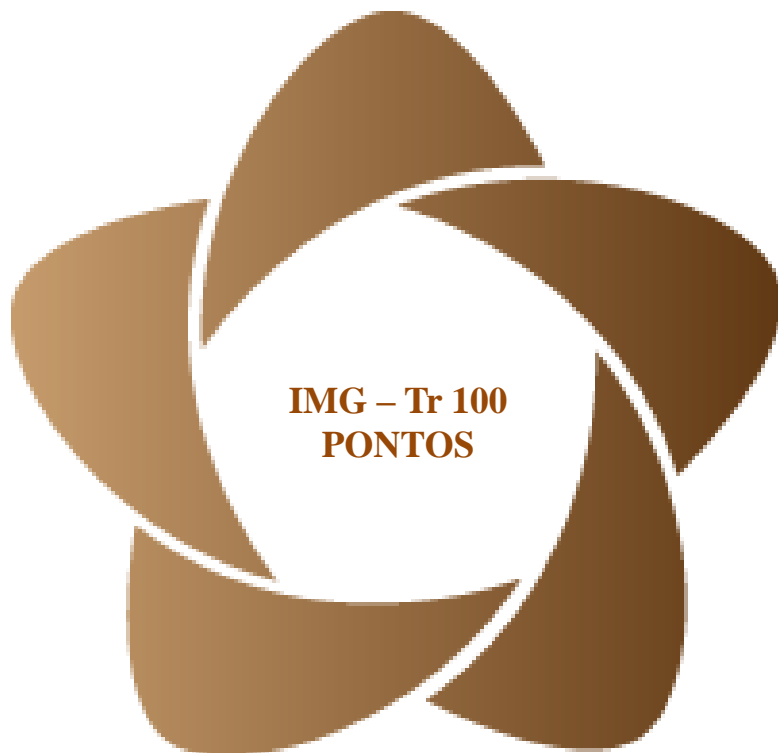




Ministério da Economia  
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital  
Secretaria de Gestão  
Departamento de Transferências da União



# Guia para Melhoria da Gestão das Transferências da União

## Sumário

<b>1. Apresentação</b>	2
<b>2. Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr</b>	4
2.1 O Modelo como instrumento para a melhoria da gestão	8
<b>3. Ciclo de avaliação e melhoria contínua da gestão das Transferências da União</b>	9
<b>4. Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS</b>	12
<b>5. Realização da Avaliação e Melhoria da Gestão</b>	15
5.1. Preencher o Cadastro da Organização	16
5.2. Avaliação e Pontuação dos Fundamentos 1 a 6 - Processos Gerenciais	17
5.3. Avaliação e Pontuação do Fundamento 7 – Geração de Valor Público	18
<b>6. Práticas Destacadas</b>	20
<b>7. Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão – PMG</b>	21
7.1. O processo de planejamento da melhoria passo a passo	22
a) Priorização das Oportunidades de Melhorias	22
7.2. Elaboração e Monitoramento do Plano de Melhoria da Gestão	24
a) Definição das Metas e de indicadores de desempenho da Melhoria da gestão	24
b) Aplicação da metodologia 5W2H	26
c) Monitoramento dos Planos de Melhoria da Gestão	28
<b>8. Relatório de Melhoria da Gestão</b>	29
8.1. Pontuação Global	29
<b>9. Validação do Relatório de Melhoria da Gestão</b>	30
9.1. Registrar as Práticas de Gestão	31
9.2. Descrição dos Resultados	32
<b>10. Certificação do Nível de Gestão</b>	34
<b>ANEXO I – Fatores de Avaliação das Alíneas</b>	35
<b>ANEXO II – Glossário</b>	50
<b>ANEXO II – Tabelas e Gráficos</b>	53

## Guia para Melhoria da Gestão das Transferências da União

### 1. Apresentação



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 do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv), constituiu importante iniciativa do Governo Federal, considerando o propósito assegurar uniformidade e geração de valor público, a partir do melhor aproveitamento de recursos federais descentralizados pela União, por meio de convênios, contratos de repasse e termos de parceria, de fomento e de colaboração.

A implementação do **Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr**, visa apoiar a implementação objetiva das condições para o aprimoramento da gestão e dos processos das organizações concedentes e convenientes das transferências voluntárias da União, focadas em resultados para o cidadão.

O uso do Modelo permite que órgãos e entidades públicos possam atuar na implantação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEG-Tr, o que permite agregar valor às oportunidades de melhoria identificadas, incrementar e inovar nos pontos fortes, 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.

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

Este Guia reúne informações, conceitos, fundamentos, métodos e técnicas para orientar avaliadores Internos das organizações públicas brasileiras que recebem transferências da União, nos processos de avaliação e



melhoria da gestão e de elaboração e implementação de planos de melhoria da gestão, por meio do **Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS.**

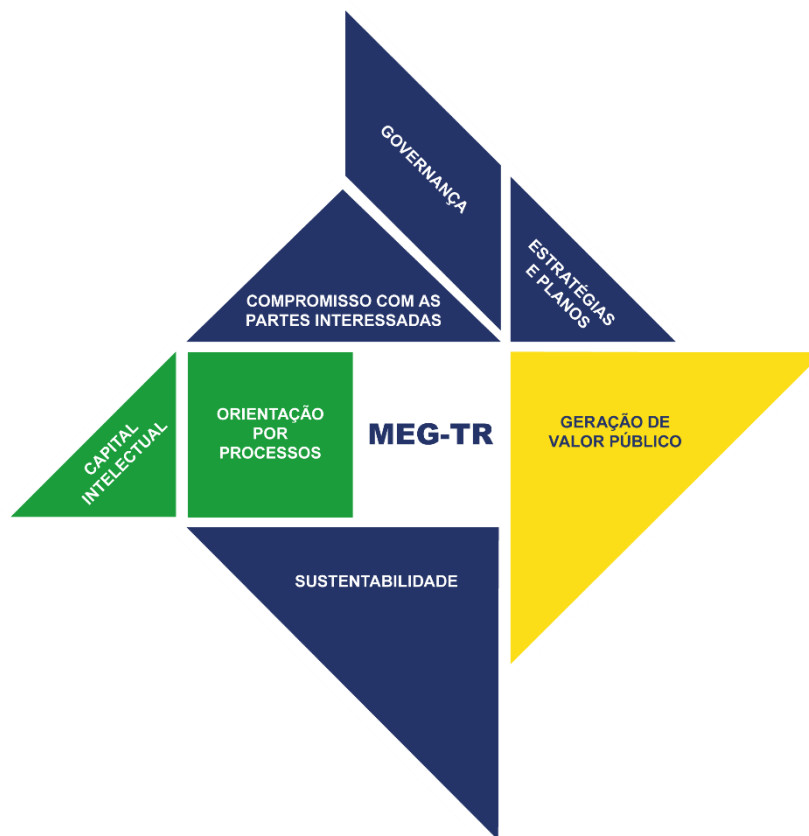
O IMG-Tr 100 PONTOS, pode servir às organizações com vários ciclos de gestão realizadas, que utilizam diretamente o MEG-Tr, mas atende, principalmente, àquelas organizações públicas que estão iniciando seu primeiro ciclo de avaliação e melhoria por meio da aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS.

## 2. Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr

O Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr é a representação do sistema constituído de sete partes integradas (Fundamentos) e Inter atuantes que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão. O diagrama a seguir, representa graficamente o Modelo e foi inspirado no *tangram* (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa) e tem as cores da bandeira brasileira.

Ao utilizar o MEG-Tr como referência, a organização deve aplicá-lo de acordo com o seu contexto e suas atuais capacidades para definir seu modelo de gestão. A figura 1 simboliza um modelo de relacionamento entre a organização — considerada como um sistema adaptável, gerador de produtos e informações — e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

Figura 1 - Representação Gráfica do MEG-Tr



O Diagrama do MEG-Tr pode ser interpretado com a seguinte lógica:

A Governança define como as Estratégias e Planos devem ser implementados e materializados, visando assegurar a Sustentabilidade, considerando o Compromisso com as Partes Interessadas e o Capital Intelectual existente, mediante a Orientação por Processos, resultando na Geração de Valor Público para as partes interessadas.

Uma organização é considerada excelente quando atende de forma equilibrada a todos os fundamentos, refletindo um grau de maturidade elevado em seu sistema de gestão.

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

Cabe ressaltar que os fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim inter-relacionados entre si, o que caracteriza o MEG-Tr como um modelo verdadeiramente holístico. No MEG-Tr, os fundamentos são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

Os Fundamentos da Gestão para Excelência, assim como seus conceitos estão descritos a seguir:



## GOVERNANÇA

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



## ESTRATÉGIAS E PLANOS

Formulação das políticas públicas e programas e desenvolvimento de processos para gerar valor com a implementação destes. Essas partes movem a organização e lhe dão a direção estratégica.



### SUSTENTABILIDADE

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



### COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS

Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos.



### CAPITAL INTELECTUAL

Desenvolvimento e manutenção do capital intelectual da organização, formado por pessoas motivadas, engajadas e satisfeitas e suas habilidades e competências. Representa a inteligência da organização e lhe dá a capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e consequentemente seu desempenho.



### ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

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



### GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

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

A adoção do MEG-Tr possibilita o desenvolvimento eficaz e eficiente da ação estatal e não representa obstáculo à consecução dos seus objetivos. Por isso, quando se fala em gestão de excelência baseada nesse Modelo fala-se necessariamente de:

- Mecanismos próprios de gestão de resultados e de controle social;
- Compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo;
- Adoção de práticas representativas e participativas.
-



### *2.1 O Modelo como instrumento para a melhoria da gestão*

Os princípios e fundamentos determinam atitudes gerenciais e o Modelo define os elementos do sistema de gestão e estabelece as relações necessárias para dar-lhe movimento e direção.

Para tornar o Modelo objetivamente prático e permitir sua utilização no âmbito dos órgãos e entidades, os sete Fundamentos do Modelo passam a conter um conjunto de requisitos.

Tais requisitos permitem avaliar o grau de aderência do sistema de gestão ao MEG-Tr. O conjunto de Fundamentos de excelência constitui o Instrumento de Melhoria da Gestão dos órgãos e entidade das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS, apresentado a seguir.

### ***3. Ciclo de avaliação e melhoria contínua da gestão das Transferências da União***

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

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

A avaliação permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Essas oportunidades de melhoria identificadas podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo e que, portanto, devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento. O processo de avaliação é complementado pelo planejamento da melhoria, formulado a partir das oportunidades de melhorias, identificadas na avaliação, podem ser transformadas em metas a serem atingidas em determinado período e formalizadas em um plano de melhorias da gestão.

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

Na constituição do IMG-Tr 100 PONTOS, cada parte do MEG-Tr foi desdobrada em Fundamentos de avaliação.

As alíneas de cada Fundamento de avaliação não são prescritivas em termos de métodos, técnicas e ferramentas. Cabe a cada organização definir em seu Plano de Melhoria da Gestão (PMG) o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação.

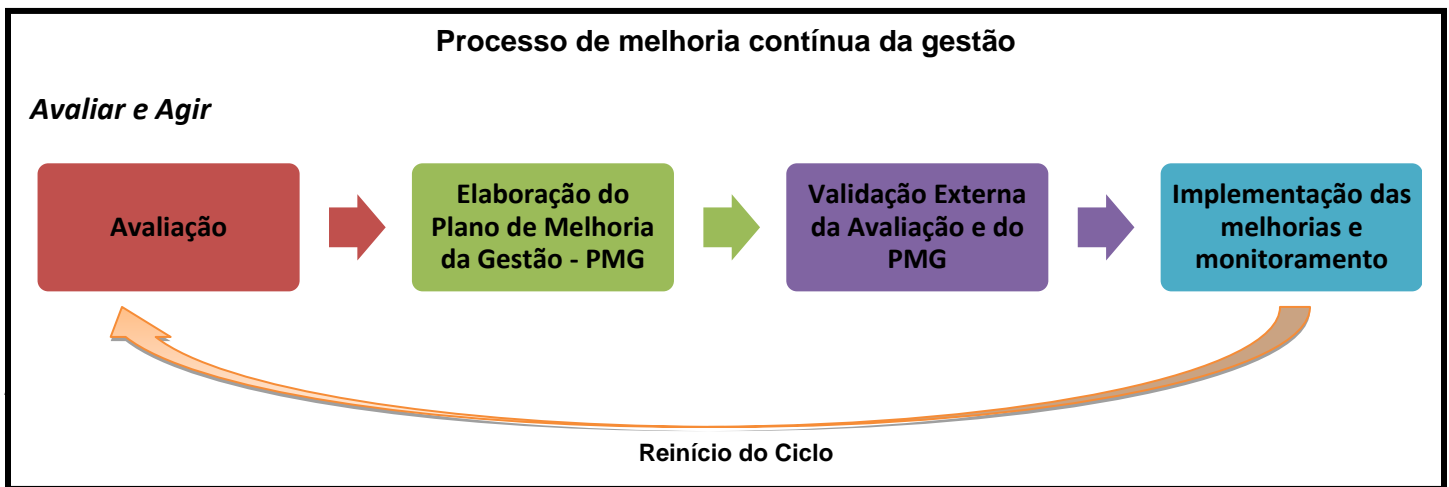
No entanto, os Fundamentos de avaliação estabelecem o que se espera de uma gestão pública com qualidade em gestão. Os princípios e características de uma gestão de qualidade constituem o cerne do processo de avaliação e devem ser evidenciados pelas práticas de gestão da organização e pelos resultados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

#### ***3.1. O caminho da avaliação e melhoria contínua da gestão das Transferências da União (Ciclo)***

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

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

Figura 2 – Etapas da melhoria contínua da gestão



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 a excelência da sua gestão.

### 3.2. Implementação e Adesão ao MEG-Tr

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

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

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

- Realizar a adesão do órgão/entidade ao MEG-Tr;
- Cadastrar o órgão/entidade no Sistema de Melhoria da Gestão das Transferências – SMG-Tr;



- Relacionar os membros do Comitê de Governança e Gestão previamente cadastrados no SMG-Tr para acesso/uso ao SMG-Tr;
- Submeter o Relatório de Melhoria da Gestão, gerado pelo SMG-Tr, para validação e certificação pela respectiva Coordenação da Rede SICONV.

O Gestor e os membros do Comitê de Governança e Gestão de cada órgão e entidade deverão realizar o seu cadastro de usuário conforme os requisitos disponíveis no SMG-Tr, no Portal da Plataforma Mais Brasil.

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

#### **4. Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS**

O **Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS** está estruturado nos sete Fundamentos do MEG-Tr.

Cada Fundamento é composto de um conjunto de alíneas que representam os requisitos do Fundamento. A redação de algumas alíneas apresenta desdobramentos que devem ser considerados e avaliados em conjunto.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pela organização. A **Tabela II – Fundamentos e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas – IMG-Tr 100 PONTOS** (constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos), apresenta a configuração de cada Alínea dos Fundamentos. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação em cada Alínea.

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

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

Os Fundamentos de 1 a 6 correspondem aos denominados Processos Gerenciais e, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos das Alíneas dos Fundamentos para Avaliação da Gestão Pública, quanto à constância da aplicação dessas práticas.

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

As Alíneas do Fundamento 7, no IMG-Tr 100 PONTOS solicitam a Geração de valor público, ou seja, os Resultados Organizacionais, que consiste na apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nas Alíneas dos Fundamentos dos Processos Gerenciais. Estes resultados devem ser comparados com referenciais comparativos pertinentes e com os requisitos das partes interessadas.

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

A metodologia adotada para a avaliação da gestão da organização tem por base a identificação e pontuação das Alíneas dos Processos Gerenciais (Fundamentos 1 a 6) e dos consequentes Resultados (Fundamento 7).

As Alíneas dos Fundamentos de 1 a 6 solicitam a identificação das Práticas de Gestão empregadas pela organização, bem como à constância da aplicação dessas práticas.

Neste caso, a descrição das Práticas de Gestão, que poderão ser solicitadas no momento da Validação Externa, deve apresentar o atendimento dos requisitos expressos nas Alíneas, assim como os principais refinamentos ou inovações implementadas com impactos no desempenho global da organização.

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

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

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

Requisitos da Alínea:

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

As Alíneas do Fundamento 7 solicitam a apresentação dos Resultados Organizacionais, decorrentes da implementação objetiva das Práticas de Gestão descritas nos Processos Gerenciais dos Fundamentos de 1 a 6. Aqui são solicitados os resultados de indicadores por meio de uma série de números, porcentagens, relações numéricas que geralmente são mostrados por meio de tabelas ou gráficos.

A identificação e pontuação das práticas de gestão para cada Alínea definem o estágio de maturidade da gestão atingido pela organização. A **Tabela II – Fundamentos e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas**



(constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos) apresenta a configuração dos Fundamentos e de suas respectivas Alíneas. O grau de atendimento de cada um dos requisitos expressos nas Alíneas, pelas práticas de gestão da organização é fundamental para definir a sua pontuação.

O sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. Na configuração de cada Fundamento, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

## 5. Realização da Avaliação e Melhoria da Gestão



A avaliação e melhoria da gestão é feita pela própria organização, mediante a aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS, tendo por objetivo quantificar e qualificar os principais fatores relacionados a gestão da organização, com ênfase em suas Práticas de Gestão e Resultados institucionais.

Após a adoção das medidas preliminares de Implementação e Adesão ao MEG-Tr apresentadas no item 3.2 deste Guia, a organização deverá realizar a Oficina de Melhoria da Gestão que está assim programada:

### 1º encontro – nivelamento conceitual (08 horas)

- Apresentação do IMG-Tr 100 PONTOS (Guia e sistema);
- Capacitação dos facilitadores internos para atuarem no processo de melhoria contínua da gestão;
- Aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS para um Fundamento.

No final deste 1º encontro os participantes deverão ser divididos em grupos, conforme proposição abaixo, para:

- a) Identificar e pontuar as práticas de gestão e os resultados da organização;
- b) Descrever e priorizar as Oportunidades de Melhorias; e
- c) Elaborar os Planos de Melhoria da Gestão.

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



## 2º encontro - Reunião de consenso (08 horas)

- Apresentação pelos grupos da pontuação das práticas de gestão, dos resultados e dos planos de melhoria da gestão.

Recomenda-se que este encontro ocorra uma semana depois do encontro anterior, com a participação apenas dos membros dos grupos que participaram do 1º encontro.

Na Reunião de consenso, também conhecida como validação interna (ver item 9 deste guia), quando da apresentação de cada grupo, os demais poderão apresentar sugestões quanto a pontuação das práticas de gestão e dos resultados, a priorização das Oportunidades de Melhoria e conseqüentemente, quanto aos Planos de Melhoria da Gestão.

O resultado da Reunião de consenso consiste na emissão automática pelo Sistema de Melhoria da Gestão das Transferências da União – SMG-Tr dos Planos de Melhoria da Gestão e do Relatório de Melhoria da Gestão - RMG, que apresenta os dados de cadastro da organização, a pontuação geral e por Fundamento e o Nível de Maturidade da Gestão.

## 3º encontro – eventos externos

- Validação dos Planos de Melhoria da Gestão e do Relatório de Melhoria da Gestão - RMG.
- Certificação do nível de maturidade de gestão da organização.

Logo após o encerramento da Reunião de consenso, o servidor designado no perfil de “Gestor”, deverá encaminhar, por meio do SMG-Tr, os Planos de Melhoria da Gestão e o Relatório de Melhoria da Gestão para a validação externa e certificação. (Ver itens 9 e 10 deste guia).

### 5.1. Preencher o Cadastro da Organização



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

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 condução da avaliação da gestão, é recomendável que a equipe interna de avaliadores elabore, em conjunto, o Cadastro de sua organização, antes de iniciar o processo avaliativo.

Só após o aceite do Termo de Adesão ao MEG-Tr o Gestor terá acesso a funcionalidade de cadastro da Organização no sistema SMG-Tr.

São apresentadas na **Tabela III – Cadastro da Organização** (constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos) as informações solicitadas para descrição do Cadastro da Organização.

### *5.2. Avaliação e Pontuação dos Fundamentos 1 a 6 - Processos Gerenciais*

Antes de realizar a pontuação os avaliadores devem verificar se as práticas de gestão da organização atendem os requisitos da alínea e os fatores de pontuação (adequação, continuidade e disseminação).

Esta análise preliminar deverá ser realizada com o apoio da planilha “**Fatores de Avaliação das Alíneas**” (constante do ANEXO I), sinalizando se as práticas de gestão atendem os Fatores:

**Adequação** - verificar que requisitos da alínea foram atendidos;

**Continuidade** - verificar o início da utilização das práticas de gestão (desde quando) e com que periodicidade ocorrem; e

**Disseminação** - verificar as áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas em que as práticas de gestão estão implementadas.



Na Tabela IV – Avaliação e Pontuação dos Fundamentos de 1 a 6 - Processos Gerenciais (constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos) tendo por base a avaliação prévia da Prática de Gestão, os avaliadores escolhem a assertiva que melhor reflete o grau de atendimento dos requisitos de cada Alínea.

A pontuação da Alínea apresentada na Tabela IV – Avaliação e Pontuação dos Fundamentos de 1 a 6 - Processos Gerenciais, mostra a sinalização da Assertiva (Prática de Gestão parcialmente adotada, com uso continuado), que vale 1,50, que corresponde a “75%” de 2, valor máximo atribuído a esta Alínea.

Nesta tabela também deverão ser registradas as Oportunidades de Melhorias identificadas (ver item 6.1 “a”), visando o atendimento pleno dos requisitos da Alínea.

Observação:

O campo “Não se aplica” deverá ser assinalado quando:

- Os requisitos da Prática de Gestão não forem da alçada ou da competência da organização;
- Há impedimento legal ou norma obrigatória, externa à organização;
- Há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implantar esta Prática de Gestão é maior que o benefício que será obtido dessa avaliação.

Esta marcação implica na computação total dos pontos da Prática de Gestão e deverá ser sempre justificada no campo destinado a descrição da prática, quando do atendimento das solicitações do Validador.

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



A avaliação e pontuação deste Fundamento consiste na avaliação preliminar dos resultados, seguindo o requisito de cada Alínea, ou seja, a análise do desempenho numérico dos indicadores de desempenho da organização. A excelência da gestão não diz respeito apenas às práticas em si, mas o quanto essas práticas permitem ou impedem a organização de ter o desempenho esperado.

Neste caso, consiste em verificar o desempenho da organização por meio do monitoramento e apresentação dos resultados, seguindo o requisito de cada alínea. A excelência da gestão não diz respeito apenas às práticas em si, mas o quanto essas práticas permitem ou impedem a organização de ter o desempenho esperado.

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

A escala de pontuação e as assertivas deste Fundamento são as mesmas aplicadas nos Fundamentos anteriores, e da mesma forma, os avaliadores escolhem a assertiva mais apropriada ao atendimento dos fatores de pontuação e dos requisitos de cada Alínea, que neste caso, solicitam os resultados dos indicadores de desempenho definidos para avaliarem as principais práticas de gestão institucionais. Contudo, com o apoio da planilha **“Fatores de Avaliação das Alíneas”** (constante do ANEXO I), os avaliadores deverão realizar a análise prévia dos resultados, sinalizando se os mesmos atendem os Fatores, que neste Fundamento, são:

**Adequação** - verificar que requisitos da alínea foram atendidos pelos resultados apresentados;

**Continuidade** - verificar o início da utilização dos resultados de gestão (desde quando) e com que periodicidade ocorrem. Neste caso é necessário apenas a apresentação dos resultados do ano anterior ao Ciclo de aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS.

A **Tabela IV – Avaliação e Pontuação do Fundamento 7 – Geração de Valor Público** apresenta como exemplo a marcação da Assertiva (Prática de Gestão em grande parte, ou integralmente adotada, com uso continuado), e neste caso, também poderá ser solicitado pelos Avaliadores Externos, quando da Validação da Avaliação, a apresentação dos indicadores, das metas e os resultados, como evidências que justifiquem a pontuação das assertivas.

O sistema computará automaticamente IMG-Tr 100 PONTOS, a pontuação de cada Alínea, bem como, a pontuação do Fundamento, que é o somatório dos pontos das Alíneas.

## 6. Práticas Destacadas



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

Estas práticas destacadas deverão ser registradas e pontuadas na **Tabela VII – Práticas Destacadas** (constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos), e sua pontuação comporá o Relatório de Melhoria da Gestão.

A pontuação máxima das práticas destacadas é de 5 pontos e 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.

## 7. Elaboração do Plano de Melhoria da Gestão – PMG



Com base nos resultados da avaliação da gestão por meio da aplicação do IMG-Tr 100 Pontos, a organização seleciona alguns requisitos que na sua interpretação precisam ter suas práticas melhoradas, bem como o estabelecimento de ações de desburocratização dos serviços, e elabora o Plano de Melhoria da Gestão – PMG.

O PMG é um instrumento de gestão constituído de um conjunto de metas e ações estabelecidas a partir do processo de avaliação da gestão da organização, com vistas a transformar a 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.

### *7.1. O processo de planejamento da melhoria passo a passo*



O processo de planejamento da melhoria da gestão pode ser realizado seguindo os momentos descritos a seguir.

#### *a) Priorização das Oportunidades de Melhorias*

O objetivo desta etapa é selecionar um conjunto de Oportunidades de Melhorias que possam gerar de melhores resultados, dentre as identificadas na avaliação, que serão foco das ações do Plano de Melhoria da Gestão, evitando-se assim a dispersão de recursos.

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

Outro critério importante de priorização é incluir entre as ações do Plano de Melhoria de Gestão os projetos já em desenvolvimento que têm relação direta com pelo menos uma das Oportunidades de Melhorias identificadas. Essa ou essas Oportunidades de Melhorias são igualmente prioritárias.

É importante que a realização da avaliação e o planejamento para a melhoria não interrompam as ações e os projetos em desenvolvimento na organização. O Plano de Melhoria da Gestão deve ser, nesses casos, um instrumento de organização das ações e, de preferência, que dê velocidade na execução e visibilidade aos resultados.

Identificadas as Oportunidades de Melhorias que respondam a esses dois critérios e caso os planejadores decidam incluir outras Oportunidades de Melhorias, pode-se utilizar alguma ferramenta de priorização que poderá ajudar a dar consistência técnica à escolha, mas, de forma alguma, substituirá a percepção do que é e o que não é considerado importante pela organização naquele momento. Entre uma e outra, deve-se ficar

com aquelas Oportunidades de Melhorias que representem a preocupação da organização, principalmente da alta administração.

Dentre algumas ferramentas de priorização que pode auxiliar a organização a definir quais oportunidades de melhoria devem ser selecionadas no momento de elaboração do Plano, destacamos a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) **Tabela VIII - 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 os 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.

Estas características são analisados e pontuadas conforme demonstrado a seguir:

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



De posse das Oportunidades de Melhorias (OM) detectadas para as práticas de gestão relativas a cada Fundamento do MEG-TR, inicia-se a etapa de elaboração do Plano de Melhoria da Gestão (PMG).

É importante observar que a ordem de priorização não determina necessariamente quais oportunidades de melhoria serão transformadas em metas no Plano. Os planejadores deverão estabelecer um ponto de corte, cuidando para não definirem um Plano de Melhoria com muitas metas. 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 de atingir mais rapidamente o cidadão usuário.

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

Selecionadas as Oportunidades de Melhorias, a equipe interna deverá propor melhorias específicas para as respectivas práticas de gestão da organização.

Estas melhorias devem vir acompanhadas de metas e de indicadores de desempenho que estabelecem onde se deseja chegar, o que se quer implementar ou produzir, em quanto tempo.

## *7.2 Elaboração e Monitoramento do Plano de Melhoria da Gestão*

### *a) Definição das Metas e de indicadores de desempenho da Melhoria da gestão*



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

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

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

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

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

Mostram um cálculo que deve ser efetuado com grandezas distintas. O resultado do cálculo, ou o próprio indicador, é também uma grandeza com um significado. É um número, percentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com o objetivo de comparar esta 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 do 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 de simples informações gerenciais com indicadores de desempenho:

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

atualmente 1000 cidadãos usuários.	qualidade do serviço.		
------------------------------------	-----------------------	--	--

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

O Índice de Desempenho da Gestão das Transferências Voluntárias da União – IDTRV é formado a partir de um conjunto de indicadores de acompanhamento contínuo, que objetiva avaliar o desempenho dos órgãos e entidades quanto à qualidade das suas propostas e no processo de gestão dos instrumentos das transferências firmados com a União.

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

*b) Aplicação da metodologia 5W2H*



O Relatório de Melhoria da Gestão apresentará para as oportunidades de melhoria priorizadas em cada Fundamento, os Planos de Melhoria da Gestão, que deverão ser preenchidos em planilhas seguindo a metodologia 5W2H, que é um *checklist* de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Essa série de caracteres corresponde às iniciais (em inglês) das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam as principais questões que possam ocorrer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas:

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

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

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

Para elaboração dos Planos de Melhoria da Gestão foi desenvolvida a **Tabela IX – Plano de Melhoria da Gestão** (constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos), seguindo metodologia 5W2H, onde a Oportunidade de Melhoria Priorizada é a resposta para “o que será feito?”.

A tabela supramencionada é emitida pelo Sistema de Melhoria da Gestão – SMG-TR, logo após a priorização das Oportunidades de Melhoria. Nela podemos verificar que os campos “Fundamento”, “Alínea” já vem preenchidos e correspondem a “Oportunidade de Melhoria Priorizada – OMP”, devendo os demais campos do Plano de Melhoria da Gestão serem preenchidos, conforme explicitado na metodologia acima mencionada.

O Indicador de Desempenho deverá definir a meta para o alcance dos resultados pretendidos com a implementação da Oportunidade de Melhoria Priorizada. Para tanto deve-se analisar quais os problemas que se deseja resolver e/ou que melhorias ou inovações serão alcançadas.

Veja o exemplo de estabelecimento de indicadores de desempenho e respectivas metas para a Oportunidade de melhoria priorizada abaixo:

### Fundamento 5 - Capital Intelectual

#### Alínea

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

#### Oportunidade de melhoria priorizada:

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

#### Breve análise:

Situação atual	Resultado esperado
Os projetos apresentam um índice elevado de inconsistências.	Reduzir retrabalho
O tempo médio de execução das ações está acima do desejável.	Reduzir a demora da entrega do serviço
Número elevado de reclamações quanto ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos usuários.	Elevar a satisfação dos cidadãos usuários.

### Estabelecimento de indicadores de desempenho e respectivas metas:

Após a análise da situação atual e visando o monitoramento dos resultados esperados para este Plano de melhoria da Gestão, poderão ser estabelecidos os seguintes Indicadores de desempenho e respectivas metas:

Indicadores de desempenho	Meta	Ano
Percentual de capacitação os servidores que atual na execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	80%	2019
Percentual de retrabalho dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	5%	2019
Índice da satisfação dos cidadãos usuários.	95%	2019

#### *c) Monitoramento dos Planos de Melhoria da Gestão*



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

Para tanto se faz necessário 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.

Na **Tabela X – Monitoramento dos Plano de Melhoria da Gestão** (constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos), além da definição da periodicidade de aplicação e avaliação, deverá apresentar as considerações quanto ao alcance da meta e o registro do que fazer, com definição de prazo e responsável.

## 8. Relatório de Melhoria da Gestão

Concluída a aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS e elaborado o Plano de Melhoria da Gestão – PMG, o Sistema de Melhoria da Gestão – SMG-TR emitirá o Relatório de Melhoria da Gestão – RMG, que apresentará:

- Ciclo de Avaliação;
- Os dados dos Validadores Externos;
- Cadastro da Organização;
- Tabela e gráfico da Pontuação Geral;
- Certificado do Nível de Maturidade da Gestão;
- Plano de Melhoria da Gestão – PMG;
- Resultado dos Planos de Melhoria da Gestão do Ciclo Anterior; e
- Instrumento de Melhoria da Gestão recomendado para o próximo ciclo.

### 8.1. Pontuação Global

A pontuação geral é gerada automaticamente quando da aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS e apresenta a pontuação obtida por Fundamento e pelas Práticas Destacadas, conforme demonstrado na **Tabela XI – Pontuação Geral e Gráfico I – Pontuação Geral** (constantes do Anexo II – Tabelas e Gráficos).

A composição da pontuação dos Fundamentos e das Práticas Destacadas gera a pontuação global, que se enquadrará numa das faixas apresentadas na **Tabela XII – Faixas de Pontuação Global** (constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos), definindo, assim, o Nível de Gestão alcançado pela organização.

## 9. Validação do Relatório de Melhoria da Gestão



Concluída a aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS e elaborado o Plano de Melhoria da Gestão - PMG, inicia-se a fase de validação interna e externa do Relatório de Melhoria da Gestão – RMG (emitido automaticamente pelo sistema) com os resultados da avaliação.

A validação interna ocorre na Reunião de Consenso, que consiste na apresentação pelos avaliadores internos da pontuação das práticas e dos resultados; e dos Planos de Melhoria da Gestão - PMG. Neste momento cada grupo de trabalho apresenta para análise dos demais Membros do Comitê de Governança e Gestão o respectivo Fundamento pontuado e os PMG elaborados.

Após a Reunião de Consenso a organização encaminhará o Relatório de RMG e o PMG à respectiva Coordenação da Rede Mais Brasil para validação externa.

A validação externa ocorre por meio de processo de verificação dos aspectos relevantes da aplicação do IMG-Tr 100 PONTOS, com vista ao estabelecimento de uma conformidade entre a organização que a conduziu e os validadores externos, indicados pela Coordenação da Rede Mais Brasil, que poderão solicitar para os Fundamentos de 1 a 6 - Processos Gerenciais, as evidências pertinentes a pontuação das práticas de gestão.

Os validadores externos serão indicados pela Coordenação Nacional da Rede Mais Brasil, sendo um representante indicado pela Coordenação Estadual da Rede Mais Brasil; um representante das entidades municipalistas; e um representante da sociedade civil.

Os validadores externos deverão:

- Verificar as possíveis inconsistências na pontuação das alíneas, atendendo para as inter-relações dos Fundamentos.
- Solicitar a descrição das práticas de gestão (Fundamentos de 1 a 6 - Processos Gerenciais); e apresentação dos resultados dos indicadores de desempenho (Fundamento 7 – Geração de

Valor Público) para verificar as evidências pertinentes a pontuação das alíneas que foram sinalizadas com as assertivas:

- “Prática de gestão parcialmente adotada, com uso continuado”; ou
  - “Prática de gestão em grande parte, ou integralmente adotada, com uso continuado”.
- Determinar alteração da pontuação das alíneas considerando atendimento dos requisitos da alínea e dos fatores de pontuação (adequação, continuidade e disseminação).

### *9.1. Registrar as Práticas de Gestão*

Será necessária a descrição das Práticas de Gestão quando for solicitada a apresentação de evidências pelos Avaliadores Externos, no momento da Validação da avaliação, para as Alíneas dos Fundamentos 1 a 6 - Processos Gerenciais.

Os Fundamentos 1 a 6 correspondem aos Processos Gerenciais e, portanto, solicitam a descrição das Práticas de Gestão empregadas pela organização para atender aos respectivos requisitos para avaliação da gestão. Sempre que possível, informar também a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.

Merece destaque que os requisitos de todas as Práticas de Gestão das dimensões de 1 a 6 são compostos por sentenças que devem ser precedidas da palavra “Como”, quando de sua descrição, ou seja, deve responder “como” atende aos requisitos da Alínea e registrar o grau de disseminação a continuidade dessa prática pela organização. A descrição pode contemplar também as melhorias recentes implementadas na Prática de Gestão.

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.
- A descrição deve ser simples e objetiva, para tanto se recomenda 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.
- Ao se identificar as práticas, deve-se ter em mente o cadastro da organização definido e a sua situação na estrutura organizacional do Poder Federativo à qual ela se vincula, de maneira a observar os seguintes aspectos:
  - Considerar as práticas que sejam da alçada ou da competência da gestão do dirigente da organização.



- Considerar as práticas decorrentes da política da organização como um todo que tenham um impacto na organização avaliada, assim como aquelas em que ela tenha participação ativa e comprovada.
- Não considerar as demais práticas, decorrentes da política da organização, nas quais a organização não tenha nenhum envolvimento.
- Tendo em vista a forte inter-relação existente entre os Fundamentos, é muito comum ocorrer a descrição que atendam às várias Práticas de Gestão. Neste caso, basta fazer referência à Prática de Gestão onde ela já foi descrita e esclarecer as questões específicas à que está sendo avaliada.

Descreve-se uma Prática de Gestão respondendo objetivamente a pergunta “como a organização executa esta ou aquela ação de gestão?”

**Prática de Gestão** (O que faz) - Significado da palavra COMO.

**Grau de disseminação** - Citar as áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas em que as práticas estão implementadas.

**Continuidade** - Identificar início da utilização (desde quando) e com que periodicidade ocorre.

#### Exemplo de descrição de uma Prática de Gestão para a Alínea “c” do Fundamento 1. Governança

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

#### 9.2. Descrição dos Resultados



Será solicitada a apresentação de evidências para o Fundamento 7 - Geração de Valor Público. Neste caso a organização deverá apresentar para todas as alíneas pontuadas, os resultados dos indicadores e respectivas metas estabelecidas para o ano que corresponde ao ciclo de avaliação. Para evidenciar a continuidade das práticas de monitoramento a organização deverá apresentar os resultados alcançados pelo menos no ano anterior.

A descrição dos resultados deverá observar a metodologia para definição das metas e de indicadores de desempenho da melhoria da gestão apresentada no Item 7.1, alínea b, deste guia.

A **Tabela XIII – Apresentação de Práticas e Resultados de Gestão para Validação** (constante do Anexo II – Tabelas e Gráficos) deverá ser utilizada para atender as solicitações dos Validadores Externos quando da necessidade de apresentação de evidências pertinentes as práticas e resultados de gestão.

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

Fundamento 7 - Geração de Valor Público			
Alínea			
e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.			
Descrição dos Indicadores	Ano	2017	2018
Percentual de capacitação de servidores que atuam nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	Meta	90%	100%
	Resultado	80%	95%
Percentual de execução dos recursos orçamentários/financeiros disponibilizados para capacitação de servidores que atuam nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	Meta	95%	100%
	Resultado	80%	95%
Percentual de execução de projetos para aplicação dos recursos das transferências da União dentro do prazo estabelecido.	Meta	80%	90%
	Resultado	70%	85%

## 10. Certificação do Nível de Gestão



### Bronze

Para efeito de registro junto a SEGES e com o objetivo de acompanhar o comportamento do processo de implementação de melhoria de gestão, o Relatório de Melhoria da Gestão, após validado, deve ser encaminhado à respectiva Coordenação da Rede Mais Brasil, pelos validadores externos, com a recomendação do Instrumento de Melhoria da Gestão dos Órgãos e Entidades que Operam Transferências da União que deverá ser utilizado no próximo Ciclo de Avaliação e Melhoria da Gestão.

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

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

**ANEXO I – Fatores de Avaliação das Alíneas**

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES QUE OPERAM TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO		
IMG-Tr 100 PONTOS		
	Escala	PONTOS
		<b>100</b>
<b>Fundamento 1 – Governança</b>		<b>10</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.		
Adequação (Requisitos da alínea)	Sim	Não
1. A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação para aplicação dos recursos das transferências da União...		
2. A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando os riscos...		
3. A alta direção avalia a coerência da missão da instituição considerando os resultados esperados...		
Continuidade		
Disseminação		
b) A alta direção assegurar a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferência da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.		
Adequação (Requisitos da alínea)	Sim	Não
1. A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços em conformidade com as competências do órgão, ...		
2. A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços em conformidade com as diretrizes de governo...		
3. A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços, em conformidade com o interesse público...		
4. A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os projetos para aplicação dos recursos das transferência da União em conformidade com as competências do órgão...		
5. A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os projetos para aplicação dos recursos das transferência da União em conformidade com as diretrizes de governo...		

6. A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União em conformidade com o interesse público...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas; e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A alta direção monitora o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas...		
2. A alta direção monitora o desempenho institucional com foco no atendimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
3. A alta direção avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas...		
4. A alta direção avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
d) A alta direção monitora os sistemas de informação e promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A alta direção monitora os sistemas de informação...		
2. A alta promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade)...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
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.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A alta direção monitora os sistemas de informação...		
2. A alta promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade)...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
f) A alta direção promove a edição e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A alta direção promove a edição da Carta de Serviços ao Cidadão...		
2. A alta direção promove a atualização da Carta de Serviços ao Cidadão...		
3. A alta direção promove o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos...		

<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
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.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A alta direção promove o tratamento dos riscos priorizados, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União....		
2. A alta direção promove o monitoramento dos riscos priorizados, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União....		
3. A alta direção promove a comunicação dos riscos priorizados, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União....		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
<b>Fundamento 2 - Estratégias e Planos</b>	<b>10</b>	
a) Os objetivos e as diretrizes estão definidos com base na missão e visão da instituição.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os objetivos estão definidos com base na missão e visão da instituição....		
2. As diretrizes estão definidas com base na missão e visão da instituição....		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
b) As necessidades e expectativas dos cidadãos são consideradas na definição e revisão das estratégias e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. As necessidades dos cidadãos são consideradas na definição e revisão das estratégias ...		
2.		
3. As necessidades dos cidadãos são consideradas na definição e revisão dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
4. As expectativas dos cidadãos são consideradas na definição e revisão das estratégias...		
5. As expectativas dos cidadãos são consideradas na definição e revisão dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
c) As estratégias e os projetos para aplicação dos recursos das transferência da União se desdobram em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. As estratégias se desdobram em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis...		

2. Os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União se desdobram em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
d) A implementação das ações definidas nos planos é acompanhada e seus resultados são divulgados às partes interessadas.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A implementação das ações definidas nos planos é acompanhada ...		
2. e seus resultados são divulgados às partes interessadas ...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia e nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A programação orçamentária é realizada com base na estratégia...		
2. A programação orçamentária é realizada com base nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
<b>Fundamento 3 - Compromisso com as Partes Interessadas</b>	<b>15</b>	
a) O perfil das partes interessadas e seus respectivos requisitos estão definidos.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O perfil das partes interessadas estão definidos...		
2. e seus respectivos requisitos estão definidos.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
b) As necessidades e expectativas das partes interessadas estão identificadas e classificadas e subsidiam a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. As necessidades das partes interessadas estão identificadas e subsidiam a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
2. As necessidades das partes interessadas estão classificadas e subsidiam a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
3. As expectativas das partes interessadas estão identificadas e subsidiam a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
4. As expectativas das partes interessadas estão classificadas e subsidiam a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		

<b>Disseminação</b>			
c) A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil das partes interessadas e possibilitam o acompanhamento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.			
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil das partes interessadas			
2. A instituição dispõe de canais de relacionamento que possibilitam o acompanhamento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.			
<b>Continuidade</b>			
<b>Disseminação</b>			
d) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.			
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada...			
2. A Carta de Serviços ao Cidadão é monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados...			
3. A Carta de Serviços ao Cidadão é monitorada em relação ao cumprimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.			
<b>Continuidade</b>			
<b>Disseminação</b>			
e) A qualidade do atendimento aos cidadãos é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos.			
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A qualidade do atendimento aos cidadãos é monitorada com base em padrões de desempenho preestabelecidos...			
2. A qualidade do atendimento aos cidadãos é avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos.			
<b>Continuidade</b>			
<b>Disseminação</b>			
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.			
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>		<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. As solicitações dos cidadãos são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil...			
2. As reclamações dos cidadãos são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil...			
3. As sugestões dos cidadãos são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.			



<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
g) São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. São exigidas dos cidadãos apenas informações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública...		
2. São exigidas dos cidadãos apenas comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
h) A ouvidoria ou de unidade com competência similar é formalmente instituída para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A ouvidoria ou de unidade com competência similar é formalmente instituída para escutar as reivindicações...		
2. A ouvidoria ou de unidade com competência similar é formalmente instituída para escutar as denúncias...		
3. A ouvidoria ou de unidade com competência similar é formalmente instituída para escutar as sugestões...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
i) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos na aquisição dos bens e serviços para atendimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União e das necessidades dos cidadãos.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos na aquisição dos bens e serviços para atendimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
2. A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos na aquisição dos bens e serviços para atendimento das necessidades dos cidadãos.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
j) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações, inclusive às pertinentes aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, de forma a subsidiar novas contratações, inclusive às pertinentes aos projetos para aplicação dos recursos das		

transferência da União...		
2. Os fornecedores são avaliados, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações, inclusive às pertinentes aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
<b>Fundamento 4 - Sustentabilidade</b>	<b>10</b>	
a) Os aspectos ambiental, social e econômico são identificados, avaliados e considerados, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O aspecto ambiental é identificado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
2. O aspecto ambiental é avaliado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
3. O aspecto ambiental é considerado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
4. O aspecto social é identificado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
5. O aspecto social é avaliado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
6. O aspecto social é considerado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
7. O aspecto econômico é identificado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
8. O aspecto econômico é avaliado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
9. O aspecto econômico é considerado, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
b) A instituição promove ações de sustentabilidade ambiental, social e econômica junto aos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A instituição promove ações de sustentabilidade ambiental, junto aos parceiros...		
2. A instituição promove ações de sustentabilidade ambiental, junto aos fornecedores e demais interessados...		
3. A instituição promove ações de sustentabilidade ambiental junto aos servidores...		
4. A instituição promove ações de sustentabilidade social junto aos servidores...		

5. A instituição promove ações de sustentabilidade social, junto aos parceiros...		
6. A instituição promove ações de sustentabilidade social, junto aos fornecedores e demais interessados...		
7. A instituição promove ações de sustentabilidade econômica junto aos servidores...		
8. A instituição promove ações de sustentabilidade econômica, junto aos parceiros...		
9. A instituição promove ações de sustentabilidade econômica, junto aos fornecedores e demais interessados...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
c) A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos processos e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, considerando os aspectos ambiental, social e econômico.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>		
1. A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos processos considerando os aspectos ambientais...		
2. A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos processos considerando os aspectos sociais...		
3. A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos processos considerando os aspectos econômicos...		
4. A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, considerando os aspectos ambientais...		
5. A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, considerando os aspectos sociais...		
6. A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, considerando os aspectos econômicos...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
d) A instituição dispõe de canais de transparência para divulgação do desempenho e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A instituição dispõe de canais de transparência para divulgação do desempenho, diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados...		
2. A instituição dispõe de canais de transparência para divulgação dos projetos para aplicação		

dos recursos das transferências da União, diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira, o atingimento das metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira...		
2. A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o atingimento das metas estratégicas...		
3. A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o atingimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, quando necessário.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias, quando necessário...		
2. O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, quando necessário.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
<b>Fundamento 5 - Capital Intelectual</b>	<b>10</b>	
a) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. São identificados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação)...		
2. São identificados os conhecimentos institucionais relevantes externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade)...		
3. São registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação)...		

4. São registrados os conhecimentos institucionais relevantes externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
b) São priorizados os conhecimentos afetos à gestão e ao aprimoramento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União. (cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns), tais como: inovação em serviços, metodologias de pesquisa e outros estudos.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. São priorizados os conhecimentos afetos à gestão. (cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns), tais como: inovação em serviços, metodologias de pesquisa e outros estudos...		
2. São priorizados os conhecimentos afetos ao aprimoramento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União. (cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns), tais como: inovação em serviços, metodologias de pesquisa e outros estudos.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
c) São utilizados mecanismos de desenvolvimento, difusão e compartilhamento do conhecimento entre os servidores.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. São utilizados mecanismos de desenvolvimento do conhecimento entre os servidores...		
2. São utilizados mecanismos de difusão do conhecimento entre os servidores...		
3. São utilizados mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre os servidores.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
d) Os novos conhecimentos adquiridos, inclusive quando da realização dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os novos conhecimentos adquiridos subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho...		
2. Os novos conhecimentos, inclusive quando da realização dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
e) São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais e das etapas de preparação, execução, monitoramento e prestação de contas dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais...		

2. São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das etapas de preparação, execução, monitoramento e prestação de contas dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
f) As equipes de trabalho são dimensionadas e gerenciadas de forma a atender a demanda pelos serviços e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. As equipes de trabalho são dimensionadas de forma a atender a demanda pelos serviços...		
2. As equipes de trabalho são dimensionadas de forma a atender aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
3. As equipes de trabalho são gerenciadas de forma a atender a demanda pelos serviços...		
4. As equipes de trabalho são gerenciadas de forma a atender aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
g) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado e avaliado de forma a estimular e o alcance das metas estabelecidas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular e o alcance das metas estabelecidas...		
2. O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular e o alcance dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
3. O desempenho das pessoas e das equipes é avaliado de forma a estimular e o alcance das metas estabelecidas...		
4. O desempenho das pessoas e das equipes é avaliado de forma a estimular e o alcance dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
h) São implementadas ações de qualidade de vida, a saúde ocupacional e a segurança no trabalho das equipes de trabalho.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. São implementadas ações de qualidade de vida das equipes de trabalho...		
2. São implementadas ações de saúde ocupacional das equipes de trabalho...		
3. São implementadas ações de segurança no trabalho das equipes de trabalho.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
<b>Fundamento 6 - Orientação por Processos</b>	<b>15</b>	

a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e subsidiam os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os processos finalísticos estão identificados e subsidiam os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
2. Os processos de apoio estão identificados e subsidiam os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
b) O redesenho dos processos finalísticos e de apoio considera os requisitos identificados quando da execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. O redesenho dos processos finalísticos considera os requisitos identificados quando da execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
2. O redesenho dos processos de apoio considera os requisitos identificados quando da execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
c) Os principais processos finalísticos e de apoio estão padronizados e são controlados por meio de indicadores para atender os requisitos dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os principais processos finalísticos estão padronizados...		
2. Os principais processos de apoio estão padronizados...		
3. Os principais processos finalísticos são controlados por meio de indicadores para atender os requisitos dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
4. Os principais processos de apoio são controlados por meio de indicadores para atender os requisitos dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
d) São incorporadas novas tecnologias aos processos finalísticos e de apoio visando ampliar sua capacidade de execução e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. São incorporadas novas tecnologias aos processos finalísticos visando ampliar sua capacidade de execução...		
2. São incorporadas novas tecnologias aos processos finalísticos visando ampliar a execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
3. São incorporadas novas tecnologias aos processos de apoio visando ampliar a execução e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		

4. São incorporadas novas tecnologias aos processos de apoio visando ampliar sua capacidade de execução...		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
e) A estrutura dos cargos e das funções quando revisada prioriza as atividades diretamente relacionadas aos processos finalísticos, de apoio e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. A estrutura dos cargos e das funções quando revisada prioriza as atividades diretamente relacionadas aos processos finalísticos...		
2. A estrutura dos cargos e das funções quando revisada prioriza as atividades diretamente relacionadas aos processos de apoio...		
3. A estrutura dos cargos e das funções quando revisada prioriza as atividades diretamente relacionadas aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
f) Os processos de aquisição, contratação e pagamento de bens e serviços estão devidamente padronizados e normatizados, inclusive os definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Adequação (Requisitos da alínea)</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os processos de aquisição de bens estão devidamente padronizados, inclusive os definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
2. Os processos de aquisição de bens estão devidamente normatizados, inclusive os definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
3. Os processos de contratação de serviços estão devidamente padronizados, inclusive os definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
4. Os processos de contratação de serviços estão devidamente normatizados, inclusive os definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
5. Os processos de pagamento de bens e serviços estão devidamente padronizados, inclusive os definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União...		
6. Os processos de pagamento de bens e serviços estão devidamente normatizados, inclusive os definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Disseminação</b>		
<b>Fundamento 7 - Geração de Valor Público</b>	<b>25</b>	
a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.		
<b>Requisitos da alínea</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos...		



2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos, inclusive com recursos oriundos das transferências da União são avaliados periodicamente.		
<b>Continuidade</b>		
b) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.		
<b>Requisitos da alínea</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos...		
2. Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros, inclusive com recursos oriundos das transferências da União são avaliados periodicamente.		
<b>Continuidade</b>		
c) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.		
<b>Requisitos da alínea</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos...		
2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais, inclusive com recursos oriundos das transferências da União são avaliados periodicamente.		
<b>Continuidade</b>		
d) Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.		
<b>Requisitos da alínea</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos...		
2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais, inclusive com recursos oriundos das transferências da União são avaliados periodicamente.		
<b>Continuidade</b>		
e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.		
<b>Requisitos da alínea</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos...		
2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual, inclusive com recursos oriundos das transferências da União são avaliados periodicamente.		
<b>Continuidade</b>		
f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.		
<b>Requisitos da alínea</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>



1. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos...		
2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores, inclusive com recursos oriundos das transferências da União são avaliados periodicamente.		
<b>Continuidade</b>		
g) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.		
<b>Requisitos da alínea</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos...		
2. Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos, inclusive com recursos oriundos das transferências da União são avaliados periodicamente.		
<b>Continuidade</b>		
<b>Práticas Destacadas</b>	<b>5</b>	
a) Melhoria de processo gerencial		
b) Melhoria de atendimento ao cidadão		

## *ANEXO II – Glossário*

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

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

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

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

**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).

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

**Indicador** – dado que representa ou quantifica um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo. Pode ser

simples (decorrente de uma única medição) ou composto, direto ou indireto em relação à característica medida, específico (atividades ou processos específicos) ou global (Resultados pretendidos pela organização como um todo) e direcionador (indica que algo pode ocorrer) ou resultante (indica o que aconteceu). Indicador de impacto – é aquele indicador utilizado para avaliar o impacto global das ações e/ou das políticas públicas sobre a sociedade.

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

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

**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: a gestão de pessoas, a gestão de material, o planejamento e o acompanhamento das ações institucionais etc.

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

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

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

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

**Valor Público** – é o 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.

## ANEXO II – Tabelas e Gráficos

**Tabela I - Pontuação Geral dos Fundamentos e das Práticas Destacadas**

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

**Tabela II – Fundamentos e Alíneas de Avaliação e Pontuações Máximas**

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO IMG-Tr 100 PONTOS	
	Escala
	PONTOS
	100
<b>Fundamento 1 – Governança</b>	<b>10</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.	
b) A alta direção assegurar a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.	
c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
d) A alta direção monitora os sistemas de informação e promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).	
e) A alta direção orienta a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.	
f) A alta direção promove a edição e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.	

g) A alta direção promove o tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos priorizados, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
<b>Fundamento 2 - Estratégias e Planos</b>	<b>10</b>
a) Os objetivos e as diretrizes estão definidos com base na missão e visão da instituição.	
b) As necessidades e expectativas dos cidadãos são consideradas na definição e revisão das estratégias e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
c) As estratégias e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União se desdobram em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.	
d) A implementação das ações definidas nos planos é acompanhada e seus resultados são divulgados às partes interessadas.	
e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia e nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
<b>Fundamento 3 - Compromisso com as Partes Interessadas</b>	<b>15</b>
a) O perfil das partes interessadas e seus respectivos requisitos estão definidos.	
b) As necessidades e expectativas das partes interessadas estão identificadas e classificadas e subsidiam a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
c) A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil das partes interessadas e possibilitam o acompanhamento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
d) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
e) A qualidade do atendimento aos cidadãos é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos.	
f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.	
g) São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.	
h) A ouvidoria ou de unidade com competência similar é formalmente instituída para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.	
i) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União e as necessidades dos cidadãos dos bens e serviços a serem adquiridos.	
j) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações necessárias para atender as ações estabelecidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
<b>Fundamento 4 - Sustentabilidade</b>	<b>10</b>
a) Os aspectos ambiental, social e econômico são identificados, avaliados e considerados quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
b) A instituição promove ações de sustentabilidade ambiental, social e econômica junto aos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.	

<p>c) A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos processos e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, considerando os aspectos ambiental, social e econômico.</p>	
<p>d) A instituição dispõe de canais de transparência para divulgação do desempenho dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.</p>	
<p>e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>	
<p>f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, quando necessário.</p>	
<b>Fundamento 5 - Capital Intelectual</b>	<b>10</b>
<p>a) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).</p>	
<p>b) São priorizados os conhecimentos afetos à gestão e ao aprimoramento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União. (cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns), tais como: inovação em serviços, metodologias de pesquisa e outros estudos.</p>	
<p>c) São utilizados mecanismos de desenvolvimento, difusão e compartilhamento do conhecimento entre os servidores.</p>	
<p>d) Os novos conhecimentos adquiridos quando da realização dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.</p>	
<p>e) São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais e as etapas de preparação, execução, monitoramento e prestação de contas dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>	
<p>f) As equipes de trabalho são dimensionadas e gerenciadas de forma a atender a demanda pelos serviços e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>	
<p>g) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado e avaliado de forma a estimular e o alcance das metas estabelecidas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>	
<p>h) São implementadas ações de qualidade de vida, a saúde ocupacional e a segurança no trabalho das equipes de trabalho.</p>	
<b>Fundamento 6 - Orientação por Processos</b>	<b>15</b>
<p>a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e subsidiam os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>	
<p>b) O redesenho dos processos finalísticos e de apoio considera os requisitos identificados quando da execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>	
<p>c) Os principais processos finalísticos e de apoio estão padronizados e são controlados por meio de indicadores para atender os requisitos dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>	
<p>d) São incorporadas novas tecnologias aos processos finalísticos e de apoio visando ampliar sua capacidade de execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>	



e) A estrutura dos cargos e das funções quando revisada prioriza as atividades diretamente relacionadas aos processos finalísticos, de apoio e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.	
f) Os processos de aquisição, contratação e pagamento de bens e serviços definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União estão devidamente padronizados e normatizados.	
<b>Fundamento 7 - Geração de Valor Público</b>	<b>25</b>
a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	
b) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	
c) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	
d) Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	
e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	
f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	
g) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.	
<b>Práticas Destacadas</b>	<b>5</b>

**Tabela III – Cadastro da Organização**

<b>INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO</b> <b>IMG-Tr 100 PONTOS</b>			
<b>CADASTRO DA ORGANIZAÇÃO</b>			
CNPJ			
Nome da organização			Nome Fantasia
Natureza jurídica			
Vinculação			
UF		Cidade	
Missão			



Principais Produtos e Serviços		Principais Usuários	
Dados do Gestor			
Nome		Cargo	Email
Comitê de Governança e Gestão			
Nome		Email	Telefone

**Tabela IV – Avaliação e Pontuação dos Fundamentos de 1 a 6 - Processos Gerenciais**

Governança

MUNICIPIO DE BELEM DO BREJO DO CRUZ

Fundamento: \*

Governança

Total de Pontos:

10

a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.

Plano aprovado para adotar a prática de gestão

Não se aplica

Não adota a prática de gestão

Plano aprovado para adotar a prática de gestão

Prática de gestão em início de adoção

Prática de gestão parcialmente adotada, com uso continuado

**Tabela V - Relação de Exemplos de Indicadores de Desempenho – ID**

**INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO  
IMG-Tr 100 PONTOS**

Fundamento	Pontos
------------	--------

Fundamento 7 - Geração de Valor Público	30
<b>Alínea</b>	
a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos estão definidos e são avaliados periodicamente.	
<b>Exemplos de ID</b>	
• Índices de satisfação do cidadãos-usuário.	
• Índice de reclamações.	
• Índice de resolutividade das reclamações.	
• Tempo médio de resposta a reclamação.	
• Percentual de cumprimento dos padrões/requisitos de atendimento ao público.	
• Índice de resolução das reclamações recebidas por meio da ouvidoria e outros canais.	
• Número de acesso aos canais de atendimento ao público.	
<b>Alínea</b>	
b) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros estão definidos e são avaliados periodicamente.	
<b>Exemplos de ID</b>	
• Desempenho de Receitas.	
• Desempenho de Despesas.	
• Lucro líquido (quando pertinente).	
• Relação entre os recursos planejados (orçados) e executados.	
• Relação entre o executado X metas físicas.	
• Redução de custos operacionais (custo com telefone, impressões, com serviços terceirizados, dentre outros).	
• Arrecadação de impostos (quando pertinente).	
<b>Alínea</b>	
c) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais estão definidos e são avaliados periodicamente.	
<b>Exemplos de ID</b>	
• Índice de consumo de água.	
• Índice de consumo de energia.	
• Índice de consumo de papel.	
• Índice de disposição de resíduos sólidos.	
• Índice de investimentos em áreas verdes.	
• Índice de investimento em gestão de resíduos.	
• Índice de qualidade do ar.	
• Índice de redução de cobertura vegetal.	
• Nota da aplicação dos Indicadores Ethos.	
• Taxa de áreas reflorestadas.	

**Alínea**

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

**Exemplos de ID**

- Conformidade legal e regulamentar.
- Exposição positiva na mídia.
- Danos à segurança da população ou usuários.
- Índice de acessibilidade.
- Índice de Desenvolvimento Humano.
- Índice de geração de renda.
- Índice de imagem junto à sociedade.
- Índice de redução da desigualdade social.
- Nota da aplicação dos Indicadores Ethos.
- Retorno dos programas sociais.
- Uso de MPE (micro e pequenas empresas) e fornecedores locais.

**Alínea**

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

**Exemplos de ID**

- Absenteísmo.
- Avanço na carreira.
- Desempenho individual.
- Desempenho das equipes.
- Desenvolvimento de líderes.
- Efetividade da comunicação.
- Incremento de competências.
- Índice de aproveitamento interno.
- Índice de clima organizacional.
- Índice de eficácia do desenvolvimento.
- Índice de cumprimento do programa anual de capacitação.
- Produtividade das equipes.
- Remuneração total competitiva.
- Rotatividade geral.
- Rotatividade voluntária.
- Satisfação com a liderança.
- Sucessores por posição.
- Taxa de acidentes com afastamento.
- Taxa de acidentes sem afastamento.

- Taxa de frequência de acidentes.
- Taxa de gravidade.

**Alínea**

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

**Exemplos de ID**

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

**Alínea**

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

**Exemplos de ID**

- Capacidade utilizada.
- Conformidade de processo.
- Conformidade de produto.
- Duração de falha.
- Entregas perfeitas.
- Exposição a riscos operacionais.
- Frequência de falha.
- Grau de vulnerabilidade dos conhecimentos.
- Índice de atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Índice de cumprimento do plano estratégico.
- Índice de evolução da cultura desejada.
- Índice de riscos mitigados.
- Perdas.
- Retorno dos projetos de inovação.
- Retrabalho.

## Tabela VI – Avaliação e Pontuação do Fundamento 7 – Geração de Valor Público

Geração de Valor Público

MUNICIPIO DE BELEM DO BREJO DO CRUZ

Fundamento: \*

Total de Pontos:

Geração de Valor Público

25

a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.

Prática de gestão em início de adoção

Não se aplica

Não adota a prática de gestão

Plano aprovado para adotar a prática de gestão

**Prática de gestão em início de adoção**

Prática de gestão parcialmente adotada, com uso continuado

## Tabela VII – Práticas Destacadas



## Cadastro de Práticas Destacadas

Descrição da Prática: \*

Classificação: \* ▼



Limpar



Consultar



Incluir

Item	Descrição	Classificação	Ação
------	-----------	---------------	------

Nenhum dado encontrado

« < 1 > »



Voltar

**Tabela VIII - Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)**



## Oportunidade de melhorias identificadas

Alinea: \* Oportunidade de melhoria: \* Gravidade: \* Urgência: \* Tendência: \* + Cadastrar

Alinea	Oportunidade de Melhoria	G	U	T	Prioridade(?)	Ação
Nenhum registro encontrado						
< < 1 > >						

Finalizar

Voltar

As OM que alcançarem maior resultado na multiplicação **(G x U x T)** são as prioritárias. Portanto deverão ser resolvidas primeiramente.

**Tabela IX – Plano de Melhoria da Gestão**





Plano de Melhoria da Gestão - PMG

Organização : MUNICIPIO DE BELEM DO BREJO DO CRUZ - Instrumento : IMG-Tr 100 pontos

Fundamento - Governança

Plano de Melhoria da Gestão - PMG 1

Fundamento:* Governança	Alinea:* A alta direção avalia a coerência da missão da ins	Oportunidade de Melhoria Priorizada - OMP:* OP 1
Indicador de Desempenho:* Campo obrigatório.	Meta:* Campo obrigatório.	Ano:* Campo obrigatório.
Quem:* Campo obrigatório.	Prazo de Início:* Campo obrigatório.	Local:* Campo obrigatório.
Como:* Campo obrigatório.	Recursos(R\$):* Campo obrigatório.	

Salvar

Tabela X – Monitoramento dos Plano de Melhoria da Gestão

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO IMG-Tr 100 PONTOS		
MONITORAMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DA GESTÃO		
Fundamento 1 – Governança		
Plano de Melhoria da Gestão - PMG 1		
Alínea	Oportunidade de Melhoria Priorizada - OMP	
INDICADOR DE DESEMPENHO	META	RESULTADO
Periodicidade de aplicação:	Periodicidade da avaliação:	
CONSIDERAÇÕES		
O QUE FAZER	PRAZO	RESPONSÁVEL

—/—/—

Tabela XI – Pontuação Geral

Pontuação Geral			
Fundamentos	Máxima	Obtida	(%)
Fundamento 1 – Governança	10	0,00	0,00%
Fundamento 2 - Estratégias e Planos	10	0,00	0,00%
Fundamento 3 - Compromisso com as Partes Interessadas	15	0,00	0,00%
Fundamento 4 - Sustentabilidade	10	0,00	0,00%
Fundamento 5 - Capital Intelectual	10	0,00	0,00%
Fundamento 6 - Orientação por Processos	15	0,00	0,00%
Fundamento 7 - Geração de Valor Público	25	0,00	0,00%
Práticas Destacadas	5	0,00	0,00%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

Gráfico I – Pontuação Geral

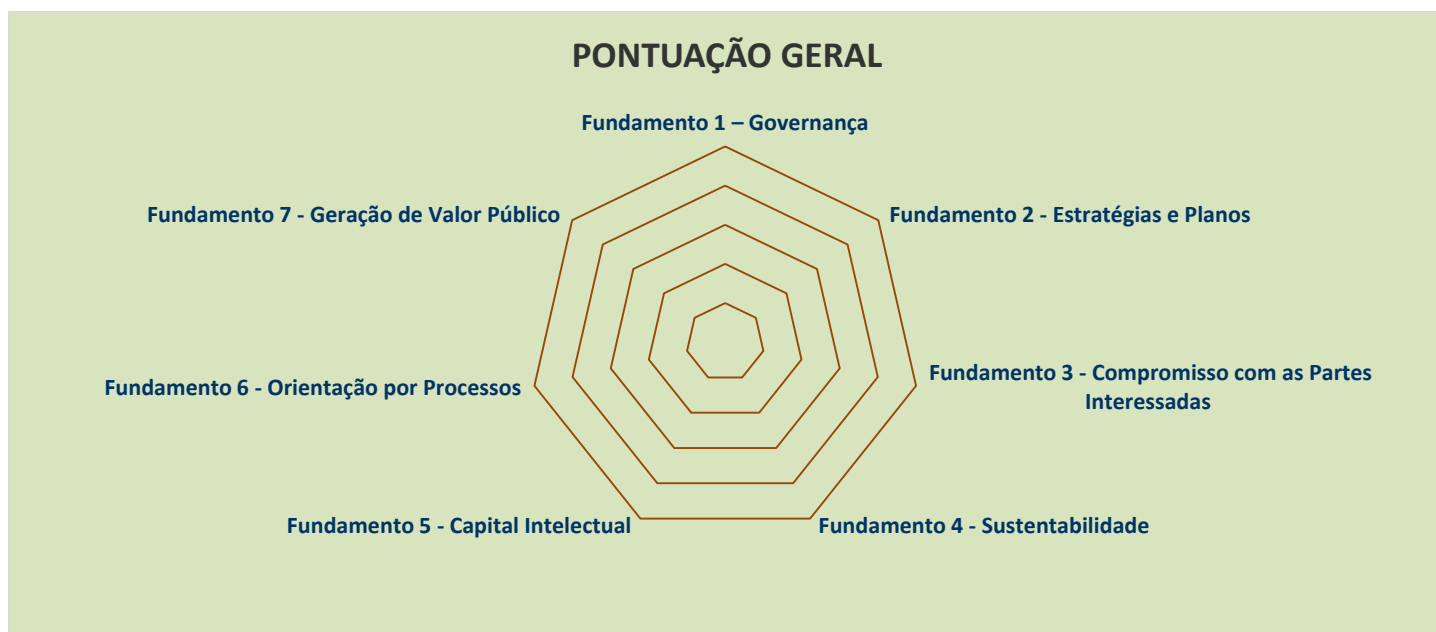


Tabela XII – Faixas de Pontuação Global

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO



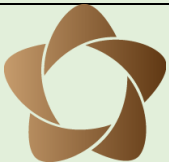

IMG-Tr 100 PONTOS		
CATEGORIA	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
 <b>Bronze 4</b>	<b>76 a 100</b>	Excelente! A priorização, sistematização e implementação das ações de melhoria da gestão e dos processos gerenciais estabeleceu as bases para a consolidação de uma cultura de excelência da gestão em sua organização. Os resultados apresentados refletem uma elevação da satisfação com a prestação dos serviços, em decorrência do atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Lembre-se que "sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã".
 <b>Bronze 3</b>	<b>51 a 75</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</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</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.

Tabela XIII – Apresentação de Práticas e Resultados de Gestão para Validação

INSTRUMENTO DE MELHORIA DA GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO IMG-Tr 100 PONTOS	
Organização	
Fundamento 1 – Governança	
Alínea	
Descrição das Práticas de Gestão	



<b>Fundamento 2 - Estratégias e Planos</b>				
Alínea				
Descrição das Práticas de Gestão				
<b>Fundamento 3 - Compromisso com as Partes Interessadas</b>				
Alínea				
Descrição das Práticas de Gestão				
<b>Fundamento 4 - Sustentabilidade</b>				
Alínea				
Descrição das Práticas de Gestão				
<b>Fundamento 5 - Capital Intelectual</b>				
Alínea				
Descrição das Práticas de Gestão				
<b>Fundamento 6 - Orientação por Processos</b>				
Alínea				
Descrição das Práticas de Gestão				
<b>Fundamento 7 - Geração de Valor Público</b>				
Alínea				
Descrição dos Indicadores				
	Ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3*
	Meta			



Ministério da Economia  
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital  
Secretaria de Gestão  
Departamento de Transferências da União

	<b>Resultado</b>			
	<b>Meta</b>			
	<b>Resultado</b>			
	<b>Meta</b>			
	<b>Resultado</b>			

\*Ano que corresponde ao ciclo de avaliação.

Obs.: Para evidenciar a continuidade das práticas de monitoramento a organização deverá apresentar os resultados alcançados pelo menos no ano anterior).