



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

# MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO **MEG-TR**





MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

## Sumário

Introdução .....	4
Conceitos Importantes .....	5
Modelos .....	5
Sistema .....	5
Excelência.....	6
Modelos de Referência à Gestão.....	6
Fundamentação .....	7
O modelo de gestão pública brasileiro .....	7
Os princípios da administração pública brasileira .....	7
Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-TR	<b>Indicador não definido.</b>
Diagrama do MEG-TR .....	11
Os Sete Fundamentos da Gestão para a Excelência .....	12
Processos e Resultados .....	14
Diagrama do Ciclo de Gestão.....	16
Ciclo PDCL .....	17
Como Interpretar os Fundamentos.....	18
Fundamentos da Gestão para Excelência .....	19
Governança .....	19
Valores e princípios organizacionais .....	19
Sistema de governança e gestão .....	20
Tomada de decisão.....	21
Riscos .....	21
Estratégias e Planos .....	22
Gestão da Estratégia .....	22



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

Políticas públicas .....	23
Projetos.....	23
Compromisso com as Partes Interessadas.....	24
Requisitos das partes interessadas .....	24
Relacionamento com as partes interessadas .....	25
Cidadão-usuário .....	25
Fornecedor .....	25
Sustentabilidade .....	26
Social .....	26
Ambiental.....	26
Econômico-financeira .....	27
Capital Intelectual.....	28
Conhecimento .....	28
Força de trabalho.....	29
Sucessão .....	29
Orientação por Processos .....	30
Gestão por Processos.....	30
Geração de Valor Público .....	31
Resultados Sustentáveis.....	31



## Introdução

---

Este documento tem como objetivo estabelecer as bases conceituais do Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-TR.

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

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

## Conceitos Importantes

---

Antes de detalhar o Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-TR, é preciso refletir sobre alguns conceitos importantes: modelo, sistema e excelência.

### Modelos

Modelos são representações abstratas e simplificadas de uma realidade, que pode ser tanto de coisas mais simples como uma caixa de papelão, um envelope ou até de coisas mais complicadas como o clima e um território.

Ele não é a realidade em si, apenas a representa em termos mais fáceis e simples de entender.

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

Como ele precisa ser simples, ele conterà apenas os detalhes relevantes da cidade, omitindo propositalmente outros elementos, tais como as árvores e os postes das ruas, os nomes dos edifícios, os limites dos terrenos, por exemplo. O mapa é também abstrato, pois utilizamos letras, números, símbolos e desenhos para construí-lo.

Note que o mapa não é a cidade em si. Ele apenas representa a cidade de uma forma que podemos entendê-la e assim nos orientarmos nela.

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

Mas, o que é um sistema?

### Sistema

Um sistema é um conjunto de elementos interdependentes de modo a formar um todo organizado. A palavra sistema é originária do idioma grego e quer dizer combinar, ajustar, formar um conjunto.

Uma família é um exemplo de sistema. Ela contém elementos que são, em geral, o pai, a mãe e os filhos. Essas pessoas dependem umas das outras, com papéis e responsabilidades distintas e complementares. Quando são combinadas, formam um todo organizado. A família é o primeiro e principal ponto de referência para os seus membros, e promover a interação destes com a sociedade. É no seio familiar que desenvolve sentimentos como carinho, amor e respeito ao próximo tanto em casa, como fora de seus muros. É na família que se promove a superação dos

desafios, trabalhando a afetividade e a importância deste sentimento no convívio, buscando na interação entre as partes, uma formação de cidadãos responsáveis.

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

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

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

## Excelência

A excelência organizacional é o alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos. É gerenciar a organização por meio de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, que maximizem a contribuição dos colaboradores e promovam novos patamares de conhecimento a partir de melhorias contínuas e inovações.

A excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende, sendo um alvo móvel. Se em algum instante crermos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido.

Uma organização em busca da excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes para a organização, que definem os estágios de maturidade para o seu sistema de gestão

## Modelos de Referência à Gestão

São modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais. Dessa forma, o Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-TR deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional, que tem como principal característica a de ser um **modelo integrador**.

## Fundamentação

---

### O modelo de gestão pública brasileiro

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que se buscasse um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Como exemplos de modelos de excelência em gestão, temos o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, mantido pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Modelo em Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. Estes modelos estão fundamentados em padrões internacionais e representam o “estado da arte da gestão contemporânea”.

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

Estes modelos são de excelência porque reúnem os elementos necessários à obtenção de um padrão gerencial de classe mundial, oferecendo aos órgãos e entidades públicos parâmetros para a avaliação e melhoria de seus sistemas de gestão.

### Os princípios da administração pública brasileira

#### *Princípios constitucionais*

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

#### **Legalidade**

Em decorrência do princípio da legalidade e, por conseguinte, da soberania popular, somente a lei pode delegar competências e poderes à Administração Pública e aos seus agentes públicos; criar ou extinguir competências estatais; ministério ou órgão da Presidência da República diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo; cargos ou funções públicas (CF, art. 48). Este princípio está, também, apresentado no item 1.2.1.

#### **Impessoalidade**

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

### **Moralidade**

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

### **Publicidade**

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

### **Eficiência**

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

### *Ser universal: fundamentos da gestão contemporânea*

Os fundamentos, apresentados a seguir, são princípios que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública.

#### **Pensamento sistêmico**

Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo; o aproveitamento dessas relações minimizam custos, qualificam o gasto público, reduzem tempo, geram conhecimento e aumentam a capacidade da organização de agregar valor à sociedade; o pensamento sistêmico pressupõe, ainda, a valorização das redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como das redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.

#### **Aprendizado organizacional**



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

### **Cultura da inovação**

Gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isto requer atitudes provocativas no sentido de estimular as pessoas a buscarem espontaneamente novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.

### **Liderança e constância de propósitos**

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

### **Orientação por processos e informações**

Gerenciar por processos – conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade – e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.

### **Visão de futuro**

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

### **Geração de valor**

Gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas.

### **Comprometimento com as pessoas**

Gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente; tal atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e

alcançar resultados, b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências, e c) reconhecer o bom desempenho.

#### **Foco no cidadão e na sociedade**

Gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicas.

#### **Desenvolvimento de parcerias**

Gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

#### **Responsabilidade social**

Gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.

#### **Controle social**

Gerenciar com a participação das partes interessadas; tal participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.

#### **Gestão participativa**

É o estilo da gestão de excelência que determina uma atitude que busque a cooperação das pessoas, e que reconhece o potencial diferenciado de cada um e ao mesmo tempo harmoniza os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

## Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-TR

---

O Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-TR, considerando a singularidade da gestão pública, foi desenvolvido tendo por base as premissas que também orientam o MEGP, quais sejam:

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

### Diagrama do MEG-TR

O MEG-TR é representado por uma imagem constituída do mapa do Brasil e da expressão “+ BRASIL”, que visa expressar sua finalidade precípua de ser um referencial para uma gestão pública por excelência, e conseqüentemente possibilitar a efetividade da aplicação das políticas públicas oriundas das transferências da União por meio da melhoria dos serviços prestados ao cidadão brasileiro.

Este Modelo é constituído de sete partes integradas (Fundamentos) e Inter atuantes que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar os Órgãos e Entidades que operam Transferências da União a padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão.

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 Sete Fundamentos da Gestão para a Excelência

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.



## 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 leva à capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e consequentemente seu desempenho.

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



### 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.

## Processos e Resultados

Como descrito anteriormente, os fundamentos da gestão para excelência são materializados de forma tangível no sistema de gestão de uma organização, por meio de um conjunto de processos, de natureza gerencial, inter-relacionados e coerentes com os valores e princípios organizacionais.

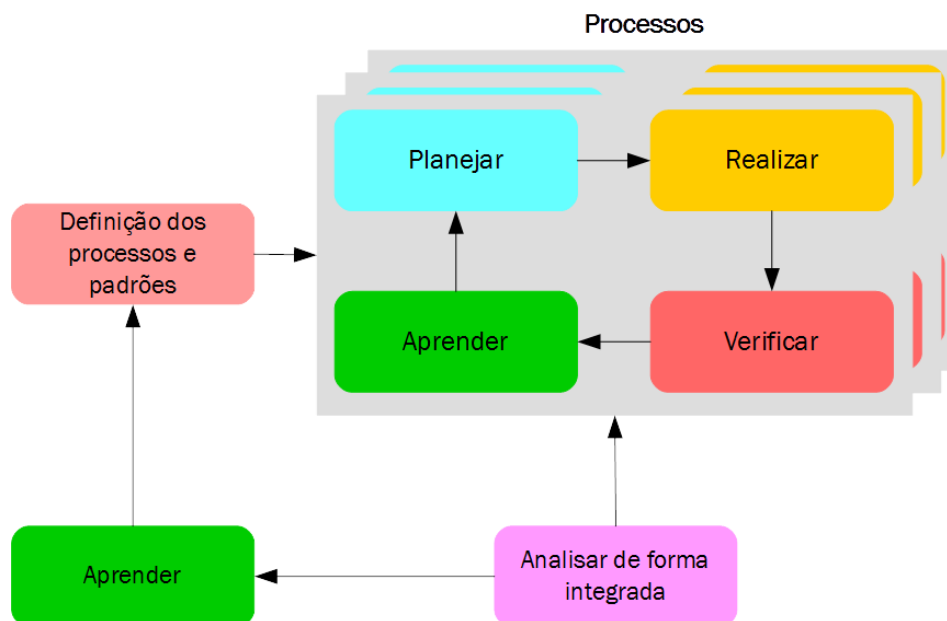
Na estruturação dos processos devem ser consideradas as seguintes características:

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

No próximo capítulo – fundamentos da gestão para excelência, processos, detalhamentos e exemplos de ferramentas/metodologias, estão relacionados os processos que sustentam a internalização desses fundamentos na organização. Cabe ressaltar que a palavra gestão, utilizada nos processos, pressupõe: planejamento, realização, verificação e aprendizado. Outro aspecto a ser considerado é que os processos incorporam mais de um fundamento, visto que eles se inter-relacionam, em uma perspectiva holística.

## Diagrama do Ciclo de Gestão

A base conceitual do MEG-TR utiliza o ciclo PDCL<sup>1</sup> — do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) —, como sugerido no diagrama do Ciclo da Gestão abaixo:



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

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

<sup>1</sup> Adaptação realizada pela FNQ do ciclo PDCA (do inglês: *Plan - Do - Check - Act / Plan - Do - Check - Adjust*), que é um método iterativo de gestão com quatro passos, utilizado para o controle e a melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming ou ciclo de Shewhart.



## Ciclo PDCL



P

A etapa de **Planejamento (P)** envolve atividades, processos de projeto ou padronização para definição de resultados e sistemas – incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, padrões, ativos tangíveis ou intangíveis (por exemplo, equipamentos, informações) e outros recursos dos ambientes interno e externo – estruturados conforme as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas.



D

A etapa de **Execução (D)** envolve realização de atividades ou processos para geração de valor, seja nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos controladores, na qualidade de vida profissional e pessoal da força de trabalho, ou também na responsabilidade socioambiental com a sociedade e gerações futuras.



C

A etapa de **Verificação (C)** envolve atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas – incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo – conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos (competitivos ou cooperativos).



L

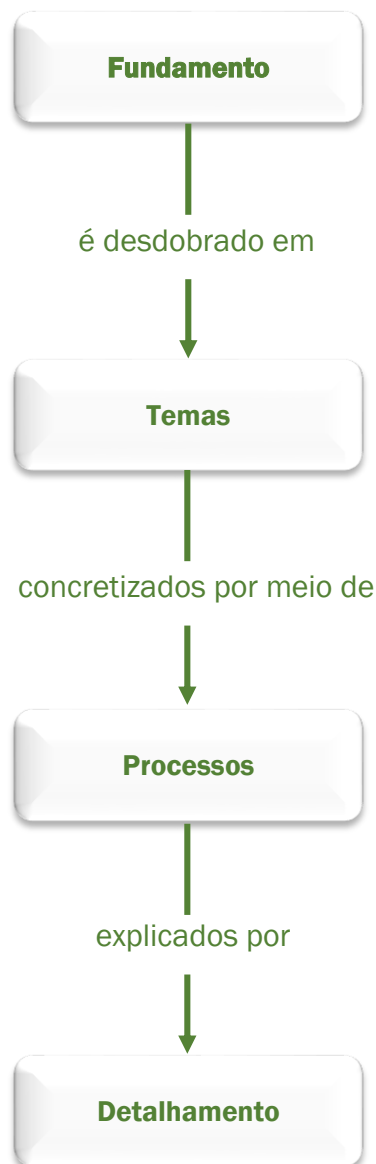
A etapa de **Aprendizado (L)** envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas, para solução, respectivamente de problemas reais ou potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento contínuo (*kaizen*), rupturas de paradigmas (*breakthrough*), ou mesmo decisões de não interferência (por exemplo, manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho).

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

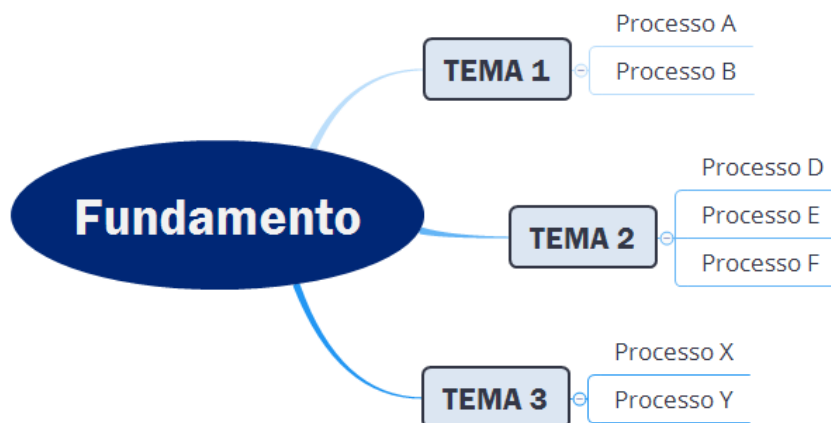
## Como Interpretar os Fundamentos

---

O próximo capítulo deste documento é estruturado com a seguinte lógica:



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



## Fundamentos da Gestão para Excelência

### Governança



### Valores e princípios organizacionais

#### Definição

- Estabelecimento de valores e princípios;

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

### **Engajamento**

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

## **Sistema de governança e gestão**

### **Estruturação do sistema de governança**

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

### **Monitoramento e controle**

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

### **Estruturação do sistema de gestão**

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

### **Estruturação do sistema de medição**

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

## Tomada de decisão

### *Identificação das informações*

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

### *Utilização das informações disponíveis*

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

## Riscos

### *Gestão de riscos*

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

## Estratégias e Planos



### Gestão da Estratégia

#### Formulação das estratégias

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

#### Implementação das estratégias

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

#### Análise do desempenho

- Utilização dos requisitos das partes interessadas;
- Utilização das informações dos referenciais comparativos pertinentes, incluindo os referenciais de excelência e os referenciais teóricos;
- Utilização de variáveis do ambiente externo;

- Acompanhamento das decisões tomadas, incluindo os indicadores e planos de ação.

## Políticas públicas

### *Formulação das políticas públicas*

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

### *Estruturação dos programas de governo*

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

## Projetos

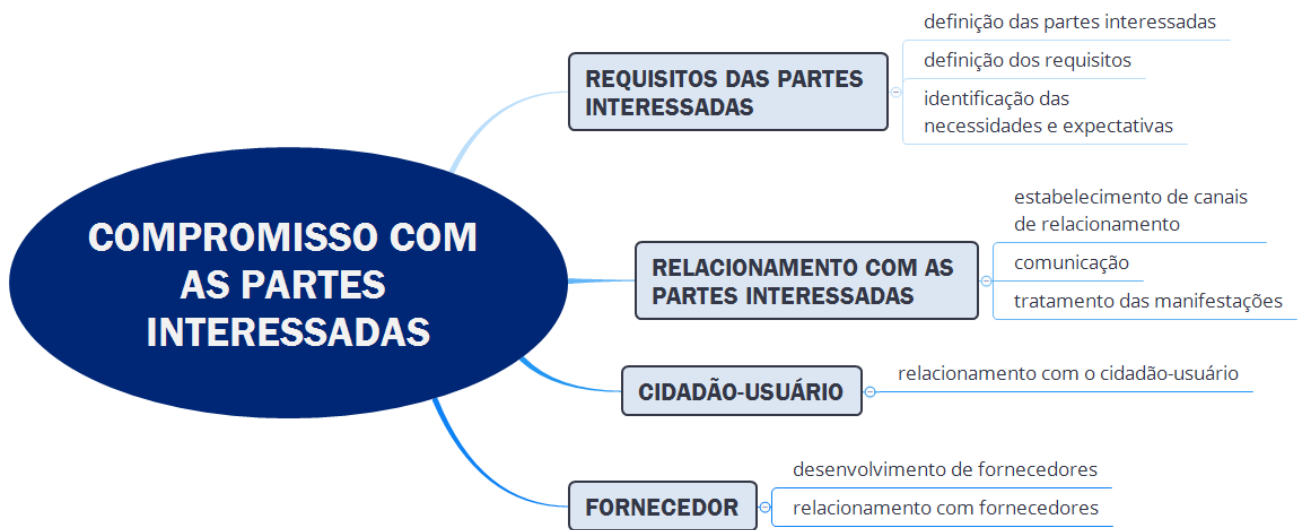
### *Gestão do portfólio de projetos de transferências da União*

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

### *Gestão de projetos*

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

## Compromisso com as Partes Interessadas



### Requisitos das partes interessadas

#### Definição das partes interessadas

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

#### Definição dos requisitos

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

#### Identificação das necessidades e expectativas

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



## Relacionamento com as partes interessadas

### *Estabelecimento de canais de relacionamento*

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

### *Comunicação*

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

### *Tratamento das manifestações*

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

## Cidadão-usuário

### *Relacionamento com o cidadão-usuário*

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

## Fornecedor

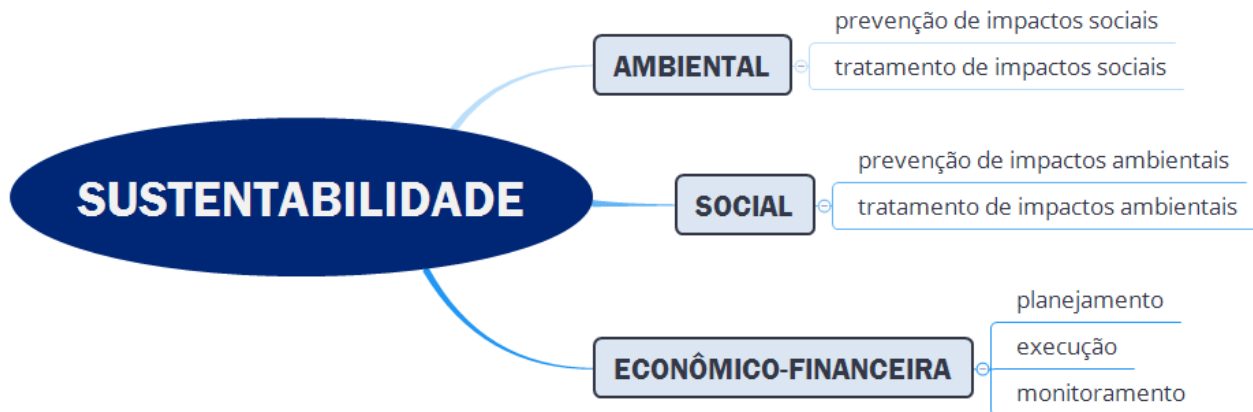
### *Desenvolvimento de fornecedores*

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

### *Relacionamento com fornecedores*

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

## Sustentabilidade



## Social

### Prevenção de impactos sociais

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

### Tratamento de impactos sociais

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

## Ambiental

### Prevenção de impactos ambientais

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

- Engajamento das partes interessadas.

### **Tratamento de impactos ambientais**

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

## **Econômico-financeira**

### **Planejamento**

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

### **Execução**

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

### **Monitoramento**

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

## Capital Intelectual



### Conhecimento

#### Identificação

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

#### Desenvolvimento

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

#### Retenção e Proteção

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

#### Utilização

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

#### Atuação em rede

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

## Força de trabalho

### *Desenvolvimento da força de trabalho*

- Capacitação;
- Preparação das pessoas para o exercício de suas funções;
- Remuneração, reconhecimento e incentivos, visando à cultura da excelência;
- Avaliação do desempenho das pessoas e das equipes, incluindo os líderes;
- Identificação de necessidades de desenvolvimento, considerando a participação dos líderes e das próprias pessoas.

### *Relacionamento com a força de trabalho*

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

## Sucessão

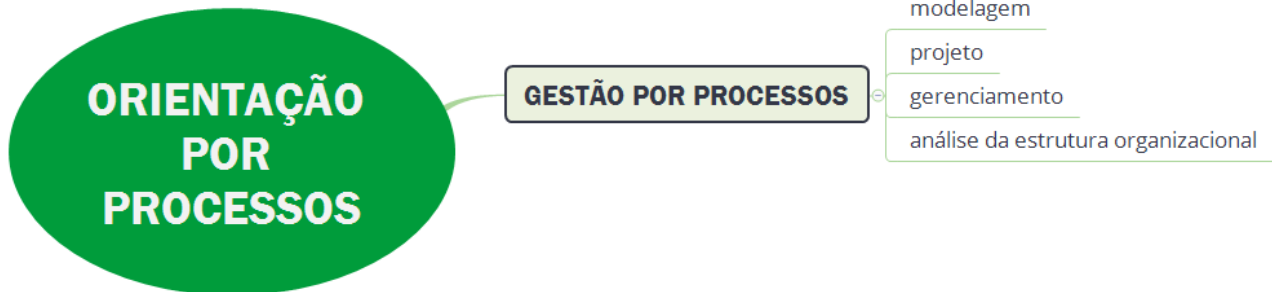
### *Identificação de novos líderes e sucessores*

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

### *Preparação de novos líderes e sucessores*

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

## Orientação por Processos



## Gestão por Processos

### Modelagem

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

### Projeto

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

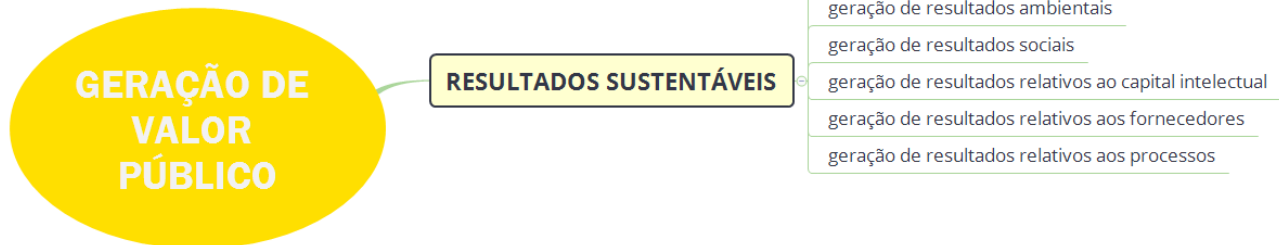
### Gerenciamento

- Padronização;
- Controle, incluindo indicadores de processo.

### Análise da estrutura organizacional

- Definição de autoridade e responsabilidade;
- Planejamento do quadro de pessoal, próprio e terceiro, no curto e longo prazos, considerando a produtividade dos processos;
- Definição de novas modalidades de trabalho;
- Compatibilização entre a estrutura atual com o dimensionamento desejado.

## Geração de Valor Público



## Resultados Sustentáveis

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

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

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

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

### ***Geração de resultados econômico-financeiros***

Os indicadores econômico-financeiros podem ser:

- **Liquidez:**
  - Capital circulante líquido livre;
  - Liquidez corrente;
  - Liquidez geral;
  - Liquidez seca.
- **Atividade:**
  - Giro dos ativos permanentes;
  - Giro do ativo total;

- Imobilização do Patrimônio Líquido;
- Endividamento:
  - Endividamento geral;
  - Garantia de capital de terceiros;
  - Composição do endividamento;
  - Comprometimento de longo prazo;
  - Comprometimento de curto prazo.
- Resultado:
  - Resultado patrimonial;
  - Resultado orçamentário;
  - Margem bruta orçamentária;
  - Retorno do ativo total;
  - Retorno do capital próprio;
  - Retorno patrimonial.

### ***Geração de resultados ambientais***

Os indicadores de desempenho ambiental podem ser:

- Índice de consumo de água;
- Índice de consumo de energia;
- Índice de consumo de papel;
- Índice de disposição de resíduos sólidos;
- Índice de investimentos em áreas verdes;
- Índice de investimento em gestão de resíduos;
- Índice de qualidade do ar;
- Índice de redução de cobertura vegetal;
- Nota da aplicação dos Indicadores Ethos;
- Taxa de áreas reflorestadas.

### ***Geração de resultados sociais***

Os indicadores de desempenho social podem ser:

- 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;



### ***Geração de resultados relativos ao capital intelectual***

Os indicadores de desempenho relativos ao capital intelectual podem ser:

- 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.

### ***Geração de resultados relativos aos fornecedores***

Os indicadores de desempenho relativos aos fornecedores podem ser:

- 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.

### ***Geração de resultados relativos aos processos***

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

- 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.