



# Cultura da Excelência

**Prática de Melhores Resultados  
na Administração Pública**



**GESTÃO PÚBLICA  
EXCELÊNCIA  
faz a DIFERENÇA**





# Cultura da Excelência

**Prática de Melhores Resultados  
na Administração Pública**

## IDENTIDADE INSTITUCIONAL

### NEGÓCIO

Controle Externo

### MISSÃO

Garantir o controle externo da gestão dos recursos públicos, mediante orientação, fiscalização e avaliação de resultados, contribuindo para a qualidade e a efetividade dos serviços, no interesse da sociedade.

### VISÃO

Ser reconhecido pela sociedade como instituição essencial e de referência no controle externo da gestão dos recursos públicos.

### VALORES

- 1. Compromisso:** Garantir técnica, coerência e justiça nas decisões do controle externo.
- 2. Ética:** Agir conforme os princípios da legalidade, moralidade e imparcialidade.
- 3. Transparência:** Dar publicidade e clareza aos atos do controle externo.
- 4. Qualidade:** Assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade do controle externo.
- 5. Agilidade:** Atuar com celeridade nas ações de controle externo.
- 6. Inovação:** Promover soluções inovadoras e inéditas nos processos institucionais.

“ Basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação. ”

*Henry Mintzberg*



**GESTÃO PÚBLICA**  
**EXCELÊNCIA**  
faz a **DIFERENÇA**

## **TRIBUNAL PLENO**

### **Presidente**

Conselheiro José Carlos Novelli

### **Vice-presidente**

Conselheiro Waldir Júlio Teis

### **Corregedor**

Conselheiro Antonio Joaquim M. Rodrigues Neto

### **Ouvidor**

Conselheiro Valter Albano da Silva

### **Integrantes**

Conselheiro Humberto Melo Bosaipo

Conselheiro Gonçalo Domingos de Campos Neto

Conselheiro Sérgio Ricardo de Almeida

## **CONSELHEIROS SUBSTITUTOS**

Luiz Henrique Moraes de Lima

Isaías Lopes da Cunha

Luiz Carlos Azevedo Costa Pereira

João Batista Camargo Júnior

Jaqueline Maria Jacobsen Marques

Moisés Maciel

Ronaldo Ribeiro de Oliveira

## **MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS**

### **Procurador-geral**

William de Almeida Brito Júnior

### **Procurador-geral Substituto**

Getúlio Velasco Moreira Filho

### **Procuradores de Contas**

Gustavo Coelho Deschamps

Alisson Carvalho de Alencar

## **CORPO TÉCNICO**

### **Secretaria-geral do Tribunal Pleno**

Jean Fábio de Oliveira

### **Secretaria da 1ª Câmara**

Elizabet Teixeira Sant'Anna Padilha

### **Secretaria da 2ª Câmara**

Hildete Nascimento Souza

### **Secretaria-geral de Controle Externo (Segecex)**

Risodalva Beata de Castro

### **Secex da Primeira Relatoria**

Lúcia Maria Taques Alencar

### **Secex da Segunda Relatoria**

Carlos Eduardo Amorim França

### **Secex da Terceira Relatoria**

Marcílio Áureo da Costa Ribeiro

### **Secex da Quarta Relatoria**

Maria Aparecida Rodrigues de Oliveira

### **Secex da Quinta Relatoria**

Silvano Alex Rosa da Silva

### **Secex da Sexta Relatoria**

Murilo Gonçalves Corrêa de Almeida

### **Secex de Obras e Serviços de Engenharia**

Narda Consuelo Vitorio Neiva Silva

### **Secex de Atos de Pessoal**

Oziel Martins da Silva

### **Secretaria de Desenvolvimento de Controle**

#### **Externo (Sedeceex)**

Volmar Bucco Júnior

#### **Consultoria Técnica**

Bruno Anselmo Bandeira

## **CORPO DE GESTÃO**

### **Chefe de Gabinete da Presidência**

Marco Aurélio Queiroz de Souza

#### **Assessoria Especial de Planejamento e**

#### **Desenvolvimento Organizacional**

Floriano Grzybowski

#### **Coordenadoria-geral do Sistema de Controle**

##### **Interno**

Jakelyne Dias Barreto Fraveto

#### **Assessoria de Apoio às Unidades Gestoras**

Irapuan Noce Brazil

#### **Núcleo de Certificações e Controle de Sanções**

Valmir de Pieri

#### **Consultoria Jurídica-geral**

Mariomárcio Maia Pinheiro

### **Secretaria Executiva da Corregedoria-geral**

Lígia Maria Gahyva Daoud Abdallah

### **Secretaria Executiva da Ouvidoria-geral**

Naise Godoy de Campos Silva Freire

### **Secretaria Executiva de Orçamento, Finanças e**

#### **Contabilidade**

Adjair Roque de Arruda

### **Secretaria de Comunicação**

José Roberto Amador

### **Secretaria de Articulação Institucional**

Cassyra Lúcia Correa Barros Vuolo

### **Secretaria de Tecnologia da Informação**

Odilley Fátima Leite Medeiros

### **Secretaria Executiva de Gestão de Pessoas**

Eneias Viegas da Silva

#### **Escola Superior de Contas**

Marina Bressane Spinelli

#### **Núcleo de Qualidade de Vida no Trabalho**

Estela Rosa Biancardi

### **Secretaria de Gestão**

Manoel da Conceição da Silva

#### **Coordenadoria de Expediente**

Joanice Barros de Carvalho

#### **Coordenadoria de Cerimonial**

Tânia de Cássia Melo Bosaipo

#### **Coordenadoria de Administração**

Marcelo Catalano Corrêa

© Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, 2013.

Tiragem: 1.000

É permitida a reprodução total ou parcial deste conteúdo, desde que citada a fonte.

## **ELABORAÇÃO**

### **Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional**

<b>Supervisão</b>	Conselheiro Valter Albano da Silva ..... <i>Ouvidor do TCE-MT</i>
<b>Coordenação Geral</b>	Floriano Grzybowski ..... <i>Assessor Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional</i>
<b>Coordenação e Redação</b>	Ricardo Menezes Butaka ..... <i>Assessor Técnico de Processos e Desenvolvimento Interpessoal</i>

(65) 3613-7528 – planejamento@tce.mt.gov.br

## **PRODUÇÃO EDITORIAL**

### **Secretaria de Comunicação**

<b>Supervisão</b>	José Roberto Amador ..... <i>Secretário-chefe da Secretaria de Comunicação</i>
<b>Desenvolvimento Editorial</b>	Doriane Miloch ..... <i>Coordenadora da Editora do TCE-MT</i>
<b>Capa</b>	Boanerges C. Alencar ..... <i>Publicitário</i>
<b>Rvisão</b>	Doralice Jacomazi

(65) 3613-7112 – imprensa@tce.mt.gov.br



# Cultura da Excelência

**Prática de Melhores Resultados  
na Administração Pública**



**GESTÃO PÚBLICA  
EXCELÊNCIA  
faz a DIFERENÇA**

# Apresentação

Em 2013, no contínuo processo de implementação do programa Gespública, ao qual o Tribunal de Contas de Mato Grosso aderiu desde o ano de 2002, seremos submetidos a um estágio mais avançado que o da autoavaliação. As práticas de gestão agora serão conferidas, para a certificação da excelência e decisão sobre merecimento da pontuação pretendida. Vivemos, então, momento rico e motivador.

Devemos enfrentá-lo na consciência de que não se deve aceitar o razoável quando se trata de qualidade na prestação de serviços pelas instituições públicas. O mediano afronta o conceito de utilidade usado na concepção e criação de um ente cuja atividade destina-se ao público. Quando algo é criado verdadeiramente com essa finalidade, idealiza-se a entrega de serviços e produtos de qualidade, e cuja realização só é possível pautando-se pelos princípios da excelência.

Contentar-se com o razoável, ou com o ruim, na prestação de serviços públicos é trair a essência, o sonho que precedeu a existência da instituição. A existência, ou a realidade vivenciada,

precisa ser confrontada, sistematicamente, com o que foi idealizado na criação. Não basta estar significativamente descrito na missão, visão e valores das instituições.

A busca permanente da qualidade focada na utilidade tem que permear o dia a dia do TCE-MT, de maneira a impregnar em todos os envolvidos uma sensação contínua de desconforto com resultados aquém do possível, apenas razoáveis ou com qualidade própria para o momento. Acostumar com algo não desejável é sinal latente de comodismo e falta de coragem. É um ato de covardia a desistência ou passividade diante da possibilidade de melhorar e evoluir.

A excelência enquanto qualidade do excelente é uma opção, tal qual o é a mediocridade. A busca pela condição de ser bom no mais alto grau depende inicialmente da vontade de cada um, assim como a inércia está sujeita à vontade individual. Faço tal observação porque o líder e o liderado estão sempre na base de qualquer ação. Eles serão a musculatura a sustentar a entrega de qualquer resultado. Não há como desassociar os executores dos resultados.

Por isso, antes do uso de um método, sempre essencial, é necessário um espírito de proatividade àqueles que labutam na atividade pública. Essa energia é fundamental. Deve funcionar como ignição na realização de qualquer serviço. Somente assim o resultado, agora como consequências de um método, evidenciará a compreensão da natureza da instituição e do serviço; será espelho do planejamento, da dedicação e comprometimento de cada um; e terá o aval da utilização rigorosa de mecanismos de aferição de qualidade.

São com essas palavras que apresento esta cartilha. Ela será usada no treinamento daqueles que, no cotidiano da nossa instituição, lançarão mão da metodologia receitada pelo Programa Gespública para orientar nossas práticas e verificar se estamos perseguindo a excelência em nossos afazeres e impactando com conteúdo de qualidade e alto valor os resultados.

**Conselheiro Valter Albano**

*Ouvidor do TCE-MT*

# Sumário

## **GESPÚBLICA**

<b>Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização .....</b>	<b>13</b>
<b>Modelo de Excelência em Gestão Pública.....</b>	<b>15</b>
Critérios de Excelência .....	17
Fundamentos da Excelência .....	20
Tecnologias e Ferramentas.....	24
<b>Glossário do Gespública e da Cultura da Excelência .....</b>	<b>27</b>



# GESPÚBLICA

## Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

O Gespública, instituído em fevereiro de 2005 por meio do Decreto 5.378, é a fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e do Programa Nacional de Desburocratização, e tem por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Está ancorado no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Pode-se medir a importância do Programa pela sua abrangência nacional, pois instituições de toda parte do país podem apresentar seu estágio de gestão em relação a parâmetros estabelecidos internacionalmente.

O TCE MT aderiu ao Gespública em 2002, realizando a primeira autoavaliação em 2004.

## O Sistema de Avaliação Continuada da Gestão Pública



Em todos os Instrumentos de Avaliação da Gestão Pública – IAGP (250 / 500 e 1000 Pontos) há duas categorias de Critérios:



## PARTE

# 2

## MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

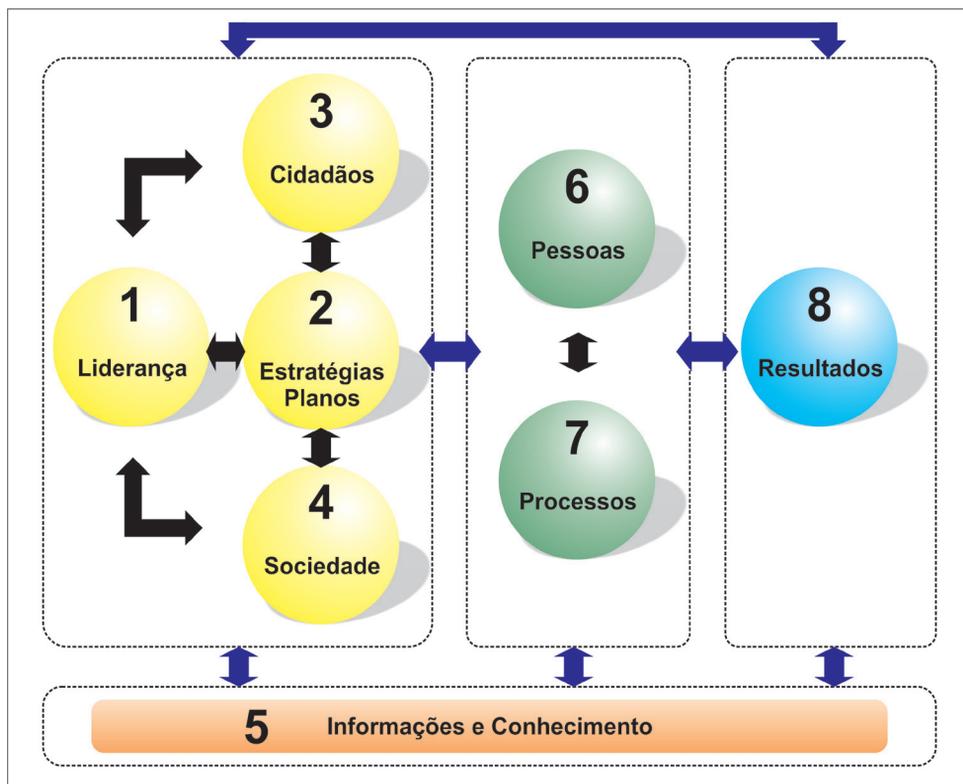
[www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br)



### **Modelo de Excelência em Gestão Pública e Desburocratização**

Os princípios constitucionais e os fundamentos sustentam o Modelo, indicam os valores e diretrizes para o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende, hoje, por excelência em gestão pública.

## REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA



Há aproximadamente trinta anos, nos Estados Unidos, uma equipe de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas em busca de características que fossem comuns a todas elas e que as diferenciavam das demais. Esses fatores de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para a excelência, dando origem aos critérios de avaliação e à estrutura do Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) nos EUA.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi desenvolvido alicerçado no mesmo conjunto de fundamentos, sendo atualizados em função do aparecimento de novos valores de gestão de organizações excelentes. O MEGP está também condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações, definidos no artigo 37 da Constituição Federal.

O MEGP está alicerçado em dois pontos: 1) tornar a gestão pública mais voltada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia (colocar a burocracia a serviço do cidadão, tirando dela todas as exigências desnecessárias); e 2) dar à gestão pública as características da gestão contemporânea – de excelência ou de classe mundial – sem deixar de ser pública. Ambos, notadamente o primeiro, estão ancorados nos quesitos da administração gerencial.

## **CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA**

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto por 8 critérios que juntos compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público brasileiro. Os critérios que compõem o modelo são os seguintes: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados. Os Critérios de Excelência fazem parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar a gestão, tomando como referência o estado da arte em gestão, em geral desenvolvido a partir dos prêmios nacionais da gestão. A ideia é a de que, para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações em geral, precisamos ter uma visão e uma abordagem sistêmica da gestão, além de ter empresas que, tratando de todos os stakeholders, sejam socialmente responsáveis.

## CRITÉRIOS E ITENS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÕES MÁXIMAS

Critérios e Itens		Pontos
<b>1</b>	Liderança	<b>110</b>
	1.1 Governança pública e governabilidade	40
	1.2 Sistema de liderança	40
	1.3 Análise de desempenho da organização	30
<b>2</b>	Estratégias e Planos	<b>60</b>
	2.1 Formulação das estratégias	30
	2.2 Implementação das estratégias	30
<b>3</b>	Cidadãos	<b>60</b>
	3.1 Imagem e conhecimento mútuo	30
	3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
<b>4</b>	Sociedade	<b>60</b>
	4.1 Atuação socioambiental	20
	4.2 Ética e controle social	20
	4.3 políticas públicas	20
<b>5</b>	Informações e Conhecimento	<b>60</b>
	5.1 Informações da organização	20
	5.2 Informações comparativas	20
	5.3 Gestão do conhecimento	20
<b>6</b>	Pessoas	<b>90</b>
	6.1 Sistemas de trabalho	30
	6.2 capacitação e desenvolvimento	30
	6.3 Qualidade de vida	30
<b>7</b>	Processos	<b>110</b>
	7.1 processos finalísticos e processos de apoio	50
	7.2 processos de suprimento	30
	7.3 processos orçamentários e financeiros	30
<b>8</b>	Resultados	<b>450</b>
	8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários	100
	8.2 Resultados relativos à sociedade	100
	8.3 Resultados orçamentários e financeiros	60
	8.4 Resultados relativos às pessoas	60
	8.5 Resultados relativos aos processos de suprimento	30
	8.6 Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio	100
<b>Total de Pontos</b>		<b>1000</b>

A Excelência em Gestão pode ser traduzida pela seguinte relação:  
A **Liderança**, ouvindo os **Cidadãos** e a **Sociedade**, obtém **Informação** e **Conhecimento** e estabelece as **Estratégias e Planos** e, por meio da ação das **Pessoas e dos Processos**, chega a **Resultados**.

## CULTURA DA EXCELÊNCIA

Planejar

Medir  
Controlar

Melhoria  
Contínua

- ✓ Fortalecer a cultura do planejamento estratégico
- ✓ Identificar e divulgar as Melhores Práticas
- ✓ Valorizar o servidor – Reconhecer e premiar os profissionais que inovarem e criarem melhores padrões de trabalho
- ✓ Promover a cidadania – Ampliar o controle social
- ✓ Estimular Parcerias – Incrementar convênios, acordos
- ✓ Racionalizar a gestão dos recursos – eficiência, eficácia e efetividade

### O caminho da autoavaliação no TCE-MT



## FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA

O TCE-MT, assim, aplica para melhorar a gestão da instituição os mesmos fundamentos das organizações de classe mundial e de excelência, buscando alto desempenho com sustentabilidade, que são os seguintes (Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, 2010):

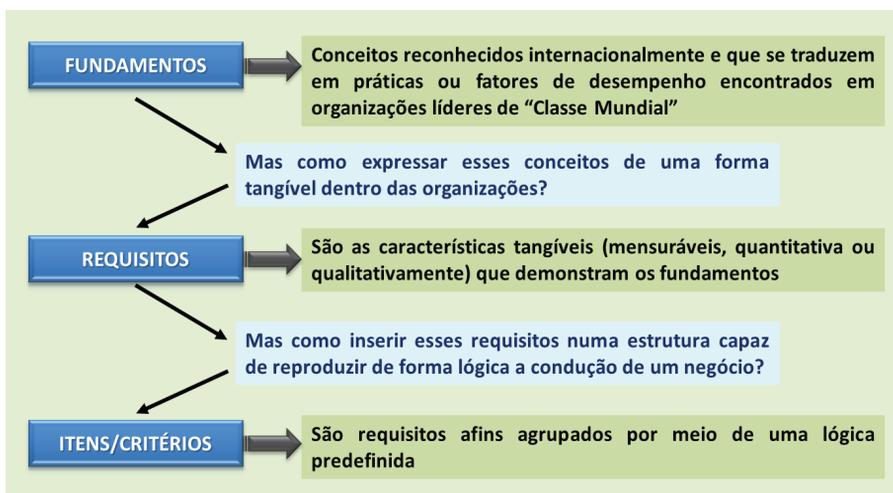
1. **Pensamento sistêmico** - entendimento das relações de interdependência entre os processos da organização, e entre a organização e o ambiente.
2. **Aprendizado organizacional** - busca contínua de conhecimento, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
3. **Cultura da inovação** - promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a organização.
4. **Liderança e constância de propósitos** - a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance dos resultados organizacionais. É exercida pela alta administração; a constância de propósito diz respeito à manutenção das ações para a consecução dos resultados.
5. **Orientação por processos e informações** - segmentação do conjunto das atividades da organização que agreguem valor para as partes interessadas; as decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho.
6. **Visão de futuro** - indica o rumo da organização. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer

um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas da sociedade.

7. **Geração de valor** - alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8. **Comprometimento com as pessoas** - estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente.
9. **Foco no cidadão e na sociedade** - direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as 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 pelas organizações públicas.
10. **Desenvolvimentos de parcerias** - desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
11. **Responsabilidade social** - atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.
12. **Controle social** - atuação que se define pela indução da participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.

**13. Gestão participativa** - estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

1. Pensamento sistêmico
2. Aprendizado organizacional
3. Cultura de inovação
4. Liderança e constância de propósitos
5. Orientação por processos e informações
6. Visão de futuro
7. Geração de valor
8. Comprometimento com as pessoas
9. Foco no cidadão e na sociedade
10. Desenvolvimento de parcerias
11. Responsabilidade social
12. Controle social
13. Gestão participativa



## Relação entre os princípios, fundamentos e critérios da excelência



## BASES DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA - MEGP

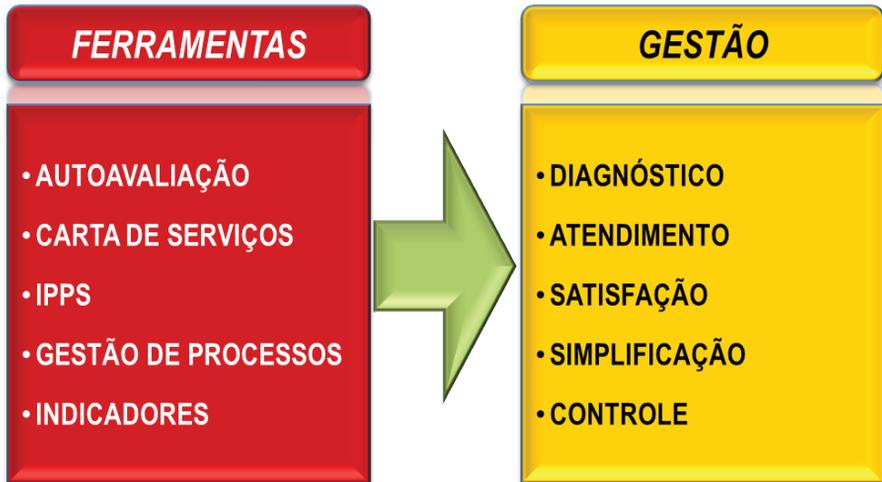


## TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS

O TCE-MT utiliza várias ferramentas de gestão no âmbito do Gespública, dependendo da ação de melhoria priorizada, que são fornecidas pelo MPOG sem ônus para as organizações participantes:

- 1. Autoavaliação da gestão** - verifica o grau de aderência dos processos gerenciais em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), referencial do Programa (Assessoria de Planejamento);
- 2. Carta de serviços** - documento elaborado visando informar aos cidadãos como acessar e obter um ou mais serviços prestados por suas unidades (Assessoria de Planejamento);
- 3. Simplificação de processos** - atua com o objetivo de eliminar exigências desnecessárias na simplificação e eliminação de processos e rotinas que não agregam valor aos serviços prestados ao cidadão (Controladoria Interna);
- 4. Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS)** - a avaliação da satisfação visa garantir a participação efetiva do cidadão no desempenho da organização, permitindo identificar as lacunas entre o que os cidadãos-usuários esperam e o nível dos serviços que realmente recebem do TCE-MT (Assessoria de Comunicação).

## TECNOLOGIAS



O objetivo de disseminar os conceitos de gestão e promover o uso do MEGP, o Programa apresenta três áreas de atuação que fortalecem o TCE-MT na busca da melhoria contínua: autoavaliação da gestão, relacionada às comparações das práticas de gestão em relação ao Modelo, realizada anualmente, quando são comparados os resultados obtidos aos das organizações referenciais de alto desempenho; gestão do atendimento, aonde são desenvolvidas ações para que as unidades possam melhor se preparar para o atendimento ao cidadão, estando voltada para a divulgação da carta de serviços e para o IPPS; e desburocratização, vinculada à melhoria dos processos, simplificação de procedimentos e rotinas e a busca pela desregulamentação, visando a garantir maior agilidade à realização das tarefas, condizente com as expectativas da sociedade.

O entendimento de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse

um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Este modelo, estabelecido no âmbito do Gespública, guia as organizações públicas em busca de transformação gerencial rumo à excelência e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras com empresas estrangeiras e demais organizações do setor privado.

No Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) é a unidade responsável pelo Gespública, por meio da Gerência de Projetos e Aperfeiçoamento dos Modelos e Referenciais das Políticas de Gestão Pública, sendo uma de suas atribuições formular políticas e diretrizes para a gestão pública. A Secretaria atua no âmbito das estruturas organizacionais, ações e projetos estratégicos de inovação e transformação da gestão pública, e tem como meta orientar a ação do Estado para resultados no intuito de prestar bons serviços ao cidadão, dar atenção à qualidade do gasto público, melhorar as práticas de gestão, além de promover a eficiência dos serviços públicos federais.

Para melhor desenvolver as atividades ligadas ao Gespública o TCE-MT implanta o Sistema de Autoavaliação da Gestão, que é uma ferramenta informatizada com a finalidade de gerir o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), notadamente a construção do Relatório de Gestão e do Plano de Melhoria da Gestão, embasados no IAGP – Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, com a identificação de práticas de gestão utilizadas pela instituição, sua evolução e disseminação a todos os órgãos que necessitam e queiram trabalhar com ferramentas de gestão voltadas para a excelência, buscando sempre a obtenção de resultados com foco no cidadão.

## Glossário do Gespública e da Cultura da Excelência

**Excelência em Gestão:** é o conjunto de práticas de gestão alinhadas aos requisitos do Modelo de Excelência em Gestão Pública, atendendo aos seus fundamentos e princípios, orientadas para o atendimento das necessidades e perspectivas do cidadão.

**Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP:** é o sistema gerencial constituído de oito partes integradas que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, com a finalidade de levar a organização a padrões elevados de desempenho.

**Práticas de Gestão:** são 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.

Exemplos de práticas de gestão:

1. Aprendizagem organizacional
2. Comunicação institucional

3. Educação corporativa
4. Gestão de competências
5. Planejamento estratégico
6. Mapeamento de processos
7. Memória organizacional
8. Normalização e padronização
9. Gestão de relacionamento com cidadão
10. Reuniões Plenárias

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

Nas práticas de gestão devem constar, sempre que possível:

1. O que é feito;
2. Quem faz;
3. Há quanto tempo é realizada;
4. Periodicidade;
5. Forma de controle/indicadores.

**Fundamentos da Excelência:** são conceitos reconhecidos internacionalmente que traduzem práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes. Definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do MEGP. São Fundamentos da Excelência: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósito, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade,

desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa.

**Princípios da Excelência:** são princípios da administração pública, especialmente os previstos no artigo 37 da CF, bases do MEGP. Representam as diretrizes estruturais da excelência em gestão pelas quais a instituição deve pautar-se. Constituem princípios da excelência: legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, eficiência e foco no cidadão e em resultados.

**Crerios de Excelência:** são partes do MEGP que incorporam requisitos de excelência, a partir dos quais a organização pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão. Constituem critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

**Requisitos de Excelência:** são características tangíveis e, portanto, mensuráveis, quantitativa ou qualitativamente, que demonstram os fundamentos da excelência. Representam as condições que devem ser satisfeitas, as exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto, com foco nas necessidades dos cidadãos ou das demais partes interessadas.

**Referenciais Comparativos:** são indicadores, práticas ou resultados desenvolvidos ou alcançados por organização pública ou privada, adotados para fins de comparação de desempenho e aprendizado.

**Planejamento Estratégico:** é o processo gerencial por meio do qual se estabelecem objetivos e metas da instituição, visando uma situação futura desejada e considerando condições internas e externas à organização, a serem efetivados a partir de programas, projetos e ações. Deve ser desenvolvido continuamente, com base nos ideais de eficiência, eficácia e efetividade.

**Gestão Estratégica:** é a forma de realizar o inter-relacionamento entre o planejamento estratégico e o trabalho de cada uma das unidades e pessoas, gerenciando a organização no dia a dia, por meio de ações estratégicas.

**Valores Organizacionais:** são concepções fundamentais que direcionam as ações, condutas, posturas e atitudes das pessoas na organização. Representam as convicções e as crenças, contribuem para a unidade e a coerência no trabalho e regem o comportamento das pessoas na busca da excelência.

**Partes Interessadas:** são as pessoas físicas ou jurídicas, na qualidade de cidadãos, gestores, agentes, fornecedores ou parceiros, envolvidas ativa ou passivamente no processo de definição, elaboração, implementação e prestação de serviços e produtos da organização.

**Autoavaliação da Gestão:** é o processo por meio do qual são identificadas e analisadas as práticas de gestão e os resultados da organização, tendo por referência o MEGP.

**Plano de Melhoria da Gestão:** é o instrumento derivado do processo de autoavaliação da gestão, onde são identificados os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao MEGP e definidas as oportunidades de melhoria associadas a cada um dos Critérios de Excelência.

**Sistema de Gestão:** conjunto de práticas de planejamento, organização, direção e controle integradas e interatuantes que concorrem para o cumprimento da missão de uma organização.

**Padrões de Trabalho:** são 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.

**Cidadãos-usuários:** São pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, que demandam ou utilizam diretamente serviços prestados por órgãos ou entidades públicos ou que atendem a exigências legais decorrentes do exercício do poder de Estado inerente a determinadas funções da administração pública.







Tribunal de Contas  
Mato Grosso

INSTRUMENTO DE CIDADANIA

Rua Conselheiro Benjamin Duarte Monteiro, nº 1 –  
Centro Político Administrativo – Cuiabá-MT – CEP: 78049-915  
(65) 3613-7550 – [tce@tce.mt.gov.br](mailto:tce@tce.mt.gov.br) – [www.tce.mt.gov.br](http://www.tce.mt.gov.br)  
Horário de atendimento: 8h às 18h, de segunda a sexta



TCEMatoGrosso



@TCEmatogrosso