



**GesPública**  
**Programa Nacional**  
**de Gestão Pública e**  
**Desburocratização**

# Carta de Serviços

**Secretaria de Gestão**  
**Ministério do Planejamento**



# Carta de Serviços

Secretaria de Gestão  
Ministério do Planejamento

Presidente da República

**Luiz Inácio Lula da Silva**

Vice-Presidente da República

**José Alencar Gomes da Silva**

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

**Paulo Bernardo Silva**

Secretário de Gestão

**Marcelo Viana Estevão de Moraes**

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Secretaria de Gestão

Esplanada dos Ministérios – Bloco K – 4º andar  
Cep.: 70.046-900 – Brasília – DF  
e-mail: [gespublica@planejamento.gov.br](mailto:gespublica@planejamento.gov.br)

Diretor do Departamento de Programas de Gestão e Gerente Executivo do GesPública: Bruno Carvalho Palvarini  
Gerente de Tecnologia de Gestão: Lúcia Müssnich Barreto Alves  
Coordenadora do Projeto Carta de Serviços: Lília Soares Ramos Ferreira  
Equipe Técnica: Gláucia Regina Gomes  
Gerente do Prêmio Nacional da Gestão Pública: Cesar Pereira Viana  
Gerente da Rede Nacional da Gestão Pública: Valmir Dantas

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

4ª edição - 1.500 exemplares

Normalização: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.  
Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da  
Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão; Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009.

42 p. : il.

1. Administração Pública 2. Excelência 3. Qualidade 4. Serviço Público - Descrição. I - Título.

CDU 35

# SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2. MARCO INICIAL</b> .....	<b>8</b>
<b>3. CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>4. O QUE É A CARTA DE SERVIÇOS</b> .....	<b>10</b>
Definição.....	10
Princípios Fundamentais .....	10
Premissas .....	11
Finalidade da Carta de Serviços .....	12
<b>5. BENEFÍCIOS DA CARTA DE SERVIÇOS</b> .....	<b>12</b>
Para o Cidadão .....	12
Para a Organização.....	13
Para a Sociedade.....	13
<b>6. PÚBLICO ALVO DA CARTA DE SERVIÇOS</b> .....	<b>13</b>
<b>7. QUEM DEVE IMPLANTAR A CARTA DE SERVIÇOS</b> .....	<b>13</b>
<b>GUIA PARA ELABORAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS</b> .....	<b>15</b>
<b>PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS</b> .....	<b>16</b>
ETAPA 1 – CONSTITUIR A EQUIPE DE TRABALHO .....	16
ETAPA 2 – ELABORAR O PLANO DE AÇÃO .....	17
<b>ANEXOS</b> .....	<b>23</b>
Figura I .....	23
Anexo I – Plano de Ação. ....	24
Anexo II – Formulário .....	27
Anexo III - Modelo da Carta de Serviços.....	28
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>42</b>



# 1. APRESENTAÇÃO

A evolução da administração pública atual sinaliza que o momento é crucial para investir cada vez mais na excelência em gestão. Um dos grandes desafios é a proposição de iniciativas inovadoras que orientem a ação do Estado para resultados, tendo como foco as ações finalísticas direcionadas ao cidadão. Várias iniciativas que facilitam a vida em sociedade já foram colocadas em prática, ainda que de forma isolada, e outras estão em fase adiantada de formulação.

Simplificar a vida do cidadão tem sido um tema de discussão forte na busca da melhoria da máquina pública, porém, ainda requer a superação de alguns desafios. São eles:

- Elevar o padrão dos serviços prestados aos cidadãos - aumentar a capacidade das organizações públicas para fornecerem os serviços desejados pelos cidadãos.
- Estimular a participação dos cidadãos no processo de melhoria do atendimento prestado pelas organizações por meio da indução ao controle social - tornar os cidadãos mais exigentes em relação aos serviços públicos a que têm direito.

É imperativo mobilizar e sensibilizar as organizações públicas para a melhoria da qualidade do atendimento prestado.

Verifica-se ainda, que a participação efetiva dos cidadãos na melhoria dos serviços oferecidos pelo setor público encontra-se diluída, tendo em vista alguns fatores, tais como:

- A ausência de eficientes e eficazes instrumentos institucionais de controle direto por parte dos cidadãos sobre os administradores públicos.
- A falta de informações adequadas que facilitem o acesso do cidadão aos serviços públicos.
- O não reconhecimento do cidadão como o principal beneficiário das melhorias dos serviços públicos oferecidos.

No âmbito do Governo Federal, a Secretaria de Gestão – Seges, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG tem, além de outras, a competência de imprimir à gestão pública um cunho empreendedor, orientado para resultados e que atenda às demandas da sociedade quanto



aos serviços prestados pelas organizações públicas. Nesse contexto a Seges orienta e desenvolve junto às organizações públicas ações direcionadas a atender as expectativas dos cidadãos, e segundo as diretrizes estratégicas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública.

O GesPública foi criado em 23 de fevereiro de 2005, por meio da publicação do Decreto nº 5.378, resultado da fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização. Sua finalidade é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país mediante a melhoria contínua da gestão.

O Programa dispõe de consolidado conhecimento sobre gestão pública, construído a partir de modelos nacionais e internacionais de avaliação da gestão e dos fundamentos constituintes da natureza pública de nossos órgãos e entidades ao mesmo tempo em que orienta os cidadãos e os agentes públicos para o exercício prático de uma administração participativa, transparente, orientada para resultados e voltada para responder às demandas sociais.

As organizações públicas adesas ao GesPública têm como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP que foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública. O MEGP é a representação gráfica de um sistema gerencial constituído de oito critérios e sustentado pelos Princípios Constitucionais e pelos Fundamentos da Excelência Gerencial que orientam a adoção de práticas em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. Vide Anexo - *Figura 1*

As ações do Programa se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviços, seja na condição de executora da ação do estado e estão desdobradas em três processos – Avaliação da Gestão; Simplificação de Processos e Gestão do Atendimento.

Neste documento vamos tratar o processo Gestão do Atendimento, mais especificamente a Carta de Serviços.

A metodologia para implantação da Carta de Serviços tem a finalidade de orientar as organizações públicas na elaboração e divulgação dos compromissos de atendimento assumidos para com os cidadãos, usuários dos seus serviços, considerando tanto pessoa física quanto jurídica.

Ao divulgar a Carta de Serviços a organização irá facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos seus serviços e estimular sua participação no monitoramento do setor público, induzindo-o ao controle social e promovendo a melhoria da qualidade do atendimento prestado. Dessa maneira, o relacionamento entre o cidadão e a organização se dará de forma transparente, pois, ela estará permitindo que a sociedade fiscalize e controle seus serviços por meio da avaliação periódica.

A implementação da Carta de Serviços é uma prática de sucesso em diversas organizações públicas de vários países, como por exemplo, a Espanha, Itália, México, Noruega e Argentina. O cidadão é visto como principal agente de mudança e participa efetivamente das melhorias dos serviços públicos oferecidos.

## 2. MARCO INICIAL

Em junho de 2000, o Governo Federal preocupado com a qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, publicou o Decreto nº 3.507, datado de 13 de junho de 2000, que tratava do estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos. Assim, as organizações públicas passaram a estabelecer os padrões de qualidade adequados à sua especificidade, assegurando a sua divulgação e avaliação periódica de acordo com as diretrizes normativas constantes do Decreto.

A partir desse Decreto foi institucionalizado o Projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão para garantir a participação das organizações que atendem diretamente ao cidadão.

Deu-se início a um processo permanente de melhoria da qualidade no atendimento prestado ao cidadão, pois, ao estabelecer e divulgar padrões de qualidade, as organizações se comprometeram com a excelência do atendimento, tornando-o cada vez mais acessível à população.

A Carta de Serviços resgata algumas ações desenvolvidas pelas organizações públicas no Projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão, com uma nova formatação e metodologia de aplicação.

### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO

Vencida a etapa inicial, ficou patente que garantir uma gestão pública para resultados com foco no cidadão é uma ação que tem que ser incorporada à cultura do setor público e reconhecida pelo cidadão. Neste sentido, por recomendação do Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão 2009, foi decretado como o Ano Nacional da Gestão Pública.

A Secretaria de Gestão - Seges e o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração - Consad firmaram compromissos em prol da construção de um pacto para aprimorar a gestão pública. Esses compromissos foram registrados em documento denominado *Carta de Brasília* a qual expressa as principais preocupações e diretrizes que devem orientar as estratégias e as ações para modernizar a gestão pública.

Para cumprir os compromissos firmados na *Carta de Brasília*, foi elaborada a Agenda Nacional da Gestão Pública, onde, um dos objetivos prioritários é Melhorar e Simplificar o Atendimento aos Cidadãos. Para tanto, diversas medidas foram colocadas em prática entre elas, a publicação do Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que *"Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a "Carta de Serviços ao Cidadão" e dá outras providências"*.

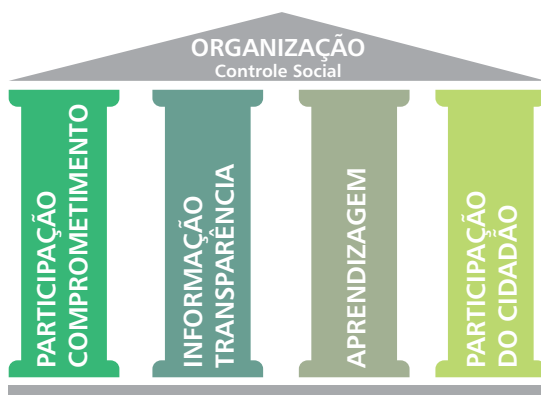
Segundo o Art. 11 do referido Decreto, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal que prestam serviços diretamente ao cidadão deverão elaborar e divulgar a Carta de Serviços, no âmbito de sua esfera de competência.

## 4. O QUE É A CARTA DE SERVIÇOS

### ■ DEFINIÇÃO

A Carta de Serviços é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessar e obter esses serviços e quais são os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos.

A sua prática implica para a organização um processo de transformação sustentada em princípios fundamentais – participação e comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão. Esses princípios têm como premissas o foco no cidadão e a indução do controle social.



### ■ PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

**Participação e Comprometimento de todas as pessoas que integram a organização** – A participação e o comprometimento de todas as pessoas que integram a organização são fundamentais para a elaboração da Carta e para a prestação de serviços que irão impactar de forma positiva sobre o cidadão. A Alta Administração da organização, também, tem um papel importante,

pois, além de estar comprometida com a melhoria do atendimento prestado ao cidadão, é responsável pela aprovação dos recursos necessários à implementação da Carta de Serviços.

**Informação e Transparência** - A organização deve colocar à disposição do cidadão todas as informações relacionadas aos serviços por ela prestados explicitando como acessá-los, como eles serão prestados, quem são os responsáveis pela prestação de cada um dos serviços e os meios pelos quais o cidadão poderá emitir sugestões para a melhoria desses serviços.

**Aprendizagem** - O aprendizado deve ser internalizado por todos os atores da organização, tornando-se parte do trabalho diário em qualquer atividade, seja na busca de inovações ou na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível. É um princípio transversal a toda a organização.

**Participação do Cidadão** – Os direitos civis e sociais do cidadão, como liberdade de expressão, religião e movimentação, condições de saúde, educação, trabalho, condições de vida e de assistências em situações de risco social, estão assegurados na Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, as organizações públicas devem estimular a participação efetiva do cidadão na avaliação dos serviços oferecidos, criando canais de comunicação para que ele possa reclamar quando não estiver satisfeito com os serviços prestados e sugerir melhorias na prestação destes serviços.

## ■ PREMISSAS

**Foco no cidadão** – O Setor Público tem o dever de atender às necessidades do cidadão. Nesse sentido, é necessário saber quais as suas necessidades e expectativas para que as organizações públicas possam orientar seus processos de trabalho e capacitar a força de trabalho de forma a satisfazer essas necessidades e atender as expectativas.

Esta premissa representa bem o Critério 3 – CIDADÃOS, do MEGP. Neste critério, a organização pública no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos/usuários dos seus serviços, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Identifica, também, como a organização divulga os seus serviços e como avalia a satisfação dos usuários, bem como implementa ações de melhoria. Os critérios 6 e 7 também são abordados nesta premissa.

**Indução do controle social** - Entenda-se Controle Social como a disponibilização de condições para que os cidadãos e a sociedade possam

cobrar do Estado a implementação e a otimização contínua desses serviços. Dessa forma, a Administração Pública reconhece que a participação do cidadão é imprescindível para o aprimoramento dos serviços públicos, conseqüentemente, o cidadão sente-se estimulado a manifestar a sua opinião, exercendo o papel de guardião de seus direitos.

Segundo o MEGP o controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica na garantia da transparência de suas ações e na institucionalização de canais de participação social.

## ■ FINALIDADE DA CARTA DE SERVIÇOS

A Carta de Serviços tem por finalidade:

- Divulgar os serviços prestados pelas organizações públicas com os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade.
- Fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública quando esta percebe uma melhora contínua em sua eficiência e eficácia.
- Garantir o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com as suas necessidades.

## 5. BENEFÍCIOS DA CARTA DE SERVIÇOS

Ao implementar a Carta de Serviços as organizações públicas estarão ajustando a atuação do setor público às expectativas dos cidadãos.

### ■ PARA O CIDADÃO

Conhecer os serviços e seus respectivos requisitos, antes de procurar a organização, é um dos benefícios que o cidadão obtém com a divulgação da Carta de Serviços. A organização deve evidenciar como pode ser útil ao cidadão e como facilitar a sua vida, indicando a forma que ele será tratado e como emitir sugestões para a melhoria dos serviços ou enviar reclamações.

## ■ PARA A ORGANIZAÇÃO

Com a prática da elaboração da Carta de Serviços, a organização legitima a sua imagem perante a sociedade e restabelece a confiança dos cidadãos por meio de uma gestão transparente.

## ■ PARA A SOCIEDADE

- Maior credibilidade em relação à Administração Pública.
- Maior visibilidade dos serviços públicos.

# 6. PÚBLICO ALVO DA CARTA DE SERVIÇOS

Cidadãos / usuários que demandam e utilizam os serviços ou produtos das organizações públicas.

# 7. QUEM DEVE IMPLANTAR A CARTA DE SERVIÇOS

Qualquer órgão e entidade da Administração Pública Federal, Estadual, Municipal ou do Distrito Federal que presta serviços diretamente ao cidadão / usuário dos serviços públicos.







**COMPROMISSO**



**CAPACITAÇÃO**



**PLANEJAMENTO**

## **GUIA PARA ELABORAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS**

# PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS

O processo de elaboração e implementação da Carta requer uma fase de planejamento que engloba acordos institucionais, preparação da equipe e elaboração de um plano de ação.

A seguir serão descritas 2 etapas que compõem o processo de elaboração e implementação da Carta de Serviços. Essas etapas se desenvolvem de forma ordenada e inter-relacionada.

## ■ ETAPA 1 – CONSTITUIR A EQUIPE DE TRABALHO

A organização pública interessada em implantar a Carta de Serviços deverá constituir uma equipe de trabalho para coordenar o Projeto. Os integrantes da equipe devem ter conhecimento sobre os processos de atendimento da organização.

### Perfil e atribuições dos integrantes da equipe de trabalho

- Ter acesso à alta administração da organização.
- Ter disponibilidade de tempo para participar das atividades relacionadas ao planejamento, elaboração e divulgação da Carta de Serviços.
- Ter acesso aos fluxos dos serviços de atendimento prestados pela organização.
- Atuar diretamente com os servidores e colaboradores que executam as atividades de atendimento do órgão ou unidade que vai divulgar os serviços - facilitador da implementação da Carta na organização.
- Prover os insumos e condições necessárias ao cumprimento dos compromissos publicados na Carta de Serviços visando a melhoria contínua dos serviços.
- Monitorar o cumprimento dos compromissos com o atendimento firmados na Carta de Serviços.

O papel mais importante dos membros da equipe é despertar o interesse em todos os servidores e colaboradores da organização para a prestação de serviços conforme os compromissos com o atendimento que serão divulgados na Carta, bem como disseminar os benefícios que a implementação da Carta irá trazer à organização e para os usuários dos seus serviços.

## ■ ETAPA 2 – ELABORAR O PLANO DE AÇÃO

Após a observância dos itens constantes na Etapa 1, a equipe deverá proceder à elaboração de um Plano de Ação com o objetivo de formalizar e facilitar o acompanhamento das ações que deverão ser executadas durante o processo de implementação da Carta de Serviços.

### O que é o Plano de Ação?

Consiste no planejamento das ações a serem desenvolvidas pela equipe de trabalho levando em consideração o tempo e os recursos necessários para a implementação da Carta de Serviços.

O Plano de Ação deverá ser validado pelo dirigente da organização ou da unidade que vai divulgar a Carta de Serviços e deve contemplar as tarefas necessárias para se obter o resultado final.

Como sugestão apresentamos, no **ANEXO I**, um modelo para o Plano de Ação.

## ■ DETALHAMENTO DAS AÇÕES

ATENÇÃO: Verificar o formulário – **ANEXO I** – do Plano de Ação:

### D – Detalhamento das Ações

#### 1. IDENTIFICAR QUAIS AS UNIDADES DA ORGANIZAÇÃO QUE DEVERÃO ESTAR ENVOLVIDAS NA ELABORAÇÃO DA CARTA.

É o início do processo de identificação das unidades da organização que prestam atendimento direto ao cidadão e que deverão estar envolvidas na elaboração da Carta de Serviços.

## 2. IDENTIFICAR OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS UNIDADES IDENTIFICADAS NA AÇÃO 1.

Nesta ação, são identificados os serviços oferecidos pela organização ou unidade, para os quais deverão ser estabelecidos e divulgados os compromissos com o atendimento.

Para facilitar a execução desta ação, a equipe de trabalho deverá reunir todos os coordenadores das áreas que prestam serviços de atendimento direto ao cidadão, bem como representantes de outras áreas que possam sofrer ou exercer influência sobre o atendimento prestado ao cidadão.

Como primeira tarefa, os coordenadores e representantes das áreas deverão preencher o formulário – **ANEXO II** – para Estabelecimento dos Compromissos com o Atendimento - Identificação das áreas e serviços prestados ao cidadão – **CAMPOS I e II**.

## 3. IDENTIFICAR OS TEMPOS E PRAZOS ATUAIS PARA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS.

A equipe de trabalho deverá conversar com o servidor responsável pela execução dos serviços, pois ele é a pessoa mais indicada para fornecer as informações sobre os tempos e prazos para a prestação dos serviços.

## 4. IDENTIFICAR AS INFORMAÇÕES DE ACESSO.

A equipe de trabalho deverá identificar quais os documentos e os requisitos necessários para que o cidadão possa obter o serviço desejado – horários, contatos, telefones, endereços.

## 5. IDENTIFICAR MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO COM OS CIDADÃOS.

A equipe de trabalho deverá identificar quais os meios de comunicação que a organização disponibiliza para o cidadão – recebimento de sugestões e atendimento a reclamações (ouvidoria, caixas de sugestões, etc.).

## 6. ESTABELECER COMPROMISSOS COMO ATENDIMENTO PARA OS SERVIÇOS IDENTIFICADOS.

A equipe de trabalho deverá reunir, novamente, os coordenadores das áreas que prestam serviços de atendimento direto ao cidadão.

Todos deverão preencher o CAMPO III – Compromissos com o Atendimento do formulário – **ANEXO II** – Atentar para as observações relacionadas abaixo:

- Adoção de uma linguagem simples e clara em toda e qualquer forma de comunicação com os cidadãos/usuários.
- Instituição de um tratamento indiscriminado a todos os cidadãos/usuários.
- Assegurar que a organização disponha de canais de comunicação com os cidadãos/usuários e estará pronta para cumprir os prazos em conformidade com o que será divulgado.

## 7. FORMATAR A CARTA DE SERVIÇOS

Após a identificação dos serviços oferecidos pela organização, a equipe de trabalho deve iniciar a formatação da Carta de Serviços cuja versão impressa deverá obedecer a identidade visual apresentada pelo GesPública. **Vide ANEXO III.**

### 7.1. Identificar os formatos para a Carta de Serviços

A equipe deverá, também, identificar os formatos para a Carta de Serviços. Neste ponto é importante conhecer o perfil do cidadão/usuário dos serviços prestados pela organização.

- **QUEM** (tipo de cidadão) eu atendo?
- **COMO** ele conhece e acessa os produtos e serviços prestados?

Conhecer o perfil do cidadão/usuário dos serviços da organização facilita a identificação do formato que será utilizado para divulgar a Carta de Serviços. Algumas sugestões:

**Versão Completa:** impressa em formato de livro.  
Perfil: Institucional, órgãos governamentais.

**Versão Simplificada:** Folhetos, Folder, Quadro/Mural, Banner, Cartas, etc.  
Perfil: Cidadão/usuário final.

**Internet:** Versão em PDF – completa e simplificada.

Perfil: Institucional, órgãos governamentais, cidadão/usuário final.

## 7.2. Conteúdo da Carta de Serviços

Como subsídio para a conclusão desta ação, a equipe de trabalho deve levar em consideração as informações constantes no formulário **ANEXO II**.

Sugestões de práticas que podem ser divulgadas na Carta de Serviços. Informar os cidadãos/usuários sobre:

- Competências institucionais da organização (atribuições e atividades desenvolvidas).
- Serviços oferecidos (sistema 0800 – fax – internet, etc).
- Requisitos necessários para a obtenção dos serviços (documentos necessários).
- Horários de funcionamento dos setores da organização que prestam serviços de atendimento.
- Tempo de espera previsto para atendimento.
- Prazos para cumprimento dos serviços.
- Mecanismos de comunicação com os usuários.
- Procedimentos para atender a reclamações (sistema de ouvidoria – formulários – caixas de sugestões).
- Condições para o acesso e circulação de pessoas com dificuldade de locomoção (instalações adaptadas).
- Prioridades consideradas no atendimento – determinar que idosos, gestantes e portadores de deficiências sejam atendidos preferencialmente.
- Quando for o caso, identificar as normas que regulam os serviços prestados e respectivos órgãos reguladores.
- Identificação de servidores e unidade responsável pela divulgação da Carta de Serviços.

## 7.3 Recomendação

Recomenda-se a observância ao Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009

- De acordo com o Decreto o cidadão está dispensado de autenticar ou reconhecer firma de documentos quando, respectivamente, o requerimento do serviço for assinado ou os originais forem apresentados junto com suas respectivas cópias para conferência do servidor no ato da solicitação do serviço.
- As organizações do Poder Executivo Federal deverão divulgar nas suas Cartas de Serviços as demandas para as quais há exigência legal de Autenticação de documentos e Reconhecimento de Firma pra o atendimento aos requerimentos do cidadão, conforme os artigos 9º e 10º, do Decreto 6.932/09.

## 8. APROVAR A CARTA DE SERVIÇOS

Após a aprovação da Carta de Serviços pela Alta Administração da organização, o responsável pela equipe de trabalho deverá enviar o arquivo definitivo da carta para ser publicada no portal [www.gespublica.gov.br](http://www.gespublica.gov.br) . Em seguida, deverá iniciar o processo de divulgação conforme o item 9 deste documento.

## 9. DIVULGAR A CARTA DE SERVIÇOS

O objetivo desta ação é que os cidadãos, a sociedade, os servidores e colaboradores da organização envolvidos com o atendimento conheçam os compromissos que a instituição se compromete a cumprir durante a prestação do serviço.

É importante que a equipe de trabalho elabore um plano de divulgação seguindo as considerações abaixo:

- O plano de divulgação considera dois públicos: Público Interno e Público Externo.
- Deve englobar como será realizada a divulgação da Carta ao público interno e ao público externo.

Público Interno: **Deve acontecer antes da disseminação da Carta de Serviços ao público externo.**

Após a formatação e impressão da Carta de Serviços, a equipe deve iniciar o processo de disseminação da Carta aos servidores e colaboradores da organização.

## Público Externo:

A forma de divulgação da Carta de Serviços dependerá da natureza da organização, podendo ser utilizados diversos procedimentos, tais como: enviar cópias da Carta de Serviços para associações e grupos representativos locais; divulgar na Internet – folhetos – cartazes – banner; difundir em emissoras de rádio e televisão, etc.

## 10. MONITORAR A EFETIVIDADE DOS COMPROMISSOS FIRMADOS NA CARTA DE SERVIÇOS DA ORGANIZAÇÃO

O objetivo desta ação é avaliar sistematicamente o cumprimento dos compromissos com o atendimento divulgados na Carta de Serviços e promover a melhoria contínua dos serviços oferecidos.

A equipe de trabalho deve estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação da organização com relação aos serviços divulgados. Esse processo deve ser complementado pelo planejamento e implementação de ações que visem à melhoria contínua dos serviços oferecidos formulados a partir das oportunidades de melhoria identificadas na avaliação.

O sistema de monitoramento e avaliação consiste em criar condições necessárias para cumprir os compromissos com o atendimento divulgados e avaliar a satisfação dos usuários com os serviços prestados. Alguns passos que devem ser seguidos:

- Conhecer a opinião dos usuários por meio da aplicação de pesquisas de satisfação, medindo assim, o nível do cumprimento externo dos padrões de serviços.
- Verificar o cumprimento dos compromissos assumidos e ações para corrigi-los.
- Verificar a efetividade da divulgação da Carta de Serviços.

É importante definir a periodicidade para o monitoramento e para a avaliação para que se possa atualizar ou até mesmo substituir os compromissos com o atendimento divulgados na Carta de Serviços vigente, tendo em vista a existência de novas demandas por parte dos usuários e necessidades de alterar os prazos e requisitos para obtenção dos serviços.

### Importante

ASSEGURAR que a organização esteja pronta para cumprir os compromissos com o Atendimento divulgados na Carta de Serviços.



# ANEXOS

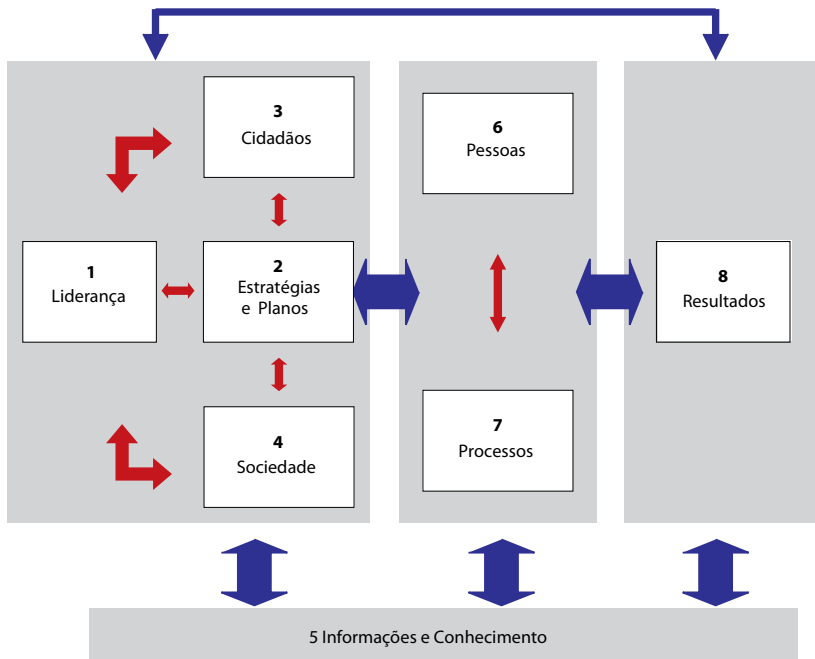


Figura 1

## ■ ANEXO I – PLANO DE AÇÃO.

### Formulário

#### Projeto CARTA DE SERVIÇOS

#### Plano de Ação

##### A - Identificação

<b>Organização:</b>	
<b>Unidade:</b>	
<b>Responsável pela Equipe de Trabalho</b>	Nome:
	E-mail:
	Telefone:
<b>Equipe de Trabalho</b>	Nomes dos Integrantes:
<b>Data de início:</b>	
<b>Data de Término:</b>	

##### B - Processo

Nome do Processo:	Gestão do Atendimento
Objetivo:	
Justificativa:	

##### C - Benefícios

Cidadão/ Usuário:	
Organização:	
Sociedade:	

##### D – Detalhamento das Ações

Ações	Prazo	Responsável
-------	-------	-------------

<b>Ação 1</b>	Identificar as unidades da organização que deverão estar envolvidas na elaboração da Carta de Serviço.		
<b>Ação 2</b>	Identificar os serviços para os quais deverão ser estabelecidos os compromissos com o atendimento. (fontes disponíveis: cartilhas, informativos mensais, internet, murais etc.)		
<b>Ação 3</b>	Identificar os tempos e prazos atuais para obtenção dos serviços identificados. (quem presta o serviço)		
<b>Ação 4</b>	Identificar as informações de acesso. (documentos e requisitos para obter o serviço, horários, contatos, telefones, endereço)		
<b>Ação 5</b>	Identificar mecanismos de comunicação com os cidadãos. (informação, recebimento de sugestões e atendimento a reclamações)		
<b>Ação 6</b>	Estabelecer compromissos com o atendimento para os serviços identificados.		
<b>Ação 7</b>	Formatar a Carta de Serviços. 7.1. Identificar fontes para divulgar a Carta de Serviços. (Versão impressa; banner, etc)		
<b>Ação 8</b>	Aprovar a Carta de Serviços		

<b>Ação 9</b>	Divulgar a Carta de Serviços.		
	9.1.Divulgação Interna. (Reuniões de sensibilização.		
	9.2. Divulgação Externa.		
<b>Ação 10</b>	Monitorar a efetividade dos compromissos com o atendimento firmados e divulgados na Carta de Serviços da Organização.		

E – Estimativa de Custos: Relacione o total de recursos financeiros necessários para o desenvolvimento do projeto.

<b>Diárias:</b>	
<b>Passagens:</b>	
<b>Material de Consumo:</b>	
<b>Confecção de material técnico/didático:</b>	
<b>Confecção de material para divulgação da Carta de Serviços:</b>	

F. Aprovação do Plano de Ação

<b>Local / Data:</b>	
<b>Nome / Função</b>	
<b>Assinatura:</b>	

## ■ ANEXO II – FORMULÁRIO

### Estabelecer os Compromissos com Atendimento

- Identificação das áreas e serviços da organização
- Estabelecimento dos Compromissos com o Atendimento

### CAMPO I – IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

#### Dados da Organização e Coordenador da Carta de Serviços

Nome da Organização e/ou Unidade:

Se Unidade, informar a localização na Estrutura da Organização:

Dados do Coordenador da Carta de Serviços da Organização e/ou Unidade -

Nome:

Telefones:

e-mail:

### CAMPO II – CONTEÚDO DO PROJETO:

#### Identificação das áreas e serviços da organização que deverão divulgar a Carta de Serviços

1 – Identificar quais as unidades da organização deverão estar envolvidas no processo de trabalho para estabelecer compromissos com o atendimento:

---

2 – Identificar os serviços para os quais deverão ser estabelecidos e divulgados os compromissos.

---

#### Identificação das fontes disponíveis que poderão auxiliar no estabelecimento dos compromissos com o atendimento

---

#### Identificação dos mecanismos de comunicação com os usuários

---

## CAMPO III – COMPROMISSOS COM O ATENDIMENTO:

Estabelecimento e divulgação dos compromissos com o atendimento

Serviços	Compromissos com o atendimento	Meio de Divulgação	Prazo Implantação e Divulgação

### ■ ANEXO III - MODELO DA CARTA DE SERVIÇOS



Versão Completa



Versão Completa



Versão Simplificada

**Observação:** A equipe de trabalho deve incluir no documento da Carta de Serviços e outras publicações referentes à divulgação dos serviços da organização, a logomarca do GesPública e a logomarca do Governo Federal.

# GLOSSÁRIO

## ■ A

**Administração pública** – é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, judiciário e legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal).

**Administração pública direta** – é composta dos órgãos internos da administração pública.

**Administração pública indireta** – é constituída de outras pessoas jurídicas – autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais – a quem é delegada uma competência privativa do Estado.

**Alta administração** – corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu staff.

**Análise crítica** – avaliação global de um projeto, serviço, produto, processo ou informação da organização, com relação a requisitos, que objetiva a identificação de problemas e a proposição de soluções.

**Atributos** – são as necessidades dos cidadãos-usuários traduzidas em um conjunto de características a serem agregadas ao produto ou serviço em cada processo interno da organização de forma a garantir a satisfação total dos mesmos.

**Autarquia** – pessoa jurídica de direito público de capacidade meramente administrativa, ou seja, sem poder para legislar. Criada e extinta por lei, fica sujeita ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

**Ativos Intangíveis** – conjunto de ativos representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo que agregam valor à organização. O ativo intangível pode abranger, entre outros:



- **Ativos de Mercado:** potencial que a organização possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias etc.
- **Ativos Humanos:** compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
- **Ativos de Propriedade Intelectual:** incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc. (talvez incluir gestão do patrimônio)
- **Ativos de Infraestrutura:** compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como sistemas de informação, métodos gerenciais, bancos de dados etc.

## ■ C

**Carreira** – no setor público, é um conjunto de cargos sujeito a regras específicas de ingresso, promoção, atuação, lotação e remuneração, cujos integrantes detêm um repertório comum de qualificações e habilidades. A carreira é criada por lei e deve aplicar-se às atividades típicas de Estado. O cargo público pode ser isolado ou de carreira.

**Ciclo de aprendizado** – conjunto de métodos para refinar ou inovar as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho. As organizações devem possuir práticas estruturadas, específicas e proativas para reflexão e questionamento das práticas de gestão e padrões de trabalho existentes e buscar o seu aperfeiçoamento contínuo.

**Ciclo de controle** – conjunto de métodos para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, as ações pertinentes, sejam de caráter corretivas ou preventivas.

**Cidadão - usuário** – pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado usuário.

**Cidadão-usuário potencial** – pessoa física ou jurídica que não demanda ou

não utiliza os serviços ou produtos da organização, mas integra o universo de cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

**Consistência da informação** – é o atributo da compatibilidade de uma informação com a realidade e com as demais informações com que pode ser relacionada. Para ser consistente, a informação deve ser estável, confiável e estar atualizada no mesmo grau em que as demais informações se encontram. A consistência da informação, em geral, é garantida por mecanismos internos nos bancos de dados que evitam a coexistência de informações redundantes ou conflituosas.

**Controle social** – Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da administração pública e na execução das políticas e programas públicos.

**Cultura da excelência** – conjunto de diretrizes, métodos, práticas e atitudes que utilizados de forma continuada levam a organização a uma situação excepcional da sua gestão e dos resultados obtidos.

## ■ D

**Desempenho global** – desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização.

**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.

## ■ E

**Efetividade** – demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados pelas organizações atendem as necessidades e expectativas da sociedade.

**Eficácia** – corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

**Eficiência** – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

**Empresa pública** – pessoa jurídica de direito privado, de capital público, criada ou assumida pelo Estado para a prestação de serviço público ou para a exploração de atividades econômicas. Só pode ser criada ou extinta por lei.

**Estratégia** – forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultado e em uma programação. (Mintzberg).

**Expectativa** – necessidade ou desejo não explicitado dos cidadãos ou das demais partes interessadas, em relação à organização ou a algum de seus serviços ou produtos.

## ■ F

**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 envolvam 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.

**Função** – atribuição conferida a uma categoria profissional ou atribuída a um colaborador para a execução de serviços eventuais. Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. As funções do cargo são definitivas, as funções autônomas são transitórias.

**Fundação** – pessoa jurídica voltada para a realização de atividades sem fins lucrativos e de interesse coletivo tais como ensino, cultura, pesquisa científica e serviço social. As fundações de direito público são criadas e extintas por lei e estão sujeitas ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

## ■ G

**Gestão do conhecimento** - abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional.

**Governabilidade** - é o poder do Estado para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Ela decorre da imagem institucional favorável junto à sociedade e da confiança que os cidadãos e outras partes interessadas depositam em sua atuação. A governabilidade de uma organização está relacionada com a sua capacidade de assegurar condições sistêmicas e institucionais para que a organização exerça a sua missão. Envolve a intermediação e o equilíbrio de interesses. Está, portanto, relacionada com a atuação das diversas partes interessadas e com a capacidade, especialmente dos integrantes do sistema de liderança, de exercer a sua autoridade política de forma a garantir o alcance dos objetivos institucionais e o atendimento ao interesse público. Um aspecto importante da governabilidade de uma organização, em um contexto ascendente de participação democrática da sociedade nos assuntos de Estado é a capacidade institucional em equilibrar os interesses específicos dos seus usuários diretos com o interesse público geral, assim como com os interesses dos demais atores políticos interessados em sua atuação

**Governança Pública** – É o sistema que assegura às partes interessadas pertinentes, o governo estratégico das organizações públicas e o efetivo monitoramento da alta administração. A relação entre a coisa pública e a gestão se dá por meio de práticas de medição, tais como: auditorias independentes; unidades de avaliação; unidades de controle interno e externo; instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A Governança Pública assegura as partes interessadas: equidade; transparência e responsabilidade pelos resultados; com obediência aos princípios constitucionais e as políticas de consequência.

## ■ |

**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.

**Indicadores de processo** – representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho. Medem a eficiência e a eficácia dos processos.

**Informações relevantes** – informações que a organização necessariamente tem que conhecer e manter atualizadas como subsídio ao seu processo decisório.

**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.

**Integridade da informação** – aspecto relacionado à correção, exatidão e segurança das informações que trata da proteção da informação contra modificações não autorizadas, o que garante ser ela confiável, completa e exata.

## ■ L

**Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)** - a LDO define as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas para o exercício subsequente, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano seguinte. Tem vigência de um ano e representa o elo entre o PPA e a LOA. O Poder Executivo envia ao Congresso Nacional o projeto da LDO até 15 de abril de cada ano.

**Lei Orçamentária Anual (LOA)** - lei especial que contém a discriminação da receita e da despesa pública, de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade. É também conhecida como Lei de Meios, porque possibilita os meios para o desenvolvimento das ações relativas aos diversos órgãos e entidades que integram a administração pública.

**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 isonomicamente entre os que preenchem os atributos e aptidões necessários 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 convite, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa. É regulada por lei.

## ■ M

**Memória administrativa** – conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendam às exigências legais, necessidades futuras de referência e/ou utilização e de registro histórico da instituição. Notadamente, os documentos técnicos e históricos constituem dimensão importante do conhecimento corporativo da instituição. Obs.: A memória administrativa diz respeito a arquivos estáticos e dinâmicos, pois o objetivo desta é propiciar o resgate das informações relevantes sobre as mudanças ou não, referentes as práticas de gestão.

**Mercado** – a noção usual de mercado, como a conjunção do impacto da atuação de cidadãos, fornecedores e concorrentes, em regime de livre iniciativa, de livre concorrência e do direito à propriedade e ao lucro, é aplicável em sua íntegra apenas para as sociedades de economia mista e algumas empresas públicas.

## ■ N

**Necessidades** – conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos cidadãos ou das demais partes interessadas.

## ■ O

**Objetivos da organização** – prioridades (não confundir com as metas) da organização, tornadas explícitas pelos dirigentes, que podem estar refletidas tanto em iniciativas exclusivamente voltadas para a adequação da organização ao cumprimento de sua missão, como em ações que visem aproximá-la do enunciado de sua visão de futuro. Da mesma forma, os objetivos podem ser estabelecidos para a organização como um todo ou ser específicos para alguma de suas áreas-fim.

**Organização do trabalho** – maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes como equipes, áreas funcionais, times, grupos de trabalho, comissões, forças-tarefa e outras.

## ■ P

**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 critérios as necessidades das partes interessadas, as estratégias, requisitos legais, o nível de desempenho de concorrentes, informações comparativas pertinentes, normas nacionais e internacionais etc.

**Padrões de Atendimento** - compromisso assumido e divulgado pela organização pública para prestação de um determinado tipo de serviço ao cidadão. São referenciais da organização que devem ser comunicados de alguma forma para o cidadão. Esses padrões podem ser: a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários; as prioridades a serem consideradas no atendimento; o tempo de espera para o atendimento; os prazos para o cumprimento dos serviços; os mecanismos de comunicação com os usuários; os procedimentos para atender a reclamações; as formas de identificação dos servidores; o sistema de sinalização visual; e as condições de limpeza e conforto de suas dependências formam o elenco a ser observado pelos órgãos e entidades públicas federais no estabelecimento dos padrões de qualidade no atendimento.

**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.

**Plano de ação** – plano que estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas no período de um ano, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias em nível temporal e operacional, de modo a permitir o adequado acompanhamento.

**Plano Plurianual (PPA)** – Lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Vigora por quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano do mandato presidencial, entrando em vigor no segundo ano do mandato e estende-se até o primeiro ano do mandato subsequente.

**Plano de Capacitação Anual** – instrumento da política de capacitação para órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações públicas.

**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.

**Preservação da informação** – ato de resguardar e conservar a informação, protegendo-a de perda em sua integridade e exatidão, por meio de mecanismos de segurança e proteção de banco de dados, microfilmagem, sistemas de backup etc.

**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.

**Processo finalístico** – processo associado às atividades-fim da organização ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus cidadãos.



**Projeto Institucional** – é composto pela missão, visão, valores e diretrizes organizacionais.

## ■ Q

**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.

## ■ R

**Recursos disponíveis** – recursos humanos, tecnológicos, logísticos, orçamentários e financeiros e de informação de que a organização dispõe para a realização de suas atividades. Caracterizam a capacidade de resposta que a organização tem, em um determinado momento, para atender às suas demandas.

**Recursos necessários** – projeção dos recursos ideais para a execução das atividades da organização.

**Referenciais comparativos pertinentes** - Indicadores, práticas ou resultados desenvolvidos ou alcançados por organização pública ou privada, que possam ser usados para fins de comparação de desempenho e aprendizado..

**Relações de causa e efeito** – Envolvem o estabelecimento de relação entre indicadores, onde os resultados de um influenciam os resultados de outros indicadores.

**Requisitos** – condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto. São as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.

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

**Resultados orçamentários e financeiros** – são os resultados relacionados

com a utilização eficiente e eficaz dos recursos orçamentários e financeiros oriundos de receita própria, medidos, entre outros, por meio da redução de custos dos processos, pela relação entre o orçamento aprovado e projetos realizados etc.

**Risco** – combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento.

**Risco organizacional** – obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização. Considerar que o risco organizacional pode vir a ocorrer por meio de vários eventos não desejados, por exemplo: risco de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco tecnológico, risco do negócio, risco operacional, risco externo, risco interno, entre outros.

## ■ S

**Serviços de apoio** – são os serviços relacionados com a infraestrutura da organização, tais como: os serviços de informática, de almoxarifado, de segurança, de limpeza, de copa e de telefonia, entre outros.

**Servidor público** – categoria formada por todos aqueles que trabalham para o Poder Público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm a sua relação com a Administração Pública disciplinada em lei; empregados públicos, que têm sua relação com a Administração Pública estabelecida por um contrato, ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada.

**Sinergia** – coordenação de um ato ou esforço simultâneo de várias organizações, unidades ou pessoas na realização de uma atividade ou projeto. Combinação da ação de dois ou mais agentes que usualmente gera resultados superiores quando são comparados à ação individual desses agentes.

**Sociedade de economia mista** – pessoa jurídica de direito privado, composta por capitais públicos e privados que só pode assumir a forma de sociedade anônima. Não está sujeita à falência, mas seus bens são penhoráveis, e a entidade que as institui responde subsidiariamente pelas suas obrigações.

## ■ T

**Tendência** – Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Não se especifica nenhum prazo mínimo para se estabelecer tendência, entretanto, para o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, será considerada a variação consecutiva (melhoria dos resultados) de forma sustentada dos 3 últimos períodos de tempo. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo da prática de gestão medida, adequada para apoiar as análises críticas e a tomada de ações corretivas e de melhoria.

## ■ U

**Universo potencial de cidadãos** – conjunto de todos os cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deve atender.

## ■ V

**Valores organizacionais** – entendimentos e expectativas que descrevem como todos os profissionais da organização devem se comportar e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP: Orientações Gerais - Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão, Brasília, 2000.

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008/2009.

Documento de Referência do GesPública - 2008/2009.



## Realização



Secretaria  
de Gestão

Ministério  
do Planejamento



ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K - 4º ANDAR  
CEP: 70.040-906 - BRASÍLIA - DF  
FONE: (61) 2020-4905  
FAX: (61) 2020-4961