

Gestão do Atendimento

Carta de Serviços ao Cidadão

Programa Nacional
da Gestão Pública e
Desburocratização
-GESPÚBLICA-



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

CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

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

Diretora do Departamento de Programas de Gestão e Gerente Executiva
do GESPÚBLICA: Mariana Meirelles Nemrod Guimarães

Gerente de Tecnologia de Gestão: Lúcia Mussnich Barreto Alves

Coordenadora do Projeto Carta de Serviços ao Cidadão: 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.

2ª edição, revista e atualizada - 1.000 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; MP, SEGES, 2008. Versão 2/2008.

35 p. : il.

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

CDU 35

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	7
2. MARCO INICIAL.....	9
3. O QUE É A CARTA DE SERVIÇOS.....	10
Definição.....	10
Princípios Fundamentais.....	10
Premissas.....	11
Finalidade da Carta de Serviços.....	11
4. BENEFÍCIOS DA CARTA DE SERVIÇOS.....	12
Para o Cidadão.....	12
Para a Organização.....	12
Para a Sociedade.....	12
5. PÚBLICO ALVO DA CARTA DE SERVIÇOS.....	12
6. QUEM DEVE IMPLANTAR A CARTA DE SERVIÇOS.....	12
GUIA PARA ELABORAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO.....	13
PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS.....	15
ETAPA 1 – CONSTITUIR A EQUIPE DE TRABALHO.....	15
ETAPA 2 – ELABORAR O PLANO DE AÇÃO.....	15
DETALHAMENTO DAS AÇÕES.....	16
ANEXOS.....	21
Anexo I – Plano de Ação.....	21
Anexo II – Formulário.....	23
Anexo III - Modelo da Carta de Serviços.....	24
Anexo IV – Curso para Capacitação dos Profissionais que prestam atendimento ao Público.....	25
GLOSSÁRIO.....	27
REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA.....	37

1. APRESENTAÇÃO

Desde a década de 90, vem-se desenvolvendo na Administração pública brasileira ações que visam a estimular as organizações públicas para uma administração voltada para o cidadão e não somente preocupada com os seus processos internos.

Na gestão do atendimento, o setor público necessita, ainda, superar 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.

Nesse sentido, no âmbito do Governo Federal, a Secretaria de Gestão – SEGES, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP 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. A SEGES orienta e desenvolve junto às organizações públicas ações direcionadas a atender as expectativas dos cidadãos e configuradas nas 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.

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 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.

Suas ações estão desdobradas em três processos - Avaliação da Gestão; Desburocratização e Gestão do Atendimento. Ressaltamos neste documento o processo Gestão do Atendimento com o Projeto Carta de Serviços ao Cidadão.

Foi elaborado, no âmbito do GESPÚBLICA, o Guia para implantação da Carta de Serviços ao Cidadão com a finalidade de orientar as organizações públicas que prestam atendimento direto ao cidadão a elaborar e divulgar os compromissos de atendimento assumidos para com os usuários dos seus serviços.

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.

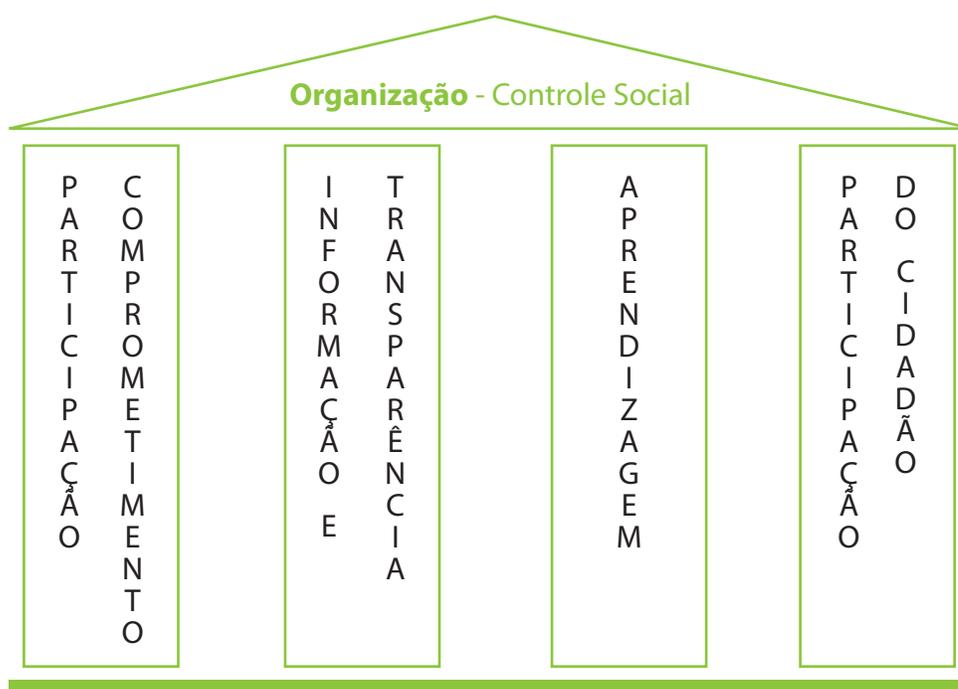
A Carta de Serviços resgata algumas ações desenvolvidas pelas organizações públicas no Projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão, segundo o Decreto nº 3.507, com uma nova formatação e metodologia de aplicação, apresentada a seguir.

3. 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 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, participação de todas as pessoas que integram a organização e a indução do controle social.



10

■ 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. Como exemplo prático, várias organizações implantaram Ouvidorias, onde o cidadão, com seus direitos ao atendimento assegurados, pode exercer plenamente sua cidadania, por meio de reivindicações que deverão ser acolhidas e satisfeitas.

■ Premissas

Foco no cidadão – O Setor Público tem o dever de atender às necessidades do cidadão. Nesse sentido, é necessário saber o que ele espera para que se possa orientar os processos de trabalho de forma a satisfazer essas necessidades.

Indução do controle social - Entenda-se Controle Social como a disponibilização de condições para que os cidadãos e a sociedade possam avaliar os serviços de atendimento que lhes são oferecidos e cobrar do Estado a melhoria 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 ativamente o papel de guardião de seus direitos.

■ Finalidade da Carta de Serviços

A Carta de Serviços tem por finalidade:

- Melhorar a relação da Administração Pública com os cidadãos.
- 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.

4. 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. Nesse sentido, serão visíveis os benefícios tanto para o cidadão quanto para a organização.

■ 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

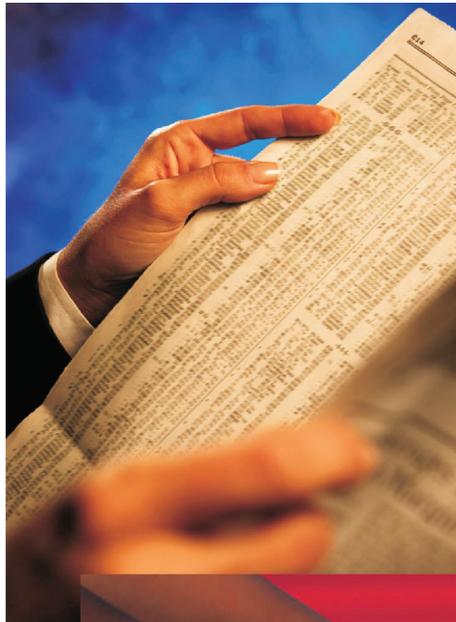
- Maior credibilidade em relação à Administração Pública.
- Maior visibilidade dos serviços públicos.

5. PÚBLICO ALVO DA CARTA DE SERVIÇOS

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

6. 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.



GUIA PARA ELABORAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS

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

A seguir serão descritas as etapas/ações que compõem o processo de elaboração e implementação da Carta de Serviços. Essas etapas/ações 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 amplo 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 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 de atendimento que serão divulgados na Carta, bem como disseminar os benefícios que a implementação do projeto 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 OS SETORES DA ORGANIZAÇÃO QUE DEVERÃO ESTAR ENVOLVIDOS NO PROJETO.

É o início do processo de identificação dos setores da organização que prestam atendimento direto ao cidadão e que deverão estar envolvidos na elaboração da Carta de Serviços.

2. IDENTIFICAR OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA ORGANIZAÇÃO.

Nesta ação, são identificados os serviços oferecidos pela organização ou unidade, para os quais deverão ser estabelecidos e divulgados os compromissos de 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 de Atendimento - Identificação das áreas e serviços prestados ao cidadão – **CAMPOS I e II**.

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

Para facilitar a execução desta ação, a equipe de trabalho deverá conversar com os prestadores dos serviços, isto é, o servidor responsável pela execução dos serviços 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. ESTABELECEER COMPROMISSOS DE 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 de Atendimento do formulário – **ANEXO II** - Estabelecimento dos Compromissos de Atendimento. 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 estando 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 que deverá obedecer ao modelo padrão elaborado pelo GESPÚBLICA - **Vide ANEXO III**.

7.1. A equipe deverá, também, identificar as fontes para divulgar a Carta de Serviços – banner, cartas, etc.

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.
- Identificação de servidores e unidade responsável pela divulgação da Carta de Serviços.

8. APROVAR A CARTA DE SERVIÇOS

Ao concluir a elaboração e formatação da Carta de Serviços, o responsável pela equipe de trabalho, na organização, deve seguir os seguintes passos:

18

- Enviar à área de Tecnologias de Gestão (GESPÚBLICA/ SEGES/ MP), em Brasília, a primeira versão da Carta de Serviços para apreciação, validação e registros.
- Após a validação pela área de Tecnologias de Gestão, apresentá-la à Alta Administração da organização para aprovação.
- Enviar ao Núcleo Estadual e/ou Núcleo Setorial do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização, a versão definitiva, impressa e via e-mail, da Carta de Serviços da organização.
- Iniciar o processo de divulgação da Carta de Serviços.

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.

A disseminação da Carta deve ser por meio da realização de palestras de sensibilização. Sugere-se, também, a realização de um **curso para capacitação dos profissionais que prestam serviços de atendimento** aos cidadãos-usuários (o material desse curso é fornecido pelo GESPÚBLICA) – Conteúdo Programático do curso / Vide **ANEXO IV** deste documento.

Objetivos do curso:

- Preparar e atualizar os profissionais que desenvolvem e supervisionam atividades de atendimento direto com aos cidadãos/usuários da organização que elaborou a Carta de Serviços.
- Promover a melhoria da qualidade do atendimento prestado aos cidadãos/usuários.
- Sensibilizar os profissionais da importância de sua atuação como formador de opinião, a respeito da organização aos cidadãos/usuários.

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 divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão 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 padrões de serviços estabelecidos e divulgados e avaliar a satisfação dos usuários com os serviços prestados. Alguns passos que devem ser seguidos:

- Medir o nível de cumprimento interno dos padrões de serviços por meio de monitoramento dos indicadores definidos.

- Conhecer a opinião dos usuários por meio da aplicação de avaliações de satisfação dos usuários, medindo assim, o nível do cumprimento externo dos padrões de serviços.
- Medir o nível de atendimento às reclamações com relação aos serviços oferecidos.
- Medir o cumprimento das metas de melhorias.

É importante a definição da periodicidade para o monitoramento e para a avaliação para que se possa atualizar ou até mesmo substituir os compromissos de qualidade 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.

ANEXOS

■ Anexo I – Plano de Ação.

Formulário

Projeto CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO

Plano de Ação			
A - Identificação			
Organização:			
Unidade:			
Responsável pela Equipe de Trabalho	Nome:		
	E-mail:		
	Telefone:		
Equipe de Trabalho	Nomes dos Integrantes:		
Data de início:			
Data de Término:			
B - Processo			
Nome do Processo:	Gestão do Atendimento		
Objetivo:			
Justificativa:			
C - Benefícios			
Cidadão/ Usuário:			
Organização:			
Sociedade:			
D – Detalhamento das Ações			
	Ações	Prazo	Responsável
Ação 1	Identificar quais os setores da organização que deverão estar envolvidos no projeto.		
Ação 2	Identificar os serviços para os quais deverão ser estabelecidos os compromissos de atendimento. (fontes disponíveis: cartilhas, informativos mensais, internet, murais etc.)		
Ação 3	Identificar os tempos e prazos atuais para obtenção dos serviços identificados. (quem presta o serviço)		

Ação 4	Identificar as informações de acesso. (documentos e requisitos para obter o serviço, horários, contatos, telefones, endereço) 4.1. Elaborar Páginas Amarelas da Organização		
Ação 5	Identificar mecanismos de comunicação com os cidadãos. (informação, recebimento de sugestões e atendimento a reclamações)		
Ação 6	Estabelecer compromissos de atendimento para os serviços identificados.		
Ação 7	Formatar a Carta de Serviços. 7.1. Identificar formas para divulgar a Carta de Serviços. (Versão impressa; banner, etc)		
Ação 8	Aprovar a Carta de Serviços		
Ação 9	Divulgar a Carta de Serviços. 9.1. Divulgação Interna. (Reuniões de sensibilização, capacitação de servidores que prestam serviços de atendimento) 9.2. Divulgação Externa.		
Ação 10	Monitorar a efetividade dos compromissos firmados na Carta de Serviços da Organização.		

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

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

F. Aprovação do Plano de Ação

Local / Data:	
Nome / Função	
Assinatura:	

■ Anexo II – Formulário

Estabelecimento dos Compromissos de Atendimento

- Identificação das áreas e serviços da organização
- Estabelecimento dos Compromissos de 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 ao Cidadão

1 – Identificar quais os setores/ áreas da organização deverão estar envolvidos no processo de trabalho para estabelecer compromissos de 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

Identificação dos mecanismos de comunicação com os usuários

CAMPO III – COMPROMISSOS DE ATENDIMENTO:

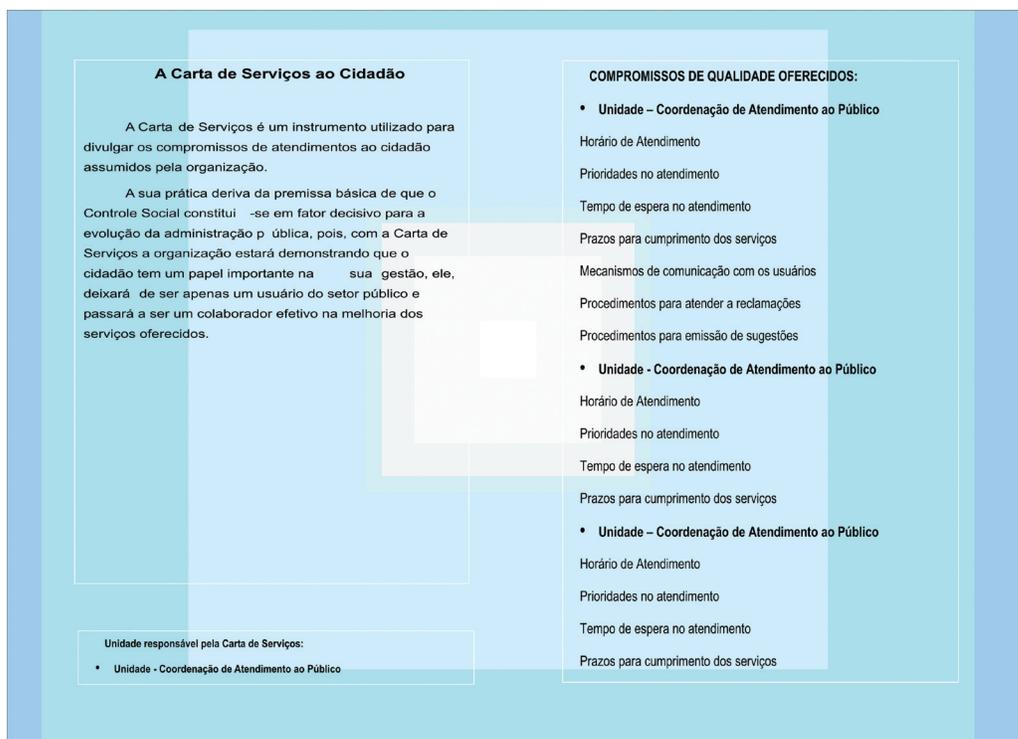
Estabelecimento e divulgação dos compromissos

Serviços	Compromissos de atendimento	Meio de Divulgação	Prazo Implantação e Divulgação

Anexo III - Modelo da Carta de Serviços



24



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.

■ Anexo IV – Curso para Capacitação dos Profissionais que prestam atendimento ao Público

OBJETIVOS DO CURSO:

- Preparar e atualizar os profissionais que desenvolvem e supervisionam atividades de atendimento direto com os usuários das organizações públicas.
- Promover a melhoria da qualidade do atendimento prestado aos usuários.
- Conscientizar os profissionais da importância de sua atuação como formadores de opinião a respeito da organização junto aos usuários.

PÚBLICO ALVO: Profissionais que desenvolvem e supervisionam atividades de atendimento aos usuários nas organizações públicas.

NÚMERO DE VAGAS POR TURMA: Turmas de no máximo 30 alunos e mínimo de 24 alunos.

CARGA HORÁRIA: 08 h/a

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Módulo 1: A Gestão da Qualidade no Setor Público

- Conceitos e Fundamentos em Gestão
- Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA:
 - Estrutura e Funcionamento do GESPÚBLICA;
 - Fundamentos;
 - Missão, Visão de Futuro.

Módulo 2: A Organização e a Carta de Serviços ao Cidadão

- Missão e Visão de Futuro da Organização
- Organograma da Organização
- Compromissos de atendimento da organização com o cidadão
- A Carta de Serviços da Organização

Módulo 3: Compromisso com a Excelência

- Princípios e Valores
- Perfil do profissional comprometido com a qualidade dos serviços
- Qualidade de Vida no Trabalho

Módulo 4: Técnicas de Atendimento

- Palavras-chaves na prestação de serviços
- Fatores de Qualidade no Atendimento
- Características de um bom atendimento ao público
- Pecados do Atendimento
- Momentos da Verdade
- Atendimento Telefônico
- Atendimento Pessoal
- O Trabalho do Atendente

Metodologia a ser utilizada: Aulas expositivas e interativas; trabalhos em grupo; dinâmica de grupo.

Recursos Tecnológicos: Projetor multimídia

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 Infra-estrutura: 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 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 – acompanhamento e fiscalização das atividades de uma organização, exercidos pelas partes interessadas, comunidade e pela sociedade como um todo.

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

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 – caminho escolhido para alcançar os objetivos da organização.

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 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, responsabilidade pelos resultados; com obediência aos princípios constitucionais e as políticas de consequência.

■ I

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. Têm 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 idéia de competição, a ser travada isonomicamente entre os que preencham 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 co-responsabilidade.

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.

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 de Atividades (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 infra-estrutura 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 BIBLIOGRAFICA

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

Apoio

“Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos”



Realização



**Secretaria
de Gestão**



**Ministério
do Planejamento,
Orçamento e Gestão**

GOVERNO FEDERAL

ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO K - 4º ANDAR
CEP: 70.040-906 - BRASÍLIA - DF
FONES: (61) 3429-4779, 3429-4262
FAX: (61) 3429-4961