

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL
CONSELHO SUPERIOR DO SISTEMA ESTADUAL DE INFORMAÇÃO E
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RESOLUÇÃO N. 001/2005

Dispõe sobre as Políticas e Diretrizes do Sistema Estadual de Informação, aplicável aos órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

O Presidente do Conselho Superior do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação, no uso das suas atribuições que lhe confere a Lei Nº 8.199 de 11 de novembro de 2004, publicado no Diário Oficial do Estado.

CONSIDERANDO a necessidade de políticas e diretrizes para nortear a implementação do Sistema Estadual de Informações,

RESOLVE

Art. 1º - Ficam instituídas as Políticas e Diretrizes do Sistema Estadual de Informação conforme o anexo,

Art. 2º - Os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual devem cumprir as políticas e diretrizes ora instituídas;

Art. 3º - Esta resolução entra em vigor a partir desta data, revogando-se as disposições em contrário.

CUMPRAM-SE

Conselho Superior do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação, em 03 de março de 2005



YÊNES JESUS DE MAGALHÃES
Presidente do Conselho e

Secretário de Estado de Planejamento e Coordenação Geral

ADRIANO NIEHUES
Membro do Conselho

GERALDO A. DE VITTO JÚNIOR
Membro do Conselho

FTO. 2369

SEI - Sistema Estadual de Informação

SÍRIO PINHEIRO DA SILVA
Membro do Conselho

WALDIR JÚLIO TEIS
Membro do Conselho

CONSTIT – Conselho Superior do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação

Yênes Jesus de Magalhães
Secretário de Estado de Planejamento e Coordenação Geral
Presidente do Conselho

Adriano Niehues
Diretor Presidente do CEPROMAT

Geraldo Aparecido de Vitto Júnior
Secretário de Estado de Administração

Sírio Pinheiro da Silva
Secretário Auditor-Geral do Estado

Waldir Júlio Teis
Secretário de Estado de Fazenda

1. Introdução

Segundo a Constituição, compete ao poder público: “construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”.

O Governo de Mato Grosso atua neste objetivo na forma declarada em sua missão:

“Implementar um novo modelo de gestão do Estado de Mato Grosso, comprometido com a inclusão social, o desenvolvimento econômico sustentável e a superação das desigualdades sociais e regionais”.

Como visão de futuro, o Governo estabeleceu “Constituir-se em um Estado social e economicamente equilibrado, estimulando as potencialidades regionais e consolidando-se como o maior pólo de desenvolvimento do agro-negócio da América Latina”.

Atentando para essa informação, percebe-se a árdua tarefa a que o Governo deverá executar para o alcance dos seus resultados institucionais e para o cumprimento de sua missão. Entretanto, atingir tais objetivos ainda não é o suficiente: faz-se mister que o faça à luz, entre outros, dos princípios da eficiência e efetividade.

Aliadas a isso, a escassez de recursos, frente a intermináveis demandas sociais, e a necessidade legítima de inserir o cidadão no cenário da gestão pública indicam que novos modelos gerenciais devem ser adotados em substituição aos modelos burocráticos que ainda permeiam o ambiente da administração pública.

A compreensão de que o maior desafio do setor público é de natureza gerencial, impulsiona a adoção de práticas há tempos estabelecidas em outros setores. A busca de um “estado da arte” na gestão pública passa a ser um compromisso da agenda dos gestores governamentais.

No âmbito da administração pública, o **PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público** – vem se tornando numa estratégia, adotada pelos governos, para alcançar qualidade em seus serviços, e alcançar o estado da arte na gestão pública. (apêndice 7.3)

O seu principal instrumento avalia sete critérios – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados –, internacionalmente aceitos, como fundamentais para a boa gestão.

O critério “Informação e Conhecimento” preconiza a Gestão da Informação nas instituições de Governo. Essa prática, há muito estabelecida na iniciativa privada, passa a ser incorporada, agora, à administração pública como um pré-requisito para a excelência da gestão.

O Governo de Mato Grosso, consciente dessa realidade, promove estudos e ações que visam a mudar este cenário, partindo de forma efetiva para a definição, estruturação e direcionamento das políticas e diretrizes do Sistema Estadual de Informação como instrumento fundamental na gestão das políticas públicas.

A ausência da gestão da informação no Governo de Mato Grosso, contribuiu para um cenário informacional que tem apresentado anomalias resumidas nas seguintes faltas:

- De integridade e integração das informações de governo;
- De indicadores que acompanhem e monitorem o desempenho das organizações e programas de governo;
- De convergência e interoperabilidade das tecnologias da informação;
- De indicadores que avaliem a relação custo/benefícios da informação e da Tecnologia da Informação - TI;
- De capacidade em explorar o potencial da TI como instrumento modernizador e de apoio à gestão; e,
- De direcionamento estratégico da administração pública para as questões relacionadas ao governo eletrônico e inclusão digital.

As políticas e diretrizes aqui apresentadas visam a contribuir com a melhoria da gestão pública, através da gestão da informação e

**Políticas e Diretrizes do
SEI – Sistema Estadual de
Informação**

tecnologia da informação no Governo, conduzindo a administração pública a um estado de maturidade no tratamento da informação (apêndice 7.4)

Espera-se que o posicionamento estratégico do Governo, através dessas políticas e diretrizes, seja o primeiro e mais decisivo passo para a construção do Sistema Estadual de Informação SEI, cujas finalidades são subsidiar a administração pública com informações necessárias e suficientes para o alcance de seus objetivos institucionais e do cumprimento de sua missão e propiciar a sociedade a participação na gestão pública

Cabe ressaltar que o Sistema Estadual de Informação – SEI deve ser compreendido não apenas como um sistema automatizado, e sim como uma combinação de processos, informações, pessoas e TI organizada para o alcance de objetivos do Estado

2. Objetivos das políticas e diretrizes

Garantir o gerenciamento das informações Estaduais viabilizando a aproximação Estado – Cidadão

3. Pontos fundamentais

Devem ser destacados os pontos fundamentais que norteiam as Políticas e Diretrizes do Sistema Estadual de Informação

- A compreensão e o reconhecimento da informação como recurso necessário e de vital importância para que o Estado suporte sua missão e atinja seus objetivos,
- A existência de outros recursos, a informação precisa ser gerenciada. Esse pressuposto tem suas bases nos conceitos teóricos da gestão da informação e, como finalidade, assegurar que a informação seja necessária e suficiente para subsidiar o processo decisório e o alcance dos objetivos da Administração Pública. Mais garantir que a mesma esteja disponível – a quem e de direito estar – numa forma adequada e compreensível, em prazo otimizado em local determinado e com custo o mais reduzido possível,
- A gestão da informação como potencial de melhorar a qualidade dos serviços públicos, aumentando a produtividade e reduzindo os custos da administração
- O dever, sempre que possível de aplicar a gestão da informação os princípios já consolidados e aplicados na gestão de outros recursos como, financeiros, materiais, etc. Essa aplicação tem por objetivo buscar em outras categorias de recursos já consolidadas que gozam de anos de estudos e refinamento – o aproveitamento de suas fundamentações, e,
- A disponibilidade e socialização de toda informação de interesse público com vistas a garantir a transparência das

ações de governo e propiciar importante insumo para a realização do controle social

- A gestão da informação tratada como um processo sistêmico do Estado e, a exemplo de outros recursos, deve ser objeto da atenção de um setor específico na estrutura da administração. Assim, deverá imprimir um direcionamento uniforme e integrado aos assuntos relacionados com a informação e com a TI

4. Benefícios:

Como benefícios da implementação dessas políticas e diretrizes, espera-se o seguinte:

- Assegurar a integridade e a integração das informações e da TI da administração pública,
- Zelar pela qualidade da informação em todo seu ciclo de vida (Apêndice 7.1 e Apêndice 7.2),
- Identificar e assegurar a disponibilidade de indicadores e informações necessárias para planejar, monitorar, executar e avaliar as políticas públicas e os objetivos organizacionais,
- Alinhar os objetivos informacionais com os organizacionais e os da TI com os informacionais,
- Otimizar a relação custo/benefício (custo da informação/valor de seu conteúdo),
- Maximizar o potencial de utilização da informação e da TI, e,
- Posicionamento estratégico das ações referentes a informação e a TI

5. Princípios

As Políticas e Diretrizes do SEI – Sistema Estadual de Informação – terão os princípios norteadores seguintes

- **Integração:** Tratamento sistêmico dos processos de informação da Administração Pública Estadual,
- **Participação:** Construção coletiva a gerar benefícios para todos os entes envolvidos
- **Divulgação:** Disponibilidade, compartilhamento e participação das informações de forma que todos saibam onde se encontram e delas possam se utilizar,
- **Ética:** Observância e concretização daquilo que é tido como certo e melhor para todos, e,
- **Transparência:** Dar ao cidadão e a sociedade a possibilidade de que participem do planejamento das políticas públicas do Governo, de que acompanhem as suas implementações e de que as avaliem

6. Políticas e diretrizes :

6.1 Políticas do SEI

São políticas norteadoras de todos os programas, projetos e atividades no que se refere ao tratamento da informação no âmbito do Poder Executivo Estadual

- Viabilizar a informação como recurso de aproximação do Estado e cidadão/sociedade de forma a propiciar o desenvolvimento do Estado de Mato Grosso
- Tratar a informação como um recurso fundamental de proposição, implementação e avaliação de políticas públicas e de exercício do controle social

6.2 Diretrizes do SEI

São diretrizes do Poder Executivo Estadual com base nas políticas do SEI

- Gerenciar a informação como recurso corporativo para apoiar as tomadas de decisão em consonância com objetivos organizacionais e seus requisitos operacionais, resguardando os interesses da Administração e da sociedade,
- Usar da informação dentro do governo o mais amplamente possível, assegurando-se de que esteja organizada para facilitar o acesso daqueles que a requererem, sujeita as restrições legais e a esta política,
- Otimizar a coleta de informações com o público, eliminando redundâncias e respostas desnecessárias,
- Identificar e manter as informações que demonstrem a evolução das políticas públicas e dos programas de governo, dotadas de importância histórica,
- Identificar e manter indicadores que possibilitem a gestão das políticas públicas,
- Convergir, integrar e alinhar a Tecnologia da Informação – TI ao Sistema Estadual de Informação - SEI e
- Utilizar a TI como ferramenta para o desenvolvimento da administração pública e da sociedade

São diretrizes específicas para o ciclo de vida da Informação

6.2.1 Gerenciamento corporativo

As instituições do governo devem

Planejar, organizar, direcionar e controlar suas informações durante todo o seu ciclo de vida, independentemente da forma ou do meio em que serão mantidas – papel, vídeo, digital, etc ,

Acatar metodologias e padrões estabelecidos pelo órgão gestor do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação, nos termos do Conselho Superior do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação, em todo o ciclo de vida da informação,

Manter atualizado, compreensível e estruturado um inventário de informações da organização,

Convergir, integrar e alinhar suas políticas de segurança da informação organizacional com as do Governo,

Convergir, integrar e alinhar suas políticas organizacionais de gestão da informação com esta política,

Definir em suas estruturas organizacionais a área responsável pela gestão da informação e da TI,

Designar um servidor para representá-las no órgão gestor do Sistema Estadual de Informação e responder pelas finalidades desta política

6.2.2 Definindo e avaliando a necessidade de informação:

As instituições do Governo devem

Planejar as necessidades informacionais com base nos processos organizacionais, e,

Avaliar e definir suas necessidades de informação para quaisquer ações (programas, projetos, atividades, processos) novas ou modificadas, ainda no estágio de planejamento, e,

Controlar a criação e utilização de formulários que visem coletar informações, não obstante os meios em que estejam disponíveis, observando sempre os padrões, restrições e políticas pertinentes

6.2.3 Coleta

As instituições do governo devem

Eliminar coleta de informações que estejam disponíveis verificando o inventário institucional,

Reduzir tempo e custo com a coleta, promovendo-a, preferencialmente, em conjunto ou em compartilha com outras instituições,

Obedecer ao princípio da privacidade colhendo a informação diretamente com a pessoa, dando-lhe a conhecer qual é a instituição ou autoridade que a demanda; se a provisão da informação é imperativa ou voluntária; qual é a finalidade a que se destina, e qual ou quem é o responsável por sua guarda;

Informar a fonte da pesquisa quando da impossibilidade de coletar privativamente a informação. Exceções a esta exigência serão permitidas somente em estudos genéricos

6.2.3.1 Pesquisa de opinião pública

O órgão gestor do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação, nos termos do Conselho Superior do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação, coordenará e regulamentará os procedimentos e metodologias para a aplicação das pesquisas de opinião pública de todas as instituições do Governo.

6.2.4 Manutenção e proteção

As instituições do governo devem:

Aplicar, na transmissão, manutenção e proteção da informação, durante o seu ciclo de vida, os padrões de governo instituídos pelo órgão gestor do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação, nos termos do Conselho Superior do Sistema Estadual de Informação e Tecnologia da Informação.

6.2.5 Socialização e uso

As instituições do governo devem:

Assegurar que as informações estejam identificadas e descritas no inventário de governo e que sejam necessariamente difundidas onde haja a obrigatoriedade de se dar a conhecer ao público;

Tornar a informação disponível para a compra pelo público interessado, onde se fizer apropriado,

Disponibilizar as informações para uso dentro do governo respeitando as restrições legais e as políticas de segurança,

Assegurar que todo material tornado público seja facilmente acessível aos interessados

6.2.6 Preservação, retenção e disponibilidade

As instituições do governo devem

Assegurar que todas as informações identificadas no inventário corporativo tenham programação de retenção e disponibilidade, e as que tratam da evolução das políticas do governo, dos programas e principais decisões, sejam mantidas;

Identificar e documentar suficientemente os projetos, atividades, programas e políticas, para assegurar continuidade na administração de instituições governamentais, bem como, a preservação de um registro histórico.

6.2.7 Monitoração

O órgão gestor do Sistema Estadual de Informação monitorará todos os aspectos destas políticas por meio de relatórios de auditoria que as instituições disponibilizarão. Nesses relatórios, haverá de constar o grau de aderência destas políticas na instituição.

7. Apêndice

7.1 Qualidade da informação

- **Disponível** : A informação precisa estar à disposição de quem dela necessita, e a mídia que a armazenar – papel, digital, imagem, som, etc., também. A tecnologia da informação, certamente, é um valioso instrumento que pode agregar valor nesse quesito;
- **Compreensível** : A informação precisa ser compreendida para que tenha utilidade. Assim, deve ser de fácil compreensão para o usuário,
- **Utilidade** : A informação precisa ter utilidade concreta para quem dela necessita. Assim, há de estar relacionada com os seus propósitos. Seu conteúdo precisa ser aplicável e relevante. A informação deve estar na forma que pode ser usada. Tanto o conteúdo quanto a forma devem prover o uso eficiente e efetivo da informação;
- **Completa** : A informação, precisa ser suficientemente capaz de suportar a tomada de decisão;
- **Precisa** : A informação necessita ser correta. E deve estar com a precisão necessária para atender às necessidades do usuário
- **Atual** : A informação precisa estar atualizada de acordo com a necessidade do usuário.

7.2 Ciclo de vida da informação

Como todo recurso, a informação também possui um ciclo de vida, e a figura abaixo mostra os estágios pelos quais ela passa.

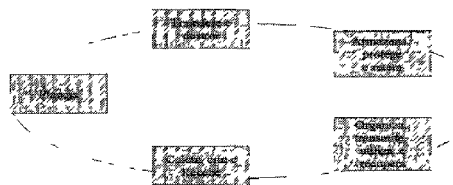


FIGURA : Ciclo de vida da informação

1) Planejamento

Nesse estágio, se identificam e se definem as necessidades de informação da organização, alinhando-se os objetivos organizacionais aos objetivos informacionais

Aspectos a serem observados:

Mudanças nos objetivos organizacionais podem implicar em mudanças no planejamento informacional. Deve-se, pois, ter-se certeza de que a informação não está sendo replicada sem algum controle. E, em caso de replicação, os motivos devem ser justificáveis

As tecnologias da informação que darão suporte ao seu ciclo de vida devem ser identificadas, bem como, a necessidade de sistemas aplicativos. Por outro lado, a estrutura de coordenação e a sistemática de acompanhamento do plano devem ser claras,

O tempo de validade da informação deve ser definido nessa fase, assegurando-se de que ela não será mantida pela organização além do seu tempo de vida útil,

Cada fase seguinte do ciclo de vida deve ser detalhadamente planejada, garantindo, assim, a qualidade da informação e a melhoria da relação custo/benefício

Quanto ao planejamento de um novo sistema de informação, além dos objetivos organizacionais, também as necessidades de informações públicas devem ser consideradas, objetivando-se a transparência das ações de governo e do controle social

As tecnologias da informação devem estar alinhadas aos objetivos informacionais, levando-se em consideração a gama de informações que não estão em formato eletrônico. A relação custo/benefício deve ser clara.

O formato do plano deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

- Sumário;
- Introdução;
- Perspectivas do negócio (metas do planejamento estratégico, metas da rotina, matriz dos produtos, missão da organização, visão de futuro, objetivos organizacionais, legislação, problemas identificados, etc.);
- Inventário atual (informação, tecnologia e aplicações);
- Descrição da forma e da estrutura de gerenciamento da informação e da tecnologia da informação (considerar também os serviços terceirizados);
- Descrição de como a organização está atuando com as políticas e padrões corporativos, identificando-se as barreiras para sua implementação, e os produtos em que a falta de padrão continua a existir;
- Necessidades de informação;
- Necessidades de aplicações;
- Necessidades de tecnologia da informação;
- Planejamento de longo de longo prazo – relação da visão de futuro da organização com a arquitetura de informação, tecnologia e aplicações. Descrição das ações, estratégias e das oportunidades de aliança, relativas à informação e à tecnologia, que deverão ocorrer para que os resultados da organização sejam atingidos, relato dos benefícios esperados, da proposta de automatização de serviços, da troca e da retirada do ambiente operacional, e das tecnologias e aplicações obsoletas consideradas as estratégias de migração,
- Privilégio do planejamento anual com ações, recursos e estratégias para esse período,
- Planilha demonstrativa de recursos (custo de investimento e custo operacional).

2) Coleta, cria e recebe

Esta fase deverá garantir que a organização colete, crie e receba apenas as informações das quais necessita, de acordo com a identificação feita na fase anterior

Aspectos a serem observados:

Conhecimento e busca das alternativas que reduzam o tempo e os custos de coleta, criação e recebimento. Evitar essas ações no caso de que já estejam disponíveis e não sendo possível, que sejam justificadas sob os prismas do custo e do operacional. Se outras organizações (internas ou externas) fizerem a coleta, criação e recebimento das mesmas informações ou similares, que se procure buscar a parceria. Periodicamente, os usuários da informação devem ser consultados para determinar se as informações coletadas, criadas e recebidas, continuam sendo utilizadas e se atendem aos padrões de qualidade da informação.

As informações não previstas no planejamento, mas que de alguma forma chegam ao conhecimento da organização, devem ser analisadas e avaliadas sobre a conveniência da sua utilização, ou não.

A coleta, criação e recebimento de informações devem conter políticas e padrões que garantam a sua qualidade e, sendo assim, devem possuir coordenação que assegure que todas as ações referentes estejam conforme o planejado. Os responsáveis pela coleta, criação e recebimento, devem conhecer e atuar conforme as políticas e padrões, devendo ser capacitados nas técnicas e métodos adotados, bem como, conhecer o prazo e frequência de suas atividades. Os formulários de coleta (automatizados ou não) devem ser os dos padrões da organização.

3) Organiza, transmite, utiliza e recupera

Essa fase tem por objetivo organizar e arrumar a informação de maneira lógica de modo a possibilitar acesso e utilização eficientes pelo usuário (independentemente da mídia em que ela se apresente e de quem possua a sua guarda).

Aspectos a serem observados:

Todos os usuários (internos e externos) precisam sentir-se satisfeitos com o acesso e recuperação das informações. Os que detêm a sua guarda (bibliotecas, centro de processamento de dados etc.) devem conhecer-lhes a necessidade e propiciar-lhes condições de rapidez e de facilidade na utilização da informação.

Os aspectos legais, de segurança, de padrões e políticas devem ser observados. O catálogo corporativo das informações deve-se manter atualizado e disponível aos usuários, inclusive ao público quando não houver política de restrição. Também as organizações devem explorar o potencial dos recursos humanos e tecnológicos que, tratados adequadamente, possam facilitar e agilizar a disponibilidade da informação. As publicações devem ser catalogadas e disponibilizadas para a biblioteca da organização, bem como facilmente acessíveis aqueles que tornam decisão e ao público em geral (observadas as restrições de segurança).

A informação deve ser identificada e descrita de maneira que tenha significado claro para o usuário.

4) Armazena, protege e retém

Essa fase deve preocupar-se em armazenar, proteger e reter as informações de contínua relevância para a organização. O armazenamento deve ser feito em mídias apropriadas (papel, livros, microfimes, fitas magnéticas, discos magnéticos, etc.).

Aspectos a serem observados:

O armazenamento deve se dar enquanto a informação for útil para a organização ou tiver validade sob o prisma histórico (preservando memórias, da organização, dos programas institucionais, das políticas, dos padrões, das principais decisões, etc.). As informações precisam ser protegidas contra acessos não autorizados, e de acordo com as políticas de restrição. Deve-se limitar o acesso para uso, alteração, destruição e alienação da informação.

A instituição deve identificar, armazenar, proteger e reter as informações de seus programas, projetos e políticas para garantir a continuidade da administração na organização.

As medidas de proteção devem prevenir contra o acesso, retenção, utilização, alteração, destruição não autorizada e perda inadvertida da informação. Devem também preservar pelo ambiente que a armazena, cuidando para que, em caso de desastre, ela continue disponível.

Os métodos de armazenamento e proteção devem considerar os aspectos operacionais, legais e as necessidades do usuário.

Informações em outras mídias devem ser facilmente localizadas, e sendo necessária a transferência de mídias, deve-se atender as expectativas dos usuários.

Os tempos que as mídias conseguem garantir a qualidade das informações devem ser observados e convenientemente tratados.

5) Transfere e destrói

Esta última fase se dá quando, para a organização, a informação não é mais necessária, podendo ser destruída ou ter o seu controle transferido para bibliotecas, arquivos nacionais, entidades de ensino, etc.

Aspectos a serem observados:

O período de retenção de todas as informações deve ser previamente definido. Assim, é necessário que se lhe faça um acompanhamento bem como, que se considerem alguns aspectos operacionais, legais, fiscais, as necessidades do usuário e a localização da informação em todas as mídias.

7.3 PQSP - Programa da Qualidade no Serviço Público

Objetivando a implementação de uma Gestão Pública de excelência pautada nas melhores práticas de gestão a informação tratada nos moldes do PQSP e um instrumento fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços públicos viabilizando a criação da inteligência, a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua.

7.3.1 Histórico do Programa

Em 1991, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, foi criado o Sub-Programa da Qualidade e Produtividade da Administração Pública com o propósito de melhorar a gestão das organizações públicas, tornando-as mais eficientes na administração dos recursos públicos e mais voltadas para o atendimento às demandas da sociedade do que para os seus processos burocráticos internos.

Quatro fases caracterizaram o desenvolvimento do Programa da Qualidade no Serviço Público:

- 1991 – Foco Mobilização, Técnicas e ferramentas – Sub Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública
- 1996 – Foco na Gestão e resultados – QPAP Programa da Qualidade e participação na Administração Pública,
- 1999 – Foco no Atendimento ao Cidadão - Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP e
- 2003 – Foco – PQSP

O impacto da atuação do PQSP será evidenciado em cada organização pública que implementar práticas de gestão cujos resultados sejam benéficos para o cidadão e para a competitividade sistêmica do País.

Para isso, 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 serviço, seja na condição de executora da ação do Estado.

Neste sentido o Programa da Qualidade no Serviço Público e um poderoso instrumento da cidadania, conduzindo cidadãos e agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética participativa, descentralizada, com controle social e orientada para o cidadão.

7.3.2 Os Fundamentos da Excelência em Gestão Pública

Os fundamentos da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam e definem a gestão pública como gestão de excelência.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Esse Modelo, portanto, deve estar ancorado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Os primeiros fundamentos são constitucionais e, portanto, próprios da natureza pública das organizações. Encontram-se, esses fundamentos, no Artigo 37 da Constituição Federal:

• Legalidade

Estrita obediência a lei, nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência a revelar a lei.

• Moralidade

Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

• Impessoalidade

Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são valores de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.

• Publicidade

Ser transparente, dar publicidade aos dados e fatos. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

• Eficiência

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

Orientados por esses fundamentos constitucionais integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública os fundamentos que sustentam o conceito contemporâneo de uma gestão de excelência.

- **Excelência dirigida ao cidadão**

A excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e a sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se a avaliação de seus usuários obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.

Este fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais se faça representar empresas, associações, organizações e representações comunitárias.

- **Gestão participativa**

O estilo da gestão pública de excelência e participativa. Isso determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão a organização um clima organizacional saudável.

- **Gestão baseada em processos e informações**

O centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado.

Gerenciar um processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e, avaliar, analisar e melhorar seus resultados, proporcionando melhor desempenho a organização. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho.

Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente a organização se transformam em informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão a organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

- **Valorização das pessoas**

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.

- **Visão de futuro**

A busca da excelência nas organizações públicas é diretamente relacionada a sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita a organização antecipar-se as novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

A visão de futuro, pressupõe a constância de propósitos. Outra essência e agir persistentemente, de forma contínua, para que as ações do dia-a-dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado.

A visão de futuro indica o rumo para a organização, a constância de propósitos a mantem nesse rumo.

- **Aprendizado organizacional**

O aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tomando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

É importante destacar que este fundamento é transversal a todos os Critérios e Itens, ou seja a toda a organização. Isto significa que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve acontecer de maneira sistêmica.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

- **Agilidade**

A postura pro-ativa está relacionada a noção de antecipação e resposta rápida as mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa, antecipar-se no atendimento as novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas.

Papel importante desempenha a organização pública formuladora de políticas públicas na medida em que percebe os sinais do ambiente e consegue antecipar-se evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades. A resposta rápida agrega valor a prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

- **Foco em resultados**

O resultado e a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas.

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades de todas as partes interessadas.

- **Inovação**

Inovação significa fazer mudanças significativas para melhorar os processos, serviços e produtos da organização e criar novos valores para as partes interessadas da organização.

Inovação levava sua organização a novas dimensões de desempenho. Ela não diz respeito somente as áreas de pesquisa e desenvolvimento mas abrange todos os aspectos e processos da organização. As organizações devem ser conduzidas e gerenciadas de forma que a inovação se torne parte da cultura.

- **Controle social**

A gestão das organizações públicas tem que estimular o cidadão e a própria sociedade a exercer ativamente o seu papel de guardiões de seus direitos e de seus bens comuns.

Nesse sentido a boa gestão pública pressupõe a criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização relativamente aos impactos que possa causar a saúde pública, a segurança e ao meio ambiente.

7.3.3. O Modelo de Excelência

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

As partes são identificadas como critérios:

1. Liderança

O Critério "Liderança" examina como está estruturado o sistema de liderança na organização, ou seja, sua composição e funcionamento.

Examina como a alta administração assegura o entendimento e a aplicação dos valores e as diretrizes da administração pública e os organizacionais. Também como e incentivado o comprometimento de todos com a cultura de excelência.

Esse critério também examina como a organização analisa criticamente o desempenho global da organização em relação às estratégias e planos de ação, considerando todas as partes interessadas.

2. Estratégias e Planos

O Critério "Estratégias e Planos" examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo.

Examina, particularmente, como é definido o sistema de medição de desempenho global da organização, quais são os principais indicadores de desempenho global e de operações e como se dá a comunicação destes as partes interessadas.

Aborda as práticas utilizadas para as projeções sobre referências comparativas.

3. Cidadãos e Sociedade

O Critério "Cidadãos e Sociedade" examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica e entende os seus clientes e suas respectivas necessidades, antecipando-se a elas, no cumprimento das suas competências institucionais.

Examina como divulgar seus serviços/produtos e ações visando a reforçar sua imagem institucional, como a organização estreita seu relacionamento com os clientes e mede e intensifica sua satisfação, como as práticas relativas ao conhecimento mútuo e ao relacionamento com o cliente, são avaliadas e melhoradas.

Aborda como a organização promove a interação com a sociedade, estimulando-a a participar do seu processo decisório.

4. Informação e Conhecimento

O Critério "Informação e Conhecimento" examina como a organização gerencia as principais informações da organização, considerando sua seleção, obtenção, preservação, consistência, segurança entre outros.

Aborda como a organização define e prioriza as informações comparativas, e as utiliza para a melhoria dos processos organizacionais.

Examina também como identifica e mantém o capital intelectual da organização.

5. Pessoas

O Critério "Pessoas" examina como a organização prepara e estimula os colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias da organização

Examina como as práticas relativas ao sistema de trabalho, educação, capacitação/desenvolvimento e qualidade de vida, são avaliadas e melhoradas

Finalmente, examina quais os esforços para criar e manter um ambiente que conduza a excelência no desempenho a plena participação e ao crescimento individual e institucional

6. Processos

O Critério "Processos" examina os principais aspectos do funcionamento interno da organização – incluindo a estruturação de seus processos com base em sua competência legal, a definição dos seus serviços com foco nas necessidades dos clientes, a implementação e operacionalização de seus processos finalísticos, de apoio, e os relativos aos seus fornecedores

Conseqüentemente, como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, gerenciados e aperfeiçoados. Tudo isso, para obter melhor desempenho e melhor atender as necessidades dos clientes

Também examina como e feita a gestão de processos de suprimentos,

com destaque para a garantia da qualidade do produto/serviço adquirido, e a gestão orçamentária e financeira, como suporte aos planos da organização

Por último, como as práticas relativas a gestão de processos finalísticos, de apoio, e relativos a fornecedores, são avaliadas e melhoradas

7. Resultados

O Critério "Resultados" examina a evolução do desempenho da organização relativamente a satisfação, considerando o atendimento do universo potencial de clientes, aos resultados orçamentários e financeiros, a satisfação, avaliação, bem-estar, educação, capacitação e desenvolvimento das pessoas, a gestão de suprimentos e a melhoria dos seus serviços/produtos e resultados dos processos de apoio e organizacionais

7.3.4 O PQSP em Mato Grosso

A gestão do Programa da Qualidade no Serviço Público e exercida por um diretor, pelos gerentes de Avaliação Contínua da Gestão e do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF e pelos Coordenadores dos Núcleos Regionais do PQSP

Os Núcleos Regionais do PQSP representam o Programa da Qualidade no Serviço Público em uma região, coordenando e promovendo as ações do Programa. Em Mato Grosso a Coordenação Geral deste Núcleo está ancorada desde 2001 na Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral – SEPLAN, e sua Coordenação Executiva no CEPROMAT a partir de 2004

O Núcleo Regional conta com o apoio da Rede Nacional de Gestão Pública que é composta de organizações públicas que apoiam o Programa e de Consultores ad hoc, pessoas voluntárias que disponibilizam tempo e conhecimento para dar orientação e assistência técnica as organizações públicas que aderem ao PQSP

Compõe o Núcleo Regional em Mato Grosso, além do Coordenador Executivo, o Comitê Gestor representado por 15 organizações comprometidas com a coordenação do Programa. São elas: Tribunal de Contas do Estado, Secretaria Estadual de Educação, INSS, Hemocentro Cuiabá, FIEMT, SEBRAE, CEPROMAT, Secretaria Estadual de Administração, CEFETMI, UFMT, Secretaria Estadual de Trabalho, Emprego e Cidadania, Secretaria Estadual de Fazenda, Delegacia Regional do Trabalho, Secretaria Estadual de Educação e FUNASA.

7.4 Estágios de Nolan

NOLAN⁽¹⁾ classifica o amadurecimento sobre o papel da informação em seis estágios: iniciação, contágio, controle, integração, administração de dados e maturidade

1. Iniciação

É o estágio em que usuário é resistente a utilização da informática, e seu envolvimento com a tecnologia é superficial

A organização encoraja o uso e fomenta o desenvolvimento das primeiras aplicações. Nascem, então, os sistemas não integrados que atendem, basicamente, as áreas administrativas

2. Contágio

É o estágio em que começam a proliferar os Sistemas de Informação (SI) informatizados, automatizando atividades que antes eram manuais, sem, entretanto, se preocupar com a integração das informações. Nele, proliferam os dados redundantes e incompatíveis e cresce o índice de manutenção

3. Controle

É o estágio em que o crescimento do uso do SI na organização passa a ser significativo, com o usuário se tornando mais ativo no processo

A organização passa a exigir melhor gestão dos recursos de informática, as demandas por parte dos usuários de informação começam a causar frustrações, pendências aumentam, custos de manutenção sobem, os controles implementados reduzem a velocidade de desenvolvimento. Da-se o início da gestão para recursos de dados

4. Integração

Nesse estágio, em resposta à pressão por melhor gestão, os SI passam a ser orientados para atender as necessidades dos níveis gerenciais, as informações são de melhor qualidade e exigida maior integração entre elas

5. Administração de Dados

É o estágio em que os SI começam a ser organizados abrangendo a organização como um todo (sistemas corporativos). Cuida-se aqui, em qualquer hipótese, da correta administração dos dados, de modo a evitar redundâncias. Começa a existir o planejamento dos recursos de informações, enfatizando a gerência da informação

6. Maturidade

Aqui, a informação passa a ser considerada como patrimônio da organização. As bases de dados são completas e integradas, desenhadas para atender todos os tipos de pedidos de usuários e a necessidade competitiva do mercado. O usuário é participativo e responsável, e o crescimento da informática é ordenado

8. Glossário

Dado: É qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que por si só, não conduz a compreensão de determinado fato ou situação constituindo –se em insumo (entradas) do sistema de informação

Estudos genéricos: São estudos que tratam as questões em sua forma ampla, não infringindo nos direitos da individualidade de pessoas físicas e jurídicas

Gestão: é mais que um conjunto de técnicas ou métodos. É uma forma de sabedoria que vai além do planejar, organizar, dirigir e controlar – uma vez que busca solucionar um universo de solicitações e dificuldades das organizações. E não só ainda busca a responder as exigências do cotidiano em relação a empregados, fornecedores, clientes e sociedade. Sob o prisma da qualidade, se apoia no método do PDCA, que significa P ("Plan", planejar), D ("Do", executar), C ("Check", verificar), A ("Action", agir corretivamente)

Informação: é o resultado do processamento do conjunto de dados apresentado a quem de direito na forma, tempo e meio adequados, que permite conhecer e avaliar uma situação ou fato, contribuindo para a tomada de decisão

Informações íntegras: aquelas que apenas são alteradas através de ações autorizadas e planejadas

Informações integradas: aquelas que fazem parte de um todo, que se completam ou se complementam

Inventário: Documento (catálogo) em que se acham inscritos e descritos registros sobre as informações disponíveis de uma determinada instituição

Políticas: Conjunto de Objetivos que enformam determinado programa de ação governamental e condicionam a sua execução

Sistema: É um conjunto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário, com um determinado objetivo

Sistema de Informação (SI): O conjunto de partes que formam um todo com o objetivo de disponibilizar informações que permitam atingir as metas da organização

Tecnologia da Informação (TI): é o conjunto de equipamentos e suportes lógicos (hardware, software, etc), que visa coletar, processar, armazenar e distribuir dados e informações

9. Equipe de elaboração das políticas e diretrizes

Anderson Alves Moreira	CEPROMAT	Jose Serra Neto	CEPROMAT
Adriano Ferreira de Arruda	SES	Lucio Flávio Santos	SEPLAN
Andrea Regina G de Almeida	SAD	Luzia Takaco Ueta	SEDUC
Anesia Cristina Batista	SEFAZ	Josinete aparecida da Silva Ferraz	SEDUC
Arleide L. P. Lima	AGE	Mariano Leal de Paula	SAD
Carlone de Moraes	SETEC	Marilde Brito Lima	SEPLAN
Carlos Antonio Rocha	SEFAZ	Mary Abadia Silva Costa	SEFAZ
Carlos Correa Neto	SEPLAN	Mauro Nakamura Filho	SEFAZ
Celia Maria Perera	TCE	Meire Cerqueira	SEDUC
Divino Silva Miranda	SEPLAN	Nali Noleto Ramos	AGE
Eder Renato Pinto	SAD	Neuci Pimenta de Medeiros	SEPLAN
Elaine Cecilia Romo	SEDUC	Oaleson Marcos Carvalho	SEPLAN
Énio Alves do Santos	SEPLAN	Pedro Barreto	FEMA
Giovanni Leão Ormond	SEPLAN	Roger Ramos Martini	SEJUSP
Gisele Gugel	SEPLAN	Rosa Maria Fernandes Athlo	MP
Heber Rogério Pinto	MP	Sandra Regina Marques	CEPROMAT
Ideraldo Bonafe	CEPROMAT	Sandra Regina de S. Ghanem	SEDUC
João Francisco Borba	SES	Shirlei R. Tabaczinski	AGE
Jorge Luiz Oliveira Bruno	FEMA	Silvia Missora dos Santos	SES
Jose Carlos de Barros Junior	SETEC	Teresinha Fatma Jordão da Silva	SEJUSP
Jose Lindomar Costa	SEJUSP	Toshiko Elza Yamamura Rios	SAD

(1) NOLAN Richard L. Management Accounting and Control of Data Processing, National Association of Accountants 1977