

MANUAL DE GESTÃO

PROGRAMA ESTADUAL DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA





Secretaria da Administração do Estado da Bahia

MANUAL DE GESTÃO

Programa Estadual de Organizações Sociais

1ª Edição - 2016

GOVERNO DO ESTADO

Rui Costa

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO - SAEB

Edelvino da Silva Góes Filho

Superintendência de Gestão e Inovação - SGI

Elizabeth Maria Orge L. de Menezes

Coordenação de Modelos de Parcerias de Gestão

Milton de Sousa Coelho Filho
Juliana Rodrigues Carneiro Galvão
Carla Bandeira Lerner Cidreira
Jacqueline Maria Lima dos Santos
Maria Elisabete Vita Souza
Mariza Oliveira Malta
Thais Silva e Silva

SECRETARIA DA FAZENDA - SEFAZ

Manoel Vitório da Silva Filho

Auditoria Geral do Estado - AGE

Luis Augusto Peixoto Rocha
Djalmar Freire de Sá
Eduardo Olympio da Silva Braga

SECRETARIA DA SAÚDE - SESAB

Fabio Vilas-Boas Pinto

Superintendência de Atenção Integral à Saúde

José Raimundo Mota de Jesus

Auditoria SUS

Maria Conceição Queiroz de O. Riccio
Tatiane Mota Lemos Araújo

Diretoria Geral da Rede Própria

Jassiscon Queiroz dos Santos

Diretoria da Rede Própria sob Gestão Indireta

Viviane Chicourel H. Rodrigues
Vespasiano José da Silva Neto
Durival Santos Pereira Neto
Patricia Maria Mattos A. de
Santana

ELABORAÇÃO EY

Leandro Sanches
Luis Pontes
Cleber Barros
Érica Moreira
Felipe Guastini
Flávia Husek
Marina Lourenço
Rafaella Duarte

APRESENTAÇÃO

A aliança estratégica entre o Estado e a Sociedade Civil no âmbito do Programa Estadual de Organizações Sociais - PEOS tem contribuído para a ampliação e a qualificação de serviços públicos importantes.

A paulatina expansão do PEOS nas mais diversas áreas de políticas públicas requer a adoção de tecnologias de gestão cada vez mais robustas que lhe confira maior confiança e capacidade de gerar melhores resultados.

Assim, a Secretaria de Administração do Estado da Bahia disponibiliza o Manual de Gestão, que consolida em um único documento os processos operacionais e o respectivo processo de gestão do PEOS, o qual propiciará o alinhamento de entendimentos e a aprendizagem sobre as rotinas de trabalho, impulsionando contínuos ganhos de desempenho. Este novo instrumento associa-se ao Manual de Auditoria Operacional e de Regularidade¹ já em uso, numa estreita colaboração entre a gestão e o controle interno, visando aperfeiçoar, especialmente, os processos de planejamento, monitoramento e avaliação dos contratos de gestão e, por conseguinte, qualificar os serviços públicos.

O objetivo do manual é orientar os órgãos e entidades públicas e as organizações sociais na operacionalização e na gestão dos processos de publicização, seleção, execução e encerramento dos contratos de gestão, de modo a configurar-se em um guia orientador em todo o seu ciclo de vida, assentando-se em preceitos metodológicos de gerenciamento de risco (COSO²) e gestão do ciclo de vida dos contratos (CLM³). Ele contém a fundamentação analítico-conceitual e legal, metodologias, técnicas, fluxos e procedimentos, modelos de formulários e de documentos.

Evidentemente, o conteúdo do presente Manual é dinâmico, devendo ser adequado sempre que houver alterações legais e de procedimentos, e servirá como incentivo na estruturação e sequência dos trabalhos desenvolvidos, visando à simplificação e à melhoria dos processos, como forma de promover a permanente busca da melhoria do desempenho. Deverá ainda possibilitar a sua aplicação eficiente, evitando a ocorrência de disfunções burocráticas na sua adoção.

EDELVINO DA SILVA GÓES FILHO

Secretário da Administração do Estado da Bahia

¹ Aprovado pela Resolução do Conselho de Gestão das Organizações Sociais nº. 24/2014

² COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ou Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway.

³ CLM - *Contract Lifecycle Management*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Programa Estadual de Organizações Sociais	10
1.2 Manual de Gestão	12
1.3 Metodologia do Manual de Gestão	14
2. PUBLICIZAÇÃO.....	16
2.1 Processo de Publicização	17
2.1.1 Reunião para Planejamento da Publicização	17
2.1.2 Emissão do Ofício de Manifestação de Interesse.....	18
2.1.3 Emissão da Portaria de Designação da Comissão de Publicização	18
2.1.4 Elaboração do Plano de Ação de Publicização	18
2.1.5 Elaboração do Projeto de Publicização	19
2.1.6 Aplicação da Avaliação Ex-Ante.....	24
2.1.7 Emissão do Parecer de Conveniência e Oportunidade	24
2.1.8 Emissão do Parecer Técnico.....	24
2.1.9 Emissão da Resolução do CONGEOS.....	25
2.1.10 Publicação da Resolução do CONGEOS	25
2.1.11 Autorização do Governador	25
2.1.12 Emissão da Portaria de Publicização	25
2.1.13 Publicação da Portaria de Publicização	26
2.2 Fluxograma do processo de publicização	27
3. SELEÇÃO.....	28
3.1 Processo de Seleção.....	29
3.1.1 Elaboração do Plano de Ação de Seleção	29
3.1.2 Elaboração da Minuta do Edital, Minuta do Contrato de Gestão e Demais Anexos	30
3.1.3 Emissão da Portaria de Designação da Comissão Julgadora	33
3.1.4 Abertura do Processo Administrativo.....	33
3.1.5 Análise da Minuta do Edital, Minuta do Contrato de Gestão e Demais Anexos	34

3.1.6 Solicitação da Manifestação do CONGEOS	34
3.1.7 Emissão do Parecer Técnico	35
3.1.8 Emissão do Parecer Jurídico	35
3.1.9 Emissão da Resolução do CONGEOS.....	35
3.1.10 Publicação da Resolução do CONGEOS	35
3.1.11 Publicação do Edital de Seleção	36
3.1.12 Apresentação das Propostas de Trabalho	36
3.1.13 Julgamento das Propostas de Trabalho	37
3.1.14 Publicação do Resultado no DOE.....	38
3.1.15 Verificação da Qualificação da Entidade	38
3.1.16 Assinatura do Contrato de Gestão	38
3.2 Fluxograma do processo de seleção (1/2).....	40
3.3 Fluxograma do processo de seleção (2/2).....	41
4. EXECUÇÃO	42
4.1 Execução do Contrato de Gestão	43
4.2 Aspectos Gerais	43
4.2.1 Governança Institucional.....	43
4.2.2. Gestão de Suprimentos e Patrimônio	44
4.2.3. Gestão de Pessoas	46
4.2.4. Gestão Financeira.....	47
4.3 Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do Contrato de Gestão ...	49
4.3.1 Relatório de Prestação de Contas	50
4.3.2 Relatório Técnico	52
4.3.3 Reunião de Monitoramento e Avaliação	55
4.3.4 Plano de Ação de Melhoria	56
4.4 Alteração Contratual	57
4.5 Reequilíbrio Financeiro	59
4.6 Fluxograma do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação	62
4.7 Fluxograma do procedimento de alteração contratual.....	63
5. ENCERRAMENTO	64
5.1 Encerramento do Contrato de Gestão.....	65
5.1.1 Procedimentos para Encerramento do Contrato de Gestão	66
5.1.1.1 Inventário do Patrimônio Público Concedido à OS.....	67
5.1.1.2 Relatório de Prestação de Contas Final	68

5.1.1.3 Termo de Encerramento do Contrato	69
6. DISPOSIÇÕES GERAIS	70
6.1 Disposições Gerais	71
6.1.1 Qualificação da Entidade como OS	71
6.1.2 Intervenção do Estado	73
6.1.3 Desqualificação da Entidade como OS	73
6.1.4 Despublicização do Serviço	74
6.2 Fluxograma do processo de qualificação	76
6.3 Fluxograma do processo de desqualificação da os	77
6.4 Fluxograma do processo de despublicização	78
7. GESTÃO DE INDICADORES	79
7.1 Abordagem Metodológica	80
7.1.1 Formulação de Indicadores	81
7.1.1.1 Identificação dos objetivos a serem mensurados	81
7.1.1.2 Estabelecimento dos indicadores de desempenho	81
7.1.1.3 Validação preliminar dos indicadores	82
7.1.1.4 Construção de fórmulas, metas e prazos	82
7.1.1.5 Definição dos responsáveis	83
7.1.1.6 Geração do sistema de coleta de dados	83
7.1.1.7 Ponderação e validação final dos indicadores	83
7.1.1.8 Mensuração de desempenho	83
7.1.1.9 Análise e interpretação dos indicadores	84
7.1.1.10 Comunicação do desempenho	84
7.2 Ferramental para gestão de indicadores	85
7.2.1 Gestão do Ciclo de Vida do Contrato	87
7.2.1.1 Processo proposto para monitoramento e gestão dos indicadores do Ciclo de Vida do Contrato	90
7.2.1.2 Dinâmica proposta para o monitoramento do ciclo de vida do contrato	93
7.3.1 Avaliação da Capacidade de Gestão da Organização Social	93
7.3.1.1 Processo proposto para monitoramento e gestão dos indicadores de Gestão da Organização Social	95
8. LEGISLAÇÃO E NORMAS	96
9. GLOSSÁRIO	97
10. ABREVIATURAS E SIGLAS	101
11. ANEXOS	103

- Anexo I - Ofício de Manifestação de Interesse
- Anexo II - Plano de Ação
- Anexo III - Projeto de Publicização
- Anexo IV - Matriz Marco Lógico
- Anexo V - Orçamento
- Anexo VI - Avaliação Ex-Ante
- Anexo VII - Parecer de Conveniência e Oportunidade
- Anexo VIII - Portaria de Publicização
- Anexo IX - Edital e Anexos
- Anexo X - Portaria de Designação da Comissão Julgadora
- Anexo XI - Termo de Permissão de Uso
- Anexo XII - Termo de Doação
- Anexo XIII - Plano de Monitoramento e Avaliação
- Anexo XIV - Relatório de Prestação de Contas Trimestral
- Anexo XV - Relatório de Prestação de Contas Anual
- Anexo XVI - Relatório Técnico Trimestral
- Anexo XVII - Relatório Técnico Anual
- Anexo XVIII - Plano de Ação de Melhoria
- Anexo XIX - Relatório de Prestação de Contas Final
- Anexo XX - Termo de Encerramento
- Anexo XXI - Requerimento de Qualificação
- Anexo XXII - Portaria de Despublicização
- Anexo XXIII - Matriz de Responsabilidades

1. INTRODUÇÃO

1.1 Programa Estadual de Organizações Sociais

Ao longo dos anos, o Estado vem passando por diversas transformações políticas, sociais e econômicas, que o conduziram a redefinir seu papel de executor direto de serviços, sobretudo devido à constante redução da capacidade de investimento e pressão da sociedade por prestação de serviços de melhor qualidade. Esta situação resultou na busca por modelos de gestão organizacional mais eficientes, fortalecendo parcerias com o setor público não estatal e transferindo-lhe a responsabilidade de execução de serviços.

Neste cenário, o Governo do Estado da Bahia inaugura o modelo de organizações sociais -OS através da Lei nº 7.027/1997, revogada pela Lei Estadual nº. 8.647/2003, que se constitui no atual regramento do Programa juntamente com os Decretos nº 8.890/2004 e nº 9.588/2005. De acordo com o artigo 1º, caput, da Lei nº 8.647/2003 e com disposição semelhante no artigo 1º, caput, do Decreto nº 8.890/2004, o PEOS tem como objetivo "(...) fomentar a absorção, pelas Organizações Sociais constituídas na forma desta Lei, de atividades e serviços de interesse público atinentes ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e institucional, à proteção e preservação do meio ambiente, bem como à saúde, ao trabalho, à ação social, à cultura e ao desporto e à agropecuária".

Por meio do PEOS, o Estado, realiza a transferência da gestão de serviços e atividades não exclusivas para o setor público não estatal, assegurando o caráter público à entidade de direito privado, bem como autonomia administrativa e financeira. Esta relação entre as OS e o Governo Estadual é efetivada através de um contrato de gestão, instrumento jurídico regulador responsável pela formalização de parceria para fomento e execução de atividades e serviços de interesse público.

Para tanto, o PEOS tem como diretrizes básicas:

- A adoção de critérios que assegurem padrão de qualidade na execução dos serviços e no atendimento ao cidadão;
- A promoção de meios que favoreçam a efetiva redução de formalidades burocráticas na prestação dos serviços;
- A adoção de mecanismos que possibilitem a integração entre os setores público, a sociedade e o setor privado;
- A manutenção de um modelo de gestão que permita a avaliação da eficácia quanto aos resultados.

O PEOS é operacionalizado pela Secretaria da Administração do Estado da Bahia - SAEB através da Superintendência de Gestão e Inovação - SGI, na qualidade de Secretaria Executiva do Conselho de Gestão das Organizações Sociais CONGEOS

(artigo 2º, caput, Decreto Estadual nº 8.890/2004 combinado com o artigo 10, parágrafo 3º, Lei nº 13.204/2014) e pelas Secretarias de Estado com parcerias firmadas com OS, que são responsáveis pelo planejamento do serviço, além do acompanhamento, monitoramento e avaliação do contrato de gestão.

O CONGEOS, órgão consultivo, deliberativo e de supervisão, com finalidade de planejar, coordenar, acompanhar e implementar as ações do PEOS, é presidido pelo Secretário da Administração. Participam deste conselho, representantes das Secretarias de Estado das áreas correspondentes às atividades e serviços transferidos e representantes da sociedade civil, nomeados pelo Governador do Estado.

São suas competências (artigo 2º, Regimento do CONGEOS, aprovado pelo Decreto nº 9.432/2005):

- I - analisar e definir ações necessárias à implementação do PEOS, em conformidade com o planejamento estratégico da SAEB;*
- II - supervisionar e coordenar o PEOS, como instrumento de modernização da Administração Pública, definindo mecanismos necessários à sua implementação;*
- III - promover estudos e diagnósticos, com vistas à definição de diretrizes estratégicas e prioridades para a implementação do PEOS;*
- IV - avaliar os processos de transferência de serviços de interesse público para OS, de iniciativa das Secretarias de Estado das áreas correspondentes, quanto à sua conformidade com os dispositivos legais inerentes;*
- V - manifestar-se acerca da qualificação de entidades como OS, tendo em vista, dentre outros critérios, a representatividade da sociedade civil na composição da entidade interessada, conforme a natureza de suas atividades;*
- VI - manifestar-se sobre os termos do contrato de gestão a ser firmado entre a Secretaria de Estado da área correspondente às atividades e serviços a serem transferidos e a entidade selecionada, bem como sobre as metas operacionais e indicadores de desempenho definidos;*
- VII - avaliar e acompanhar a capacidade de gestão das OS, quanto à otimização do padrão de qualidade na execução dos serviços e no atendimento ao cidadão;*
- VIII - requisitar às OS, bem como às Secretarias das respectivas áreas, a qualquer tempo, relatórios técnicos e demais informações que julgar necessárias;*
- IX - manifestar-se sobre o desempenho da OS, nos casos de não cumprimento das metas pactuadas no contrato de gestão;*
- X - elaborar e aprovar o seu Regimento Interno.*

A figura a seguir representa a estrutura de governança do PEOS, apresentando os atores envolvidos e suas inter-relações.



Fonte: SAEB

Na base é possível encontrar os dois entes que exercem controle, Auditoria Geral do Estado - AGE e o Tribunal de Contas do Estado - TCE, e um ente que presta assessoria jurídica aos órgãos públicos, a Procuradoria Geral do Estado - PGE.

1.2 Manual de Gestão

O Manual de Gestão está estruturado com vistas a orientar os atores envolvidos na gestão do ciclo de vida dos contratos. Estabelece boas práticas aos órgãos públicos e as OS e também apresenta como objetivo o aprimoramento dos processos envolvidos do PEOS, contribuindo para:

- Utilização de indicadores e métricas para avaliar e monitorar os contratos;
- Identificação dos riscos do contrato de gestão e definição dos mecanismos de controles para mitigá-los;
- Gestão do contrato de acordo com as melhores práticas.

Para elaboração deste Manual foram considerados todos os processos, correspondentes ao ciclo de vida de um contrato de gestão, conforme apresentado na figura a seguir:

Fig. 2 - Ciclo de Vida de Contratos de Gestão com Organizações Sociais



Fonte: EY

Este manual contempla um capítulo para cada etapa do ciclo de vida do contrato, contendo narrativa dos processos, atividades e respectivos atores e fluxograma, conforme estrutura a seguir:

Fig. 3 - Estruturação Micro do Manual de Gestão



Fonte: EY

Este manual também apresenta o capítulo Indicadores Gerais de Gestão, dirigido à Unidade de Gestão de Contratos - UGC, cujo papel será desempenhado pela Coordenação de Contratos e Convênios - CCC vinculada à Diretoria Geral - DG, para Unidade de Monitoramento e Avaliação - UMA e para a Comissão de Monitoramento e Avaliação - CMA, que serão responsáveis por acompanhar o desempenho das organizações sociais contratadas, por meio da Avaliação da Capacidade de Gestão.

Encontram-se em anexo todos os documentos a serem utilizados pelas Secretarias interessadas e pelas OS, a fim de padronizar os processos do PEOS.

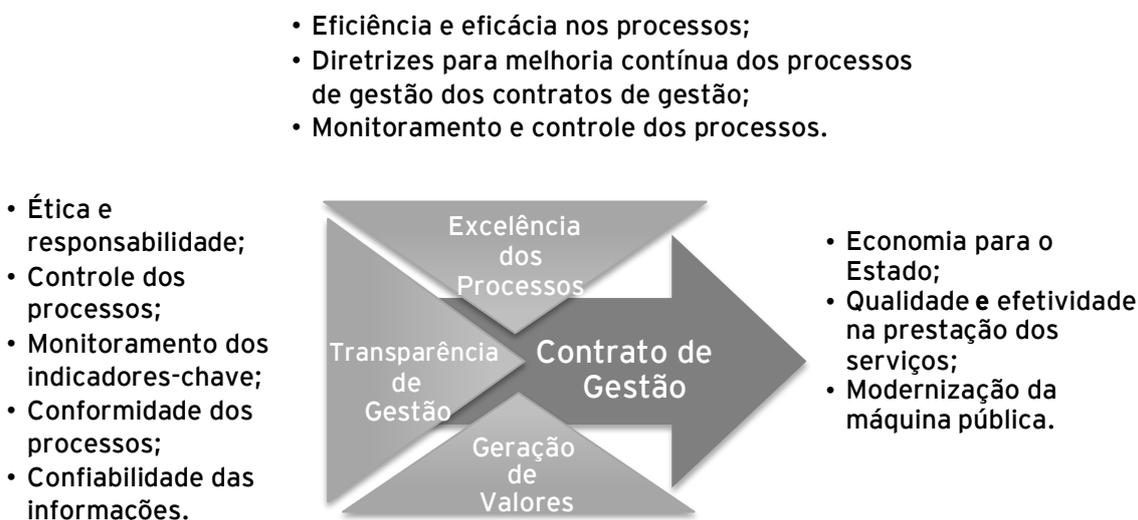
1.3 Metodologia do Manual de Gestão

Para que os objetivos estabelecidos possam ser alcançados, o Manual de Gestão está estruturado levando em consideração o mapeamento e entendimento de todas as fases dos processos do PEOS.

Foram estabelecidos norteadores para todos os processos, que guiarão as ações do PEOS e, sobretudo, do contrato de gestão, fazendo com que haja uma convergência de fins e um direcionamento mais eficaz da força de trabalho.

O Manual de Gestão teve sua sistemática desenvolvida a partir de três norteadores, são eles: Excelência dos Processos, Transparência de Gestão e Geração de Valores. Tais norteadores abrangem os princípios da confiabilidade, conformidade, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Fig. 4 - Norteadores do Modelo de Gestão



Fonte: EY

Para suportar os norteadores do modelo de gestão, foram definidos indicadores de desempenho, cujas finalidades são, dentre outras:

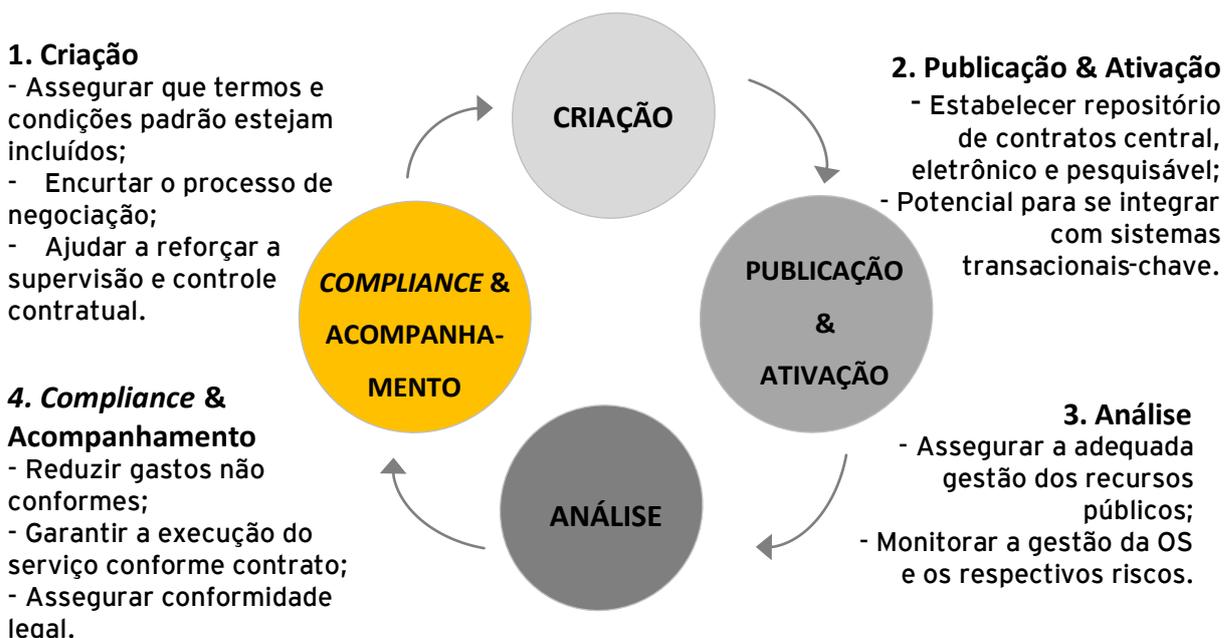
- Mensurar os resultados e gerir o desempenho dos contratos de gestão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos do PEOS;
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho das OS e das Secretarias de Estado nos processos do PEOS.

A metodologia utilizada para a gestão dos Contratos com OS é o *Contract Lifecycle Management* - CLM da EY e, com ela, foram estruturados os componentes-chave que guiam as principais etapas dos contratos e seus respectivos objetivos, propiciando gerenciamento proativo e metódico de todo o ciclo de vida de qualquer que seja o contrato de gestão.

A metodologia CLM dispõe de quatro componentes-chave que guiam as principais etapas dos contratos e seus respectivos objetivos: Criação, Publicação & Ativação, Análise e *Compliance* & Acompanhamento.

A seguir é possível verificar estes componentes-chave e suas diretrizes adaptadas aos contratos de gestão:

Fig. 5 - Componentes-chave do CLM adaptados aos Contratos de Gestão



Fonte: EY

A seguir apresentamos o Manual de Gestão, considerando a sua estrutura macro, de acordo com a figura a seguir:

Fig. 6 - Estruturação Macro do Manual de Gestão



Metodologia Gestão de Contratos da EY - CLM

Fonte: EY

2. PUBLICIZAÇÃO

2.1 Processo de Publicização

Publicização é o processo de transferência da gestão de serviços de interesse público, não exclusivos do Estado, para entidades privadas sem fins lucrativos, qualificadas como OS, mediante processo de seleção e celebração do contrato de gestão. Este instrumento é firmado entre o Poder Público e a entidade, com vistas à formação de parceria entre as partes.

Com a transferência do serviço, o Estado deixa de exercer a função de executor ou prestador direto e passa a exercer a função de regulador, provedor ou promotor. Nesta condição, o Estado continuará a subsidiar o serviço, buscando, ao mesmo tempo, controle social direto e a participação na sociedade.

Para a definição do escopo do serviço a ser publicizado é desejável que a Secretaria interessada tenha seus processos definidos e estabeleça quais deles são passíveis da publicização. Para tanto, a Secretaria interessada conta com a assessoria da SAEB, através da Coordenação de Modelos de Parcerias de Gestão - CMPG da Diretoria de Soluções em Gestão da SGI, nesta etapa destinada ao planejamento do serviço, onde serão definidas as entregas a serem realizadas pela OS contratada e as metas a serem pactuadas. O planejamento deve ser meticulosamente elaborado, considerando o objetivo a que o serviço se propõe a contribuir, bem como os riscos a ele associados, visto que seu conteúdo refletirá na execução do contrato de gestão. Neste processo, a Matriz Marco Lógico é desenvolvida, estabelecendo os componentes de implantação, finalístico e de gestão, a partir dos quais serão determinados os indicadores, as metas e respectivos meios de verificação.

Importante destacar a participação da Assessoria de Planejamento e Gestão - APG da Secretaria interessada, através da Coordenação de Gestão Organizacional, que tem o papel regimental de implementar soluções em gestão e processos de parceria de gestão, no âmbito da Secretaria.

No decorrer do processo de publicização ocorrem alguns atos administrativos imprescindíveis, como a apreciação e deliberação do CONGEOS e a autorização do Governador, sem os quais o processo não poderá ser concluído.

Esta etapa encerra-se com a Portaria de Publicização, após a qual será iniciado o processo para seleção da entidade que realizará a gestão do serviço.

2.1.1 Reunião para Planejamento da Publicização

Responsável: Secretaria Interessada
--

O processo de publicização nasce quando é vislumbrada pela Secretaria interessada a possibilidade da transferência do serviço sob sua competência para uma entidade qualificada como OS. Para dar início a este processo, a SGI é contatada para a realização de uma reunião de planejamento, cujo objetivo é a

apresentação das diretrizes do PEOS e alinhamento das atividades para o planejamento da publicização, indicando o perfil requerido para a composição da Comissão de Publicização.

Na ocasião também é apresentada aos envolvidos a legislação aplicável ao PEOS e os documentos a serem utilizados durante o processo (modelos de Plano de Ação, Ofício de Manifestação de Interesse, entre outros).

2.1.2 Emissão do Ofício de Manifestação de Interesse

Responsável: Secretário da Pasta

Com o objetivo de formalizar ao Secretário da Administração a intenção em dar início ao processo de publicização, o titular da Secretaria interessada emite um Ofício, de acordo com o modelo do Anexo I - Ofício de Manifestação de Interesse.

2.1.3 Emissão da Portaria de Designação da Comissão de Publicização

Responsável: Secretário da Pasta

Emitido o Ofício de Manifestação de Interesse, o Secretário da pasta deverá designar a Comissão de Publicização, que é a equipe responsável pela elaboração do Projeto.

A Comissão deve ser composta por, no mínimo, três servidores das seguintes áreas: Área de Negócio da Secretaria interessada, DG e APG.

O representante da APG deverá ser integrante da Coordenação de Gestão Organizacional e o representante da DG, da Coordenação de Contratos e Convênios - CCC, que é responsável por executar as atividades de gerenciamento, fiscalização e acompanhamento da execução dos contratos e convênios sob sua responsabilidade, em articulação com as demais unidades gestoras.

A Portaria de Designação da Comissão de Publicização deve ser publicada no Diário Oficial do Estado - DOE, com prazo máximo de conclusão dos trabalhos de 60 (sessenta) dias corridos.

2.1.4 Elaboração do Plano de Ação de Publicização

Responsável: Comissão de Publicização da Secretaria Interessada

Designada a Comissão de Publicização, a SGI anexa ao processo de publicização o Plano de Ação, cuja finalidade é relacionar as principais atividades para a realização do processo de publicização do serviço, incluindo as responsabilidades de cada ente, prazo para efetuar cada atividade e os produtos

finais, de modo que o andamento do processo seja monitorado durante toda a execução.

Tal documento encontra-se neste Manual como Anexo II - Plano de Ação e deve ser obrigatoriamente preenchido pela Comissão de Publicização, com prazos realísticos para que as atividades sejam monitoradas com eficiência.

O documento apresenta as macro atividades da fase de publicização do serviço, ou seja, desde a emissão do Ofício pelo Secretário até a publicação da Portaria de Publicização no DOE e em jornal de grande circulação da capital.

O progresso geral das atividades deve ser atualizado de forma tempestiva e definida periodicidade mínima não superior a 15 (quinze) dias.

O Plano de Ação deve ser validado pela Secretaria interessada em conjunto com a SGI/DSG/CMPG, ocasião em que será estabelecido o cronograma de reuniões de assessoria da SGI à Secretaria para o desenvolvimento do Projeto de Publicização.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
(Nome da Secretaria) **Processo de Publicização** *Secretaria* *Responsável* *Progresso* *#DIV/0!*
(Nome da Entidade Pública vinculada, se for o caso) *Planejamento* *Atualização*

Fig. 7 - Plano de Ação de Publicização

#	Descrição	Duração (dias úteis)	Ator Responsável	Monitoramento de Prazos				Progresso sobre o Previsto	Progresso sobre o Realizado	Responsável pela Atividade
				Início Previsto	Início Realizado	Final Previsto	Final Realizado			
1. Manifestação de Interesse e Designação da Comissão de Publicização										
1.1	Emissão do Ofício de manifestação de interesse de publicização e designação da comissão de publicização		Gabinete da Secretaria Interessada					0%	0%	
2. Elaboração do Projeto de Publicização com Assessoria da SGI/SAEB										
2.2	Levantamento de informações do serviço a ser publicizado		Comissão de Publicização					0%	0%	
2.3	Redação do Projeto de Publicização		Comissão de Publicização					0%	0%	
2.4	Realização da Avaliação ex ante (em desenvolvimento EY)		UGC					0%	0%	
2.5	Validação do Projeto		Gabinete da Secretaria Interessada					0%	0%	
3. Publicização										
3.1	Emissão do Parecer de Conveniência e Oportunidade		Gabinete da Secretaria Interessada					0%	0%	
3.2	Emissão de parecer técnico sobre o Projeto de Publicização		SGI/SAEB					0%	0%	
3.3	Emissão de resolução sobre o pedido de publicização		CONGEOS					0%	0%	
3.4	Publicação, no Diário Oficial do Estado, do autorizo da publicização pelo		Casa Civil					0%	0%	
3.5	Publicação, no Diário Oficial do Estado, da portaria de publicização		Gabinete da Secretaria Interessada					0%	0%	

Fonte: SAEB / Elaboração: EY

2.1.5 Elaboração do Projeto de Publicização

Responsável: Comissão de Publicização da Secretaria Interessada

Com o Plano de Ação estabelecido, a Comissão de Publicização dará início à elaboração do Projeto de Publicização, que tem por finalidade estabelecer o diagnóstico e o escopo do serviço a ser publicizado. A elaboração e validação do Projeto devem ser realizadas em 60 (sessenta) dias corridos, considerando a data de publicação da Portaria de Designação da Comissão de Publicização no DOE.

O Projeto deve demonstrar a situação atual do serviço e definir o escopo do serviço a ser publicizado, dentre outros aspectos.. Em caso de serviços que vêm sendo prestados pelo Estado, é imprescindível estudo técnico das condições

administrativas, financeiras e patrimoniais, bem como dos resultados que são atualmente alcançados (artigo 5º, parágrafo 1º, Decreto nº8.890/2004).

Além da definição do escopo, também devem ser apresentadas as justificativas para adoção do modelo de OS, o orçamento planejado, indicadores e metas para o serviço, que impactarão diretamente no repasse financeiro à OS, os riscos inerentes ao projeto e, por fim, aspectos sobre fiscalização, monitoramento e avaliação da execução do serviço.

É importante que seja obedecido o modelo constante no Anexo III - Projeto de Publicização para que seja seguida a padronização e conteúdo aprovado pelo CONGEOS.

Para elaboração do Projeto de Publicização deve ser utilizada metodologia consolidada, chamada Matriz Marco Lógico, utilizada por diversos organismos internacionais, que consiste em uma ferramenta utilizada para facilitar o processo de conceptualização, planejamento, monitoramento e avaliação do escopo do serviço a ser publicizado. Esta ferramenta consta no Anexo IV - Matriz Marco Lógico.

A Matriz é uma estrutura de implicações lógicas de causa-efeito com relação a uma situação-problema e de meios-fins em relação à intervenção proposta para mudar a situação-problema. No âmbito do PEOS, a Matriz foi adaptada, passando a constituir-se pelos seguintes elementos: lógica da intervenção, requisitos, indicadores, metas, meios de verificação, parâmetros de desempenho e pressupostos.

A lógica de intervenção da Matriz deve ser preenchida com as opções escolhidas para superar ou mitigar o problema central e suas causas, descritas em termos dos objetivos que se pretende alcançar com a prestação do serviço, as entregas e principais atividades a serem desenvolvidas, estas últimas agrupadas nos componentes de implantação (quando necessária), finalística e de gestão, de forma a determinar, claramente, qual enfoque deve ser dado à publicização. Os conteúdos da Lógica de Intervenção são:

- **Objetivo Superior - OSU:** é o objetivo maior a que o serviço se propõe a contribuir e está associado ao impacto, em termos de abrangência dos resultados. O Objetivo Superior deve refletir o resultado transformador do serviço proposto, mitigando ou eliminando as consequências do problema que ensejaram a concepção do serviço;
- **Objetivos do Serviço - OSE:** são os efeitos imediatos que o serviço se propõe a alcançar no seu horizonte a partir das entregas e atividades executadas. Deve ter formulação concisa e concorrer para o alcance do Objetivo Superior;
- **Componente de Implantação - CI:** é o conjunto de entregas e atividades por vezes necessárias à disponibilização dos meios para execução do serviço nos

padrões pactuados, envolvendo estrutura, instalações, equipamentos, sistemas, processos de trabalho, pessoas, etc.;

- **Componente Finalístico - CF:** é o conjunto de entregas e atividades relacionadas diretamente à finalidade do serviço. Esta componente engloba ainda os indicadores vinculados ao Objetivo Superior - OSU e ao Objetivo do Serviço - OSE, que se constituem na componente finalística ampliada;
- **Componente de Gestão - CG:** é a relação das entregas e atividades de suporte à componente finalística, tais como, gestão orçamentária, dos recursos humanos, dos bens patrimoniais, etc.

Para melhor caracterizar os componentes da intervenção, pode-se estabelecer requisitos, que são condições essenciais dentro da governabilidade da OS que qualificam as atividades e entregas.

A partir destas definições, serão estabelecidos os indicadores, as metas e respectivos meios de verificação.

O indicador é a medida dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da intervenção. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do serviço prestado. Deverão ser construídos para que seus resultados a serem aferidos respondam a questões relevantes para atores-chave, devendo também ser mensuráveis a custos aceitáveis. A meta é a quantificação do indicador prevista para o decurso temporal da prestação do serviço.

Para aferir o nível de alcance da meta ao longo da prestação do serviço, é necessário definir os Parâmetros de Avaliação de Desempenho, assim é estabelecida a escala valorativa de referência associada a certos níveis de metas. É importante que as metas sejam estimadas mensalmente, embora a aferição do desempenho seja trimestral. Os meios de verificação são as fontes de informações necessárias à aferição dos indicadores, devendo estar disponíveis e serem confiáveis. São expressos como documentos, análises, relatórios, manuais, leis, listas, resultados de pesquisa, etc..

Por fim, tem-se os Pressupostos, descritos como condições essenciais fora da governabilidade da organização gestora que devem ocorrer para que as atividades sejam executadas, as entregas sejam realizadas e o objetivo do serviço seja alcançado.

O Projeto de Publicização também é composto pela Ficha de Riscos, onde deverão estar relacionados os riscos internos e externos, os quais poderão impactar na publicização e deverão ser identificados pela Comissão de Publicização.

Conforme dispõe a *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO ERM*, "Risco é evento de fontes internas ou externas à Organização que pode afetar negativamente ou positivamente a implementação das estratégias de negócio ou o atingimento dos objetivos".

Os Riscos Internos, por sua vez, são os eventos que podem ocorrer durante a execução do serviço pela OS, que podem ser mitigados mediante ações diretas, como desenvolvimento de planos de contingência. Estes riscos constituem uma parte das limitações estabelecidas para a execução do serviço por meio da criação de metas. Dentre estes riscos estão englobados custo, prazo, perda de potencial e fluxo de caixa.

Para exemplificar melhor, são riscos internos inerentes ao contrato de gestão, por exemplo, a ausência de apresentação do Relatório de Prestação de Contas por parte da OS no prazo estabelecido e o repasse intempestivo por parte da Secretaria.

Por outro lado, os Riscos Externos são os eventos que podem ocorrer fora da governabilidade da OS e da Secretaria interessada. Estes riscos podem ser previstos pelas partes interessadas, mas não são controlados por elas, pois sofrem influências de terceiros. Como exemplo podemos citar a inflação, riscos operacionais, entre outros. Um risco operacional, como a má gestão de verbas estaduais, poderia colocar em risco o repasse adequado dos recursos à OS, atingindo diretamente a prestação do serviço.



Fig. 8 - Ficha de Riscos

FICHA DE RISCOS				
Objetivo: Este documento tem como objetivo garantir que todos os riscos identificados no projeto de publicização, sejam analisados e definidas ações de mitigação do risco.				
Risco Identificado	Classificação (Interno ou Externo)	Ações Mitigatória	Responsável	Prazo
1.				
2.				
3.				

Fonte: EY

Após a identificação dos riscos, a Comissão de Publicização deverá definir mecanismos de controle para mitigar a materialização destes em todas as fases do ciclo de vida do contrato de gestão.

Outro documento que compõe o Projeto de Publicização e tem extrema relevância é o Orçamento, cujo modelo a ser utilizado está contido no Anexo V Orçamento. Nele, a Comissão de Publicização deve demonstrar a composição dos custos mensais para a prestação do serviço, detalhando os recursos e insumos necessários para a sua execução.

O modelo de orçamento da etapa da publicização deve ser o mesmo a ser utilizado nas fases subsequentes (seleção e execução). Os elementos orçamentários nele constantes não poderão ser suprimidos, nem acrescentados novos elementos sem prévia autorização da Secretaria contratante, objetivando uniformizá-los para facilitar a análise de contas dos contratos de gestão.

Este modelo está dividido nas seguintes seções:

- **Receitas:** é o conjunto de receitas advindas dos repasses financeiros transferidos pelo Estado e outras receitas, como as advindas de investimentos, por exemplo;
- **Despesas de Custeio:** é o conjunto de despesas relacionadas aos itens básicos de manutenção do serviço, como exemplo:
 - Recursos humanos;
 - Material de consumo;
 - Serviços de terceiros;
 - Manutenção, reparos e adequações;
 - Outras despesas.
- **Despesas de Investimento:** é o conjunto de despesas necessárias ao planejamento e execução de obras, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.

Para a composição das contas, a Secretaria deve levar em conta a própria experiência na gestão do serviço. Para tanto, a Comissão de Publicização deve utilizar orçamentos de serviços administrados pelo Estado e de finalidade similar para a composição do orçamento do serviço a ser publicizado.

Abaixo seguem os principais aspectos que a Comissão de Publicização deve observar:

- Médias de consumo de materiais;
- Relação de atendimento versus recursos humanos necessários;
- Previsões de gastos de consumo (luz, telefone, água, etc.);
- Definições contábeis de depreciação de patrimônio;
- Demais estimativas variáveis de acordo com o objeto publicizado.

A composição orçamentária analítica deve ser detalhada de forma que possibilite a revisão dos custos e despesas.

Definido o orçamento, deverão ser estabelecidos os percentuais das partes fixa e variável dos recursos financeiros a serem disponibilizados pela Secretaria contratante.

A parte fixa deverá ser repassada regular e periodicamente, correspondendo ao valor exato dos custos fixos estimados, enquanto a parte variável está vinculada ao desempenho da OS na execução do serviço. O contrato de gestão definirá os parâmetros de avaliação e aplicação de desconto no caso de descumprimento de metas pactuadas. O desconto a ser efetuado não constitui

penalidade à OS, mas reflete o não dispêndio do recurso repassado, em função de meta não realizada.

No Projeto de Publicização deve estar definida a Unidade de Monitoramento e Avaliação - UMA, que é uma unidade da estrutura interna da Secretaria, responsável pela supervisão, fiscalização e avaliação dos contratos de gestão, a ser tratada com mais detalhes no Capítulo 4 - Execução.

2.1.6 Aplicação da Avaliação Ex-Ante

Responsável: UGC da Secretaria Interessada

O Projeto de Publicização será encaminhado à UGC, que fará o exame crítico do seu conteúdo, através da aplicação da Avaliação Ex-Ante, constante do Anexo VI - Avaliação Ex-Ante.

A finalidade da Avaliação é proporcionar a informação necessária para que as Secretarias possam tomar antecipadamente as providências para a correção de eventuais falhas de dimensionamento das metas, subdimensionamento de recursos e dos riscos à consecução dos objetivos e metas, resultantes de fragilidades do planejamento do serviço.

Neste processo são utilizados como balizadores os critérios de consistência das metas, suficiência, sustentabilidade, conformidade, exequibilidade e eficiência, previstos na Sistemática de Monitoramento e Avaliação do PEOS, aprovada pela Resolução CONGEOS nº 21/ 2009.

Após a análise, a UGC poderá solicitar ajustes à Comissão de Publicização, se considerar necessário.

2.1.7 Emissão do Parecer de Conveniência e Oportunidade

Responsável: Secretário da Pasta

O processo de publicização é encaminhado e apresentado ao Secretário da pasta, para validação do Projeto de Publicização e emissão de Parecer, cujo objetivo é a sua manifestação quanto à conveniência e oportunidade em transferir à gestão do serviço para uma OS. Para tanto deve ser utilizado o modelo do Anexo VII Parecer de Conveniência e Oportunidade.

O processo deverá ser instruído com o Projeto de Publicização, a Avaliação Ex-Ante e o Parecer de Conveniência e Oportunidade e encaminhado ao CONGEOS através da SGI/SAEB.

2.1.8 Emissão do Parecer Técnico

Responsável: SGI/CONGEOS

A SGI/SAEB analisará o Processo de Publicização, verificando a adequação da natureza do serviço à luz da legislação do PEOS, bem como os elementos que o compõe, emitindo Parecer Técnico para subsidiar a decisão do CONGEOS quanto à transferência do serviço.

Havendo recomendações por parte da SGI quanto à conformidade do Processo de Publicização, este será encaminhado à Comissão de Publicização para que adote as providências e ajustes necessários.

2.1.9 Emissão da Resolução do CONGEOS

Responsável: CONGEOS

O Processo de Publicização seguirá para apreciação do CONGEOS que, conforme o artigo 6º, do Decreto nº 8.890/2004, avaliará a pertinência da transferência proposta, analisando a adequação da natureza do serviço aos objetivos e princípios do PEOS, emitirá Resolução sobre o pleito.

2.1.10 Publicação da Resolução do CONGEOS

Responsável: Gabinete da SAEB

A Resolução emitida pelo CONGEOS deverá ser publicada pelo Gabinete da SAEB no DOE, para conferir publicidade à decisão do colegiado.

Caso a Resolução seja desfavorável, o Gabinete da SAEB encaminhará o processo de publicização para a SGI, que o remeterá à Secretaria interessada para arquivamento (artigo 6º, parágrafo 2º, Decreto nº 8.890/2004). Caso tenha sido favorável, o Gabinete da SAEB despachará o processo para a Casa Civil, recomendando-lhe que colha a autorização do Governador do Estado.

2.1.11 Autorização do Governador

Responsável: Casa Civil

O processo de publicização será submetido à aprovação do Governador do Estado. Se não autorizada a publicização do serviço, a Casa Civil despachará o processo para a SGI, que o encaminhará à Secretaria interessada, dando-lhe ciência sobre a oposição do Governador. Se autorizada, a Casa Civil publicará o autorizo no DOE e a SGI encaminhará o processo de publicização ao Gabinete da Secretaria interessada.

2.1.12 Emissão da Portaria de Publicização

Responsável: Secretário da Pasta

Concedida a aprovação do Governador, o Secretário da pasta emitirá Portaria para conferir publicidade à publicização, conforme disposição do artigo 6º,

parágrafo 3º, Decreto nº 8.890/2004. Para a emissão da Portaria deve ser observado o modelo constante do Anexo VIII - Portaria de Publicização.

2.1.13 Publicação da Portaria de Publicização

Responsável: Gabinete da Secretaria Interessada

Publicada a Portaria, encerra-se o processo de publicização, para que, no prazo mínimo de 30 (trinta) dias, seja iniciado o processo de seleção, conforme disposto no artigo 6º, parágrafo 1º, Decreto nº 8.890/2004.

A Portaria de Publicização deverá ser publicada pelo Gabinete da Secretaria interessada no mínimo três vezes no DOE e duas vezes em jornal diário da capital, além da disponibilização nos meios eletrônicos de comunicação, conforme artigo 4º, parágrafo 2º, Lei nº 8.647/2003.

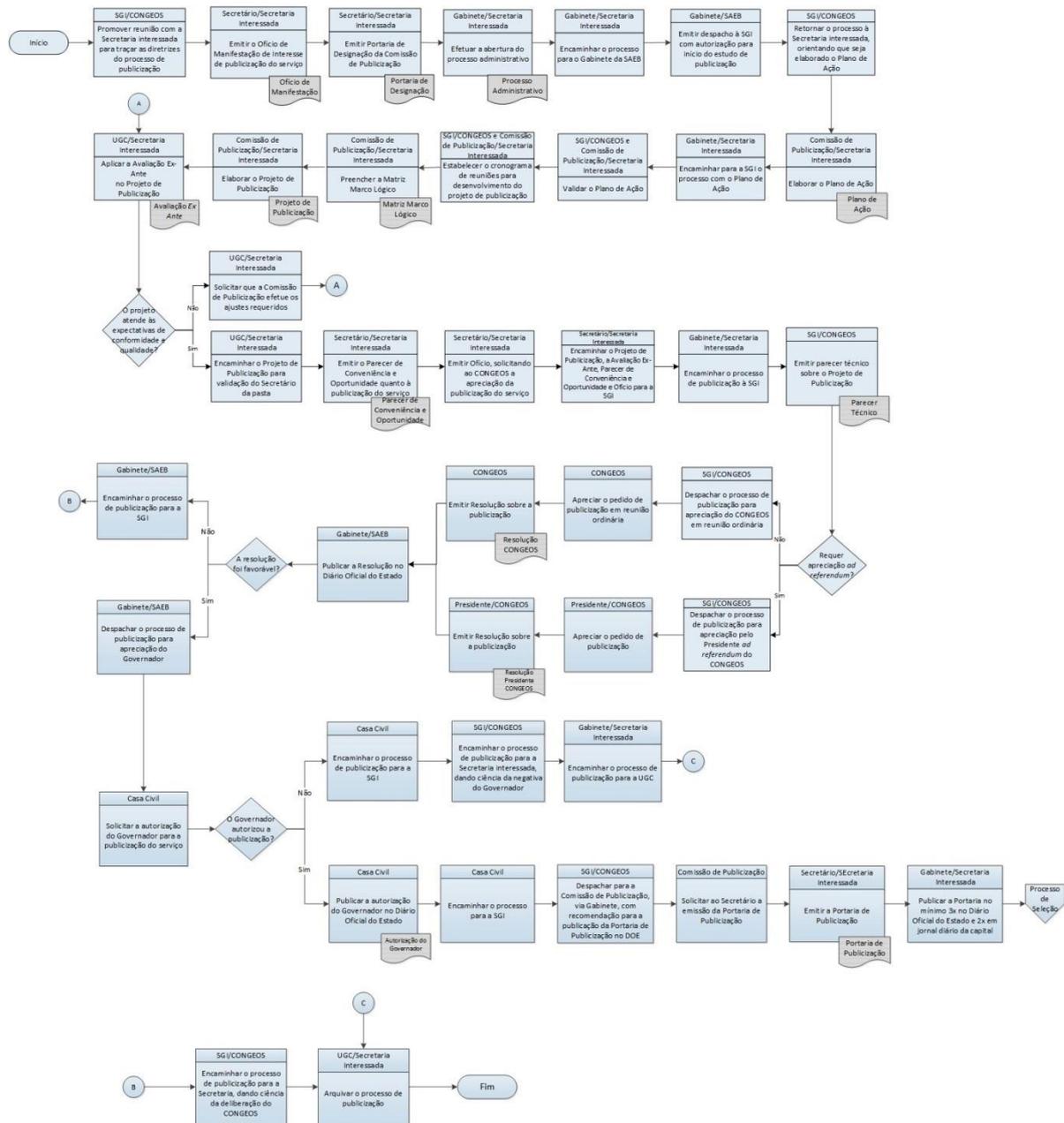
Toda a documentação da publicização deverá permanecer sob a responsabilidade e guarda da Secretaria interessada.

Atenção para os Documentos:

✓	Ofício de Manifestação de Interesse
✓	Portaria de Designação da Comissão de Publicização
✓	Autorização do Secretário da Administração para início dos estudos de publicização
✓	Plano de Ação de Publicização
✓	Projeto de Publicização
✓	Avaliação <i>Ex Ante</i>
✓	Parecer de Conveniência e Oportunidade
✓	Ofício de Solicitação de Apreciação do Projeto de Publicização
✓	Parecer Técnico da SGI/CONGEOS
✓	Resolução de Deliberação do CONGEOS
✓	Autorização do Governador do Estado
✓	Portaria de Publicização

2.2 Fluxograma do processo de publicização

Fig. 9- Fluxograma do Processo de Publicização



Legenda:



Fonte: SAEB
Elaboração: EY

3. SELEÇÃO

3.1 Processo de Seleção

O objetivo deste processo é selecionar a OS mais apta para atender ao objeto do contrato de gestão, por meio de análise da melhor proposta técnica e orçamentária, obedecidos os requisitos editalícios.

Nesta fase, serão minunciosamente desenvolvidos o edital, o contrato de gestão e demais anexos pertinentes, a fim de assegurar a qualidade dos processos para seleção da entidade que realizará a gestão do serviço publicizado. Neste sentido, o edital de seleção deve ter como referência, obrigatoriamente, o Projeto de Publicização.

No decorrer do processo de seleção é imprescindível a deliberação do CONGEOS quanto aos termos do contrato de gestão a ser celebrado, bem como seus indicadores e metas previamente à publicização do edital, além da verificação da qualificação da entidade como OS e a publicização do resumo do contrato de gestão.

A Lei Estadual nº 9.433/2005, que dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia, poderá ser utilizada subsidiariamente à legislação do PEOS.

3.1.1 Elaboração do Plano de Ação de Seleção

Responsável: Área de Negócio da Secretaria Interessada

Encerrada a etapa de publicização, com a publicação da Portaria de Publicização do serviço pelo Secretário da pasta, a Área de Negócio da Secretaria interessada deve elaborar o Plano de Ação de Seleção, documento que visa relacionar as principais atividades para realização do processo de seleção da entidade que efetuará a gestão do serviço público, e monitorar o andamento, a fim de que os responsáveis estejam cientes dos passos a serem seguidos e prazos para cada etapa.



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
(Nome da Secretaria)
(Nome da Entidade Pública vinculada,
se for o caso)

Processo de Seleção
Planejamento

Fig. 10 - Plano de Ação de Seleção

v.0.50

		Secretaria	Progresso	#REF!
		Responsável	Atualização	
Escopo de Atividades		Monitoramento de Prazos		
#	Descrição	Duração (dias)	Ator Responsável	Encerramento
			Início Previsto	Início Realizado
			Final Previsto	Final Realizado
			Progresso sobre o Previsto	Progresso sobre o Realizado
			Responsável pela atividade	
1.	Definição da Comissão de Processo de Seleção			
1.1	Titular a comissão e integrantes		Gabinete da Secretaria Interessada	0%
2.	Desenvolvimento do Edital de Seleção e Minuta de Contrato de			
2.1	Elaborar edital e anexos (incluindo minuta de contrato de gestão etc)		Coordenação de Licitação e Área de Negócio	0%
2.2	Instrução do processo de seleção		Comissão Julgadora	0%
3.	Revisão e Aprovação do Edital e Minuta de Contrato Aprovação do Edital			
3.1	Emitir Parecer Técnico sobre os termos do contrato de gestão.		SGI	0%
3.2	Analisar e validar edital e a minuta de contrato		PGE	0%
3.3	Emitir Parecer Jurídico sobre edital e anexos		PGE	0%
3.4	Analisar se foram atendidas as diligências solicitadas pela SGI e PGE		SGI	0%
3.5	Emitir resolução sobre os termos do contrato de gestão, indicadores e metas		CONGEOS	0%

Fonte: SAEB / Elaboração: EY

Tal documento encontra-se neste Manual no Anexo II - Plano de Ação.

É importante que os prazos estipulados para a execução das atividades sejam realísticos, com base em experiências anteriores.

O progresso geral das atividades deve ser atualizado de forma tempestiva e com periodicidade não superior a 15 (quinze) dias.

Nesta etapa é gerada e emitida a Requisição de Serviço (RS) no Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviço - SIMPAS, na qual será incluído o item que será contratado, ou seja, o (s) serviço (s) que será (o) prestados pela OS na execução do contrato pretendido. Caso o item/objeto não esteja cadastrado no catálogo do SIMPAS, a Secretaria contratante deverá compor o item no referido Sistema, para que o mesmo possa ser validado pela área competente (coordenação do SIMPAS) e incluído no referido catálogo.

3.1.2 Elaboração da Minuta do Edital, Minuta do Contrato de Gestão e Demais Anexos

Responsável: Comissão Permanente de Licitações - COPEL e Área de Negócio da Secretaria Interessada

O edital é o meio pelo qual é tornado público o processo de seleção para escolha da OS ou entidade que pretenda qualificar-se como tal, para celebração de contrato de gestão e execução do serviço.

De acordo com o artigo 6º, da Lei nº 8.647/2003, o edital de seleção deve conter:

- I - descrição detalhada da atividade a ser transferida e dos bens e equipamentos a serem destinados para este fim;
- II - critérios objetivos para o julgamento da proposta mais vantajosa para a Administração Pública;
- III - prazo para apresentação da proposta de trabalho.

O edital é composto por seções e anexos, que devem ser elaborados pela COPEL e pela Área de Negócio, conforme disposto a seguir:

- **Responsabilidade da COPEL da Secretaria interessada:**
 - Seção A - Preâmbulo;
 - Seção B - Disposições Gerais;
 - Seção D - Modelo para a Proposta de Trabalho;
 - Anexo I - Modelo de Procuração;
 - Anexo II - Modelo de Credencial do Representante da Entidade;

- Anexo III - Declaração de Pleno Conhecimento.
- **Responsabilidade da Área de Negócio:**
 - Seção C - Termo de Referência;
 - Seção E - Critérios para Avaliação das Propostas de Trabalho;
 - Anexo IV - Declaração de Vistoria Técnica Expedida pela Administração;
 - Anexo V - Parâmetros de Avaliação de Desempenho e Aplicação de Descontos;
 - Anexo VI - Cronograma de Desembolso;
 - Anexo VII - Dimensionamento Mínimo de Pessoal;
 - Anexo VIII - Estrutura Física;
 - Anexo IX - Inventário dos Bens Móveis para Permissão de Uso;
 - Anexo X - Minuta do Contrato de Gestão.

O modelo de edital consta do Anexo IX - Edital e Anexos.

Um dos anexos do edital é o contrato de gestão, instrumento jurídico de direito público, que institui e disciplina a parceria entre Estado e OS. Nele devem estar dispostos o objeto, o prazo de vigência, recursos e repasses financeiros, a dotação orçamentária e obrigações das partes, dentre outros. É a referência para o Poder Público acompanhar e avaliar os resultados alcançados pela OS.

O Quadro de Indicadores e Metas, constante da Seção C - Termo de Referência do edital, deverá espelhar os indicadores e metas definidos no Projeto de Publicização. Deverão ser apresentadas justificativas pela Área de Negócio da Secretaria Interessada, caso esses elementos tenham sido alterados. O prazo para o estabelecimento das metas deverá ser mensal. Esta medida é essencial para a consolidação das metas de acordo com o trimestre do exercício financeiro, em observância aos art. 26 e 27 da Lei 8.647/2003 e para efeito da execução do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação, item 4.3 deste Manual.

Neste instrumento regulador, a Secretaria contratante compromete-se a assegurar o repasse dos recursos financeiros, instalações e equipamentos necessários à execução do serviço e, em contrapartida, a OS compromete-se a prestar o serviço e alcançar as metas estabelecidas no contrato de gestão.

É importante que o instrumento contratual observe os princípios constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Eficiência, Moralidade e Publicidade e que contenha as cláusulas obrigatórias estabelecidas nos dispositivos da Lei nº 8.647/2003 elencados a seguir:

Artigo 21 - O contrato de gestão será instrumentalizado sempre por escrito, com as atribuições, responsabilidades e obrigações a serem cumpridas pelo Estado e pela Organização Social, observando as regras gerais de direito público e deverá conter cláusulas que disponham sobre:

- I - Atendimento indiferenciado aos usuários dos serviços objeto do contrato de gestão;*
- II - Indicação de que, em caso de extinção da Organização Social ou rescisão do contrato de gestão, o seu patrimônio, os legados e as doações que lhe forem destinados, bem como os excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, serão incorporados ao patrimônio do Estado ou ao de outra Organização Social, qualificada na forma desta Lei, ressalvados o patrimônio, bens e recursos pré-existentes ao contrato ou adquiridos com recursos a ele estranhos;*
- III - Adoção de práticas de planejamento sistemático das ações da Organização Social, mediante instrumentos de programação, orçamentação, acompanhamento e avaliação de suas atividades, de acordo com as metas pactuadas;*
- IV - Obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial do Estado, de demonstrações financeiras, elaboradas em conformidade com os princípios fundamentais de contabilidade e do relatório de execução do contrato de gestão;*
- V - Obrigatoriedade de especificar o programa de trabalho proposto pela Organização Social, estipular as metas a serem atingidas, os respectivos prazos de execução, bem como os critérios objetivos de avaliação de desempenho, inclusive mediante indicadores de qualidade e produtividade;*
- VI - Estipulação de limites e critérios para remuneração e vantagens, de qualquer natureza, a serem pagas aos dirigentes e empregados da Organização Social, no exercício de suas funções;*
- VII - Vinculação dos repasses financeiros, que forem realizados pelo Estado, ao cumprimento das metas pactuadas no contrato de gestão.*

Artigo 27 - O órgão competente da Secretaria de Estado da área, responsável pela supervisão, fiscalização e avaliação do contrato de gestão, emitirá relatório técnico sobre os resultados alcançados pelas Organizações Sociais na execução do contrato de gestão, bem como sobre a economicidade do desenvolvimento das respectivas atividades, e o encaminhará ao Titular da respectiva Pasta e ao órgão deliberativo da entidade, até o último dia do mês subsequente ao encerramento de cada trimestre do exercício financeiro.

Artigo 30 - Na hipótese de risco quanto ao regular cumprimento das obrigações assumidas no contrato de gestão, poderá o Estado assumir a execução dos serviços que foram transferidos, a fim de manter a sua continuidade.

Artigo 39 - A Organização Social manterá a designação da unidade do serviço que for absorvido.

O Decreto nº 8.890/2004 relaciona as cláusulas que obrigatoriamente devem constar no contrato, conforme artigos relacionados abaixo:

Artigo 29 - O contrato de gestão conterà cláusula dispondendo sobre a obrigatoriedade, pela Organização Social, de elaboração de regulamento próprio contendo as regras e procedimentos que adotará para contratação de obras e serviços, bem como para compra, alienação e locação de bens móveis e imóveis.

Artigo 37 - O contrato de gestão celebrado com Organização Social que venha a assumir atividades ou serviços já desempenhados pelo Estado poderá dispor de cláusula estabelecendo um percentual mínimo de absorção dos servidores que estiverem vinculados ao referido serviço ou atividade.

No contrato de gestão também deve constar cláusula definindo qual o setor da Secretaria contratante desempenhará o papel da UMA, definida anteriormente no Projeto de Publicização.

3.1.3 Emissão da Portaria de Designação da Comissão Julgadora

Responsável: Secretário da Pasta

O Secretário da pasta deve definir, por meio de Portaria, a Comissão Julgadora, que será a responsável pela análise e julgamento das propostas técnicas a serem apresentadas pelas entidades concorrentes. O modelo da portaria está disponibilizado no Anexo X - Portaria de Designação de Comissão Julgadora.

A Comissão Julgadora deve ser formada por, no mínimo, cinco servidores do quadro permanente da Secretaria interessada, sendo um deles, obrigatoriamente, integrante da COPEL.

3.1.4 Abertura do Processo Administrativo

Responsável: Área de Negócio da Secretaria Interessada

Elaborados a minuta do edital e anexos, a Área de Negócio deve encaminhá-los ao Gabinete da Secretaria interessada para que se proceda à abertura do processo administrativo.

Este processo administrativo tem o propósito de formalizar o processo de seleção e deve ser instruído com os seguintes documentos:



Ofício do Secretário da Pasta, solicitando a apreciação da matéria ao CONGEOS

✓	Cópia do Projeto de Publicização
✓	Cópia da Publicização da Resolução do CONGEOS no DOE, que aprova a publicização do serviço
✓	Cópia da Autorização do Governador para publicização do serviço
✓	Cópia das publicizações da Portaria de Publicização
✓	Cópia do edital de seleção. Minuta do contrato de gestão e anexos de indicadores e metas, além dos parâmetros para aplicação de descontos
✓	Cópia das publicizações da Portaria de Publicização

Em caso de novos processos seletivos para serviços já contratualizados, deverão ser apresentados, além dos documentos elencados acima, cópia do contrato de gestão anterior e suas alterações (termos aditivos e apostilas).

3.1.5 Análise da Minuta do Edital, Minuta do Contrato de Gestão e Demais Anexos

Responsável: UGC da Secretaria Interessada

Aberto o processo e anexados os documentos, o Gabinete da Secretaria interessada deve encaminhá-lo para a UGC da Secretaria, para que seja efetuada a revisão e validação da minuta do edital e minuta do contrato de gestão, e demais anexos elaborados.

A UGC verificará se todas as informações necessárias foram consideradas e se foram observados os requisitos da Lei nº 8.647/2003 e do Decreto nº 8.890/2004.

Após a análise, a UGC poderá solicitar ajustes à Área de Negócio, caso considere necessário, retornando o processo para que sejam atendidas as alterações solicitadas. Quando não houver necessidade de ajustes, o processo será encaminhado para apreciação do CONGEOS.

3.1.6 Solicitação da Manifestação do CONGEOS

Responsável: Gabinete da Secretaria Interessada

O processo de seleção será encaminhado pelo Gabinete da Secretaria interessada, via Gabinete da SAEB, para apreciação do CONGEOS.

O Conselho examinará os termos da minuta do contrato de gestão e os indicadores e metas estabelecidos, à luz do artigo 2º, parágrafo 2º, inciso V, Lei nº 8.647/2003 e da Resolução CONGEOS nº 25/2013, que aprova o processo de

apreciação pelo CONGEOS de minutas de contratos de gestão, termo aditivo e seus indicadores e metas.

3.1.7 Emissão do Parecer Técnico

Responsável: SGI/CONGEOS

Antes da apreciação do CONGEOS, a SGI, que exerce a função de Secretaria Executiva do Conselho, analisará os termos do contrato de gestão, se foram estabelecidos conforme legislação, se constam as cláusulas obrigatórias e se os indicadores e as metas foram estabelecidos conforme o Projeto de Publicização.

Este Parecer Técnico pode ser emitido com recomendações a serem cumpridas pela Área de Negócio em caso de ausência de cláusula ou conteúdo obrigatório ou, ainda, para correção de termo ou indicador e meta estabelecidos.

Com a emissão do Parecer Técnico e cumpridas as diligências, o processo de seleção será encaminhado à PGE e, posteriormente, ao CONGEOS para sua apreciação.

3.1.8 Emissão do Parecer Jurídico

Responsável: PGE

A PGE, após exame da conformidade legal do processo de seleção, emitirá Parecer Jurídico, que poderá conter diligências a serem cumpridas pela Área de Negócio da Secretaria interessada.

Com o atendimento das exigências, o processo de seleção será encaminhado para apreciação do CONGEOS.

3.1.9 Emissão da Resolução do CONGEOS

Responsável: CONGEOS

A SGI verificará o atendimento das exigências solicitadas pela PGE à Área de Negócio, se houver. Atendidas as solicitações, a SGI encaminha a minuta do contrato para apreciação do CONGEOS, que considerará a conformidade de seu conteúdo frente à legislação do PEOS e dos indicadores e metas com o Projeto de Publicização.

Por fim, será emitida Resolução sobre os termos do contrato de gestão, indicadores e metas, a ser publicada no DOE pelo Gabinete da SAEB, que encaminhará o processo de seleção para o Gabinete da Secretaria interessada.

3.1.10 Publicação da Resolução do CONGEOS

Responsável: Gabinete da SAEB

Emitida a Resolução do CONGEOS, o Gabinete da SAEB deve publicá-la no DOE e encaminhar o processo de seleção para o Gabinete da Secretaria interessada.

A Secretaria interessada, por sua vez, deve encaminhar o processo de seleção para a COPEL, para publicação do edital de seleção, minuta do contrato de gestão e demais anexos.

3.1.11 Publicação do Edital de Seleção

Responsável: COPEL

A COPEL publicará o resumo do edital de seleção no DOE por, no mínimo, três vezes e em jornal diário da capital por, no mínimo, duas vezes, e o disponibilizará em meios eletrônicos de comunicação.

O resumo do edital conterá a indicação do local em que os interessados poderão obter o texto integral do edital e todas as informações sobre a seleção.

3.1.12 Apresentação das Propostas de Trabalho

Responsável: Entidades Interessadas

De acordo com o artigo 7º da Lei Estadual nº 8.647/2003, a proposta de trabalho a ser apresentada pela entidade interessada deverá conter os meios e os recursos orçamentários necessários à prestação dos serviços a serem transferidos, e, ainda:

- I - Especificação do programa de trabalho proposto;
- II - Especificação do orçamento;
- III - Definição de metas operacionais, indicativas de melhoria da eficiência e qualidade do serviço, do ponto de vista econômico, operacional e administrativo, e os respectivos prazos de execução;
- IV - Definição de indicadores adequados de avaliação de desempenho e de qualidade na prestação dos serviços autorizados;
- V - Comprovação da regularidade jurídico-fiscal e boa situação econômico-financeira, através do cálculo de índices contábeis usualmente aceitos;
- VI - Comprovação de experiência técnica para desempenho da atividade objeto do contrato de gestão, limitando à demonstração, pela entidade, de sua experiência gerencial na área relativa ao serviço a ser transferido, bem como da capacidade técnica do seu corpo funcional, podendo o edital estabelecer, conforme recomende o interesse público, e considerando a natureza dos serviços a serem transferidos, tempo mínimo de existência prévia das entidades interessadas a participar do procedimento de seleção.

Na hipótese de o edital não estabelecer tempo mínimo de existência prévia, as entidades com funcionamento inferior a um ano devem comprovar experiência gerencial através da qualificação de seu corpo diretivo, conforme disposto no artigo 7º, parágrafo 3º, da Lei Estadual nº 8.647/2003.

3.1.13 Julgamento das Propostas de Trabalho

Responsável: Comissão Julgadora da Secretaria Interessada

Recebidas as propostas de trabalho no prazo estabelecido, a Comissão Julgadora procederá ao julgamento, observando, além de outros definidos em edital, os critérios de economicidade e otimização dos indicadores objetivos de eficiência e qualidade do serviço, conforme artigo 16, do Decreto Estadual nº 8.890/2004.

Para aplicação do critério de economicidade, a Comissão deve observar a relação custo-benefício entre o orçamento proposto e o rol de serviços oferecidos, com o intuito de verificar se há equilíbrio financeiro-orçamentário frente à escala de serviços a serem geridos.

Quanto à otimização dos indicadores objetivos de eficiência e qualidade do serviço, a Comissão Julgadora deve avaliar o grau de atendimento do serviço prestado, segundo a proposta de trabalho, observando a definição de metas operacionais, indicativas de melhoria da eficiência e qualidade do serviço, do ponto de vista econômico, operacional e administrativo, e os respectivos prazos de execução.

O julgamento das propostas deve ser objetivo, em conformidade com os critérios previamente estabelecidos no edital e de acordo com fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelas entidades participantes (artigo 17, *caput*, do Decreto nº 8.890/2004).

De acordo com o estabelecido no artigo 18, *caput*, do Decreto nº 8.890/2004, a classificação das entidades participantes do processo de seleção será feita através da média ponderada das valorizações das respectivas propostas de trabalho, de acordo com os pesos estabelecidos no edital. As propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da seleção serão automaticamente desclassificadas.

Poderá ocorrer a inviabilidade de competição, quando:

- I - Publicado o edital, apenas uma entidade houver manifestado interesse pela gestão da atividade a ser transferida;
- II - Houver impossibilidade material técnica das demais entidades participantes, caso em que deverá ser ouvido o Conselho Estadual da área correspondente à atividade a ser transferida.

Demonstrada a inviabilidade e desde que atendidas as exigências relativas à proposta de trabalho, a entidade será convidada a assinar o contrato de gestão.

3.1.14 Publicação do Resultado no DOE

Responsável: Comissão Julgadora

Analisadas as habilitações, o Gabinete da Secretaria interessada publicará no DOE as entidades desclassificadas e a entidade vencedora do processo de seleção.

Em seguida haverá a homologação do resultado da seleção e adjudicação do objeto.

3.1.15 Verificação da Qualificação da Entidade

Responsável: Comissão Julgadora

Declarada a vencedora do processo de seleção, a Área de Negócio deve verificar se a entidade ganhadora é qualificada como OS.

É importante ressaltar que é essencial a verificação da qualificação da entidade na área relativa ao objeto de seleção.

3.1.16 Assinatura do Contrato de Gestão

Responsáveis: Secretário da Pasta e OS Qualificada

A Secretaria interessada dará início, no prazo de 30 (trinta) dias a contar da homologação, ao processo para assinatura do contrato de gestão pelo Secretário da Pasta e representante legal da OS.

Após a assinatura do contrato de gestão, a Secretaria interessada providenciará sua publicação no DOE e em dois jornais de grande circulação na Capital do Estado, o disponibilizará em meios eletrônicos de comunicação e o enviará à SGI através de arquivo digitalizado.

Quando o processo seletivo for finalizado e a OS já tiver sido declarada vencedora, o valor da despesa será empenhado pela execução orçamentária da unidade gestora do contrato.

Após o empenho, deverá ser gerada e emitida a Autorização de Prestação de Serviço - APS no SIMPAS. Essa autorização deverá ser assinada pela Organização Social contratada e pelo responsável da área gestora do contrato, concomitantemente a assinatura do Contrato de Gestão pela OS contratada e pelo Secretário da Pasta contratante, o qual deverá ser publicado no Diário Oficial do Estado - DOE. Após celebrados, tanto o contrato de gestão, quantos os seus aditivos e apostilas (quando houverem), deverão ser encaminhados à

execução orçamentária da unidade gestora do contrato para que os mesmos sejam lançados no FIPLAN - Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia.

Só serão realizados os repasses dos termos que tiverem lançados no sistema acima citado.

Importante verificar, antes da assinatura, todos os anexos que integram o contrato de gestão, quais sejam:

Anexo I - Descrição do Serviço;

Anexo II - Quadro de Indicadores e Metas;

Anexo III - Parâmetro de Avaliação de Desempenho e de Aplicação de Desconto;

Anexo IV - Dimensionamento de Pessoal;

Anexo IV - Orçamento (Geral, Sintético e Analítico);

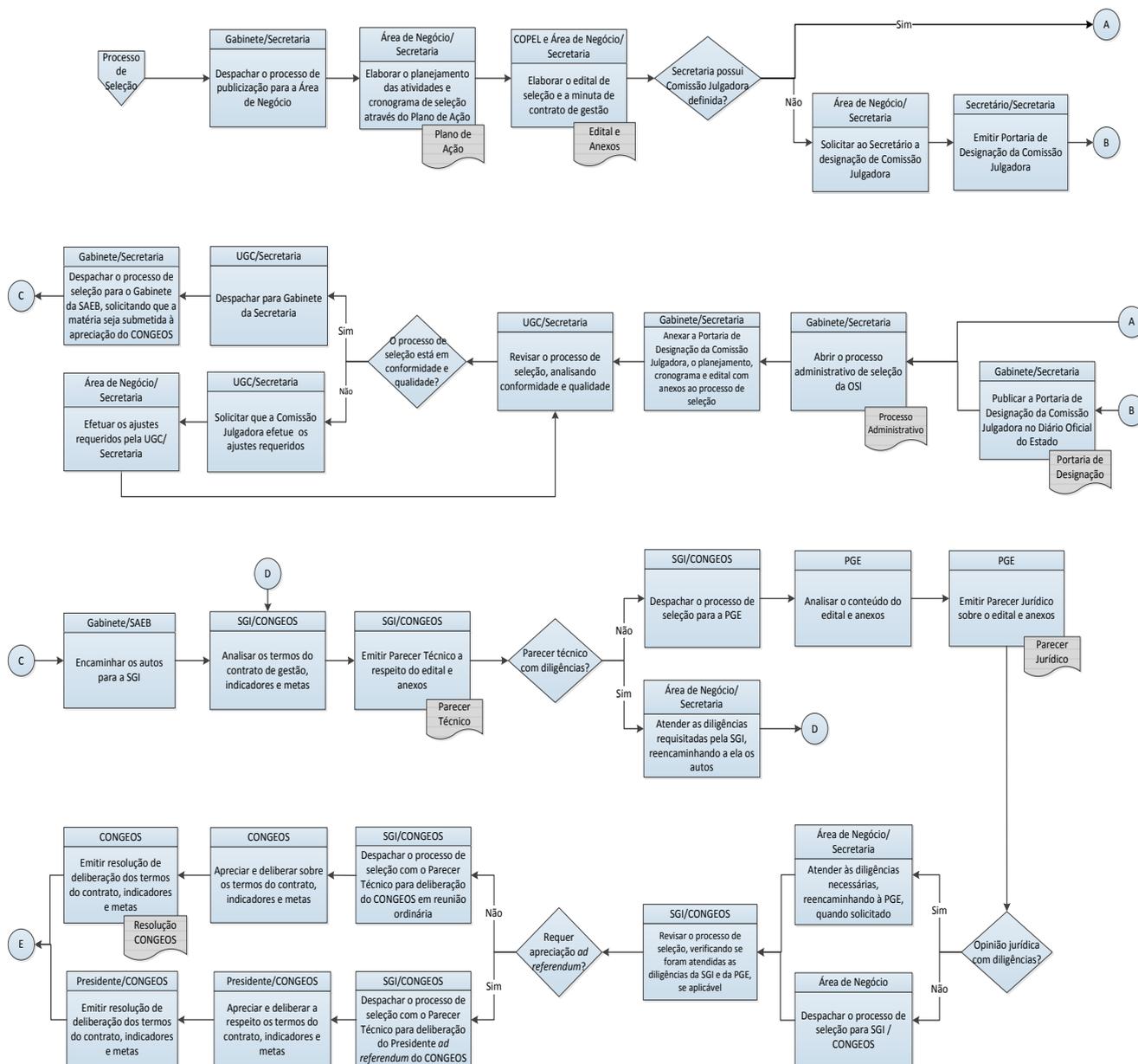
Anexo V - Cronograma de Desembolso.

Atenção para os Documentos:

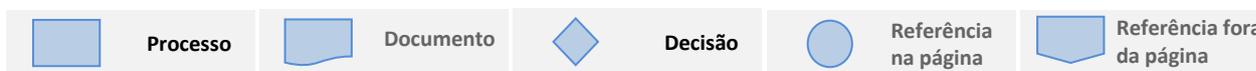
✓	Portaria de Designação da Comissão Julgadora
✓	Plano de Ação de Seleção
✓	Edital e Anexos
✓	Parecer Técnico da SGI/CONGEOS
✓	Parecer Jurídico da PGE
✓	Resolução do CONGEOS sobre os termos do contrato, indicadores e metas
✓	Propostas Técnicas e Habilitações das entidades
✓	Publicação no DOE da entidade vencedora e entidades desclassificadas
✓	Decreto de Qualificação da entidade
✓	Contrato de Gestão
✓	Publicação do contrato de gestão em jornal de grande circulação e disponibilização em meios eletrônicos

3.2 Fluxograma do processo de seleção (1/2)

Fig. 11- Fluxograma do Processo de Seleção



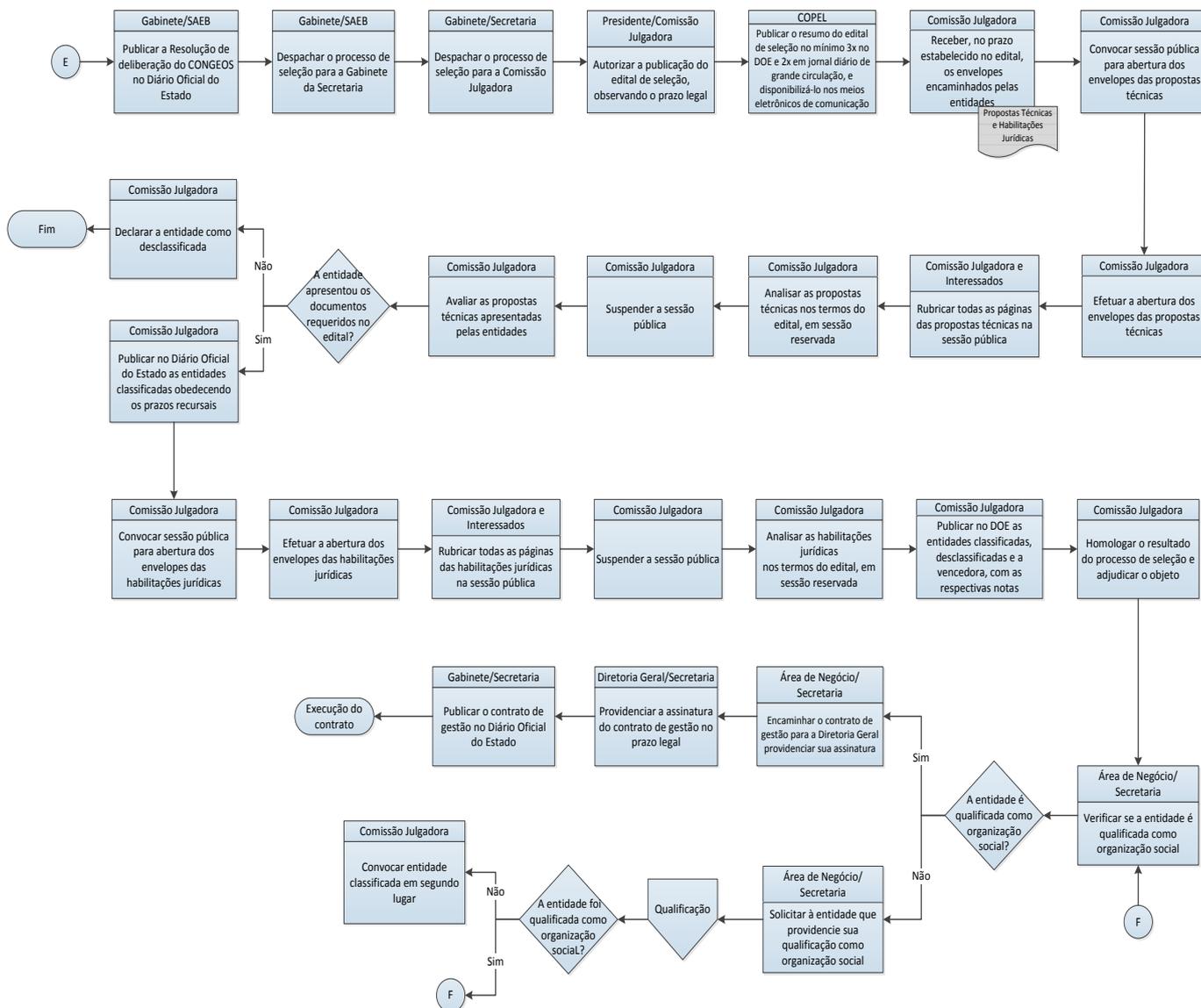
Legenda:



Fonte: SAEB
Elaboração: EY

3.3 Fluxograma do processo de seleção (2/2)

Fig. 11- Fluxograma do Processo de Seleção



Legenda:



Fonte: SAEB
Elaboração: EY

4. EXECUÇÃO

4.1 Execução do Contrato de Gestão

A finalidade deste capítulo é apresentar os procedimentos imprescindíveis a serem seguidos pela OS e pela Secretaria contratante, para garantir a conformidade contratual por ambas as partes, bem como demonstrar os procedimentos para prestação de contas por parte da OS e as atividades de acompanhamento, monitoramento e avaliação realizadas pela Secretaria contratante sobre o contrato de gestão e o serviço prestado pela entidade.

A Secretaria contratante compromete-se a prover à OS dos meios necessários à execução do serviço, observando a tempestividade dos repasses financeiros, e estruturar-se internamente para que o monitoramento e avaliação do contrato ocorra de forma eficiente, a fim de garantir a qualidade na prestação dos serviços públicos, a economicidade no desenvolvimento das atividades, o atendimento efetivo das demandas sociais, etc.

Ademais, é importante que a OS, no decorrer da execução contratual, observe os regulamentos necessários e por ela estabelecidos, com destaque aos regulamentos de compras de bens, contratação de obras e serviços, seleção e contratação de pessoal. A Secretaria contratante, por sua vez, deve trabalhar em conjunto com os órgãos de controle, de modo a contribuir para a melhoria dos processos de gestão, estabelecendo mecanismos de controle que mitiguem os riscos vinculados à execução do contrato.

Neste capítulo também são retratados os procedimentos em caso de solicitação de reequilíbrio financeiro e eventual solicitação de alteração contratual, por qualquer das partes interessadas.

4.2 Aspectos Gerais

4.2.1 Governança Institucional

Responsável: OS

É essencial, para a adequada execução do contrato de gestão, que a OS tenha definidas políticas para o alcance dos objetivos pactuados em contrato. Estas políticas são instrumentos de governança, que visam estabelecer as melhores práticas para nortear seus processos internos. Devem ser elaboradas considerando os princípios da impessoalidade, moralidade e economicidade.

A seguir estão listadas as políticas que essencialmente devem estar definidas pela OS:

- Política de Aquisição, Alienação e Locação de Bens Móveis e Imóveis;
- Política de Alçadas;

- Política de Segurança;
- Política de Suprimentos (Estoque, Almoxarifado e Logística);
- Políticas para a Área Financeira;
- Política de Manutenção;
- Política de Atendimento;
- Política de Prestação de Serviço;
- Política de Recursos Humanos;
- Demais políticas específicas necessárias à adequada execução do contrato e às melhores práticas de mercado. Por exemplo, política para dispensação de resíduos sólidos.

Para o atendimento dos princípios constitucionais da legalidade e publicidade, as políticas deverão ser disponibilizadas no site da OS para acesso e visualização do público.

Além da divulgação das políticas, é de responsabilidade da OS também divulgar em seu site:

- Estrutura organizacional com cargos e responsabilidades;
- Estrutura de governança institucional, com a composição do Conselho de Administração ou Deliberativo, Comitês e respectivas funções;
- Relação dos fornecedores de bens e prestadores de serviços;
- Os canais de manifestação da Ouvidoria Geral do Estado - OGE;
- Regulamento próprio, aprovado por seu Conselho Deliberativo, contendo as regras de recrutamento e seleção de pessoal, no prazo de até 30 (trinta) dias a contar da assinatura do contrato de gestão.

4.2.2. Gestão de Suprimentos e Patrimônio

Responsáveis: OS e CMP da Secretaria Contratante

Para que a OS realize a gestão do serviço, lhes são disponibilizados, dentre outros recursos necessários à execução de suas atividades, bens públicos móveis e imóveis, além de insumos em estoque, que devem ser objeto de inventário físico a ser realizado pela Coordenação de Material e Patrimônio - CMP da Secretaria contratante, acompanhada por representante da OS, no início das atividades. Para tanto é extraído o Relatório de Inventário do Sistema de Administração de Patrimônio - SIAP, com o detalhamento dos bens localizados na unidade em que o serviço público será gerido e as respectivas quantidades e valores.

O SIAP, que é gerido exclusivamente pela SAEB, permite o controle e gerenciamento dos bens móveis pertencentes ao Estado. É destinado a registrar,

controlar e acompanhar as atividades de patrimônio, principalmente às que se referem a tombamento, movimentação e baixa de ativos.

Na contagem dos bens é confrontada a relação de itens do Relatório do SIAP com os bens físicos, identificados por plaquetas visíveis e o código sequencial (tombamento). Caso o item não seja localizado na unidade, deverá ser efetuada no sistema a transferência da localização do bem pela CMP da Secretaria contratante.

Ao final do procedimento, as partes assinam o Relatório de Inventário, manifestando a concordância com a relação de bens à disposição da OS para execução do contrato de gestão.

Na hipótese de concessão de bem imóvel à OS, assim como realização de benfeitorias o representante da CMP, acompanhado por responsável da OS, deve efetuar vistoria da estrutura hidráulica, elétrica, pintura, telhado, rede, etc. Com estas informações, a CMP da Secretaria contratante deverá preencher o relatório de vistoria do imóvel, que deve ser assinado por ambas as partes.

Por fim, a Secretaria contratante deverá elaborar um documento comprobatório, declarando a relação de bens à disposição da OS, os quais serão utilizados apenas para cumprimento do objeto do contrato. Assim, todo o patrimônio concedido pelo Estado, sejam bens móveis ou imóveis, inclusive insumos em estoque, deve estar relacionado neste Termo. O modelo a ser utilizado é o Anexo XI - Termo de Permissão de Uso e o documento deverá ser assinado pela Secretaria contratante e pelo representante da OS.

Além deste inventário, realizado no início da gestão da OS, tal procedimento deve ser repetido anualmente, com o objetivo de comprovar a quantidade e o valor dos bens patrimoniais do acervo da Secretaria contratante em posse da OS. Este procedimento permite a atualização dos registros destes bens, tal como o levantamento da situação dos equipamentos e materiais em uso, apurando a ocorrência de dano, extravio ou qualquer outra irregularidade.

É importante destacar que os bens cedidos pela Secretaria contratante não podem ser, em hipótese alguma, transferidos, doados ou vendidos pela OS, ficando sob sua responsabilidade até o final da vigência do contrato.

Se constatada qualquer irregularidade ocorrida com o bem entregue aos seus cuidados, a Secretaria contratante deverá ser cientificada pela OS imediatamente.

De posse da permissão de uso dos bens públicos, compete à OS as seguintes atividades:

- Administrar os bens móveis e imóveis, cujo uso lhe for permitido em virtude do contrato de gestão, inclusive executando manutenção preventiva e corretiva de forma contínua, até a sua restituição ao Poder Público,

contratando seguros prediais e de responsabilidade civil, e responsabilizando-se, inclusive, pela segurança patrimonial do imóvel;

- Manter a vigilância da unidade, garantindo a segurança dos equipamentos, instalações e valores;
- Ser responsabilizado pelo desaparecimento de material lhe confiado para uso, bem como pelo dano doloso ou culposamente causado ao bem;
- Inspeccionar periodicamente os bens móveis e imóveis, de acordo com o Plano de Manutenção de Bens.

Caso seja necessário adquirir bens para a execução do serviço, a OS deve apresentar à Secretaria contratante a justificativa para a aquisição, descrição das especificações técnicas e os preços obtidos em pesquisa de mercado, para que seja atestada a vantajosidade da aquisição pela própria OS.

A Secretaria contratante deve analisar o liame do bem solicitado e do contrato de gestão, além de verificar se ocorre alguma das seguintes situações a seguir:

- Substituição de bem por falta de condições técnicas de funcionamento atestadas por técnico da área;
- Bem que eleve a produtividade e qualidade do serviço prestado.

Aceita a justificativa de aquisição, a Secretaria contratante verificará se o Estado dispõe do bem, hipótese em que este será concedido a OS. Entretanto, na indisponibilidade do bem, a Secretaria contratante poderá aprovar a aquisição pela OS, diretamente no mercado.

É importante que na aquisição de bens sejam observados os princípios da economicidade e eficiência.

Uma vez adquiridos, as respectivas notas fiscais originais devem ser encaminhadas fisicamente à Secretaria contratante em até 30 (trinta) dias da aquisição, para que a CMP realize o cadastramento dos bens no SIAP e, em seguida, realize os respectivos tombamentos.

Na ocorrência de recebimento pela OS de bens em doação, em virtude do contrato de gestão, a Secretaria contratante deve ser comunicada imediatamente e a ela deve ser encaminhado um termo declaratório de incorporação ao patrimônio do Estado, cujo modelo a ser utilizado é o disposto no Anexo XII - Termo de Doação, acompanhado do documento fiscal, quando pertinente.

4.2.3. Gestão de Pessoas

Responsável: OS

Pela natureza jurídica deste modelo de gestão, essencialmente atrelado aos princípios da autonomia e flexibilidade gerenciais, a OS é livre para, observadas

as disposições da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, adotar a forma de contratação que mais eficientemente atinja os seus objetivos. Para tanto, devem ser instituídos:

- Regulamentos de recrutamento e Seleção de Pessoal: Estabelecer diretrizes e critérios que viabilizem os processos de recrutamento e seleção visando contratação de profissionais em sintonia com os objetivos propostos para a função a ser exercida;
- Planos de cargo, salários e benefícios: Fixar diretrizes e critérios que possibilitem a gestão de cargos, salários e benefícios de forma racional, profissional e impessoal;
- Disposição do servidor público: poderão ser colocados à disposição da OS servidores do Estado, que estiverem vinculados ao serviço transferido, sendo que deverão observar às normas internas da OS durante o período da disposição. O contrato de gestão poderá dispor de cláusula estabelecendo um percentual mínimo de absorção dos servidores que estiverem vinculados ao serviço ou atividade publicizada, percentual este que deverá, obrigatoriamente, ser mantido ao longo da vigência do contrato. Na hipótese de cancelamento da disposição do servidor, decorrente de manifestação da OS, ela deverá ser justificada.
- Limites e critérios de remuneração e benefícios pagos aos dirigentes e colaboradores da OS: Fixar diretrizes e critérios para que a remuneração a ser praticada fique em linha com os valores praticados no mercado. Para os casos em que exista servidor do Estado à serviço da OS, o valor pago pelo Estado a este profissional, deve ser abatido do valor do repasse efetuado a OS.

Estes critérios devem ser aprovados pelo seu Conselho Deliberativo, sendo fundamental que observem os princípios da legalidade, da impessoalidade, da publicidade, da moralidade e da eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição Federal.

A OS deve administrar os seus recursos humanos com autonomia. Não é necessário concurso público para a seleção dos colaboradores que atuarão nos serviços objeto do contrato de gestão.

A OS é responsável por todas as obrigações trabalhistas e previdenciárias de seus colaboradores, inclusive rescisões, devendo provisionar e divulgar mensalmente os valores correspondentes.

4.2.4. Gestão Financeira

Responsáveis: OS e Secretaria Contratante

Para a execução do serviço é necessário que o Estado efetue os repasses financeiros à OS, conforme cronograma de desembolso estabelecido no contrato

de gestão, para a adequada execução do objeto contratual e alcance das metas estabelecidas, separando os repasses destinados a investimento daqueles destinados ao custeio, respeitando os respectivos elementos de despesa.

O primeiro repasse, referente ao primeiro trimestre de execução do serviço, deve ser efetuado até o 5º (quinto) dia útil após a data da publicação do resumo do contrato no DOE, com intuito de garantir que o serviço seja iniciado. As demais parcelas devem ser repassadas até o 5º (quinto) dia útil ao mês subsequente ao término do trimestre, mediante apresentação do Relatório de Prestação de Contas Trimestral.

O recebimento do repasse referente à 3º (terceira) parcela está condicionado à aprovação da 1º (primeira) prestação de contas e a liberação da 4º (quarta) parcela está condicionada à aprovação da 2º (segunda) prestação de contas, e assim sucessivamente.

Em razão da adoção do regime de competência para registro das Receitas e Despesas, na hipótese de parte do recurso não ter sido utilizado pela OS no decorrer do trimestre e, desde que devidamente demonstrado pela Secretaria contratante no Relatório Técnico Trimestral, o repasse financeiro seguinte contará com o desconto do valor não utilizado na execução do serviço, do trimestre em análise. O desconto incidirá sobre o saldo do período, deduzido deste montante as provisões, os comprometimentos e os valores destinados à investimento.

Conforme estabelecido no Projeto de Publicização, os recursos financeiros a serem disponibilizados pela Secretaria contratante deverão ter previsão de repasse em duas partes, sendo uma parte fixa e outra variável, parceladas conforme disposto no contrato de gestão.

A parte fixa deverá ser no exato valor dos custos fixos estimados, enquanto que a parte variável terá seu valor estipulado de acordo com o percentual de alcance das metas pactuadas atreladas aos parâmetros de descontos estabelecidos no contrato de gestão.

A OS deverá possuir conta bancária exclusiva para recebimento dos repasses financeiros e movimentações financeiras relacionadas ao objeto contratual, ou seja, não poderá receber quaisquer outros repasses ou efetuar movimentações de outros contratos. Tal conta deverá ser encerrada no término do contrato. Na hipótese de novo contrato, uma nova conta bancária deverá ser aberta, ainda que o objeto seja o mesmo.

Todos os pagamentos a serem realizados pela OS na execução do serviço devem ocorrer exclusivamente mediante:

- Cheque nominativo;
- Ordem bancária;

- Transferência Eletrônica Disponível - TED.

Em qualquer destes meios deve ficar registrada a destinação do valor e identificação do respectivo credor ou beneficiário, sendo permitida movimentação de fundo fixo desde que todas as movimentações sejam registradas, controladas e os documentos fiscais arquivados.

No que diz respeito à captação de recursos, é permitida à OS a obtenção de receita por meio de doações e contribuições de entidades nacionais e estrangeiras, rendimento de aplicações dos ativos financeiros da instituição e de outros pertencentes ao patrimônio que estiver sob sua administração, além daquelas receitas previstas no contrato de gestão.

Todas as receitas obtidas devem ser obrigatoriamente revertidas para a execução do objeto contratual.

É expressamente proibida a celebração pela OS de contratos de cessão fiduciária de créditos oriundos da execução do contrato de gestão, em qualquer hipótese, ou a vinculação de recebíveis para o pagamento de contratos de financiamento eventualmente celebrados pela OS.

4.3 Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do Contrato de Gestão

Para garantir a conformidade da execução contratual e a qualidade no serviço prestado pela OS, é necessário que a Secretaria contratante realize o acompanhamento, monitoramento e avaliação do contrato firmado com a entidade. Estas atividades são ferramentas de gestão essenciais para subsidiar as tomadas de decisão.

Para melhor compreensão, é imprescindível demonstrar os conceitos de monitoramento e avaliação, conforme a seguir.

O monitoramento é o exame contínuo dos insumos, atividades, processos, produtos de uma intervenção, com a finalidade de otimizar a sua gestão, ou seja, obter mais eficácia, eficiência e, dependendo do alcance do monitoramento, efetividade.

O monitoramento se diferencia do acompanhamento, que corresponde às atividades de registro e documentação do processo de implementação, a fim de assegurar o cumprimento do Plano de Ação, sem questionar a sua pertinência frente ao problema a ser solucionado.

Avaliação formal - (1) um julgamento (porque envolve valores); (2) sistemático (porque baseia-se em critérios e procedimentos previamente reconhecidos); (3) dos processos ou dos produtos de (4) uma política, programa ou projeto, tendo como referências (5) critérios explícitos, a fim de contribuir para (6) o seu aperfeiçoamento, a melhoria do processo decisório, o aprendizado institucional e/ou aumento da *accountability* (RUA, Maria das Graças, 2009, p. 08).

O PEOS requer a elaboração e implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação que contribuirão para a aferição dos resultados, a correção de rumos na execução dos contratos de gestão e do próprio programa, bem como para a transparência e o controle social.

Os principais atores responsáveis pelo acompanhamento, monitoramento e avaliação dos contratos de gestão são a UMA, definida desde a etapa do planejamento da publicização do serviço, qual seja o Projeto de Publicização, e estabelecida no contrato de gestão, e a Comissão de Monitoramento e Avaliação - CMA, por parte do Estado, e a Diretoria Executiva e o Conselho Deliberativo e Fiscal relativas à OS.

A CMA é responsável por verificar o cumprimento das cláusulas contratuais, metas pactuadas e execução financeira do contrato de gestão a que está vinculada, não se restringindo à emissão do relatório conclusivo final, já que o monitoramento legalmente previsto implica em acompanhamento permanente e avaliações parciais frequentes. A CMA também é responsável por verificar a aplicação pela OS de regulamentos de compras e contratação de pessoal, entre outras atividades descritas no Anexo XIII - Plano de Monitoramento e Avaliação. A CMA deve atestar a fidedignidade das informações prestadas pela OS.

Devido às suas atribuições, recomenda-se que a CMA seja composta, preferencialmente, por, no mínimo, três servidores efetivos, com conhecimentos sobre o serviço, inclusive a legislação aplicável; os processos administrativos, orçamentários e financeiros do Estado; e o PEOS.

A UMA é uma unidade permanente da estrutura da Secretaria, enquanto a CMA deve ser designada para acompanhamento, supervisão e avaliação de um determinado contrato.

O acompanhamento, monitoramento e avaliação de desempenho são instrumentos essenciais para que a Secretaria contratante possa se assegurar de que a OS está apresentando os resultados planejados.

4.3.1 Relatório de Prestação de Contas

Responsável: OS

O Relatório de Prestação de Contas tem por objetivo demonstrar o desempenho da OS na execução do contrato de gestão, apresentando o comparativo específico das metas pactuadas com os resultados alcançados, acompanhado dos respectivos demonstrativos financeiros, fornecendo ainda outras informações complementares.

Este Relatório deve ser apresentado à Secretaria contratante trimestralmente, ou a qualquer tempo, conforme recomende o interesse público, após apreciação do Conselho Deliberativo e Fiscal da OS. O modelo a ser utilizado pela OS deve

ser o constante no Anexo XIV - Relatório de Prestação de Contas Trimestral, aprovado pelo CONGEOS, através da Resolução nº 15/2013.

O prazo de execução do contrato de gestão inicia-se a partir da efetivação do primeiro repasse de recursos pelo Estado. Dessa forma, o 1º Relatório de Prestação de Contas da OS deverá considerar esta data inicial, ajustando-se o período de abrangência ao trimestre do exercício financeiro do calendário civil, conforme exemplo abaixo.

Exemplo: Considerando um contrato celebrado em 10/02, cuja primeira parcela tenha sido repassada em 15/02 de determinado ano, terá seu primeiro Relatório de Prestação de Contas abrangendo o período de 15/02 a 31/03 e os demais períodos de acordo com os trimestres do calendário civil.

Se o primeiro período de prestação de contas do contrato for inferior a 30 dias, este período deverá ser considerado na prestação de contas do trimestre seguinte.

Os demonstrativos sintético e analítico de receitas e despesas do período constantes dos itens 3.2 e 3.3 do Anexo XIV - Relatório de Prestação de Contas Trimestral e do Anexo XV - Relatório de Prestação de Contas Anual devem ser elaborados sob regime de competência, ou seja, as receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado no período em que ocorrem, independente do recebimento ou pagamento, conforme os princípios contábeis vigentes.

A situação de caixa do contrato de gestão será demonstrada no item 3.1 Resumo das movimentações financeiras do período dos anexos XIV e XV, onde são registrados a disponibilidade e saída de recursos durante o trimestre.

A prestação de contas deve ser enviada pela OS com os seguintes documentos:

- Extratos bancários mensais;
- Comprovantes de recolhimento dos encargos sociais (INSS, FGTS e PIS);
- Folha de pagamento pessoal.

O Relatório deverá ser encaminhado à UMA da Secretaria contratante até o 5º (quinto) dia útil subsequente ao período avaliado, observando o seguinte cronograma.

CRONOGRAMA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS		
Prestações de Contas	Período Avaliado	Datas de Entrega
1º Relatório de Prestação de Contas de 20__	Janeiro a Março	__/04/20__ (5º dia útil do mês de abril)
2º Relatório de Prestação de Contas de 20__	Abril a Junho	__/07/20__ (5º dia útil do mês de julho)
3º Relatório de Prestação de Contas de 20__	Julho a Setembro	__/10/20__ (5º dia útil do mês de outubro)
4º Relatório de Prestação de Contas de 20__	Outubro a Dezembro	__/01/20__ (5º dia útil do mês de janeiro)

CRONOGRAMA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS		
Prestações de Contas	Período Avaliado	Datas de Entrega
Prestação de Contas Anual - 20__	Janeiro a Dezembro	31/01/20__

A UMA, por sua vez, encaminhará o Relatório de Prestação de Contas à CMA imediatamente após seu recebimento.

As metas são trimestrais e não podem ser compensadas. Em caso de não alcance das metas previstas no contrato de gestão, o Relatório de Prestação de Contas deve conter justificativa da OS, com a respectiva documentação suporte. Ademais, o Relatório Técnico Trimestral deve conter o posicionamento da CMA quanto à aceitação da justificativa apresentada pela OS.

Na hipótese da prestação de contas não ser aprovada, o Relatório de Prestação de Contas será devolvido à OS para que sane as pendências e retorne-o à Secretaria contratante em até dez dias úteis do recebimento.

Ao final de cada exercício financeiro, a OS deverá elaborar documento com a finalidade de consolidar os relatórios trimestrais, acompanhados de demonstrações financeiras. O modelo está disponível no Anexo XV - Relatório de Prestação de Contas Anual.

O Relatório Anual deve ser encaminhado, no prazo máximo de 30 (trinta) dias do encerramento do exercício, à UMA, após aprovação do Conselho Deliberativo e Fiscal da OS.

A OS deverá publicar anualmente no DOE, até 30 de abril do exercício subsequente, as demonstrações financeiras decorrentes do contrato de gestão, elaboradas em conformidade com os princípios fundamentais da Contabilidade e com o relatório de execução do contrato.

4.3.2 Relatório Técnico

Responsáveis: CMA da Secretaria Contratante

O Relatório Técnico tem como objetivo apresentar a análise do cumprimento pela OS contratada das cláusulas contratuais e das metas pactuadas, bem como da economicidade no desenvolvimento das atividades atinentes à execução do contrato de gestão, atendendo ao disposto no art. 27 da Lei Estadual nº 8.647/2003, que regulamenta o PEOS. Este relatório será fundamental para suportar o Índice de Desempenho da Capacidade de Gestão da OS (ID), cuja metodologia para mensuração consta do capítulo 7 deste manual. Acompanha este manual Ferramenta da Avaliação da Capacidade de Gestão da OS, que se constitui numa planilha onde são registrados os resultados alcançados pela OS em determinado contrato de gestão e calculado o seu desempenho (ID).

O Relatório Técnico traz ainda como conteúdo o acompanhamento, se houver, de manifestações advindas da Ouvidoria Geral do Estado, notificações de órgãos de controles e plano de ação de melhoria.

Este Relatório deverá ser elaborado pela CMA, responsável pela supervisão, fiscalização e monitoramento do contrato de gestão, de acordo com o Anexo XVI - Relatório Técnico Trimestral, modelo este aprovado pelo CONGEOS através da Resolução nº 15/2013, que deverá ser preenchido integralmente.

O Relatório será produzido a partir de informações obtidas das atividades previstas no Plano de Monitoramento e Avaliação, especialmente da análise do Relatório de Prestação de Contas elaborado pela OS. O Plano deve ser elaborado no prazo máximo de 30 (trinta) dias a contar da designação da Comissão.

O objetivo do Plano é orientar os atores envolvidos no processo de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão, definindo procedimentos e instrumentos para a sua realização.

Abaixo foram relacionadas as atividades de acompanhamento do contrato de gestão listadas pelo Plano, a fim de que sejam respondidas perguntas avaliativas pertinentes à gestão e execução do contrato de gestão:

- Analisar o Relatório de Prestação de Contas comparativamente ao contrato de gestão e seus anexos, observando também a adequação ao modelo padrão, a tempestividade do encaminhamento, a disseminação prevista na legislação e a publicação em meios eletrônicos;
- Verificar se o Relatório Técnico do período avaliativo anterior foi emitido de acordo com o modelo padrão, encaminhado tempestivamente, disseminado conforme legislação e publicado em meios eletrônicos;
- Analisar os processos de aquisições de bens ou serviços, verificando: o atendimento ao regulamento de compras e o tombamento pelo Estado de bens permanentes;
- Verificar os registros de execução da manutenção preventiva e corretiva dos bens permanentes, observando a sua conformidade com o plano de manutenção, bem como verificar a existência de bens ou instalações fora de operação ou com operação limitada;
- Verificar nos registros contábeis financeiros se o ingresso de recursos contratuais ocorreu no montante e no prazo pactuado, se os recursos contratuais e extracontratuais foram aplicados nas atividades necessárias ao alcance das metas pactuadas e se o orçamento executado está de acordo com o planejado;
- Analisar a relação entre o orçamento e as metas, comparando o planejado e o executado;
- Verificar registros de execução de metas analisando-os comparativamente ao plano de trabalho e ao Relatório de Prestação de Contas;

- Verificar a aplicação do Regulamento de Seleção na contratação de pessoal;
- Verificar se os recursos materiais disponibilizados pela contratante são adequados, suficientes e tempestivos, de acordo com o pactuado com a OS contratada através de entrevista aplicada ao Diretor Técnico ou cargo equivalente da unidade;
- Obter registros de manifestações pertinentes ao serviço publicizado junto à Ouvidoria especializada da Secretaria contratante;
- Obter junto à DG da Secretaria registros de notificações relativas ao contrato de gestão emitidas pelos órgãos de controle;
- Realizar acompanhamento da implementação do Plano de Ação de Melhoria decorrente de recomendações de auditorias, conforme página 56, do Manual de Auditoria Operacional de Regularidade;
- Analisar os processos de alterações contratuais verificando a tempestividade e a aderência aos procedimentos previstos nas normas legais;
- Verificar o cumprimento das cláusulas contratuais pela Secretaria contratante e pela OS;
- Verificar se houve aplicação de descontos no repasse de recurso em caso de não alcance de meta em períodos avaliativos anteriores.

Além destas atividades relacionadas, podem ser acrescentadas outras atividades de acordo com a especificidade do contrato de gestão.

É essencial que para a elaboração do Plano de Monitoramento e Avaliação seja observado o modelo padrão disponível no Anexo XIII - Plano de Monitoramento e Avaliação, que é um documento referencial, ou seja, que pode ser aprimorado com atividades que atendam às especificidades do serviço.

Após a elaboração do Relatório, a CMA deve encaminhá-lo à UMA para validação, até o 25º (vigésimo quinto) dia do mês subsequente ao período avaliado.

O Relatório Técnico Trimestral, atendendo ao disposto no artigo 34 do Decreto Estadual nº 8.890/2004, deverá ser encaminhado pela UMA até o último dia do mês subsequente ao encerramento de cada trimestre do exercício financeiro ao Secretário da pasta, ao órgão deliberativo da OS e ao CONGEOS, conforme cronograma abaixo.

CRONOGRAMA RELATÓRIO TÉCNICO		
<i>Relatório Técnico Trimestral</i>	<i>Período Avaliado</i>	<i>Datas de Entrega</i>
1º Relatório Técnico de 20__	Janeiro a Março	30/04/20__
2º Relatório Técnico de 20__	Abril a Junho	31/07/20__

CRONOGRAMA RELATÓRIO TÉCNICO		
<i>Relatório Técnico Trimestral</i>	<i>Período Avaliado</i>	<i>Datas de Entrega</i>
3º Relatório Técnico de 20__	Julho a Setembro	31/10/20__
4º Relatório Técnico de 20__	Outubro a Dezembro	31/01/20__
Relatório Técnico Anual – 20__	Janeiro a Dezembro	31/01/20__

Caso o cumprimento das metas não atingir ao menos 90% (noventa por cento), o seja, se o ID trimestral do contrato foi inferior a 0,9, o Secretário contratante deve encaminhar ao CONGEOS o Relatório Técnico com a justificativa apresentada pela OS e o posicionamento da CMA quanto à sua aceitação. A SGI analisará a documentação entregue e emitirá parecer técnico, que será submetido ao CONGEOS.

O CONGEOS emitirá resolução quanto ao desempenho e justificativa apresentada pela OS, encaminhando-a ao Gabinete da SAEB para publicação no DOE.

Com base na manifestação do CONGEOS, o Secretário deverá, conforme o caso, ouvir a PGE para decidir, alternativamente, sobre a aceitação da justificativa, a indicação de medidas de saneamento ou a rescisão do contrato de gestão.

Caso o cumprimento das metas seja inferior a 80% (oitenta por cento), ID trimestral inferior a 0,8), o Secretário deve submeter o Relatório também ao Tribunal de Contas do Estado - TCE, juntamente com os demonstrativos financeiros da OS (artigo 27, parágrafo 4º, da Lei nº 8.647/2003).

Ao final de cada exercício financeiro a CMA deverá elaborar a consolidação dos Relatórios Técnicos Trimestrais em um Relatório anual, conforme Anexo XVII Relatório Técnico Anual, do qual constará o Índice de Desempenho da Capacidade de Gestão da OS Anual (ID anual) que deve ser encaminhado pelo Secretário ao órgão deliberativo da OS e ao TCE no prazo máximo de 60 (sessenta) dias contados do encerramento do exercício, acompanhado de seu parecer conclusivo.

4.3.3 Reunião de Monitoramento e Avaliação

Responsáveis: UMA da Secretaria Contratante

No 30º (trigésimo) dia após o encerramento do trimestre, a UMA realizará Reunião de Monitoramento e Avaliação com a participação da CMA e da OS, através de seu dirigente máximo ou, em caso de impedimento justificado, de preposto formalmente designado com conhecimento da execução do serviço e poder decisório para pactuar ações corretivas ou de melhoria.

A Reunião, que deve ser registrada em ata e anexada ao Relatório Técnico tem a finalidade de discutir a execução contratual consignada nos Relatórios de Prestação de Contas e Técnico, acordar encaminhamentos a serem registrados em plano de ação, visando a correção de rumos e melhoria da execução contratual, bem como verificar o cumprimento de ações de melhoria pactuadas em períodos anteriores.

4.3.4 Plano de Ação de Melhoria

Responsáveis: OS e Secretaria Contratante

Além do acompanhamento, monitoramento e avaliação realizados pela UMA e pela CMA e controle realizado pelo TCE, a OS e Secretaria contratante poderão ser fiscalizadas pela Auditoria Geral do Estado - AGE e pela Auditoria SUS - nos contratos da Secretaria da Saúde.

Para a realização destas fiscalizações poderá ser utilizado como suporte o Manual de Auditoria Operacional de Regularidades (Resolução CONGEOS nº 24/2014 e a Portaria Conjunta SAEB/SEFAZ/SESAB nº 01/2015), desenvolvido com o intuito de orientar sobre os métodos, técnicas e procedimentos de Auditoria, a serem aplicados e observados nos contratos de gestão no âmbito do PEOS.

O Plano de Ação de Melhoria é parte integrante do Relatório de Auditoria Operacional de Regularidades, mas também deverá ser utilizado para atender às recomendações resultantes do acompanhamento, monitoramento e avaliação realizados pela Secretaria contratante e demais órgãos de controle, e eventuais problemas ou falhas identificadas durante a execução do contrato de gestão.

Deverá ser desenvolvido um Plano específico para cada oportunidade de melhoria ou recomendação advinda do Relatório Técnico, bem como dos relatórios de auditoria elaborados pelas instâncias de controle interno e externo. Para tanto, deve ser utilizado os modelos constantes no Relatório Técnico Trimestral e no Relatório de Prestação de Contas.

Nele devem conter as atividades necessárias a serem executadas para acatar as solicitações, além de serem analisadas a viabilidade e os benefícios das melhorias *versus* o esforço necessário (tempo e recursos) para implementação. Os campos a serem preenchidos estão explicitados na sequência:

- Por que - informação que apresenta o risco de controle;
- O que - código de referência da recomendação descrita na Matriz de Risco;
- Onde - nível organizacional que o controle analisado contempla;
- Quando - prazo sugerido para controle para remediação do ponto;
- Quem - responsável pela implementação da ação;
- Prioridade - alta, média, ou baixa.

Conforme disposto no Manual de Auditoria Operacional e de Regularidade, é essencial que as ações estabelecidas no Plano de Melhoria contenham o prazo sugerido pelo responsável para atendimento da recomendação e o responsável pela implementação da ação.

Deverá ser nomeado um responsável na UMA pelo acompanhamento mensal ou trimestral de regularização das não conformidades e apresentação periódica dos *status* e justificativas de atrasos.

4.4 Alteração Contratual

Ao longo da execução do contrato de gestão, podem ser necessárias alterações contratuais em função de mudanças no cenário econômico, por modificações estratégicas na gestão do Estado, entre outras situações.

A alteração contratual pode ser quanto à origem, unilateral e bilateral, ou quanto ao processo, apostilamento e aditamento.

As informações constantes dos relatórios de monitoramento e avaliação, bem como os achados de auditoria são fontes importantes para avaliar a necessidade de alterações contratuais.

Importante mencionar que o contrato de gestão pode sofrer alteração contratual relacionada a prazo, valor, metas e indicadores, mas em hipótese alguma poderá ser modificado seu objeto.

O apostilamento será utilizado em caso de mudança de dotação orçamentária e reajuste de valor previsto no edital e no contrato de gestão, de acordo com interpretação subsidiária à Lei Estadual de Licitações nº 9.433/2005, enquanto o aditamento contratual será utilizado para as demais situações (alteração de prazo, metas, indicadores, valor, etc.).

Para que se proceda à alteração contratual, o Secretário contratante deverá emitir Ofício, solicitando ao CONGEOS a apreciação da minuta do termo aditivo bem como seus indicadores e metas. Para isso, deve ser encaminhado o rol de documentos a seguir, de acordo com a Resolução nº 25/2013 do CONGEOS:

O Parecer Técnico emitido pela UMA, citado dentre os documentos necessários a serem enviados para apreciação do CONGEOS, deve conter:

- Justificativa detalhada para cada uma das alterações contratuais, inclusive com evidência objetiva dos fatos descritos;
- Informações sobre desempenho da OS nos últimos 12 (doze) meses na execução do serviço;

- Comparativos das metas e dos orçamentos ao nível de conta contábil do termo aditivo proposto em relação contrato de gestão vigente.(No caso de termo aditivo de meta ou valor);
- Histórico da execução orçamentária, por conta contábil, dos últimos 6 meses, se houver. No caso de termo aditivo de valor, que implique alteração de meta/orçamento, a título de revisão contratual);
- Evidenciação da ocorrência de fatos imprevisíveis ou previsíveis de consequências incalculáveis que ensejaram o desequilíbrio orçamentário, (no caso de termo aditivo de valor);
- Comparativo entre a cláusula anterior, se houver, e a proposta (no caso de termo aditivo de cláusula).

Na sequência, a SGI emitirá Parecer Técnico sobre a minuta do termo aditivo e o processo deverá ser encaminhado para a PGE para pronunciamento jurídico. Após manifestação favorável da SGI e da PGE, o pleito de aditamento será submetido aos CONGEOS para deliberação.

O CONGEOS emitirá resolução acerca da alteração pleiteada, a ser publicada no DOE e encaminhada à UMA, excluídos os casos de apostilamento, que não necessitam apreciação deste Conselho.

Nos casos de mudança no escopo do serviço, que implique em alteração de metas, indicadores e até mesmo acréscimo ou supressão de serviços, recomenda-se a revisão da Matriz do Marco Lógico, elaborada quando do planejamento do serviço publicizado. Importante destacar que as alterações contratuais não devem alterar o objetivo superior e do serviço, estabelecidos na Matriz.

Atenção para os Documentos:

✓	Ofício do Secretário da pasta solicitando a apreciação da matéria
✓	Cópia do contrato de gestão e anexos de indicadores e metas
✓	Cópia dos termos aditivos, quando houver
✓	Cópia de apostilas, quando houver
✓	Manifestação favorável da OS
✓	Parecer Técnico emitido pela UMA
✓	Minuta do termo aditivo e anexos

4.5 Reequilíbrio Financeiro

O contrato de gestão é elaborado considerando os riscos e as responsabilidades entre as partes. Entretanto, durante sua execução podem ocorrer situações previsíveis ou imprevisíveis, que impactem no valor inicialmente estipulado, ocasionando o desequilíbrio financeiro do contrato.

Este desequilíbrio nada mais é do que qualquer alteração contratual que afete a equação econômico-financeira estabelecida no contrato de gestão e da qual decorreram as metas pactuadas. Entretanto, devido à sua importância, tal alteração contratual mereceu destaque neste Manual.

As causas podem ser as mais diversas, sendo a seguir elencadas exemplificadamente algumas delas:

- Aumento da inflação, afetando os preços dos insumos ou matéria-prima;
- Estimativas de custo incorretas;
- Caso fortuito ou força maior, que implique em despesas extraordinárias;
- Alteração na volumetria prevista em contrato, devido à variação de demanda do serviço, entre outros.

A causa deve ser relacionada, sempre que possível, a riscos identificados e sua materialização, tal como a variação da demanda do serviço com implicação nos custos incorridos, ponderando os riscos assumidos pelas partes.

Assim, ocorridas quaisquer destas causas, a OS ou a Secretaria contratante tem a faculdade de pleitear à revisão dos valores estipulados em contrato, ensejando sua redução ou majoração do valor ou das metas contratuais, conforme o caso.

Nestes casos, as variações ocorridas nos custos devem ser devidamente reportadas à Secretaria contratante, que encaminhará a solicitação a um Verificador Independente - VI. O VI realizará a análise técnica e econômico-financeira da solicitação de reequilíbrio financeiro, sempre se baseando em metodologias objetivas e alinhadas previamente junto aos interessados, suportando as decisões das partes.

Com a constituição de critérios bem definidos de análise alinhados entre as partes, o processo de avaliação torna-se mais transparente, evitando o desgaste do relacionamento entre Secretaria contratante e OS.

A condução das análises para gestão de pleito relacionado ao reequilíbrio, deve considerar as seguintes etapas básicas:

- Obtenção de fatos e dados relativos ao ponto de divergência em questão;
- Fundamentação e análise técnica para futura decisão;

- Fundamentação econômico-financeira e análise de impactos financeiros.

Durante a etapa inicial de obtenção de fatos e dados, o VI deve analisar a fundamentação e a documentação suporte apresentada pela OS. Em seguida, deverão ser identificadas as causas internas e externas ao contrato, que deram ensejo à solicitação de reequilíbrio. Constatadas as causas, caberá ao VI levantar fatos e dados relacionados ao pleito, a fim de validar as informações submetidas pela interessada e complementá-las, caso necessário.

De posse das informações pertinentes para a validação da procedência do pleito, o VI deve analisar o cenário que deu origem à reivindicação frente aos termos contratuais que se aplicam ao pleito, gerando, ao final, um parecer técnico. É importante destacar que o Verificador não deve fazer nenhum tipo de interpretação ou recomendação de cunho jurídico ou nenhuma análise e recomendação sobre pleitos cuja fundamentação seja intangível ou subjetiva.

Nestes casos, as variações ocorridas nos custos devem ser devidamente reportadas à Secretaria contratante, que encaminhará a solicitação a um Verificador Independente - VI. O VI realizará a análise técnica e econômico-financeira da solicitação de reequilíbrio financeiro, sempre se baseando em metodologias objetivas e alinhadas previamente junto aos interessados, suportando as decisões das partes.

Com a constituição de critérios bem definidos de análise alinhados entre as partes, o processo de avaliação torna-se mais transparente, evitando o desgaste do relacionamento entre Secretaria contratante e OS.

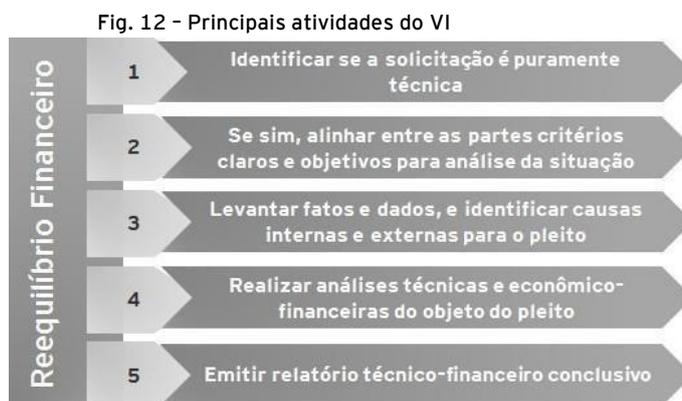
A condução das análises para gestão de pleito relacionado ao reequilíbrio, deve considerar as seguintes etapas básicas:

- Obtenção de fatos e dados relativos ao ponto de divergência em questão;
- Fundamentação e análise técnica para futura decisão;
- Fundamentação econômico-financeira e análise de impactos financeiros.

Durante a etapa inicial de obtenção de fatos e dados, o VI deve analisar a fundamentação e a documentação suporte apresentada pela OS. Em seguida, deverão ser identificadas as causas internas e externas ao contrato, que deram ensejo à solicitação de reequilíbrio. Constatadas as causas, caberá ao VI levantar fatos e dados relacionados ao pleito, a fim de validar as informações submetidas pela interessada e complementá-las, caso necessário.

De posse das informações pertinentes para a validação da procedência do pleito, o VI deve analisar o cenário que deu origem à reivindicação frente aos termos contratuais que se aplicam ao pleito, gerando, ao final, um parecer técnico. É importante destacar que o Verificador não deve fazer nenhum tipo de interpretação ou recomendação de cunho jurídico ou nenhuma análise e recomendação sobre pleitos cuja fundamentação seja intangível ou subjetiva.

O parecer emitido será a base para análise econômico-financeira, na qual o VI deve avaliar e dimensionar, caso exista, o impacto financeiro do pleito contratual. Por fim, o VI deve recomendar os parâmetros para a recomposição do pleito econômico-financeiro do contrato de gestão, ou para ajuste no valor da contraprestação, consolidando os resultados de suas análises em um relatório técnico-financeiro.



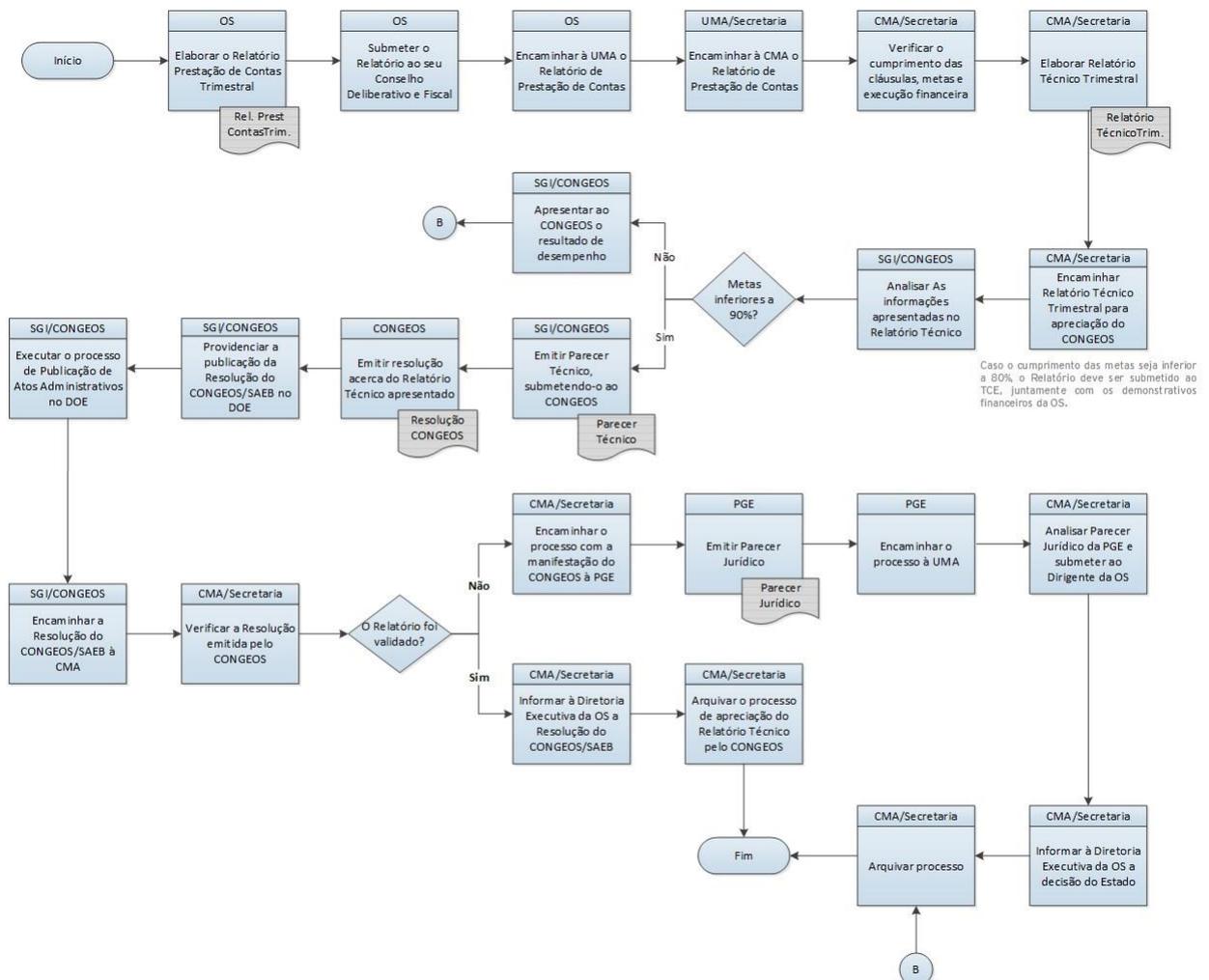
Fonte: EY

Caso a OS não sinalize o reequilíbrio financeiro tempestivamente, é importante que a Secretaria contratante, por meio do acompanhamento e monitoramento que realiza nos contratos de gestão, esteja sempre atenta às variações que podem constar nos Relatórios de Prestação de Contas para que não seja sinalizado o reequilíbrio somente ao final do contrato.

Por fim, aceita a solicitação de reequilíbrio, deve ser elaborada minuta de aditamento contratual, que deverá ser apreciada pela SGI e CONGEOS. Sendo a resolução do CONGEOS favorável, o aditivo contratual deve ser assinado pelo Secretário contratante e pelo responsável legal da OS.

4.6 Fluxograma do processo de acompanhamento, monitoramento e avaliação

Fig. 13- Fluxograma do Processo de Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação



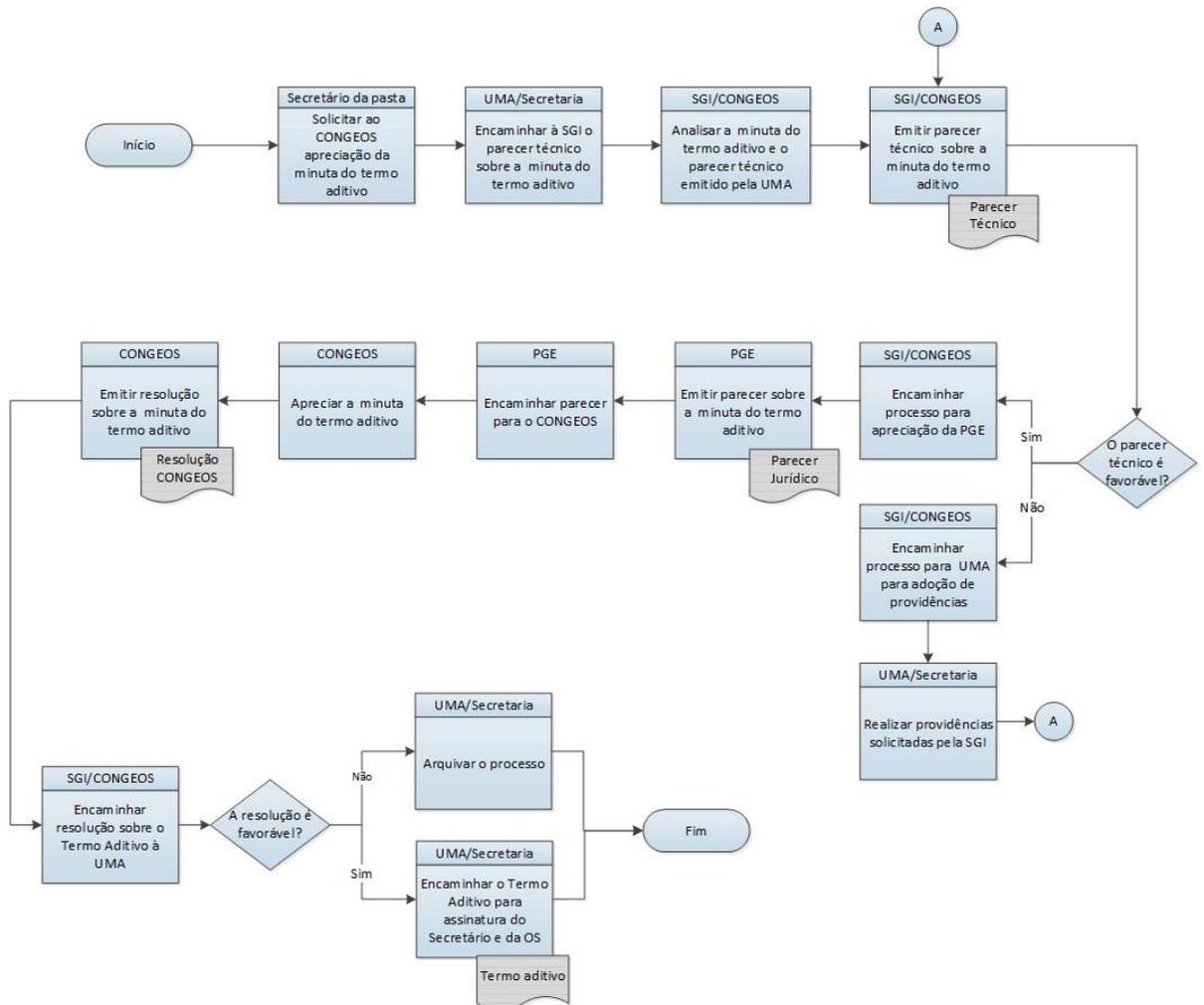
Legenda:



Fonte: SAEB
Elaboração: EY

4.7 Fluxograma do procedimento de alteração contratual

Fig. 14- Fluxograma do procedimento de alteração contratual



Legenda:



Fonte: SAEB
Elaboração: EY

5. ENCERRAMENTO

5.1 Encerramento do Contrato de Gestão

O encerramento do contrato de gestão é um conjunto de procedimentos a serem adotados, a fim de se garantir o cumprimento das obrigações pelas partes contratantes, entre si e perante terceiros, quando da rescisão contratual.

O encerramento do contrato ocorrerá pelo término da sua vigência ou pela rescisão contratual. A rescisão poderá ser efetivada nas seguintes hipóteses:

- Por ato unilateral da Secretaria contratante, em caso de:
 - Descumprimento, por parte da OS, ainda que parcial, das cláusulas, dos objetivos e metas previstas no contrato de gestão, decorrentes de má gestão, culpa, dolo ou violação da lei;
 - Durante a vigência do contrato, a OS for desqualificada, por qualquer razão, conforme Lei Estadual nº. 8.647/2003 e Decreto nº. 8.890/2004, ou nos casos de dissolução da entidade.
- O Estado apresentar razões de interesse público para a rescisão, de alta relevância e amplo conhecimento;
- Por acordo entre as partes reduzido a termo, tendo em vista o interesse público;
- Por ato unilateral da OS na hipótese de atrasos dos repasses devidos pela Secretaria contratante, superiores a 90 (noventa) dias da data fixada para o repasse, cabendo à OS formalizar a rescisão, motivando-a devidamente e informando o fim da prestação dos serviços contratados.
- Por ato unilateral da OS na hipótese de comprovado desequilíbrio econômico-financeiro do contrato, que inviabilize o cumprimento das metas estabelecidas, sem que tenha havido a repactuação da avença.

Para assegurar o correto desfecho do contrato de gestão, a Secretaria contratante e a OS têm as seguintes responsabilidades:

- Responsabilidades da Secretaria contratante:
 - Assegurar a continuidade dos serviços durante a fase de encerramento quando se tratar de serviços contínuos ou de substituição de contratado, por meio de novo processo de seleção e contratação de OS ou pela absorção do serviço;
 - Assegurar que o tempo para transição seja adequado para que a prestação de serviço não seja interrompida.
- Responsabilidades da OS:
 - Disponibilizar documentos e informações solicitadas pela Secretaria contratante;

- Devolver ao Estado os bens por ele concedidos para a execução do serviço;
- Assegurar a continuidade dos serviços durante a fase de encerramento, quando se tratar de serviços contínuos;
- Devolução, em até 30 (trinta) dias, do excedente financeiro, caso aplicável.

Os procedimentos para o encerramento do contrato, descritos neste capítulo, devem ser rigorosamente seguidos, a fim de garantir que as obrigações das partes sejam cumpridas adequadamente, independentemente do motivo do término contratual.

De forma geral, a execução do processo de encerramento do contrato de gestão tem como objetivo assegurar:

- O encerramento justo e transparente para ambas as partes;
- A mitigação dos riscos operacionais, financeiros ou regulatórios após o encerramento do contrato;
- A continuidade do serviço.

5.1.1 Procedimentos para Encerramento do Contrato de Gestão

Responsáveis: OS e Área de Negócio da Secretaria Contratante

O encerramento do contrato poderá ocorrer pela expiração do prazo do contrato de gestão ou por rescisão contratual. Em casos de rescisão, por iniciativa da OS, ela deve encaminhar Ofício ao Secretário contratante, formalizando os motivos pelo qual optou por não dar continuidade à gestão do serviço público. Tal comunicação deve ocorrer com, pelo menos, 90 (noventa) dias de antecedência, para que a Secretaria contratante possa adotar todas providências cabíveis para que não ocorra a descontinuidade do serviço.

Nas hipóteses de encerramento por término da vigência do contrato ou por rescisão de iniciativa da Secretaria Contratante, a comunicação de sua decisão deve ser dirigida ao representante legal da OS, com cópia para o CONGEOS, respeitando antecedência mínima de 60 (sessenta) dias.

É importante salientar que caso a Secretaria Contratante decida pela não renovação do contrato, entretanto mantenha a publicização do serviço, deverá prever com antecedência a seleção de nova organização social para gestão do serviço. Caso a Secretaria Contratante opte por gerir diretamente o serviço ou pela sua descontinuidade, deverá observar os procedimentos para despublicização, constante do item 6.1.4 Despublicização do Serviço deste Manual.

Conforme disposição do artigo 30, parágrafo 4º, da Lei nº 8.647/2003, "Comprovado o descumprimento desta Lei ou contrato de gestão, será declarada

a desqualificação da entidade como Organização Social, com a reversão do serviço ao estado, sem prejuízo das demais sanções cabíveis”.

Para constatação do descumprimento contratual ou legal por parte da OS, deverá ser instaurado processo administrativo, conforme disposição do artigo 14, parágrafo 1º, Lei nº 8.647/2004, assegurando à OS o direito de ampla defesa.

Configurado o inadimplemento ou infração, o Secretário emitirá Ofício de Solicitação de Desqualificação da OS e o encaminhará para apreciação do CONGEOS, explicitando suas justificativas. Para o procedimento de desqualificação da OS vide Capítulo 6. Disposições Gerais.

5.1.1.1 Inventário do Patrimônio Público Concedido à OS

Responsáveis: OS e CMP da Secretaria Contratante

No encerramento do contrato de gestão é requerida a realização de inventário, a ser executado por ao menos um membro da CMP da Secretaria contratante e um membro representante da OS. Este procedimento deve ocorrer, preferencialmente, no último dia de atividade da OS, mas, caso isto não seja possível, deve ser realizado em data a ser acordada pelas partes, desde que não ultrapasse o dia de encerramento do contrato.

Nesta ocasião, serão confrontados os bens públicos em posse da OS com o Relatório de Inventário extraído do SIAP.

O procedimento de inventário deve levar em consideração a totalidade dos bens e não deverá ser realizado por amostragem.

Na hipótese de não localização de bem indicado no relatório ou se constatados bens avariados, a OS deve substituí-los por bens semelhantes e de igual ou maior valor ao que lhes foram concedidos, garantindo que não resulte em prejuízo ao Estado.

O patrimônio, legados e doações que foram destinadas à contratada serão incorporados ao patrimônio do Estado, ressalvados o patrimônio e bens pré-existentes ao contrato de gestão e adquiridos com recursos a ele estranhos.

Por fim deverá ser assinado o Relatório de Inventário do SIAP pela OS e pela CMP da Secretaria contratante, assegurando prazo para aquisição de novo bem ou conserto do bem avariado. Findo o prazo deverá ser anexada ao Relatório à nota fiscal de aquisição do novo bem ou conserto do bem avariado.

Caso tenha sido concedido bem imóvel para a OS executar o serviço, o membro da CMP, acompanhado por responsável da OS, deve realizar a vistoria do imóvel, nos mesmos moldes da vistoria para início das atividades da OS, preenchendo

novo Relatório de Vistoria do Imóvel. Por fim, o Relatório deve ser assinado pelo representante da OS e pela CMP da Secretaria contratante.

A OS tem o dever de zelo do imóvel concedido pelo Poder Público. Na ocorrência de avarias identificadas no processo de vistoria a OS tem a responsabilidade de regularizar e reparar tais avarias, em prazo acordado entre as partes.

5.1.1.2 Relatório de Prestação de Contas Final

Responsável: OS

A OS deve elaborar o Relatório Final de Prestação de Contas, que é o produto da consolidação dos Relatórios de Prestação de Contas Trimestrais elaborados no decorrer da execução do contrato (artigo 26, parágrafo único, Lei nº 8.647/2003).

O modelo a ser elaborado consta no Anexo XIX - Relatório de Prestação de Contas Final e deve ser integralmente preenchido, considerando:

- Relatório de Cumprimento do Objeto do contrato de gestão, devendo este ser assinado entre as partes (Representante Legal da OS e Secretário de Estado): descrevendo as ações programadas e executadas e os benefícios alcançados, ressaltando os dados qualitativos e quantitativos. As ações executadas devem estar de acordo com as programadas. Os benefícios alcançados devem guardar coerência com os objetivos pactuados em contrato;
- Relatório de Execução Físico-Financeiro: relaciona cada meta, etapa e fase do contrato de gestão, fazendo um comparativo entre a quantidade programada e a executada, inclusive indicando as receitas e despesas, bem como o saldo das contas dos recursos repassados pela Secretaria contratante, se houver;
- Demonstrativo Contábil e Financeiro, separado ano a ano, de todo o período de vigência do contrato de gestão: devendo ser idênticos aos apresentados nas prestações de contas parciais;
- Comprovante de Recolhimento de Saldo Remanescente: demonstra a devolução ao cofre do Estado dos valores não utilizados pela OS;
- Declaração de Recolhimentos das Obrigações Previdenciárias e Trabalhistas: demonstra que a OS efetuou todos os recolhimentos e pagamentos relativos as obrigações trabalhistas e previdenciárias de seus funcionários;
- Declaração de Recolhimento das Obrigações Fiscais: demonstra que a OS efetuou todos os recolhimentos fiscais pendentes antes do encerramento do contrato;
- Declaração de Guarda e Conservação dos Documentos Contábeis: deve atestar que os comprovantes originais fiscais estão arquivados em boa ordem e à disposição dos órgãos de controle.

O Relatório de Prestação de Contas Final deve ser encaminhado em até 90 (noventa) dias após o término do contrato de gestão pela OS à CMA que, após sua análise e validação o encaminhará à UMA para que seja apreciado. Em seguida deverá ser dirigido ao Secretário contratante.

5.1.1.3 Termo de Encerramento do Contrato

Responsáveis: OS e Secretário Contratante

É importante que a execução do processo de encerramento do contrato de gestão assegure que este seja justo e transparente para as partes, evitando riscos operacionais, financeiros ou regulatórios após o encerramento do contrato.

Desta forma, é essencial a elaboração e assinatura de termo, que visa assegurar às partes que todas as obrigações financeiras, contratuais, fiscais, trabalhistas, patrimoniais, etc., foram devidamente cumpridas. Tal documento está disponível no Anexo XX - Termo de Encerramento do Contrato de Gestão.

Neste documento deve conter as seguintes informações:

- Data efetiva do encerramento das atividades;
- Disposição de que os bens permitidos pelo Estado lhe foram devolvidos;
- Disposição de que todos os compromissos assumidos pela entidade foram cumpridos, incluindo compromissos com pessoal, fornecedores etc.

A Secretaria contratante e a OS contratada devem assinar o Termo de Encerramento, anexando o Relatório de Inventário e o Relatório de Prestação de Contas Final, que serão arquivados pela Área de Negócio.

A cópia do Termo de Encerramento deverá ser encaminhada ao CONGEOS para conhecimento.

6. DISPOSIÇÕES GERAIS

6.1 Disposições Gerais

Além dos processos e procedimentos detalhados nos capítulos anteriores, há outros que também fazem parte do PEOS e merecem o devido destaque. São eles a Qualificação da Entidade como OS, a Intervenção do Estado, a Desqualificação da Entidade como OS e a Despublicização do Serviço.

O procedimento de Qualificação da Entidade pode ocorrer a qualquer tempo, independente da sua participação em processo seletivo. Entretanto, no ato da assinatura do contrato de gestão, a entidade deve estar devidamente qualificada como OS.

A Intervenção do Estado, por sua vez, ocorre quando há risco de que a OS não cumpra com suas obrigações no decorrer do contrato com a Secretaria, e o Estado, visando manter a continuidade do serviço, assume o controle da sua execução.

Se comprovado o inadimplemento de suas obrigações legais e/ou contratuais, a entidade será destituída da qualidade de OS por meio do procedimento de Desqualificação.

Neste capítulo também é tratada a Despublicização do Serviço, situação na qual o serviço não mais será gerido por uma OS, retornando sua gestão para o Poder Público.

6.1.1 Qualificação da Entidade como OS

Responsáveis: Entidade e Secretaria Contratante

A qualificação é ato através do qual o Estado atesta que determinada entidade, com personalidade jurídica de direito privado e sem finalidade lucrativa, reúne os requisitos legais para ser titulada como OS. Esta qualificação pode ser requerida pelas entidades independentemente da sua participação em processo seletivo.

Entretanto, para que a entidade vencedora do processo de seleção possa gerir o serviço publicizado, ela deve ser obrigatoriamente qualificada como OS, antes da assinatura do contrato de gestão.

Para qualificar-se como OS, a entidade deve encaminhar requerimento de qualificação, bem como os documentos elencados na sequência, ao Secretário da área de atividade correspondente à sua atuação.

Importante destacar que o Estatuto Social deve conter:

- Natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- Finalidade não lucrativa, com obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento de suas próprias atividades;
- Estruturação mínima composta por Órgão Deliberativo, Órgão de Fiscalização e Órgão Executivo;
- Proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade.

De acordo com o artigo 27, do Decreto nº 8.890/2004, não serão qualificadas como OS, sob qualquer hipótese, as seguintes entidades:

- I - as entidades de benefício mútuo, destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
- II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
- III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
- IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
- V - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;
- VI - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
- VII - as cooperativas;
- VIII - as entidades desportivas e recreativas dotadas de estrutura ou escopo empresarial.

A entidade tendo apresentado os documentos necessários e não evidenciado nenhuma das hipóteses anteriormente elencadas, impeditivas de sua qualificação, será verificada pela Secretaria da área a convergência entre os objetivos da entidade e da respectiva área de política pública. Em seguida, o requerimento de qualificação será encaminhado à SGI, que analisará se a pessoa jurídica atende aos requisitos da Lei Estadual nº 8.647/2003 e Decreto nº 8.890/2004, emitindo parecer técnico. Caso contrário, antes do arquivamento, a entidade deve ser comunicada pela SGI.

Se a entidade atender aos requisitos legais, a SGI submeterá o pleito de qualificação da entidade à apreciação do CONGEOS, que emitirá resolução de deferimento, a ser publicada no DOE.

A SGI comunicará a decisão à Casa Civil, que providenciará a autorização do Governador no decreto de qualificação. Por fim, o decreto será publicado no DOE

concedendo a entidade o título de qualificação como organização social na área pleiteada.

O Decreto de Qualificação é concedido para a área de atividade correspondente ao objeto social da entidade.

Caso a entidade opte por se qualificar em outra área de política pública em que tenha atuação, deverá instruir novo requerimento de qualificação à área de interesse.

6.1.2 Intervenção do Estado

Responsáveis: Secretaria Contratante

Na hipótese de risco quanto ao regular cumprimento das obrigações assumidas no contrato de gestão pela OS, o Estado poderá assumir a execução do serviço, a fim de manter a sua continuidade.

Esta intervenção deve ser realizada através de decreto do Governador do Estado, que indicará o interventor e mencionará os objetivos, limites e duração, a qual não ultrapassará 180 (cento e oitenta) dias.

Decretada a intervenção, o Secretário contratante deverá, no prazo de 30 (trinta) dias, contados da publicação do decreto, instaurar procedimento administrativo para apurar as causas determinantes da medida e definir responsabilidades, assegurado o direito de ampla defesa.

Cessadas as causas determinantes da intervenção e não constatada culpa dos gestores, a OS retomará a execução dos serviços.

Comprovado o descumprimento da legislação ou do contrato de gestão, será declarada a desqualificação da entidade como OS, com a reversão do serviço ao Estado, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

6.1.3 Desqualificação da Entidade como OS

Responsável: Secretaria Contratante

A desqualificação é o ato pelo qual o Estado atesta que determinada OS não mais reúne os requisitos legais para a titulação ou quando ela descumpre o contrato de gestão ou a legislação.

Assim, será desqualificada a entidade quando:

- Houver alteração nas condições previstas na Lei que lhe permitiram qualificar-se como OS;
- Dispuser de forma irregular dos recursos públicos que lhe forem destinados;

- Incurrer em irregularidade fiscal, previdenciária ou trabalhista, da sua extinção;
- Constatado o descumprimento culposo ou doloso das disposições contidas em contrato de gestão.
- Apresentar declaração ou qualquer documento falso, visando à qualificação;
- Descumprir a Lei.

Configurada a hipótese de desqualificação, será instaurado, pela Secretaria contratante, processo administrativo para apuração dos fatos, assegurando à entidade o direito a ampla defesa, respondendo os dirigentes da OS, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

Constatada a condição para a desqualificação, o Secretário contratante deverá encaminhar o processo ao CONGEOS solicitando a desqualificação da entidade.

A SGI emitirá parecer técnico e encaminhará o processo ao CONGEOS para deliberação. O CONGEOS apreciará a matéria e emitirá resolução de desqualificação, a ser publicada no DOE.

A SGI, por sua vez, comunicará a decisão à Casa Civil. O Governador emitirá o Decreto de Desqualificação, a ser publicado no DOE.

A Secretaria contratante providenciará a imediata revogação da permissão de uso dos bens públicos em posse da OS e, caso haja servidores públicos colocados à disposição da entidade, providenciará a cessação do afastamento.

Uma vez desqualificada, a OS não terá direito a qualquer espécie de indenização, além de sofrer demais sanções cabíveis.

6.1.4 Despublicização do Serviço

Responsável: Secretaria Contratante
--

A despublicização do serviço é o retorno da gestão de serviços e atividades não exclusivas para o Estado.

Caso o Secretário opte pela despublicização do serviço, emitirá Ofício ao CONGEOS, formalizando a decisão, acompanhado de Parecer de Conveniência e Oportunidade, contendo a justificativa para a despublicização.

O processo deve ser encaminhado para apreciação da SGI, via Gabinete da SAEB, que emitirá parecer técnico quanto à despublicização do serviço e o remeterá ao CONGEOS para apreciação e emissão da Resolução de Despublicização.

O Gabinete da SAEB despachará o processo para a Casa Civil, solicitando ao Governador do Estado a autorização para a despublicização do serviço.

Autorizada a despublicização e publicado o ato no DOE, a Casa Civil remeterá o processo à Secretaria da área correspondente para que emita a Portaria de Despublicização.

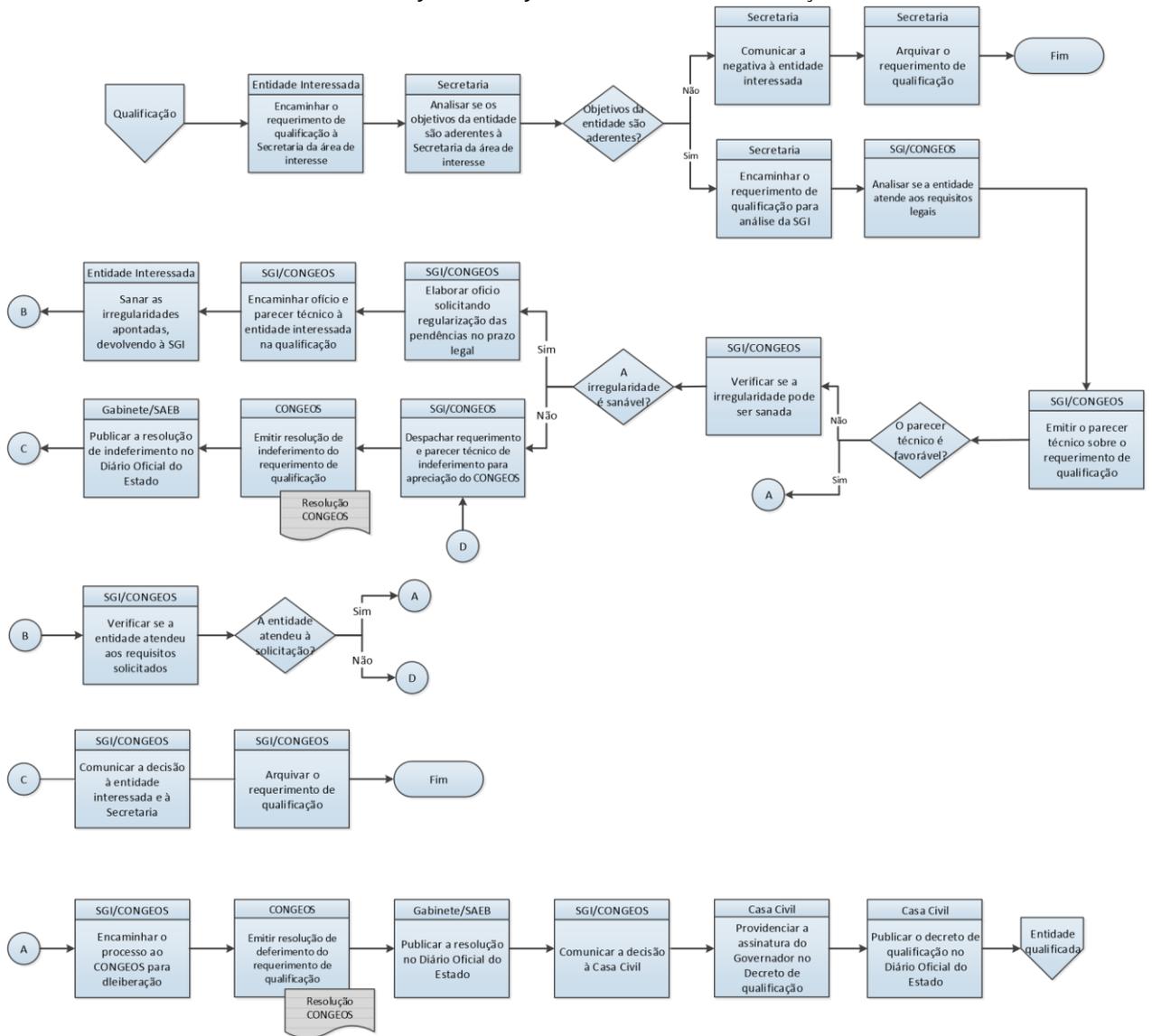
O Secretário deverá dar publicidade ao ato, publicando no DOE a Portaria, conforme modelo constante do Anexo XXI - Portaria de Despublicização do Serviço.

Atenção para os Documentos:

✓	Requerimento de Qualificação, modelo disposto no Anexo XXI deste Manual
✓	Ata de constituição ou alteração posterior
✓	Estatuto social
✓	Cartão do CNPJ
✓	Certidão Negativa do FGTS
✓	Certidão Negativa do INSS
✓	Certidão negativa de tributos federais, estaduais e municipais
✓	Inscrição municipal, estadual ou federal

6.2 Fluxograma do processo de qualificação

Fig. 15- Fluxograma do Processo de Qualificação



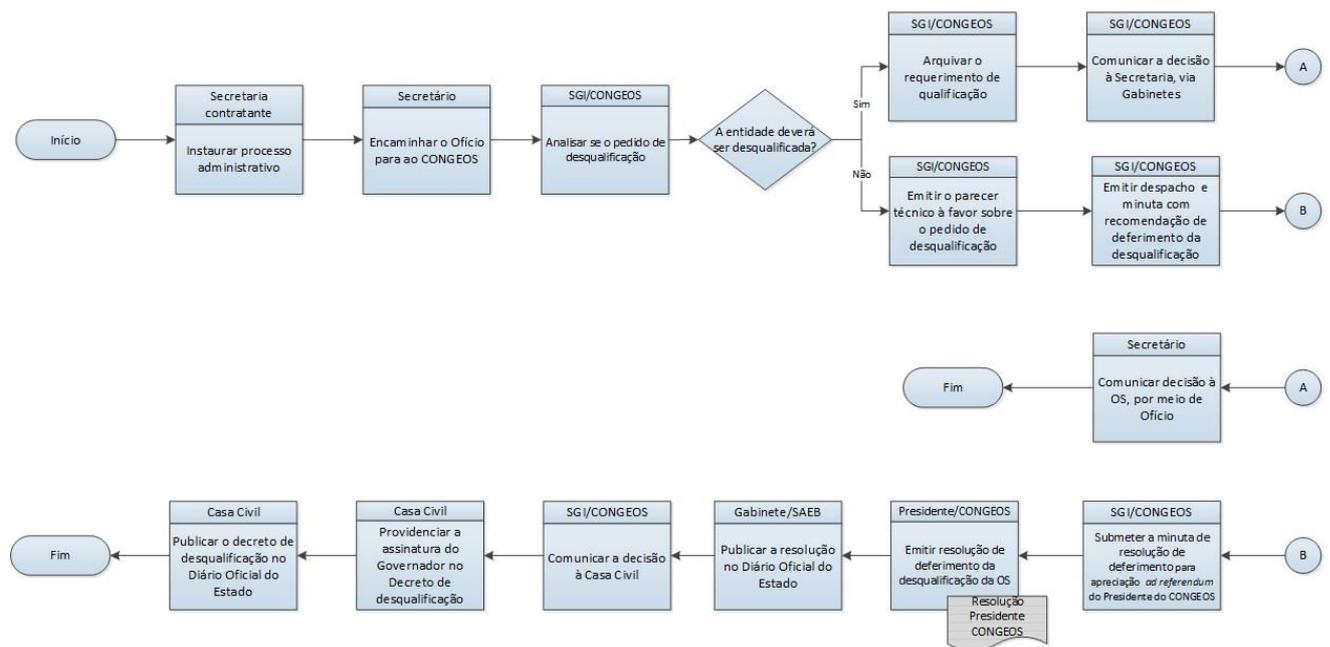
Legenda:



Fonte: SAEB
Elaboração: EY

6.3 Fluxograma do processo de desqualificação da os

Fig. 16- Fluxograma do Processo de Desqualificação da OS



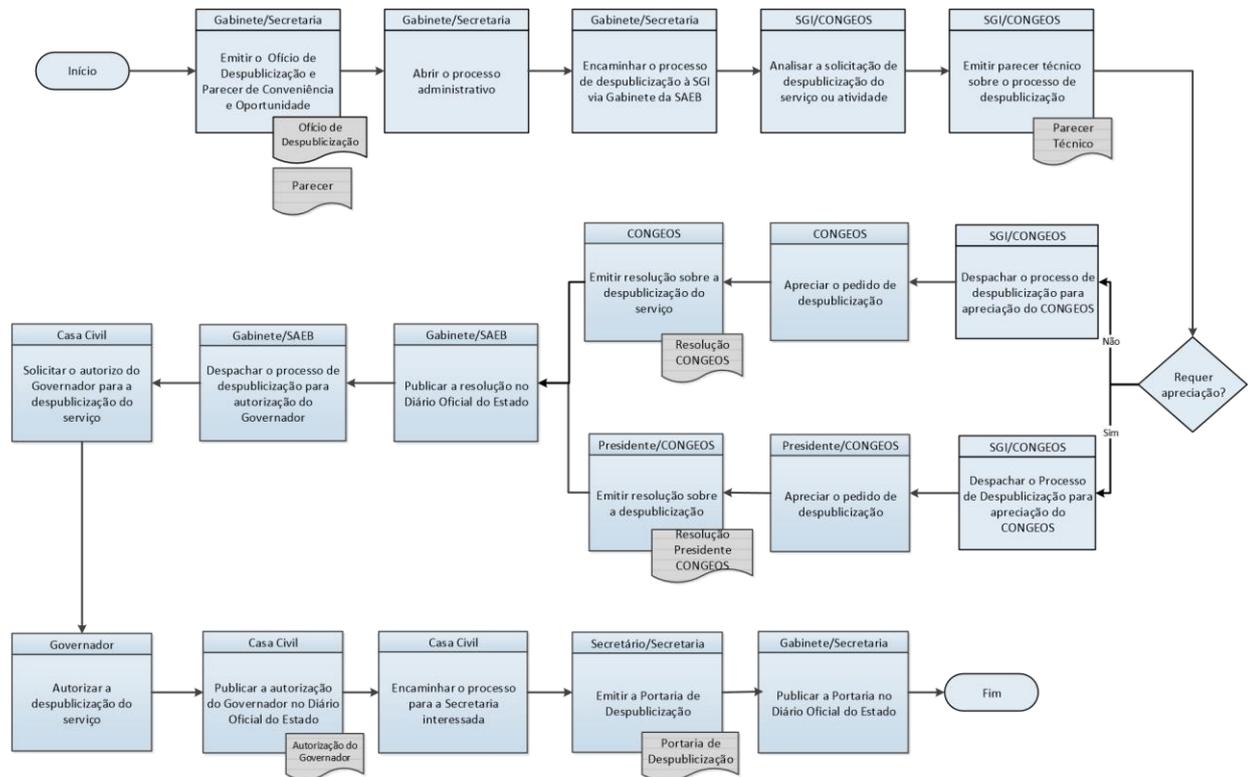
Legenda:



Fonte: SAEB
Elaboração: EY

6.4 Fluxograma do processo de despublicização

Fig. 17- Fluxograma do Processo de Despublicização



Legenda:



Fonte: SAEB
Elaboração: EY

7. GESTÃO DE INDICADORES

7. Gestão de Indicadores

Para melhor orientar as Secretarias contratantes e a Secretaria de Administração, na gestão dos processos de Publicização, Seleção, Execução e Encerramento dos contratos de gestão e no acompanhamento do desempenho das organizações sociais na execução dos contratos, por meio da Avaliação da Capacidade de Gestão, foi desenvolvida metodologia exclusiva, cuja construção baseou-se nas boas práticas da literatura gerencial sobre gestão de desempenho e buscou encontrar um difícil equilíbrio entre complexidade e simplicidade.

Tal gestão será realizada por meio de procedimentos e indicadores de gestão, a fim de acompanhar e monitorar os processos e atividades descritas neste manual, bem como o desempenho das organizações sociais nos contratos, carecendo de apropriação conforme as especificidades de cada contrato de gestão quanto ao escopo e abrangência.

A gestão de indicadores tem como finalidade estruturar um sistema de indicadores de desempenho e gestão contratual, de forma que a Secretaria contratante tenha uma visão geral do desempenho da OS e de cada contrato e que a SAEB, enquanto coordenadora do PEOS, tenha a visualização do cenário geral do programa, por Secretaria e OS, a fim de monitorar os contratos de gestão em vigência no Estado, propiciando ao CONGEOS visibilidade para a tomada de decisões estratégicas.

Os indicadores de desempenho aqui utilizados foram definidos pela Coordenação de Modelos de Parcerias de Gestão da SGI e selecionados a partir de discussões sobre os aspectos relevantes a serem mensurados, utilizando como referência a metodologia de Avaliação da Capacidade de Gestão das Organizações Sociais (UFBA, 2002), e os achados das auditorias realizadas pela EY na segunda etapa do trabalho de consultoria, além de experiência acumulada pela equipe no âmbito do PEOS. Baseado na metodologia de gerenciamento de riscos, a construção dos indicadores levou em consideração também os riscos associados aos processos de gestão do ciclo de vida do contrato de gestão e à própria execução deste.

O método proposto visa trabalhar com o acompanhamento contínuo em reuniões de monitoramento, desenvolvendo habilidades para a identificação das possibilidades de melhorias.

7.1 Abordagem Metodológica

A abordagem utilizada considerou, como fonte adaptada, o Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores do programa nacional de gestão pública e desburocratização.

7.1.1 Formulação de Indicadores

A formulação de indicadores pode ser realizada por um conjunto de passos necessários para assegurar que os princípios da qualidade e do sistema de medição de desempenho estejam em conformidade com o desejado pela organização. Podemos entender como um fluxo de construção dos indicadores:

1. Identificação dos objetivos a serem mensurados;
2. Estabelecimento dos indicadores de desempenho;
3. Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas;
4. Construção de fórmulas, estabelecimento de metas e prazos;
5. Definição de responsáveis;
6. Geração de sistema de coleta de dados;
7. Ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas;
8. Mensuração dos resultados;
9. Análise e interpretação dos indicadores; e
10. Comunicação do desempenho e gestão de mudança.

7.1.1.1 Identificação dos objetivos a serem mensurados

Definir o que será mensurado constitui a reflexão inicial do processo de criação de indicadores de desempenho. Entretanto, cabe responder, primeiramente, em qual nível da administração pública se deseja criar medidas, ou seja, para que organização, política pública ou Governos será modelado indicadores. Pode ser apenas uma unidade de uma organização, um nível de política pública ou mesmo o Governo como um todo.

Uma vez identificado qual o nível a ser mensurado, é requerida a definição precisa do que será mensurado, qual é, especificamente, o objeto de mensuração. A identificação dos objetos de mensuração se dá a partir do uso da cadeia de processos (visão sistêmica de todos os processos que se pretende medir), por se tratar de um instrumento facilitador da representação do universo de análise, contribuindo para uma melhor compreensão dos ambientes interno e externo, bem como para explicitação dos resultados e impactos pretendidos pelo ente envolvido.

7.1.1.2 Estabelecimento dos indicadores de desempenho

Após a realização da identificação do que será mensurado, os subsídios principais para a elaboração do indicador (como medir) já estão definidos.

Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto e índice. Devem também estar associado a um risco relevante identificado.

Os componentes básicos de um indicador são:

- **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos e sistemas;
- **Fórmula:** padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo;
- **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

7.1.1.3 Validação preliminar dos indicadores

Selecionar e validar os indicadores com as partes interessadas é fundamental para que se obtenha um conjunto significativo de indicadores que propicie visão global da organização e represente o seu desempenho.

Durante a validação dos indicadores, alguns critérios devem ser considerados, tais como: (i) seletividade, (ii) simplicidade, (iii) clareza (iv) representatividade, (v) rastreabilidade, (vi) acessibilidade, (vii) comparabilidade, (viii) estabilidade e (ix) custo-efetividade. Esses critérios servirão de base para a decisão de manter, modificar ou excluir os indicadores inicialmente propostos.

7.1.1.4 Construção de fórmulas, metas e prazos

Uma vez definido o conjunto de indicadores e os critérios a serem mensurados, o passo de construção de fórmulas e estabelecimento de metas pode ser iniciado.

- **Construção de fórmulas:** A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com as dimensões a serem avaliadas. A fórmula permite que o indicador seja: inteligível, interpretado uniformemente, compatibilizado com o processo de coleta de dados, específico quanto à sua interpretação dos resultados e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.
- **Estabelecimento de metas:** Uma vez estabelecidas as fórmulas e as fontes dos dados, segue-se o estabelecimento de metas. A meta é uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado. Todos os indicadores de desempenho devem ter metas associadas, podendo ser definidas mais de uma meta por indicador.
- **Estabelecimento de pontuação:** estabelecer uma nota (pontuação) para cada indicador, o que requererá não apenas apurar o valor do indicador no ato da medição, mas comparar o valor apurado com o valor da meta. Trata-se, assim de uma mensuração agregada e ponderada que permitirá a geração de uma medida síntese do desempenho, uma nota global, que, de certa forma, carrega consigo um componente avaliativo (do real apurado em relação a um ideal).

7.1.1.5 Definição dos responsáveis

Os indicadores de desempenho geralmente se desdobram por toda a organização, seja ela pública ou privada, e possuem como objetivo central entregar informações sobre o grau de cumprimento das metas. Portanto, o passo seguinte após a construção de fórmulas e estabelecimento de metas é a definição de responsáveis pela apuração do indicador.

Nesta fase é necessária a indicação do responsável pela geração e divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. Em alguns casos o responsável pela apuração e pelo desempenho do indicador podem ser os mesmos, contudo, cada indicador precisa ter como responsável uma pessoa física, não podendo ser uma área ou subárea. Indicadores sem responsáveis por sua coleta não são avaliados, tornando-se sem sentido para a organização.

7.1.1.6 Geração do sistema de coleta de dados

A sistemática de coleta de dados determina os requisitos para o levantamento de informações sobre os indicadores. Essa etapa é complexa, uma vez que há necessidade de se coletar dados acessíveis, confiáveis e de qualidade.

A identificação dos dados varia de acordo com o tempo e os recursos disponíveis, assim como o tipo de informação necessária.

Uma vez realizadas as coletas de dados podemos passar para a etapa de validação dos indicadores pelas partes interessadas.

7.1.1.7 Ponderação e validação final dos indicadores

A ponderação e validação dos indicadores com as partes interessadas são fundamentais para a obtenção de uma cesta de indicadores relevante e legítima que assegure a visão global da organização e, assim, possa representar o desempenho dela. O processo de validação é conduzido vis-à-vis uma sistemática de ponderações em que são definidos pesos para as dimensões do desempenho e para cada critério de seleção do indicador, avaliando o grau de relevância de dimensões e de indicadores para a mensuração do desempenho da organização ou Governo.

7.1.1.8 Mensuração de desempenho

Após a execução dos passos do fluxo anterior para a criação do indicador e sua sistemática, se faz necessário medir o que se deseja. Esse passo é iniciado com a coleta de dados e o cálculo do indicador e por fim a conversão do valor obtido na nota correspondente.

Medidas de desempenho acertadas propiciam: Performance, Transparência, e *Accountability*. Ainda, possuem elementos que respaldam em direção a uma

maior efetividade das ações, portanto são instrumentos fundamentais para a gestão pública voltada para resultados.

7.1.1.9 Análise e interpretação dos indicadores

Promover a análise e a interpretação dos dados é aspecto primordial para o processo decisório, pois, caso contrário, a existência de uma sistemática de monitoramento e avaliação não proporciona ganhos e benefícios para a organização, havendo apenas dispêndio de tempo e de recursos.

A análise e a interpretação de dados podem ocorrer de diversas formas, após a prévia coleta e mensuração das informações.

As principais formas de análise e interpretação ocorrem por meio de:

- Reuniões gerenciais;
- Reuniões operacionais;
- Intercâmbio de informações e soluções; e
- Na gestão do dia a dia.

7.1.1.10 Comunicação do desempenho

A comunicação é um fator preponderante para a integração da organização e o desdobramento dos resultados em todos os níveis, internamente e externamente. Um mito com relação à comunicação e a tomada de decisão é que, atualmente, não há tempo para repassar informações e realizar considerações.

A interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e um senso comum de atuação. O processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho.

Para realizar a comunicação de desempenho, as organizações podem adotar as mais diversas ferramentas existentes, sendo que as mais comuns são:

- Apresentação institucional de resultados para os colaboradores;
- Painel de indicadores com seus respectivos resultados;
- Banners com faixas de desempenho (vermelho, amarelo, azul e verde);
- Reuniões de avaliação de desempenho;
- Relatórios anuais (físicos e virtuais); e
- Avaliação externa (prêmios de excelência).

A etapa de comunicar o desempenho envolve esforço de transmitir o máximo de informação no menor tempo. Para isso, são concebidos painéis de controle para

a disponibilização de um conjunto relevante e necessário de indicadores expostos sob a forma de gráficos e tabelas com sinalizadores de modo que as informações sobre o desempenho possam ser repassadas às partes interessadas, para serem consumidas e absorvidas nos processos decisórios.

Um bom painel de controle pode ser elaborado e disponibilizado de múltiplas formas.

7.2 Ferramental para gestão de indicadores

A EY, em conjunto com a Coordenação de Modelos de Parcerias de Gestão da SGI, desenvolveu ferramental para gestão e monitoramento dos indicadores operacionais e de gestão associados ao processo de Publicização como um todo e ao desempenho das organizações sociais na execução dos contratos. Este ferramental se subdivide em duas ferramentas de acompanhamento e monitoramento: (i) Ferramenta de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato e (ii) Ferramenta de Avaliação da Capacidade de Gestão da OS.

A primeira ferramenta, denominada **Ferramenta de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato**, possibilita a gestão de todas as etapas do contrato de gestão, desde o seu nascedouro, qual seja o planejamento do serviço, que se consubstancia no Projeto de Publicização, até o seu encerramento. A gestão desse processo é realizada por meio do acompanhamento do **Índice de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato (IG)**.

A segunda, denominada **Ferramenta de Avaliação da Capacidade de Gestão da OS**, possibilita a gestão do desempenho da Organização Social na execução de determinado contrato de gestão por meio do acompanhamento do **Índice de Desempenho da Capacidade de Gestão da OS (ID)**, o qual deverá ser evidenciado nos relatórios técnicos do contrato de gestão.

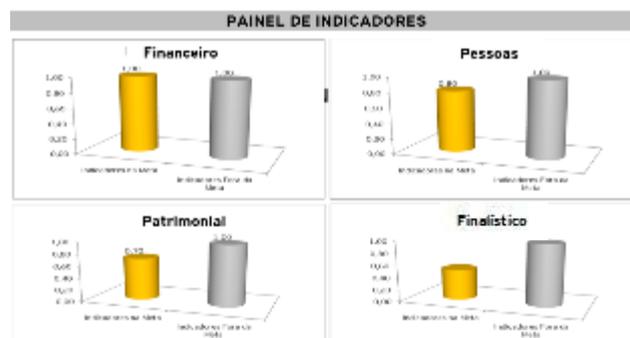
As orientações para a utilização das ferramentas estão descritas no Anexo XXIV - Manual de Usabilidade das Ferramentas de Gestão de Indicadores.

Cada ferramenta possui em seu conteúdo um painel de controle (*Dashboard*) para acompanhamento dos resultados dos seus índices gerais ID e IG, conforme ilustra a figura a seguir:

PAINEL DE ÍNDICES DE GESTÃO DOS PROCESSOS



PAINEL DE ÍNDICES DE GESTÃO DO CONTRATO



Ainda, os painéis de indicadores foram criados com o intuito de fornecer informações gerenciais à SECRETARIA responsável e à SGI, para subsidiar a tomada de decisão quanto a correções e aprimoramentos tanto no âmbito operacional quanto estratégico do PEOS.

Com base nos indicadores presentes nas ferramentas, será possível verificar a capacidade de produzir resultados por meio de práticas de gestão conformes com o modelo de gestão por OS e a legislação em vigor.

Portanto, cada índice será constituído pela ponderação dos indicadores que o compõe. Neste sentido, conforme apresentaremos a seguir, o **Índice de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato (IG)** e o **Índice de Desempenho da Capacidade de Gestão da OS (ID)** serão compostos pelo resultado percentual do alcance de cada índice de avaliação, bem como, pelos conceitos associados aos níveis de desempenho.

Cada Secretaria será a responsável pelo lançamento dos resultados dos indicadores. Quando o lançamento dos resultados dos indicadores se referir ao Índice de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato (IG), gerenciado através da ferramenta de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato, será de responsabilidade da UGC o lançamento das informações. Quando o lançamento dos resultados dos indicadores se referir ao Índice de Desempenho da Capacidade de Gestão da OS (ID) caberá a CMA e a UMA a responsabilidade pelo lançamento das informações.

FERRAMENTA DE GESTÃO DO CICLO DE VIDA DO CONTRATO



FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO

7.2.1 Gestão do Ciclo de Vida do Contrato

A gestão do ciclo de vida do contrato será realizada, como mencionado anteriormente, na ferramenta de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato.

Esta ferramenta considera para cada processo a seguinte estrutura de acompanhamento e monitoramento:

- Código do Indicador;
- Nome do Indicador;
- Objetivo do Indicador;
- Norteador relacionado;
- Risco relacionado;
- Mecanismos de controle;
- Responsável;
- Fórmula de cálculo;
- Meio de verificação;
- Unidade;
- Periodicidade;
- Peso do Indicador;

- Meta Geral;
- Realizado Geral; e
- Desvio.

Considera ainda uma planilha para acompanhamento gráfico da meta e realizado para cada indicador por processo.

Por exemplo: Processo de Publicização possui uma planilha de acompanhamento e monitoramento dos seus indicadores considerando a estrutura mencionada anteriormente e uma planilha com o gráfico para acompanhamento dos seus resultados, assim com o processo de Publicização os demais processos, Seleção, Execução e Encerramento possuem a mesma estrutura de planilhas dentro da ferramenta.

Neste sentido, o Índice de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato (IG), que é composto pela média aritmética dos sub-índices que o compõe, quais sejam: (i) Índice de Publicização; (ii) Índice de Seleção; (iii) Índice de Execução e (iv) Índice de Encerramento, será o responsável pelo acompanhamento e monitoramento do Ciclo de Vida do Contrato.

Ainda, cada sub-índice será composto por indicadores de gestão dos processos de Publicização, Seleção, Execução e Encerramento.

A seguir apresentamos os sub-índices que compõe o Índice de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato IG e seus respectivos indicadores:

1. Índice de Publicização (IP): Composto pela ponderação dos indicadores que compõem o processo de Publicização.

É formado pelos seguintes indicadores:

- 1.1 - Indicador cumprimento do prazo do processo de Publicização;
- 1.2 - Indicador controle de planejamento da Publicização;
- 1.3 - Indicador qualidade do projeto de Publicização;
- 1.4 - Indicador cumprimento do rito legal da Publicização.

2. Índice de Seleção (IS): Composto pela ponderação dos indicadores que compõem o processo de Seleção.

É formado pelos seguintes indicadores:

- 2.1 - Indicador aderência das metas contratuais às metas da proposta técnica;
- 2.2 - Indicador conformidade do processo de seleção;
- 2.3 - Indicador tempo gasto na realização do processo de seleção.

3. Índice de Execução (IC): Composto pela ponderação dos indicadores que compõem o processo de Execução.

É formado pelos seguintes indicadores:

3.1 - Indicador termo de permissão de uso de patrimônio público;

3.2 - Indicador registros de incorporação de patrimônio;

3.3 - Indicador tempestividade no repasse financeiro à OS;

3.4 - Indicador cumprimento do prazo do Relatório de Prestação de Contas;

3.5 - Indicador tempestividade dos Relatórios Técnicos;

3.6 - Indicador de implementação dos Planos de Ação de Melhoria - Secretaria Contrante;

3.7 - Indicador dos Planos de Ação de Melhoria - OS.

4. Índice de Encerramento (IE): Composto pela ponderação dos indicadores que compõem o processo de Encerramento. É formado pelos seguintes indicadores:

4.1 - Indicador reintegração do patrimônio no encerramento do contrato;

4.2 - Indicador recolhimento das verbas trabalhistas e previdenciárias;

4.3 - Indicador reintegração de saldo de repasse financeiro.

O Índice de Gestão do Ciclo de Vida do Contrato (IG) é o índice que mede todo o processo de Publicização e é representado da seguinte forma.

$$IG = \frac{IP + IS + IC + IE}{4}$$

Os valores dos índices variam entre 0 e 1, assim o valor de IG também irá variar entre 0 e 1. Ao final da apuração dos índices será possível classificar o nível de gestão do ciclo de vida do contrato, classificando-a da seguinte forma:

Satisfatório: IG entre 0,90 e 1,00

Parcialmente Satisfatório: IG entre 0,80 e 0,89

Insatisfatório: IG entre 0,01 e 0,79

7.2.1.1 Processo proposto para monitoramento e gestão dos indicadores do Ciclo de Vida do Contrato

O processo de monitoramento dos resultados permeia algumas questões primordiais para a solução de problemas (desvios) e para tal é necessário seguir alguns passos, partindo da definição do problema até as ações corretivas.



Os passos para ao monitoramento e gestão dos indicadores que medem o ciclo de vida do contrato podem ser estruturados em:

1. Identificar o problema;
2. Analisar o fenômeno;
3. Analisar o processo; e
4. Atualizar o plano de ação.

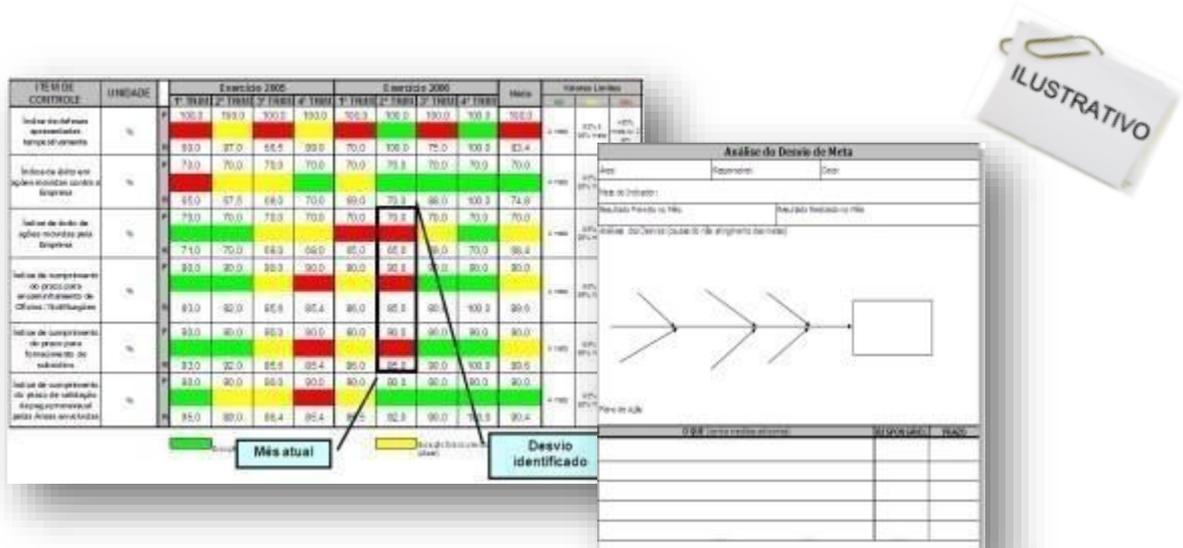
1. Identificar o problema

- Atualizar o painel de indicadores



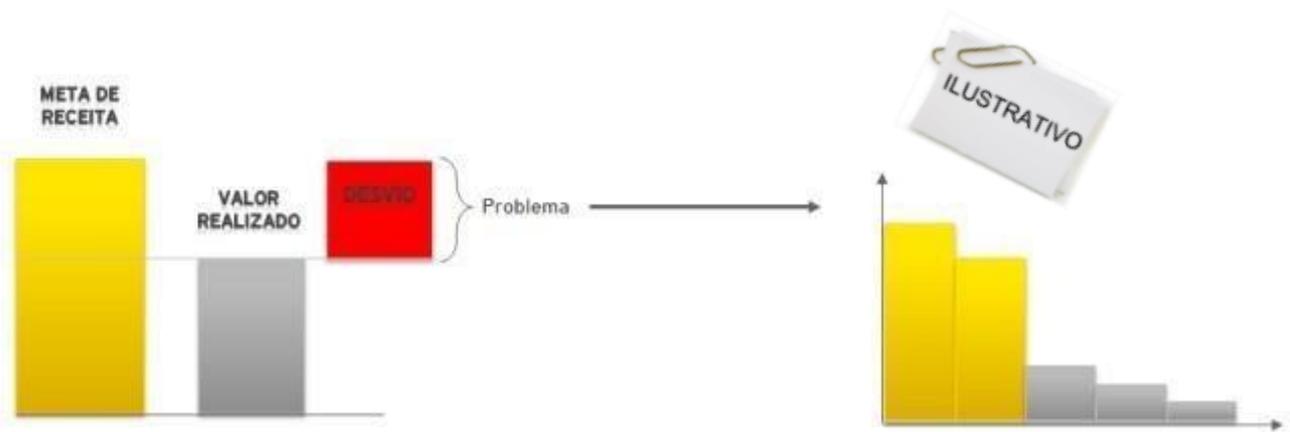
- Comparar o Previsto X Realizado e priorizar os desvios

A comparação do Previsto x Realizado deve ser feita para se estabelecer as prioridades em termos de análise dos desvios.



2. Análise do fenômeno - (Onde, Como, Quando acontece?)

Com a definição dos principais desvios, o passo seguinte é a “Análise do Fenômeno”



... desdobre o desvio do indicador na estratificação apropriada

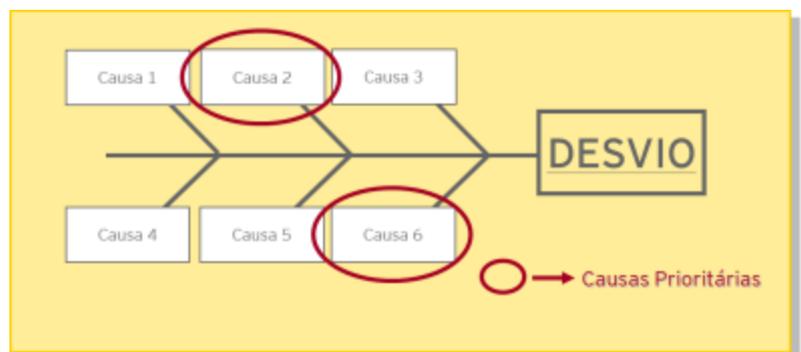
3. Análise do processo

Após o entendimento do problema, devemos realizar a análise do processo, ou seja, identificação das causas principais dos desvios. Esta identificação deve ser feita de forma participativa, utilizando sempre que necessário o diagrama de "causa e efeito".

Diagrama de Causa e Efeito



Ferramenta para organizar as causas do problema



Por que acontece?

4. Atualizar o Plano de Ação

E finalmente podemos elaborar / atualizar plano de ação, propondo medidas para eliminar as causas dos desvios.

Para cada causa priorizada e confirmada, devem ser definidas as ações de bloqueio adequadas, considerando:

- Quais têm maior impacto sobre a causa?
- Quais as mais fáceis de implementar?
- Quais as mais rápidas?
- Quais as mais baratas?

Atenção para os efeitos secundários ou colaterais!

7.2.1.2 Dinâmica proposta para o monitoramento do ciclo de vida do contrato

- Os valores parciais das metas serão atualizados pela UGC da Secretaria responsável na ferramenta;
- A UGC deverá analisar os resultados dos seus indicadores frente às metas e atualizar o status das ações propostas nos planos de ação, considerando os atores responsáveis e as respectivas atividades necessárias para o monitoramento (vide Anexo XXIII - Matriz de Responsabilidades);
- Caso haja algum desvio de resultado de meta, será necessário preencher um relatório com as justificativas e com as propostas de correção;
- Caso o plano de ação da área tenha ações atrasadas (ações não iniciadas ou com o prazo de término encerrado), a área deverá utilizar um relatório de análise da implementação das ações do plano; e
- Nas reuniões de monitoramento deverão ser apresentados os resultados, análises realizadas, contramedidas e ações futuras.

As reuniões de monitoramento servem para discutir os resultados organizacionais periodicamente, a partir das seguintes regras:

- Indicador dentro da meta não deve ser explicado;
- Indicador abaixo da meta não deve ser apenas justificado;
- Para todos os indicadores abaixo da meta, o responsável deve identificar o problema que originou o desvio e apresentar o que está fazendo para melhorar o resultado obtido.

7.3.1 Avaliação da Capacidade de Gestão da Organização Social

A avaliação do desempenho da Organização Social na execução de determinado contrato de gestão será realizada, como mencionado anteriormente, na Ferramenta de Avaliação da Capacidade de Gestão da OS.

Esta ferramenta considera a seguinte estrutura de acompanhamento e monitoramento:

- Categoria;
- Código do Indicador;
- Nome do Indicador;
- Objetivo do Indicador;
- Norteador relacionado;
- Risco relacionado;
- Mecanismo de controle;
- Categorização;
- Responsável;
- Fórmula de cálculo;
- Meio de verificação;
- Unidade;
- Periodicidade;
- Peso do Indicador;
- Meta Geral; e
- Realizado Geral.

Considera ainda uma planilha para acompanhamento consolidado dos resultados dos indicadores por índice.

A Avaliação da Capacidade de Gestão da Organização Social será refletida no Índice de Desempenho Anual da OS (ID anual), que se constitui na média aritmética dos ID trimestrais apontados nos relatórios técnicos trimestrais do contrato de gestão, conforme item 4.3.2, capítulo 4 deste manual.

$$\text{ID anual} = \text{Média aritmética dos ID trimestrais}$$

O ID trimestral considera a ponderação de 30% do sub-índice da Componente de Gestão (ICG) e de 70% do sub-índice da Componente Finalística (ICF), sendo composto da seguinte forma:

$$\text{ID trimestral} = (\text{ICF} * 0,7) + (\text{ICG} * 0,3)$$

O **Índice da Componente Finalística (ICF)** tem periodicidade trimestral e se constitui no resultado do percentual obtido nos indicadores que compõe a Componente Finalística de cada contrato de gestão. Integra também esta componente os indicadores vinculados ao Objetivo Superior - OSU e ao Objetivo do Serviço, que se constituem na Componente Finalística Ampliada. Tais indicadores deverão ser inseridos na Ferramenta de Avaliação da Capacidade de Gestão da OS, em conformidade com o anexo de indicadores e metas do contrato.

O **Índice da Componente de Gestão (ICG), a semelhança do ICF**, tem periodicidade trimestral e se constitui no resultado do percentual obtido nos indicadores que compõe a Componente de Gestão de cada contrato de gestão. Os indicadores desta componente refletem os aspectos da Gestão Orçamentária e Financeira; da Gestão de Aquisição; da Gestão de Pessoal; da Gestão Patrimonial e da Gestão de Controle.

Os indicadores que compõem o Índice da Componente de Gestão (ICG) são aplicáveis a qualquer contrato de gestão e já foram definidos na Ferramenta de Avaliação da Capacidade de Gestão da OS

Para a composição do ID é importante que, conforme orientação do Capítulo 1 deste Manual, os indicadores estabelecidos a partir do Marco Lógico elaborado para o serviço publicizado sejam organizados por componente: Componente de Implantação - CI (quando couber), Componente Finalístico - CF e Componente de Gestão - CG), permitindo a composição do ICF e ICG. Os indicadores afetos à Componente de Implantação serão acompanhados trimestralmente, entretanto, não integra a avaliação anual da organização social por meio do ID.

O valor dos índices trimestrais (IDtrimestral) variam entre 0 e 1, assim o valor de ID anual também irá variar entre 0 e 1. Ao final da apuração dos índices será possível classificar o nível de gestão da OS, a classificando o ID anual da seguinte forma:

Alta Capacidade de Gestão: ID anual entre 0,90 e 1,00

Média Capacidade de Gestão: ID anual entre 0,80 e 0,89

Baixa Capacidade de Gestão: ID anual entre 0,01 e 0,79

7.3.1.1 Processo proposto para monitoramento e gestão dos indicadores de Gestão da Organização Social

O acompanhamento, monitoramento e avaliação de desempenho são instrumentos essenciais para que a Secretaria contratante possa se assegurar de que a OS está apresentando os resultados planejados. Esse acompanhamento pode ser observado no Capítulo 4 do Manual de Gestão item 4.3 - Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do Contrato de Gestão.

8. LEGISLAÇÃO E NORMAS

Para o desenvolvimento deste Manual de Gestão foram consideradas as legislações e normas elencadas a seguir:

- Constituição Federal de 1988;
- Lei Estadual nº 8.647/2003, dispõe sobre o Programa Estadual de Organizações Sociais;
- Lei Estadual nº 9.433/2005, dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia, e dá outras providências;
- Decreto nº 8.890/2004, que regulamenta a Lei nº 8.647/2003;
- Decreto nº 9.588/2005, que altera o Decreto nº 8.890/2004;
- Decreto nº 9.432/2005: Regimento do Conselho de Gestão das Organizações Sociais;
- Decreto nº 11.738/2009: Regimento da Procuradoria Geral do Estado da Bahia;
- Lei Complementar 34/2009, que dispõe sobre a Lei Orgânica da Procuradoria Geral do Estado e dá outras providências;
- Decreto nº 16.106/2015: Regimento da Secretaria da Administração do Estado da Bahia;
- Portaria nº 2.333/2013, que instituiu a Sistemática de Execução de processos e o Escritório de Processos;
- Resolução CONGEOS nº 15, de 04/04/2013, que aprova os Relatórios de Prestação de Contas Trimestral e Anual, Relatório Técnico Trimestral e Anual e Plano de Monitoramento e Avaliação dos Contratos de Gestão;
- Resolução CONGEOS nº 25, de 18/07/2013, que aprova o processo de apreciação pelo CONGEOS de minutas de contratos de gestão, termo aditivo e seus indicadores e metas.

9. GLOSSÁRIO

Acompanhamento - atividade de registro e documentação do processo de implementação, a fim de assegurar o cumprimento do contrato de gestão.

Assessoria de Planejamento e Gestão - áreas das Secretarias de Estado, que tem por finalidade promover, em articulação com a Secretaria da Administração SAEB e a Secretaria do Planejamento - SEPLAN a gestão organizacional, do planejamento estratégico, do orçamento e de tecnologias da informação e comunicação TIC, dos sistemas formalmente instituídos, com foco nos resultados institucionais.

Área de Negócio - unidade da estrutura interna da Secretaria, responsável por uma área de conhecimento específica ou por determinado programa de governo.

Bem imóvel - o que não pode ser removido sem alteração de sua substância, tais como terrenos, edifícios, construções e benfeitorias a eles incorporadas de modo permanente.

Bem móvel - o que, sem alteração na substância ou na destinação econômico social, pode ser transportado de um lugar para outro, por movimento próprio ou por força alheia, inclusive o que constitui acervo de museus, pinacotecas, bibliotecas e assemelhados.

Bem público - tudo o que compõe o patrimônio do Estado, como as coisas, corpóreas e incorpóreas, móveis e semoventes, créditos, direitos e ações.

Comissão Permanente de Licitação - grupo formado por servidores das Secretarias, responsável por coordenar e gerenciar os processos licitatórios, em conformidade com as legislações vigentes.

Comissão de Publicização - equipe designada pelo titular da Secretaria interessada na publicização do serviço, responsável pela elaboração do projeto de publicização.

Conselho de Gestão das Organizações Sociais - colegiado vinculado à Secretaria da Administração, com caráter consultivo, deliberativo e de supervisão e cuja finalidade é planejar, coordenar, acompanhar e implementar as ações do Programa Estadual de Organizações Sociais.

Contrato de Gestão - instrumento jurídico que institui e disciplina a parceria entre o Estado e uma organização social.

Controle - política, procedimento, atividade e mecanismo, desenvolvido para assegurar que os objetivos sejam atingidos e que eventos indesejáveis sejam prevenidos ou detectados, e corrigidos.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission- COSO - entidade americana, sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa, a fim de prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis.

Despublicização - retorno da transferência da gestão de serviços e atividades não exclusivas do Estado, do setor público não estatal para o Estado.

Desqualificação - ato pelo qual o Estado atesta que determinada organização social não mais reúne os requisitos legais para a titulação, ou quando ela descumpre o contrato de gestão ou a legislação.

Efetividade - relaciona produtos com seus efeitos, que são consequências desejadas, ou seja, mudanças na realidade que se quer transformar (Fonte: Maria das Graças Rua, 2009, p.08).

Eficácia - relação entre os resultados almejados e os previstos; processo de atingimento das metas propostas, aproveitando as oportunidades oferecidas; consiste em realizar um trabalho que atinja totalmente o resultado, concluindo o que se propôs a fazer, com o resultado esperado.

Eficiência - relação entre custos e benefícios; meio de fazer certo um processo correto, com boa qualidade, em curto prazo e com o menor número de erros.

Indicador-Chave de Desempenho - ferramenta de gestão para realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de um determinado processo, indicando quão bem os processos estão sendo desenvolvidos, permitindo que os objetivos sejam alcançados.

Índice de Desempenho - compilação dos componentes de Gestão Orçamentária e Financeira, Gestão de Aquisições, Gestão de Pessoal, Gestão Patrimonial, Gestão de Controle e Gestão de Processos Finalísticos, que determina o nível de gestão da organização social. Este processo é realizado através da aferição de indicadores que representam a conformidade de cada um dos pilares avaliados.

Inventário - procedimento de controle destinado à verificação da existência e condição dos equipamentos e materiais de uma localidade.

Material de Consumo - materiais utilizados nas atividades de apoio administrativo, comercial e operacional, não utilizados diretamente no serviço prestado. São exemplos os papéis para escritório, lâmpadas para utilização nos prédios administrativos, etc.

Meta - etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu topo ou em parte.

Monitoramento - exame contínuo dos insumos, atividades, processos, produtos (preliminares, intermediários e finais) de uma intervenção, com a finalidade de

otimizar a sua gestão, ou seja, obter mais eficácia, eficiência e, dependendo do alcance do monitoramento, efetividade.

Norteador - valor que visa orientar um processo.

Organização Social - pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos que, atendidos os requisitos legais, é titulada pelo Poder Executivo, tornando-se apta, mediante processo seletivo, a absorver a gestão e execução de serviços ou atividades não exclusivas do Estado.

Parte interessada - aquele envolvido em um processo, este que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

Permissão de uso - outorga do uso de bens públicos estaduais, da Secretaria contratante para a OS no âmbito do contrato de gestão, efetuada a título precário ou clausulada, por ato administrativo, em caráter gratuito ou mediante remuneração, sempre com imposição de encargos e após chamamento público os interessados para seleção, dispensada esta quando o permissionário for entidade filantrópica ou assistencial.

Plano de melhoria - plano que define as ações a serem tomadas após coleta e análise de dados. Incide sobre ações que devem ser tomadas geralmente em curto prazo (nada impedindo de ser também em médio ou longo prazo), descrevendo como colocar em prática as ações estratégicas.

Programa Estadual de Organizações Sociais - programa instituído pela legislação estadual, com objetivo de fomentar a absorção pelas organizações sociais de serviços de interesse público atinentes ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e institucional, à proteção e preservação do meio ambiente, bem como à saúde, ao trabalho, à ação social, à cultura e ao desporto e à agropecuária,

Publicização - transferência da gestão de serviços e atividades não exclusivas do Estado para o setor público não estatal, assegurando o caráter público à entidade de direito privado, bem como autonomia administrativa e financeira.

Qualificação - ato através do qual o Estado atesta que determinada entidade com personalidade jurídica de direito privado e sem finalidade lucrativa, reúne os requisitos legais para ser titulada como organização social.

Repasse financeiro - importância estipulada no contrato de gestão, referente à prestação de serviço pela organização social e depositado em determinada periodicidade em conta bancária pela Secretaria vinculada ao contrato de gestão.

Secretaria de Administração do Estado da Bahia - unidade central da administração pública do estado da Bahia, cuja finalidade é planejar, coordenar,

executar e controlar as atividades de administração geral, de modernização administrativa, de informatização e a gestão de edificações públicas do Estado, além de formular e executar a política de recursos humanos, previdência e assistência aos servidores públicos estaduais, processamento de dados e desenvolvimento dos serviços públicos.

Sistema de Administração de Patrimônio - sistema patrimonial do Estado, gerido exclusivamente pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia. O sistema permite o controle e gerenciamento dos bens móveis pertencentes ao Poder Público e é destinado a registrar, controlar e acompanhar as atividades de patrimônio, principalmente as que se referem a tombamento, movimentações e baixa de ativos.

Superintendência de Gestão e Inovação - unidade da Secretaria da Administração do Estado da Bahia que tem por finalidade planejar, coordenar, promover, acompanhar e avaliar a implementação de estratégias, programas e projetos de modernização e inovação tecnológica para a gestão pública, em consonância com as políticas e diretrizes governamentais. Exerce também a função de Secretaria Executiva do Conselho de Gestão das organizações sociais.

Tombamento - arrolamento de todo bem patrimonial com a finalidade de colocá-lo sob a guarda e proteção dos agentes responsáveis. Tem o intuito de garantir a existência do bem e preservá-lo, garantindo que não ocorra dano ou extravio.

Unidade de Gestão de Contrato - área da Secretaria responsável pela gestão dos contratos, por meio de procedimentos e indicadores de gestão, para acompanhar e monitorar as fases e atividades de publicização, seleção, execução e encerramento dos contratos de gestão.

10. ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE - Auditoria Geral do Estado

APG - Assessoria de Planejamento e Gestão

CCC - Coordenação de Contratos e Convênios

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CMA - Comissão de Monitoramento e Avaliação

CMP - Coordenação de Material e Patrimônio

CMPG - Coordenação de Modelos de Parcerias de Gestão

CONGEOS - Conselho de Gestão das Organizações Sociais

COPEL - Comissão Permanente de Licitação

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

DOE - Diário Oficial do Estado

DG - Diretoria Geral

DSG - Diretoria de Soluções em Gestão

IC - Índice de Execução

IDOS - Índice de Desempenho da OS

IE - Índice de Encerramento

IGA - Índice de Gestão de Aquisição

IGC - Índice de Gestão de Controle

IGP - Índice de Gestão de Pessoal

IGPL - Índice de Gestão Patrimonial

IGPS - Índice de Gestão da Publicização do Serviço

IGOF - Índice de Gestão Orçamentária e Financeira

IOPOS - Índice Operacional da Publicização do Serviço

IP - Índice de Publicização

IS - Índice de Seleção

OGE - Ouvidoria Geral do Estado

OS - Organização Social

PEOS - Programa Estadual de Organizações Sociais

PGE - Procuradoria Geral do Estado

SAEB - Secretaria da Administração do Estado da Bahia

SEPLAN - Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia

SGI - Superintendência de Gestão e Inovação

SIAP - Sistema de Administração de Patrimônio

TCE - Tribunal de Contas do Estado

TED - Transferência Eletrônica Disponível

UGC - Unidade de Gestão de Contratos

UMA - Unidade de Monitoramento e Avaliação

VI - Verificador Independente

11. ANEXOS

Anexo I - Ofício de Manifestação de Interesse;

Anexo II - Plano de Ação;

Anexo III - Projeto de Publicização;

Anexo IV - Matriz Marco Lógico;

Anexo V - Orçamento;

Anexo VI - Avaliação Ex-Ante;

Anexo VII - Parecer de Conveniência e Oportunidade;

Anexo VIII - Portaria de Publicização;

Anexo IX - Edital e Anexos;

Anexo X - Portaria de Designação da Comissão Julgadora;

Anexo XI - Termo de Permissão de Uso;

Anexo XII - Termo de Doação;

Anexo XIII - Plano de Monitoramento e Avaliação;

Anexo XIV - Relatório de Prestação de Contas Trimestral;

Anexo XV - Relatório de Prestação de Contas Anual;

Anexo XVI - Relatório Técnico Trimestral;

Anexo XVII - Relatório Técnico Anual;

Anexo XVIII - Plano de Ação de Melhoria;

Anexo XIX - Relatório de Prestação de Contas Final;

Anexo XX - Termo de Encerramento;

Anexo XXI - Requerimento de Qualificação;

Anexo XXII - Portaria de Despublicização;

Anexo XXIII - Matriz de Responsabilidades;

Anexo XXIV - Manual de Usabilidade das Ferramentas de Gestão de Indicadores.