

**MANUAL DE GESTÃO  
RELAÇÕES ENTRE O MUNICÍPIO E AS  
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS  
TRANSFERÊNCIA**



**PRIMEIRA CAPITAL DO BRASIL**



Secretaria Municipal de Gestão – SEMGE

# MANUAL DE GESTÃO

## Relações entre o Município e as Organizações Sociais

1ª Edição - 2021

**PREFEITO**

Bruno Soares Reis

**SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO – SEMGE**

**Thiago Martins Dantas**

Secretário

**Isabela Loureiro Manso Cabral**

Subsecretária

**SECRETARIA EXECUTIVA DO CONSELHO -  
COGEOS**

Sandra Marcia Almeida Guimarães

Rita de Cássia Assis Lopo Garrido

**ELABORAÇÃO**

Rita de Cássia Assis Lopo Garrido

Sandra Marcia Almeida Guimarães

## APRESENTAÇÃO

A redefinição do Poder Público foi um tema de alcance universal nos anos 90. No Brasil, essa questão adquiriu importância decisiva, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional.

Tornou-se inadiável o equacionamento da questão da reforma ou da reconstrução da Administração Pública que, se por um lado não conseguia atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social, por outro, já existia um segmento da sociedade, o terceiro setor, fortalecido institucionalmente, podendo colaborar de forma cada vez mais ativa na produção de bens públicos.

A Reforma do Estado não é, assim, um tema abstrato: ao contrário, é algo cobrado e iniciado pela sociedade, por vê frustradas suas demandas e expectativas. O propósito central é estabelecer um marco institucional entre as atividades e serviços estatais e a participação da sociedade civil na sua execução, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública municipal. Trata-se de um modelo de gestão que estabelece alianças estratégicas entre o Município e entidades representativas da Sociedade Civil.

A necessidade da reforma administrativa, aliada com a política de buscar parceria com o terceiro setor, objetivando encontrar um instrumento que permitisse a transferência de certas atividades que estavam sendo exercidas pelo Poder Público, e, que seriam melhor se exercidas, pelo Setor Privado, deu origem as Organizações Sociais.

Assim sendo, essas entidades privadas, sem fins lucrativos, que integram o terceiro setor, surgiram com a necessidade do Poder Público em transferir funções para que terceiros, através de documento formal, prestassem serviços públicos não exclusivos do Setor Público. A política do terceiro setor conduz a uma maior participação da sociedade no planejamento e execução de políticas públicas, nas atividades que não são executadas pelo Setor Público, uma vez que essas entidades receberam recursos públicos para exercerem as atividades/serviços que lhe forem repassados.

A Administração Pública Municipal, através da Secretaria responsável pela contratação do serviço/atividade a ser transferido, compromete-se a assegurar o repasse dos recursos financeiros, instalações e equipamentos necessários ao funcionamento da unidade e, em contrapartida a Organização Social prestará os serviços inerentes à sua missão, objetivando o alcance das metas estabelecidas no Contrato de Gestão.

O Plano de Transferência proposto pela secretaria da área deverá incluir as metas a serem atingidas, os respectivos prazos de execução, bem como os critérios definidos de

avaliação de desempenho, inclusive mediante indicadores de qualidade e produtividade.

A reforma gerencial do Poder Público buscava a substituição do modelo de administração pública burocrática, envolvendo práticas clientelistas ou patrimonialistas, por uma administração pública gerencial, baseada em resultados de avaliação de desempenho.

Organização Social não se trata de um novo ente administrativo, e sim uma titularidade obtida através da outorga pelo Poder Público a essas entidades, para que as mesmas obtenham determinados benefícios, a exemplo de: isenções fiscais, dotações orçamentárias, etc.

A Secretaria Municipal de Gestão - SEMGE, disponibiliza o Manual de Transferência com o objetivo de nortear a operacionalização dos Processos de Transferência.

Por certo, este documento orienta as entidades pertencentes ao terceiro setor, que almejam obter a titularidade de Organização Social e entidades públicas nos passos para o estabelecimento de parcerias em conformidade com a Lei Municipal nº 8631, de 25 de julho de 2014 e Decreto nº 28.232 de 28 de dezembro de 2016, alterado pelo Decreto nº 32.202/2020.

## Índice

1. INTRODUÇÃO .....	7
1.1 Relações entre o Município e as Organizações Sociais .....	8
1.2 O que é uma Organização Social? .....	8
1.3 Qualificação da Entidade como OS .....	9
1.4 Transferência dos Serviços/Atividades .....	10
1.5 Conselho Municipal de Gestão das Organizações Sociais – COGEOS .....	11
1.6 Manual de Gestão .....	13
1.7 Metodologia do Manual de Gestão .....	14
TRANSFERÊNCIA .....	16
2.1 Transferência .....	17
2.1.1 Reunião para Planejamento da Transferência .....	17
2.1.2 Emissão do Ofício de Manifestação de Interesse .....	18
2.1.3 Emissão da Portaria de Designação da Comissão de Transferência .....	18
2.1.4 Elaboração do Plano de Ação de Transferência .....	19
2.1.5 Elaboração do Projeto de Transferência .....	20
2.1.5.1 Planejamento .....	20
2.1.5.2 Identificação de Riscos .....	23
2.1.5.3 Orçamento .....	26
2.1.6 Aplicação da Avaliação do Estudo Técnico .....	27
2.1.8 Emissão do Parecer de Conveniência e Oportunidade .....	28
2.1.9 Emissão do Parecer Técnico .....	29
2.1.10 Emissão da Resolução do COGEOS .....	29
2.1.11 Publicação da Resolução do COGEOS .....	29
2.1.12 Emissão da Portaria de Transferência .....	29
2.1.13 Publicação da Portaria de Transferência .....	30
ANEXOS .....	32
MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA .....	34
GLOSSÁRIO .....	35
ABREVIATURAS E SIGLAS .....	39

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Relações entre o Município e as Organizações Sociais

O Governo Municipal de Salvador seguindo as transformações políticas, sociais e econômicas do país, redefiniu o seu papel como executor direto de atividades/serviços, e buscou um modelo de gestão organizacional mais eficiente, através do fortalecimento de parcerias com o terceiro setor, transferindo-lhe a responsabilidade na execução de atividades/serviços específicos, em conformidade com a legislação pertinente.

Neste contexto, a Prefeitura lança o modelo de gestão das Organizações Sociais - OS, com base na Lei nº 8.631 de 25 julho de 2014, (gerada a partir da revogação da Lei nº 5.905 de 19 de janeiro de 2001) e Decreto de Regulamentação Nº 28.232 de 28 de dezembro de 2016, alterado pelo Decreto nº 32.202/2020 com a finalidade de orientar as Relações entre o Poder Público Municipal e as entidades de direito privado, qualificada como Organização Social.

Para o alcance da finalidade, serão tomadas como base as seguintes diretrizes:

- ✓ adoção de critérios que assegurem padrão de qualidade na execução dos serviços e no atendimento ao cidadão;
- ✓ promoção de meios que favoreçam a eficiência na prestação dos serviços de interesse social;
- ✓ adoção de mecanismo que possibilitem a integração entre os setores públicos, a sociedade e o terceiro setor.
- ✓ manutenção do sistema de programação e acompanhamento das atividades, que permitam a avaliação da eficácia quanto aos resultados.

## 1.2 O que é uma Organização Social?

Organizações Sociais (OS) são um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades transferíveis, mediante qualificação específica, através da qual recebe a titularidade de Organizações Sociais. Trata-se de uma forma de propriedade pública não governamental, constituída pelas entidades civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.

As Organizações Sociais são um modelo de parceria entre a Administração Pública e a Sociedade. O Poder Público continuará a fomentar as atividades transferíveis e exercerá sobre elas um controle estratégico: demandará resultados necessários ao atingimento dos objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o instrumento que regulará as ações das OS.

Essa forma de gestão não deve ser confundida com privatização de entidade pública, uma vez que o patrimônio não é transferido para o terceiro. Diferentemente, o órgão

público transfere a posse e uso do imóvel, mediante Termo de Permissão de Uso de Bem Imóvel, e acompanha diretamente a execução das atividades exercidas pela Organização Social, bem como através da supervisão, fiscalização e avaliação do Contrato de Gestão, realizada pela área competente da Secretaria interessada, especialmente designada para este fim, cabendo ao Conselho de Gestão das Organizações Sociais – COGEOS acompanhar e apreciar (vide item 1.5).

### 1.3 Qualificação da Entidade como OS

- Entidade e Secretaria Municipal interessada

A qualificação é o ato através do qual o Município atesta que determinada entidade, com personalidade jurídica de direito privado e sem finalidade lucrativa, está habilitada a assinar Contrato de Gestão com o mesmo.

A qualificação da entidade como Organização Social dar-se-á por Ato do Prefeito, com base em processo instruído com manifestação do COGEOS.

Os requisitos exigidos para que as entidades privadas se habilitem à qualificação como Organização Social, devem constar no registro de seu ato constitutivo em conformidade ao Art. 12 e Art. 13 do Decreto Nº 28.232 de 28 de dezembro de 2016, alterado pelo Decreto 32.202/2020.

Comprovar o registro do seu Ato Constitutivo dispendo sobre:

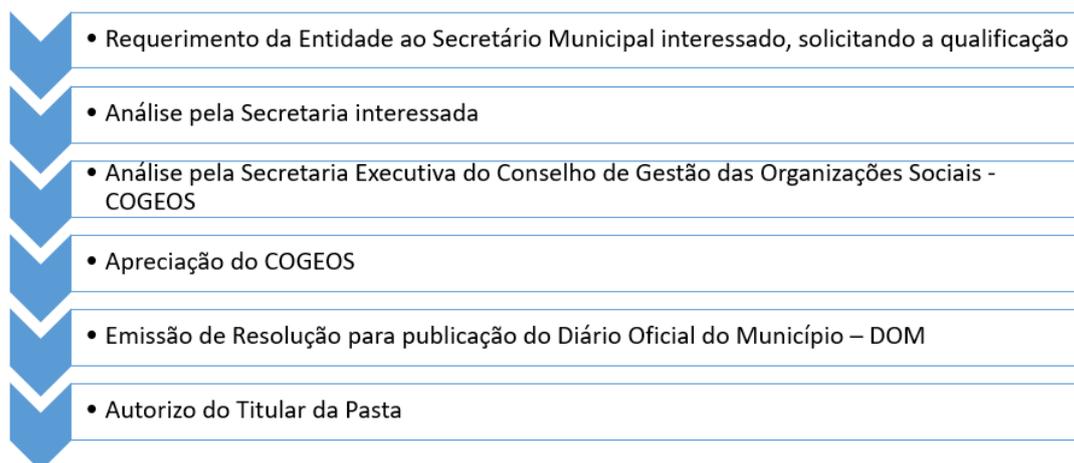
- ✓ natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- ✓ finalidade não lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- ✓ ter como estruturação mínima 01(um) órgão deliberativo, 01 (um) órgão de fiscalização, e 01 (um) órgão executivo, definidos nos termos do estatuto da entidade;
- ✓ previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público, na forma deste Regulamento, observados os princípios constitucionais da Administração Pública, e de membros da sociedade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- ✓ composição e atribuições do órgão executivo;
- ✓ obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial do Município, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão;
- ✓ aceitação de novos associados, na forma do Estatuto da Entidade, no caso de associação civil;

- ✓ 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;
- ✓ previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito do Município, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e dos bens alocados, nos termos do Contrato de Gestão.

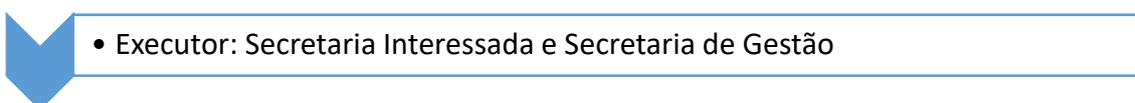
## PROCEDIMENTOS



Decreto de  
Qualificação



### 1.4 Transferência dos Serviços/Atividades



Entende-se por transferência a passagem da gestão de um serviço/atividade no âmbito do Poder Público para uma Entidade, sem fins lucrativos, qualificada como Organizações Sociais.

O Projeto de Transferência dos serviços/atividades, bem como o acompanhamento e monitoramento do Contrato de Gestão é de responsabilidade da Secretaria Municipal com parceria firmada com a Organização Social. Cabe à Secretaria Municipal de Gestão – SEMGE, através do Gabinete, exercer na qualidade de Secretaria Executiva do Conselho, o acompanhamento do Processo de Transferência.

A transferência de que trata a legislação pressupõe inicialmente prévia e expressa manifestação de interesse da Secretaria Municipal da área em transferir determinada atividades/serviços.

Com a implantação do modelo de gestão por Organizações Sociais, pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

- ✓ melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
- ✓ reduzir as formalidades burocráticas para acesso aos serviços;
- ✓ dotar o agente executor de maior autonomia administrativa e financeira, contribuindo para agilizar e flexibilizar o gerenciamento da instituição;
- ✓ utilizar os recursos de forma mais racional, visando a redução de custos;
- ✓ priorizar a avaliação por resultados;
- ✓ promover maior integração entre os setores público, privado e a sociedade.

## 1.5 Conselho Municipal de Gestão das Organizações Sociais – COGEOS

- 
- Executor: Secretaria de Gestão

Órgão consultivo, deliberativo e de supervisão ligado à Secretaria de Gestão Municipal, encarregado de gerir, deliberar sobre as relações de transferência entre o Poder Público Municipal e as Organizações Sociais, bem como prestar assistência às Secretarias Municipais na identificação de novas áreas, atividades/serviços de interesse público passível de transferência.

Finalidade: fomentar, planejar, coordenar e implementar as ações de transferência dos serviços/atividades das Organizações Sociais.

Composição:

- ✓ Presidente – Secretaria de Gestão do Município;
- ✓ Representantes das Secretarias do Município engajados nas Relações de Transferência;
- ✓ Representantes da Sociedade Civil, nomeados pelo Prefeito, de forma paritária.

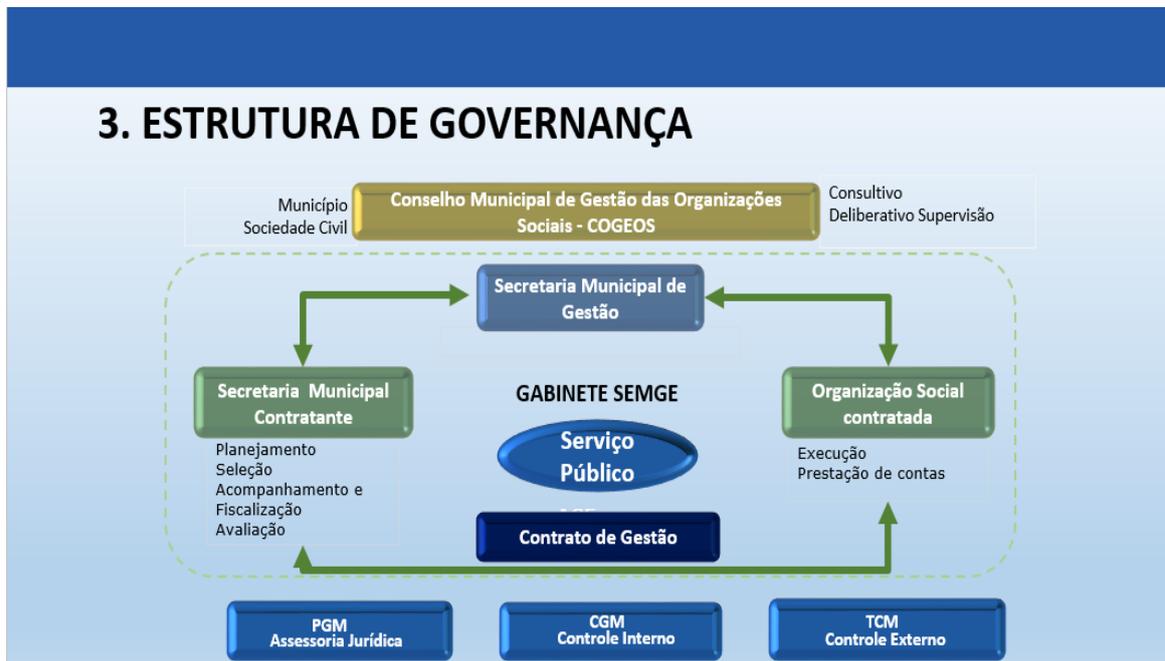
As funções de Secretaria Executiva do Conselho serão exercidas através do Gabinete da SEMGE.

Competências: artigo 3º Regimento do COGEOS, aprovado pelo Decreto 28.452/2017.

- I - fomentar, supervisionar e coordenar a transferência de serviços e atividades às Organizações Sociais, como instrumento de colaboração e ferramenta de modernização da Administração Pública;
- II - promover estudos e diagnósticos com vistas à definição de diretrizes estratégicas e prioridades para a transferência de serviços e atividades às Organizações Sociais;
- III - avaliar os processos de transferência de serviços de interesse público para Organizações Sociais, de iniciativa das Secretarias do Município das áreas correspondentes às atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à ação social, a proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde;
- IV - manifestar-se acerca da qualificação de entidades como Organização Social, tendo em vista, dentre outros critérios, a representatividade da sociedade civil na composição da entidade interessada, conforme a natureza de suas atividades;
- V - manifestar-se sobre os termos do Contrato de Gestão a ser firmado entre a Secretaria Municipal 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;
- VI - avaliar e acompanhar a capacidade de gestão das Organizações Sociais, quanto à otimização do padrão de qualidade na execução dos serviços e no atendimento ao cidadão;
- VII - manifestar-se sobre o desempenho da Organização Social, nos casos de não cumprimento das metas pactuadas no Contrato de Gestão;
- VIII - para consecução de sua finalidade poderá ainda o Conselho:
  - a) avaliar os processos de qualificação e desqualificação de entidades como Organização Social, emitindo parecer;
  - b) requisitar às Organizações Sociais, bem como às Secretarias das respectivas áreas, a qualquer tempo, relatórios técnicos e demais informações que julgar necessárias;
  - c) elaborar e modificar o seu Regimento.

O desenho a seguir representa a estrutura de governança das Relações entre o Município e as Organizações Sociais, apresentando os atores envolvidos e suas inter-relações:

Fig. 1 – Estrutura de Governança



Para que o processo aconteça com transparência contaremos com o apoio da Procuradoria Geral do Município de Salvador – PGMS, e os dois entes que exercem controle, Controladoria Geral do Município – CGM e o Tribunal de Contas do Município – TCM.

## 1.6 Manual de Gestão

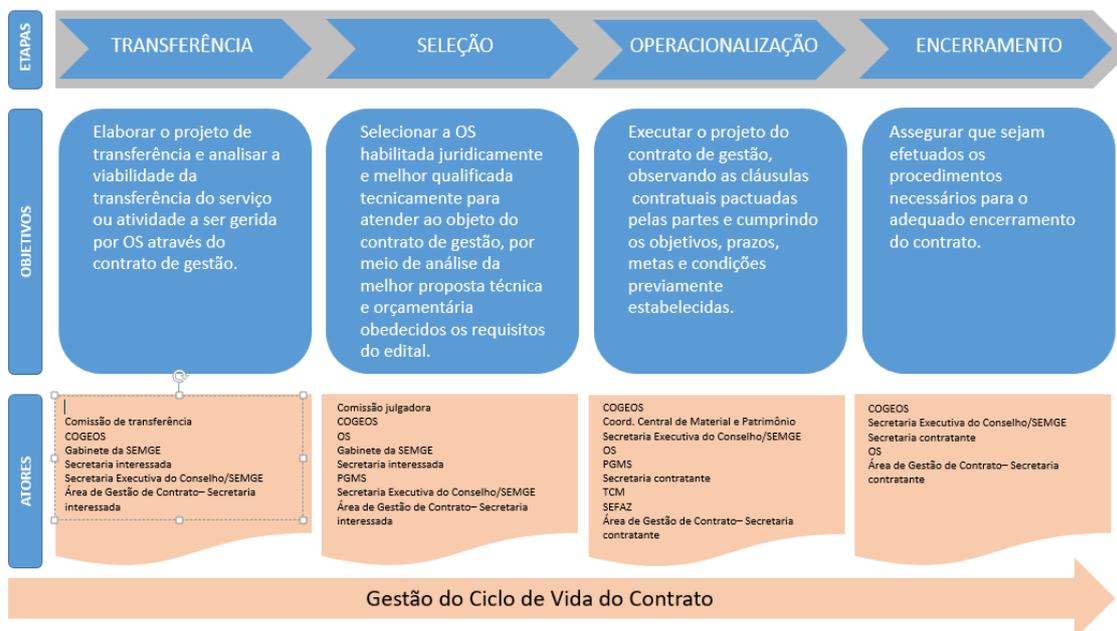
O presente Manual tem por objetivo orientar os atores envolvidos sobre a sistemática a ser adotada na gestão do ciclo de vida dos contratos.

Esta iniciativa teve por base estabelecer boas práticas aos órgãos públicos e as Organizações Sociais, bem como promover o aprimoramento dos processos envolvidos nas Relações entre o Município e as Organizações Sociais, contribuindo para:

- ✓ Gestão do contrato de acordo com as melhores práticas;
- ✓ Uso 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;
- ✓ Enfatizar a importância da definição das metas contratuais e o modelo a ser adotado para as suas avaliações.

O Manual considera todos os processos, correspondentes ao ciclo de vida de um contrato de gestão, conforme exposto na figura a seguir:

**Fig. 2 – Ciclo de Vida de Contratos de Gestão com Organizações Sociais**



O Manual está contemplando um capítulo para cada ciclo de vida do contrato, contendo narrativa dos processos, atividades e respectivos atores e etapas a serem seguidas.

Este Manual também considera o capítulo Indicadores Gerais de Gestão dirigido à Área de Gestão de Contratos, das secretarias interessadas, bem como área responsável pelo Monitoramento e Avaliação dos Contratos de Gestão.

A fim de padronizar os processos das Relações de Transferência entre as Secretarias interessadas e das Organizações Sociais, este manual disponibilizará todos os documentos necessários como anexos.

## 1.7 Metodologia do Manual de Gestão

A metodologia utilizada toma como base os princípios da confiabilidade, conformidade, eficiência, eficácia e efetividade, conduzindo a uma perspectiva de maior transparência, existência de controle de qualidade e produtividade, em que se dá ênfase ao resultado, por meio de indicadores de desempenho.

Como resultado, foram identificados alguns norteadores para o Modelo de Gestão, com foco no contrato, tais como:

✓ Critério de excelência dos processos

Assegurando a excelência dos processos na gestão pública, temos como requisito: a eficiência e eficácia nos processos, orientações para melhoria contínua dos processos gerenciais dos contratos de gestão, monitoramento e controle dos processos

✓ Transparência e gestão participativa

Informações disponíveis e confiáveis, atendem as necessidades e expectativa dos cidadãos-usuários e da sociedade, levando em consideração alguns fatores: ética e responsabilidade, controle dos processos e monitoramento dos indicadores-chave

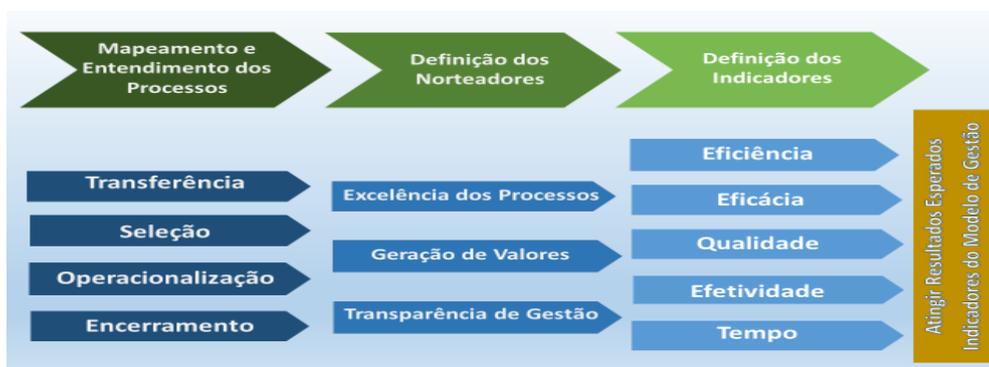
✓ Desempenho e geração de valores;

Todo processo deve, necessariamente, agregar valor para as partes interessadas, visando a melhoria do desempenho, cujas práticas de gestão utilizadas para o gerenciamento dos processos facilitam a tomada de decisões e execução de ações.

Para sustentabilidade dos norteadores deverão ser usados indicadores e métricas para avaliar e monitorar os contratos de gestão. Tais indicadores irão apontar o desempenho dos contratos de gestão, melhoria contínua dos processos de transferência e análise comparativa do desempenho das Secretarias Municipais e das Organizações Sociais nos processos de transferência de atividades/serviços.

A figura abaixo, reporta a estrutura macro do Manual de Gestão:

**Fig. 3 – Estrutura Macro do Manual de Gestão**



## 2. PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA

## 2.1 Transferência

A Transferência é o movimento em direção ao setor público não-estatal, no sentido de responsabilizar pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de governança, mas devem ser subsidiados pelo poder público. As instituições não estatais ganham proeminência tanto na viabilização, quanto na implementação das políticas públicas, uma vez que o próprio município, por meio da transferência, incentiva a participação de tais instituições, principalmente na gestão de serviços/atividades públicas.

Assim, uma das possibilidades é ilustrada pela transferência da gestão de serviços/atividades públicas para instituições não estatais ou “Organizações Não Governamentais”, representantes daquilo que atualmente denomina-se “terceiro setor”

As Organizações Sociais tornam mais fácil e direto o controle social, por meio da participação nos conselhos de administração dos diversos segmentos representativos da sociedade civil, ao mesmo tempo que favorece seu financiamento via compra de serviços e doações por parte da sociedade. Não obstante, gozam de uma autonomia administrativa muito maior do que aquela possível dentro do aparelho governamental. Em compensação, seus dirigentes são chamados a assumir uma responsabilidade maior, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição e na melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.

### 2.1.1 Reunião para Planejamento da Transferência

- 
- Executor: Secretaria Interessada

Para que uma organização cumpra com efetividade sua missão, é imprescindível que suas ações decorram de um planejamento organizado e constante, baseado nas políticas e diretrizes públicas às quais a organização se vincula.

Quando a Secretaria interessada vislumbra a possibilidade de transferência do serviço/atividade sob sua competência para uma entidade qualificada como Organização Social, o processo de transferência é iniciado.

Dando início a este processo, a Secretaria Executiva do Conselho é solicitada para a realização de uma reunião de planejamento, cujo escopo é a apresentação das diretrizes das Relações de Transferência e alinhamento das atividades, indicando o perfil requerido para a composição da Comissão de Transferência.

Neste momento também é apresentada aos envolvidos a legislação aplicável as Relações de Transferência e os documentos a serem utilizados durante o processo (modelos de Ofício de Manifestação de Interesse, Portaria designando Comissão de Transferência e Plano de Ação, entre outros).

### 2.1.2 Emissão do Ofício de Manifestação de Interesse

- Executor: Secretário da Pasta

Uma vez realizada a reunião para planejamento da transferência, o titular da Secretaria Interessada emite um Ofício com o objetivo de formalizar ao Secretário da SEMGE, a intenção em dar início ao processo de transferência, de acordo com o modelo do **Anexo T I – Ofício de Manifestação de Interesse**.

### 2.1.3 Emissão da Portaria de Designação da Comissão de Transferência

- Executor: Secretário da Pasta

Após emissão do Ofício de Manifestação de Interesse, o Secretário da pasta deverá designar a composição da Comissão de Transferência que é a equipe responsável pela elaboração do Plano de Ação.

**Composição da comissão: A Comissão deve ser composta por, no mínimo, três servidores, preferencialmente, das áreas técnicas correlatas à especificidade do projeto.**

Os representantes das referidas áreas serão responsáveis, também, por executar as atividades de gerenciamento, fiscalização e acompanhamento da execução dos contratos sob sua responsabilidade, em articulação com as demais unidades gestoras.

A Portaria de Designação da Comissão de Transferência deve ser publicada no Diário Oficial do Município – DOM, com prazo máximo de conclusão dos trabalhos de 60 (sessenta) dias corridos.

#### 2.1.4 Elaboração do Plano de Ação de Transferência

- Executor: Comissão de Transferência da Secretaria Interessada

Para que as ações resultantes de um planejamento se realizem, concretizando a implementação das políticas públicas formuladas, é imprescindível que sejam relacionadas as principais atividades para a realização do processo de transferência do serviço/atividade 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.

Designada a Comissão, a mesma deverá preencher o Plano de Ação, constante neste Manual (**Anexo T II – Plano de Ação de Transferência**), com prazos realísticos, objetivando o monitoramento das atividades com eficiência.

Este documento deve ser atualizado periodicamente a cada 15 (quinze) dias, além de relatar as macro atividades da fase de transferência do serviço/atividade, ou seja, desde a emissão do Ofício pelo Secretário até a publicação da Portaria de Transferência no DOM e em jornal de grande circulação.

A validação do Plano de Ação deve ser feita pela Secretaria Executiva do Conselho em conjunto com a Secretaria interessada, período em que será estabelecido o cronograma de reuniões para o desenvolvimento do Projeto de Transferência. O Plano de Ação deverá ser anexado ao Processo de Transferência.

Fig. 4 – Plano de Ação de Transferência



PRIMEIRA CAPITAL DO BRASIL

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR  
(Nome da Secretaria) **Processo de Transferência**  
(Nome da Entidade Pública vinculada, se for o caso) Planejamento

Secretaria		Progresso	#DIV/0!
Responsável		Atualização	

#	Escopo de Atividades 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			
2	<b>Elaboração do Projeto de Transferência com Assessoria SEMGE/Secretaria Executiva do Conselho</b>									
2.2	Levantamento de informações do serviço a ser transferido		Comissão de Transferência					0%	0%	
2.3	Redação do Projeto de Transferência		Comissão de Transferência					0%	0%	
2.4	Realização do Estudo Técnico		Área de Monitoramento e Fiscalização de Contratos					0%	0%	
2.5	Validação do Projeto		Gabinete da Secretaria Interessada					0%	0%	
3.	<b>Transferência</b>									
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 Transferência		SEMG/Secretaria Executiva do Conselho					0%	0%	
3.3	Emissão de resolução sobre o pedido de Transferência		COGEOS					0%	0%	
3.4	Autorização do Titular da Pasta		Secretaria Interessada					0%	0%	

## 2.1.5 Elaboração do Projeto de Transferência

- Executor: Comissão de Transferência da Secretaria Interessada

### 2.1.5.1 Planejamento

A Comissão de Transferência dará início a elaboração do Projeto de Transferência, que tem por objetivo estabelecer o diagnóstico e o escopo do serviço/atividade a ser transferido. 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 Transferência no DOM.

Uma vez elaborado o Plano de Ação, a Comissão dará início a elaboração do Projeto de Transferência, com a finalidade de estabelecer o diagnóstico e o escopo do serviço/atividade a ser transferido.

Na hipótese de o serviço/atividade já vir sendo prestado pelo Município, deverá ser elaborado estudo técnico, contendo diagnóstico detalhado das condições administrativas, patrimoniais e financeiras do órgão ou unidade que o presta, bem como dos resultados que são atualmente alcançados (§ 2º do Art. 5º do Decreto 28.232/2016, alterado pelo Decreto 32.232/2020).

Concluída a definição de escopo, é preciso verificar se o conjunto das definições estratégicas estão coerentes entre si. Qualquer lacuna ou contradição, nesta fase do planejamento, pode enfraquecer e tornar confusas as ações decorrentes. Também devem ser apresentadas as justificativas para adotar o modelo de Organizações Sociais, 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.

Para que seja seguida a padronização, é importante que seja obedecido o modelo constante no **Anexo T III – Projeto de Transferência**, considerando o conteúdo aprovado pelo COGEOS.

A identificação dos fatores críticos de sucesso é de responsabilidade da alta administração e do corpo gerencial, o que não quer dizer que apenas esses níveis devam participar do esforço de identificação.

Para elaboração do Projeto de Transferência deve ser utilizada metodologia consolidada, chamada Matriz de Estudo Técnico (**Anexo T IV – Matriz Marco Lógico**), que consiste em uma ferramenta utilizada para facilitar o processo de concepção, planejamento, monitoramento e avaliação do escopo do serviço/atividade a ser transferido.

Para o preenchimento da Matriz, antes de começar a coletar os dados, deve-se checar a existência de informações disponíveis, se elas se prestam à mensuração pretendida e se delas já se extraíram todos os dados possíveis.

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

A lógica de intervenção da Matriz deve ser preenchida com as opções escolhidas para superar ou minimizar 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 a transferência. Do conteúdo da lógica de intervenção, fazem parte:

- ✓ **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;

- ✓ **Objetivo 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;
- ✓ **Componente Finalístico – CF:** é o conjunto de entregas e atividades relacionadas diretamente à finalidade do serviço. Este 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.

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

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

**Meta** é um objetivo “almejado” que pode ser mensurado e claramente definido. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo um objetivo. Deve ser feita uma distinção entre “meta” e “objetivo”. O objetivo é estratégico e abrangente e metas são tarefas específicas para alcançar os objetivos. Para construção de metas podemos utilizar o método SMART, considerando 5 (cinco) atributos: **S** (Específico), **M** (Mensurável), **A** (Atingível), **R** (Relevante) e **T** (Temporal).

- ✓ **Específico:** claros em relação a que, quando e como a situação deverá mudar. A meta deve ser exclusiva, evitando interpretações dúbias;
- ✓ **Mensurável:** após definição da meta devemos ser capazes de mensurá-la, pois o que não pode ser medido não pode ser gerenciado;
- ✓ **Atingível:** capaz de realizar seus objetivos;
- ✓ **Realísticos:** capaz de obter o nível de mudança refletido no objetivo; e
- ✓ **Ligados ao Tempo:** definir o período no qual os objetivos devem ser alcançados.

**Indicadores** são instrumentos de gestão essenciais para medir o resultado de determinado índice, que compõe o alcance de uma determinada meta, portanto, devem ser expressos em unidades de medida que sejam as mais significativas para aqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base na informação por eles geradas. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do serviço/atividade prestado. A meta é a quantificação do indicador prevista para o decurso temporal da prestação do serviço/atividade.

A identificação dos **fatores críticos de sucesso**, das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da instituição pode apontar oportunidades de melhoria, que servirão de base para a definição de metas de desempenho.

As metas devem ser escritas de forma que, mesmo pessoas não familiarizadas com a organização, sejam capazes, apenas pela leitura, de entender os resultados esperados.

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, têm-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. Devem ser sempre verdadeiros ou aceitos como verdadeiros, pois são os responsáveis por construir as informações consideradas explícitas.

### 2.1.5.2 Identificação de Riscos

- Executor: Comissão de Transferência da Secretaria Interessada

A definição mais comumente utilizada aborda riscos como “ameaça de que um evento ou ação (interno ou externo) que possa afetar negativa ou positivamente à Organização na implementação das estratégias de negócio ou o atendimento de objetivos”.

Os riscos podem ser, preliminarmente, positivos e negativos. Os riscos positivos chamamos de Oportunidades e os negativos de Ameaças. Eles também podem ser:

- ✓ Conhecidos – já ocorreram em projetos anteriores ou que se tem uma ideia clara de sua probabilidade e impacto;
- ✓ Parcialmente conhecidos – que se tem uma ideia de probabilidade e impacto com um grau menor de certeza;
- ✓ Desconhecidos – que não se consegue identificar ou estimar assertivamente.

O sistema de controles internos proporciona a fiscalização e o acompanhamento das atividades, objetivos e metas, comparando o planejado com o executado, a efetividade na aplicação dos recursos, e a capacidade de avaliação e resposta ao risco inerente.

Durante a execução do serviço pela Organização Social, os riscos internos são os eventos que podem ocorrer e, 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.

Pode ser apontado como riscos internos inerentes ao contrato de gestão, por exemplo, a ausência de apresentação do Relatório de Prestação de Contas, por parte da Organização Social no prazo estabelecido e o repasse intempestivo por parte da Secretaria.

Os riscos externos são os eventos que podem ocorrer fora da governabilidade da Organização Social e da Secretaria interessada. Estes riscos podem ser antecipados pelas partes interessadas, mas não são controlados por elas, pois sofrem influência de terceiros. Como exemplo, podemos citar a inflação, riscos operacionais, entre outros. Um risco operacional, como a má gestão de verbas governamentais, poderia colocar em risco o repasse adequado dos recursos à Organização Social, atingindo diretamente a prestação do serviço.

O gerenciamento de riscos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gestão.

As técnicas para identificação de riscos são similares às técnicas de levantamento de requisitos, mas algumas outras são adicionadas. Seu objetivo é auxiliar o gestor a identificar o maior número possível de riscos, além de permitir a avaliação (de probabilidade e impacto) e o planejamento de ações preventivas e de contingência com antecedência, a exemplo de:

- ✓ **Opinião especializada** – reúnem-se especialistas em negócios, finanças e nos aspectos técnicos para discutir os potenciais riscos do projeto;

- ✓ **Revisões de documentação** – revisam-se todos os documentos do projeto em busca de oportunidades e ameaças (riscos) para assegurar a cobertura na identificação de riscos;
- ✓ **Análise de listas de verificação (checklists)** – lista de verificação que auxilia o processo de análise das informações históricas e da experiência da equipe;
- ✓ **Análise de premissas** – validação das premissas identificadas e documentadas no decorrer dos processos de planejamento;
- ✓ **Técnica de coleta de informações** – Brainstorming, entrevistas, questionários e pesquisas;

O Projeto de Transferência deverá ser composto por uma **Ficha de Risco (Anexo T III 1– Identificando os Riscos)**, onde deverão estar relacionados riscos internos e externos, os quais deverão ser identificados pela Comissão de Transferência, pois poderão impactar na transferência.

**Fig. 5 – Ficha de Riscos**

**IDENTIFICANDO OS RISCOS**

Objetivo: Garantir que todos os riscos identificados no projeto de transferência, sejam analisados, e definidas ações de medidas corretivas.

RISCO IDENTIFICADO	CLASSIFICAÇÃO (INTERNO OU EXTERNO)	MEDIDAS CORRETIVAS	IMPACTO	RESPONSÁVEL	PRAZO

A comissão de Transferência, após a identificação dos riscos, deverá definir uma estrutura de controle para corrigir a materialização destes em todas as etapas do ciclo de vida do contrato de gestão.

### 2.1.5.3 Orçamento

- Executor: Comissão de Transferência da Secretaria Interessada

Na composição do Projeto de Transferência deverá ser utilizado o documento Orçamento, que tem extrema relevância, cujo modelo está contido no **Anexo T V – Orçamento**. Nele, a Comissão de Transferência deve evidenciar a composição dos custos mensais para a prestação do serviço, detalhando os recursos e insumos necessários para a sua execução.

Nas etapas subseqüentes (seleção e operacionalização) deve ser utilizado o mesmo modelo de orçamento da fase de transferência. Os elementos orçamentários nele constantes não poderão ser eliminados, nem adicionados novos elementos sem prévia autorização da Secretaria contratante, objetivando padronizá-los para facilitar a análise de contas dos contratos de gestão.

O modelo é composto das seguintes partes:

- ✓ **Receitas:** montante de repasses financeiros transferidos pelo Município e outras receitas, como as obtidas através de investimentos, de doações;
- ✓ **Custeio:** são as despesas relacionadas aos itens básicos de manutenção do serviço, a exemplo:
  - Recursos humanos;
  - Material de consumo;
  - Serviços de terceiros;
  - Manutenção, reparos e adequações;
  - Outras despesas.
- ✓ **Investimento:** são recursos alocados na operacionalização dos orçamentos, podendo ser empregado para execução de obras, aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.

A Secretaria deve levar em conta a própria experiência na gestão do serviço, para a composição das contas. Para tanto, a Comissão de Transferência deve utilizar orçamentos de serviços administrados pelo Município e de finalidade similar para a composição do orçamento do serviço a ser transferido, usando como base o estudo Técnico.

Principais aspectos que a Comissão de Transferência deve observar:

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

Com o objetivo de possibilitar a revisão dos custos e despesas, a composição orçamentária analítica deve ser detalhada.

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

O repasse da parte fixa deverá ser regular e periódico, correspondendo ao valor exato dos custos fixos estimados, enquanto a parte variável está vinculada ao desempenho da Organização Social na execução do serviço. O contrato de gestão determinará os parâmetros de avaliação e aplicação de redução no caso de descumprimento de metas pactuadas, o desconto a ser efetuado não constitui penalidade à Organização Social, mas reflete o não dispêndio do recurso repassado, em função de meta não realizada.

Nas Relações de Transferência deve estar definida a Unidade que executará o monitoramento e avaliação, que faz parte da estrutura interna da Secretaria, responsável pelo acompanhamento, fiscalização e supervisão dos contratos de gestão.

### 2.1.6 Aplicação da Avaliação do Estudo Técnico



- Executor: Unidade de Monitoramento e Fiscalização de Contratos Secretaria Interessada

As Relações de Transferência serão encaminhadas a esta Unidade, que fará o julgamento crítico do seu conteúdo, através da Avaliação do Estudo Técnico, constante do Anexo T VI – Avaliação do Estudo Técnico.

O intuito da Avaliação é proporcionar a informação necessária para que as Secretarias possam tomar com antecedência 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 e indicadores, suficiência, sustentabilidade, conformidade, exequibilidade e eficiência previstos na Sistemática de Monitoramento e Avaliação.

Após análise, a Unidade de Monitoramento e Fiscalização de Contratos poderá solicitar ajustes à Comissão de Transferência, se considerar necessário.

### 2.1.8 Emissão do Parecer de Conveniência e Oportunidade

- Executor: Secretário da Pasta

O processo de transferência é encaminhado e apresentado ao Secretário da pasta, para validação do Projeto de Transferência e emissão de Parecer, cuja finalidade é a sua manifestação quanto à conveniência e oportunidade em transferir à gestão do serviço para uma Organização Social. Para tanto deve ser utilizado o modelo do **Anexo T VII – Parecer de Conveniência e Oportunidade**.

O processo deverá ser instruído com o Projeto de Transferência, a Avaliação do Estudo Técnico, o Parecer de Conveniência e Oportunidade, e encaminhado ao COGEOS através da Secretaria Executiva do Conselho/SEMGE.

### 2.1.9 Emissão do Parecer Técnico

- Executor: Secretaria Executiva do Conselho/COGEOS

O processo de transferência será analisado pela Secretaria Executiva do Conselho/SEMGE, verificando a adequação da natureza do serviço à luz da legislação das Relações de Transferência, bem como os elementos que o compõe, emitindo Parecer Técnico para subsidiar a decisão do COGEOS quanto à transferência do serviço.

Caso haja recomendações por parte da Secretaria Executiva do Conselho quanto à conformidade do Processo de Transferência, este será encaminhado à Comissão de Transferência para que tome as providências e adaptações necessárias.

### 2.1.10 Emissão da Resolução do COGEOS

- Executor: COGEOS

O Processo de Transferência seguirá para apreciação do COGEOS que, conforme o artigo 6º, do Decreto nº 28.232/2016, alterado pelo Decreto 32.202/2020, avaliará a pertinência da transferência proposta, analisando a adequação da natureza do serviço aos objetivos e princípios do Projeto de Transferência, e emitirá Resolução sobre o pleito.

### 2.1.11 Publicação da Resolução do COGEOS

- Executor: COGEOS

Para conferir publicidade à decisão do colegiado, a Resolução emitida pelo COGEOS deverá ser publicada pelo Gabinete da SEMGE no DOM.

Caso a Resolução seja desfavorável, o processo de transferência será devolvido a Secretaria interessada para arquivamento ou ajustes necessários, caso tenha sido favorável, o processo retornará a Secretaria para conhecimento e emissão da Portaria de Transferência.

### 2.1.12 Emissão da Portaria de Transferência

- Executor: Secretário da Pasta

O Secretário da pasta emitirá Portaria para conferir publicidade à transferência, conforme disposição do artigo 2º, parágrafo 3º, da Lei 8.631/2014. Para a emissão da Portaria deve ser observado o modelo constante do **Anexo T VIII – Portaria de Transferência**.

### 2.1.13 Publicação da Portaria de Transferência

- Executor: Gabinete da Secretaris Interessada

Ao encerrar o processo de transferência com a publicação da Portaria, será iniciado o processo de seleção, no prazo mínimo de 30 (trinta) dias.

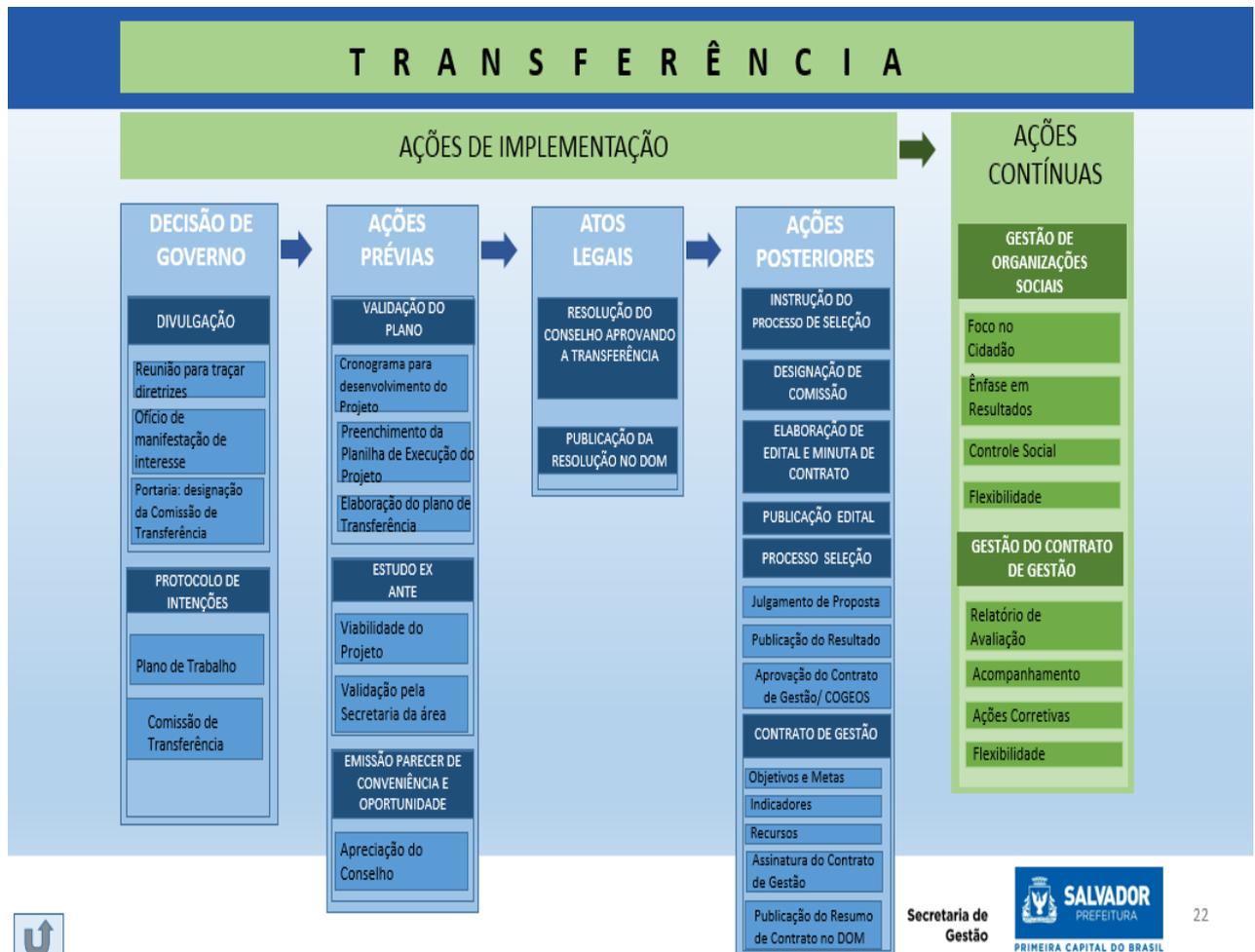
**O Poder Público deverá conferir ampla publicidade ao propósito de transferência da atividade ou serviço, através de avisos publicados pelo Gabinete da Secretaria interessada, no mínimo, por 03 (três) vezes no DOM e 02 (duas) vezes em jornal diário da Capital, além de disponibilização nos meios eletrônicos de comunicação, conforme disposto no artigo 2º, parágrafo 3º, Lei nº 8.631/2014.**

Relação dos documentos que deverão constar do processo de Transferência, o qual permanecerá sobre a responsabilidade e guarda da Secretaria Interessada:

- ✓ Ofício de manifestação de Interesse
- ✓ Portaria de Designação da Comissão de Transferência
- ✓ Plano de Ação de Transferência
- ✓ Projeto de Transferência
- ✓ Avaliação do Estudo Técnico
- ✓ Parecer de Conveniência e Oportunidade
- ✓ Ofício de Solicitação de Apreciação do Projeto de Transferência pelo COGEOS
- ✓ Parecer Técnico da Secretaria Executiva do Conselho/COGEOS
- ✓ Resolução de Deliberação do COGEOS
- ✓ Portaria de Transferência

Concluída a primeira etapa do Planejamento de Transferência, o próximo passo será o Processo de Seleção iniciado com a abertura de um Processo Administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, em conformidade com o Art. 28º do Decreto 28.232/2016 alterado pelo Decreto nº 32.302/2020.

Fig. 6 – Sequência lógica do processo de Transferência



# ANEXOS

- Anexo T I – Ofício de Manifestação de interesse;
- Anexo T II – Plano de Ação de Transferência;
- Anexo T III – Projeto de Transferência;
- Anexo T III 1 – Identificando os Riscos;
- Anexo T IV – Matriz Marco Lógico;
- Anexo T V – Orçamento;
- Anexo T VI – Avaliação do Estudo Técnico;
- Anexo T VII – Parecer de Conveniência e Oportunidade;
- Anexo T VIII – Portaria de Transferência

# MAPEAMENTO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA

# GLOSSÁRIO\*

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

Área de Gestão de Contratos - 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 transferência, seleção, execução e encerramento dos contratos de gestão.

Área técnica correlata à especificidade do projeto – 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 Município, 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 Transferência - equipe designada pelo titular da Secretaria interessada na transferência do serviço, responsável pela elaboração do projeto de transferência.

Conselho de Gestão das Organizações Sociais – colegiado vinculado à Secretaria Municipal de Gestão, com caráter consultivo, deliberativo e de supervisão e cuja finalidade é planejar, coordenar, acompanhar e implementar as ações das Relações entre o Poder Público municipal e as entidades de direito privado, qualificada como Organização Social.

Contrato de Gestão – instrumento jurídico que institui e disciplina a parceria entre o Município 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.

Desqualificação – ato pelo qual o Poder Público 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.

GAB/SEMGE - unidade da Secretaria Municipal de Gestão que tem por finalidade desempenhar as atividades de planejamento, gestão do orçamento, execução orçamentária e financeira, controle interno integrado e o desenvolvimento e inovação da gestão, em estreita articulação com as unidades centrais dos Sistemas Municipais.

Efetividade – relaciona produtos com seus efeitos, que são consequências desejadas, ou seja, mudanças na realidade que se quer transformar.

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 de Governo.

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.

Projeto das Relações entre Poder Público Municipal e as Organizações Sociais – projeto instituído pela legislação municipal, 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,

Qualificação - ato através do qual o Município 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 Municipal de Gestão – cuja finalidade é elaborar e executar o planejamento orçamentário da gestão pública municipal conforme diretrizes definidas pelo planejamento estratégico, bem como a modernização e inovação da administração, a gestão de pessoas, recursos logísticos, tecnologia da informação e da telecomunicação, a previdência e assistência aos servidores públicos municipais

SIGM – Sistema Integrado de Gestão de Materiais, gerido pela SEMGE. O sistema permite o controle e gerenciamento dos bens móveis pertencentes ao Poder Público Municipal e é destinado a registrar, controlar e acompanhar as atividades de patrimônio, principalmente

as que se referem a tombamento, movimentações e baixa de ativos, bem como gestão de estoque e almoxarifado.

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.

Transferência - 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.

**\*Glossário** foi elaborado para todos os Manuais que serão disponibilizados para o modelo de gestão por Organizações Sociais.

# ABREVIATURAS E SIGLAS

AGC – Área da Gestão de Contratos da Secretaria Interessada

APG – Assessoria de Planejamento e Gestão

AMA – Área de Monitoramento e Avaliação

CC – Casa Civil

CCC – Coordenação de Contratos e Convênios

CGM – Controladoria Geral do Município

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CMA – Comissão de Monitoramento e Avaliação

CT – Comissão de Transferência

COPEL - Comissão Permanente de Licitação

COGEOS – Conselho de Gestão das Organizações Sociais

DOM- Diário Oficial do Município

GAB – Gabinete

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

IGOF - Índice de Gestão Orçamentária e Financeira

IGTS - Índice de Gestão da Transferência do Serviço

IOTOS - Índice Operacional da Transferência do Serviço

IS - Índice de Seleção

IT – Índice de Transferência

OGM - Ouvidoria Geral do Município

OS - Organização Social

PGMS- Procuradoria Geral do Município do Salvador

SEMGE - Secretaria Municipal de Gestão

SIGM – Sistema Integrado de Gestão de Material

TCM– Tribunal de Contas do Município

TED – Transferência Eletrônica Disponível

UGC – Unidade de Gestão de Contratos

VI – Verificador Independente