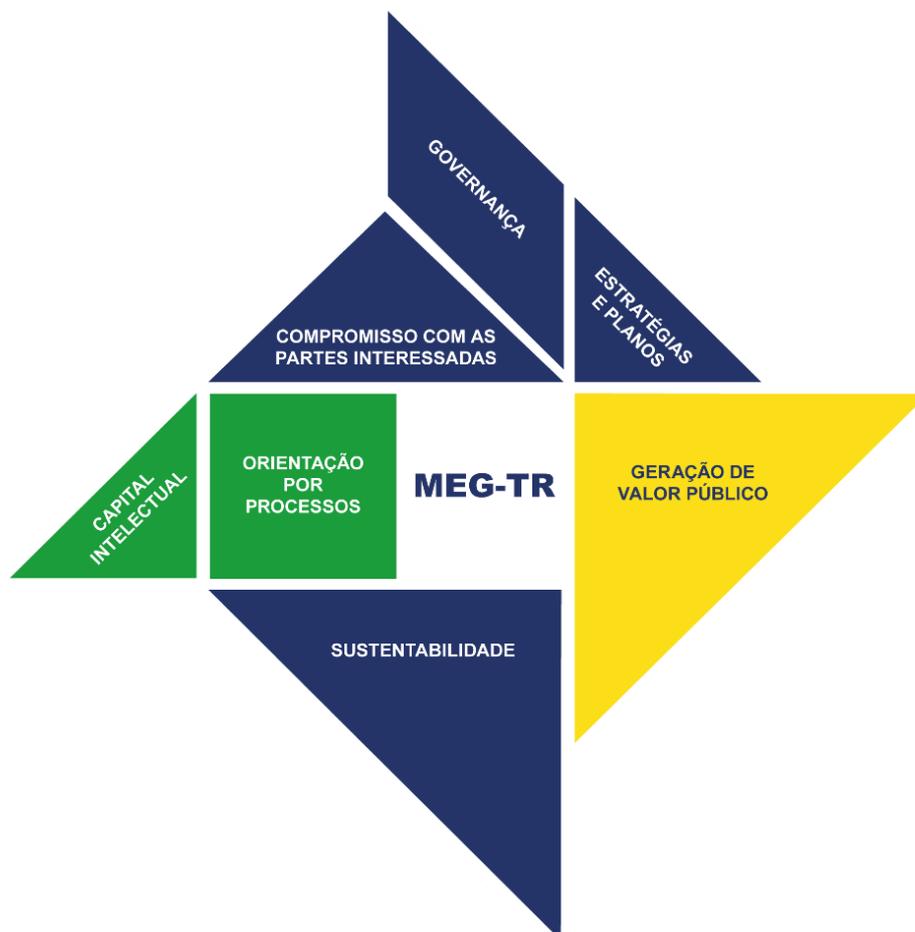


CURSO DE MULTIPLICADORES DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DAS TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO

Estudo de caso

MEG-Tr



Município de Gaspar/SC

Apresentação

A ampliação do processo de descentralização e da autonomia administrativa, política e financeira dos municípios formalizada e impulsionada a partir da Constituição Federal de 1988 estimulou o poder municipal a buscar as transformações no que diz respeito ao seu papel, buscando respostas aos desafios impostos pelas necessidades de desenvolvimento social, político e econômico e de sua infraestrutura.

O processo de ampliação de responsabilidades, de assumir novas competências e deveres, pressupõe um processo de mudança institucional gradual e contínuo, através do qual se busca evoluir e alçar novo patamar de qualidade. Tal processo é alicerçado, preliminarmente, na vontade política e liderança exercida pelo Prefeito Municipal e seu corpo diretivo estratégico que buscam ideias, inovações e novos arranjos institucionais em prol de trabalharem, de forma integrada e conjunta, com o corpo de servidores, na tomada de decisões em busca da geração de valor público a que se propõem.

A atual gestão do município de Gaspar, ciente desta realidade e de suas responsabilidades, se voluntariou, em parceria com o Ministério da Economia, para ser a precursora na implantação do **Modelo de Excelência em Gestão das Transferências de Recursos - MEG-TR**, previsto nos atos PT nº 66/2017-MP e Instrução Normativa nº 5/2019, buscando, desde já, assegurar a adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à governança e à gestão de tais processos.

A implantação deste modelo iniciou no Município de Gaspar em julho deste ano e ao longo destes três meses, foram descritas as práticas adotadas na gestão das transferências da União, utilizando o modelo referencial estruturado nos sete fundamentos do modelo: Governança; Estratégias e Planos; Sustentabilidade; Compromisso com as Partes Interessadas; Capital Intelectual; Orientação por processos e Geração de Valor Público (resultados).

Para implementação do MEG-Tr foi constituído um Comitê de Governança e Gestão, por meio de Decreto municipal, para aplicação do Instrumento de Melhoria da Gestão das Transferências da União – IMG-Tr 100 PONTOS, que produziu o relatório de práticas a seguir descrito, já validado internamente pelos gestores estratégicos estando prontas para cadastro no sistema, pontuação, validação externa e certificação pela respectiva Coordenação da Rede SICONV – Plataforma Mais Brasil.

A análise do processo inicial de implantação do modelo, que pretende estimular uma mudança institucional, conduziu-nos à reflexão sobre a busca de efeitos positivos que poderão ser gerados a partir dessa mudança e a busca dos fatores que estão sustentando a mudança institucional.

A partir do relato dos membros do comitê de Governança compartilhamos as primeiras impressões sobre a adesão e início da implantação do Modelo na Prefeitura Municipal de Gaspar:

“O MEG foi um desafio desde o começo, a princípio parecia algo de outro planeta, que não conseguiria fazer, mas passado o primeiro momento, passei a entender e gostar de fazer parte deste grupo, aprendi a conviver melhor com as diferenças, construí amizades e passei a entender melhor cada setor e funcionamento da prefeitura, tenho uma visão diferente. Continuo no grupo por acreditar que é algo muito bom para o município, além de ser algo desafiador. O grupo de trabalho é muito bom e juntos estamos fazendo um ótimo trabalho para o nosso município.” sic

“O MEG está me proporcionando conhecimentos, desafios, angústias, mas principalmente reflexão sobre como podemos fazer uma gestão de qualidade, penso que isso é primordial, para podermos realmente fazer a diferença. Espero que realmente todo o trabalho que estamos realizando seja colocado em prática e contribua para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos gasparenses.” sic

“O MEG me proporcionou desafios que, de início, me achei incapaz de enfrentar, hoje vejo que ele me acrescentou muitos conhecimentos e ampla visão da gestão. O fato de sairmos do nosso “quadrado” já faz muita diferença. Eu, particularmente, acredito na proposta do MEG e sei que, se queremos um país sem “jeitinho” precisamos começar por nós. Sinto que minha contribuição foi pequena, mas o que pude absorver e aprender foram de grande valor pra mim. Tenho buscado aprender e compreender mais sobre o MEG a fim de poder ser peça útil nesse comitê. O que eu espero é que haja continuidade e se perpetue esse modelo no nosso município.” sic

“Acreditar que mudanças podem sim ocorrer e que eu quero ver e fazer parte dessa conquista para o município. A motivação diária é conquistada por saber que a alta cúpula está junta e quer fazer acontecer. Ter gestores que são exemplo de liderança me faz acreditar que ainda vale a pena lutar por uma causa tão nobre.” sic

“O que me trouxe ao MEG? Oportunidade de desenvolvimento profissional e fazer parte de uma grande janela de oportunidade que o MEG Gaspar representa na história da administração pública. Por que estou aqui ainda? Acreditar que podemos fazer uma “obra prima” na história da administração pública e que ser servidora faz parte da missão de vida.” sic

“Expectativa de que, com a aplicação da ferramenta, possamos ter um diagnóstico real de que as reais demandas identificadas sejam sanadas, para que não seja um projeto apenas de visibilidade do governo, mas que também propicie melhorias na estrutura organizacional do município e, por sua vez, impactos positivos na população. O que me faz voltar é que continuo acreditando e também acredito que posso contribuir muito para isso.” sic

“Contribuir para melhorar a gestão e participar de mudanças que venham a contribuir para aprimorar a qualidade dos serviços. Servidor há alguns anos, ainda tenho dúvidas se realmente as propostas do grupo serão colocadas em prática, pois serão necessários investimentos e a participação dos gestores e vários servidores.” sic

“O que sinto até agora? Orgulho do trabalho desenvolvido por tantas pessoas daqui da prefeitura. O que me motiva a continuar? As pessoas simples que pagam impostos, ainda que tenham tantas dificuldades.” sic

O processo de implementação do MEG-Tr tem proporcionado inestimáveis momentos de reflexão, aprendizado, integração entre áreas, construção coletiva em busca de instrumentos para superação dos inúmeros desafios que se apresentam. A experiência de implantação do IMG-100 pontos vem estimulando a superação dos obstáculos e servirá de base para a adoção de novas práticas direcionadas ao alcance da excelência na gestão, gerando mudanças duradouras no comportamento de todos os envolvidos.

Gaspar, setembro 2019.

Raquel Marshall Gadea
Secretária-Adjunta da Fazenda e Gestão Administrativa

Estudo de caso

Principais informações do Município de Gaspar

Natureza Jurídica: Administração Pública Municipal

Missão: Transformar a Prefeitura numa instituição eficiente, provedora de bem estar social e promotora do desenvolvimento Sustentável.

Principais Produtos e Serviços e Principais Usuários: Carta de Serviços de Gaspar
(<https://www.gaspar.sc.gov.br/servicos/>)

Descrição das Práticas de Gestão

Ciclo de avaliação: 01/01 a 31/12/2018

FUNDAMENTO 1 – GOVERNANÇA	
Alínea	a) A alta direção avalia a coerência da missão da instituição, considerando as prioridades, inclusive as definidas nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, os riscos e os resultados esperados.
Descrição da Prática	Desde 2017, existe um planejamento estratégico em que foram definidas a missão e visão da Prefeitura. Missão: Transformar a Prefeitura numa instituição eficiente, provedora de bem estar social e promotora do desenvolvimento Sustentável. Visão Situar Gaspar, até 2028, entre os 20 primeiros IDHs e os 12 primeiros PIBs do Estado, sendo reconhecida como uma cidade humanizada, que qualifica e valoriza o ser humano. Como resultado deste planejamento, foram estruturados 2018 os programas Gestão Compartilhada – GECOM e Avança Gaspar, sendo este último formado pelos seguintes eixos: 1) Mobilidade, Lazer e Infraestrutura Urbana, 2) Desenvolvimento Econômico Sustentável, 3) Vida Saudável, e 4) Gestão Pública. Para cada eixo do Programa Avança Gaspar estão definidos projetos e iniciativas, tendo sido, em grande parte destas iniciativas, consideradas as prioridades, os riscos e resultados esperados. Outro programa considerado estratégico é o PMAT - Programa de Modernização de Administração Tributária, que tem como objeto modernizar a administração e melhorar o atendimento ao usuário.
Alínea	b) A alta direção assegura a tomada de decisão com base nas informações necessárias para apoiar os serviços e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.

<p>Descrição da Prática</p>	<p>O plano de governo elaborado pelo prefeito e equipe, embasado no interesse público, estabeleceu as diretrizes básicas para tomada de decisão estratégica. Considerando o contexto político, econômico e social de 2017, início da gestão, foi estruturado o planejamento estratégico, que prevê o Programa Avança Gaspar aglutinando um conjunto de obras e projetos a serem executados com recurso próprio e oriundos de transferências voluntárias e financiamentos (FINISA, PROTRANSPORTE, BRDE, BADESC).A prefeitura implantou, também, em 2017 o Programa de Gestão Compartilhada -GECOM, que é um mecanismo de participação social, no que diz respeito a decisão das prioridades para aplicação dos recursos e investimentos em obras de infraestrutura locais. É estabelecido um calendário de reuniões, para colher demandas de todos os bairros do município. Gaspar possui também Conselhos Municipais, os quais contam com representantes da sociedade civil nas áreas da Assistência Social, da Saúde, da Educação e Agricultura, que deliberam sobre a destinação dos recursos executados das suas secretarias correlatas. As reuniões ordinárias ocorrem com frequência mensal/bimestral, registradas em atas e divulgadas no site município. Todos os projetos e iniciativas decorrentes do plano de governo e planejamento estratégico são realizados em conformidade com as competências do órgão, as diretrizes de governo e o interesse público.</p>
<p>Alínea</p>	<p>c) A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas; e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>
<p>Prática de Gestão</p>	<p>A alta direção monitora e avalia o desempenho institucional com foco no atendimento dos objetivos e das metas estratégicas em grande parte de seus projetos e iniciativas, como por exemplo: o município instituiu a Diretoria Geral de Gestão de Convênios, por intermédio da LC 80/2017, a qual possui técnicos designados para captação de recursos, execução e prestação de contas referentes às transferências da União. Semanalmente a alta direção realiza reuniões com a Diretoria onde é realizado o monitoramento do desempenho institucional com foco nos objetivos e metas estratégicas, além do acompanhamento da situação dos projetos, convênios e financiamentos em andamento. A gestão possui, ainda, um contrato com uma consultoria que auxilia nas fases de captação e execução de recursos, e disponibiliza o sistema SISLOGOS de controle e monitoramento de prazos, regularidade dos repasses, dentre outros.</p>
<p>Alínea</p>	<p>d) A alta direção monitora os sistemas de informação e promove o cruzamento de informações entre si (interoperabilidade).</p>
<p>Prática de Gestão</p>	<p>Por intermédio da Diretoria de Tecnologia de Informação a alta direção monitora os sistemas de informação. O município disponibiliza diversos softwares que atendem as demandas das secretarias e autarquias para gestão municipal. Os principais são: Thema (atendendo principalmente as áreas de contabilidade, compras, tributação), SIGS (gestão de saúde) e Sênior (gestão de pessoas). Um módulo disponível no sistema Thema é o B.I., que disponibiliza um conjunto de consultas analíticas em formato de gráficos, tabelas, indicadores e pesquisas, apresentando as informações de maneira estruturada a fim de auxiliar o gestor na tomada de decisões.</p>

Alínea	e) A alta direção orienta a realização periódica de cópia de segurança (backups), senhas de acesso, dentre outras práticas de segurança dos sistemas de informação.
Prática de Gestão	A Prefeitura possui <i>data center</i> próprio de alta disponibilidade e com <i>hardware</i> redundantes, onde são hospedados grande parte dos sistemas de gestão municipal e arquivos de escritório. A Diretoria Geral de Tecnologia de Informação recomenda aos usuários a salvarem os arquivos de escritório nas unidades de armazenamento de rede. Desde 2005 os <i>backups</i> dos sistemas de gestão e arquivos de escritório são realizados diariamente em solução específica de <i>backup</i> (em fitas), que são transferidas fisicamente para um prédio ao lado da Prefeitura.
Alínea	f) A alta direção promove a edição e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão e o comportamento ético em relação aos compromissos assumidos.
Prática de Gestão	No site do município, durante o ano de 2018, estavam disponibilizados serviços on-line, como: segunda via de alvará, cadastro de intenções de vagas CDIs, cadastro de fornecedores, cadastro municipal de contribuintes, parcelamento de débitos, consulta da lista de espera SUS, consulta de vagas de emprego, ouvidoria e Portal da Transparência, entre outros. Além disso, a estrutura organizacional disponível no site elenca a descrição de alguns serviços prestados pelas secretarias, autarquia e fundação. Tais serviços, em 2019, passaram a integrar a Carta de Serviços.
Alínea	g) A alta direção promove o tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos prioritizados, inclusive para os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	Em 2017 os riscos dos projetos para aplicação dos recursos foram mapeados no Planejamento Estratégico.

Fundamento 2 - Estratégias e Planos	
Alínea	a) Os objetivos e as diretrizes estão definidos com base na missão e visão da instituição.
Prática de Gestão	O Planejamento Estratégico, elaborado em 2017, definiu a missão e a visão, que são respectivamente: Missão: transformar a Prefeitura numa instituição eficiente, provedora de bem estar social e promotora do desenvolvimento sustentável; Visão: situar Gaspar, até 2028 entre os 20 primeiros IDHs e os 12 primeiros PIBs do Estado, sendo reconhecida como uma cidade humanizada, que qualifica e valoriza o ser humano. A partir disso, foram elencadas as diretrizes (eixos prioritários): Mobilidade, Lazer e Infraestrutura Urbana; Desenvolvimento Econômico Sustentável; Vida Saudável e Gestão Pública. Para cada diretriz foram definidos objetivos (operações) que subsidiam os programas, projetos e ações da administração.
Alínea	b) As necessidades e expectativas dos cidadãos são consideradas na definição e revisão das estratégias e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	As necessidades dos cidadãos usuários foram consideradas no diagnóstico do Planejamento estratégico (que foi elaborado em 2017) e são continuamente identificadas no GECOM - Gestão Compartilhada (com base em reuniões de pesquisa nos bairros) e

	<p>demais planos elaborados. As necessidades servem de base para elaboração dos projetos, bem como as indicações da comunidade encaminhadas pela Câmara de Vereadores e conselhos municipais.</p> <p>Uma prática que merece destaque é o Programa de Desenvolvimento Econômico Local – DEL que, no ano de 2018, desenvolveu uma análise situacional que identificou as necessidades e expectativas de uma parcela da população local, constituída de lideranças e formadores de opinião. A mesma foi apresentada em maio de 2018 para a comunidade, em evento de apresentação do programa e serve de parâmetro para a formulação de ações, projetos, programas e políticas municipais.</p>
Alínea	c) As estratégias e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União se desdobram em planos e metas de curto e longo prazos, definindo indicadores e responsáveis.
Prática de Gestão	<p>Grande parte dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União se desdobram em planos, metas e responsáveis, especialmente quando se trata de obras de engenharia. Cada projeto é desdobrado em um plano de trabalho para captação e contratação do recurso. Este plano gera um Extrato da Proposta, que servirá de subsídio para a formulação do Termo de Contrato de Repasse.</p> <p>Todo plano de trabalho está ligado a uma planilha de situação, na qual estão designados os responsáveis (fiscais de contrato) e prazo de vigência. Cada projeto conta com um boletim de medição, onde é acompanhada a evolução física e financeira do objeto.</p>
Alínea	d) A implementação das ações definidas nos planos é acompanhada e seus resultados são divulgados às partes interessadas.
Prática de Gestão	<p>A implementação das ações definidas nos planos, é, em grande parte, acompanhada e seus resultados são divulgados às partes interessadas. Ex.: O Planejamento Estratégico, elaborado no ano de 2017, estabeleceu como um de seus objetivos a diminuição do número de crianças na fila de espera para o atendimento na rede de ensino público infantil. Para promover esta ação foi regulamentado uma Comissão de Ações para a Educação Infantil, tendo como metas: reorganizar e dinamizar a lista de intenção de vagas; estabelecer critérios para a reorganização de intenção de vagas; ampliação de vagas pela frequência; realizar acompanhamento da organização das turmas em cada CDI (Centro de Desenvolvimento Infantil), considerando o espaço físico e o quadro de funcionários; realizar estudos quanto à expansão física da rede; implantação de vagas parciais para novas matrículas; abertura de novas turmas em unidades de ensino onde as salas podem ser readequadas; aquisição do sistema de gestão com plataforma WEB para cadastro de intenção de vagas; proposta de elaboração de uma legislação para dar transparência; recadastramento anual da intenção de vaga e obras nos CDIs para ampliação de salas gerando assim novas vagas.</p> <p>Em 2018 foi criado o Programa Gaspar é Mais Saúde, e nele está contemplado o programa amanhecer, que promove ações para redução da mortalidade infantil, assim como a qualificação da assistência no pré-natal. Neste programa foram criadas várias ações de prevenção e acompanhamento, como por exemplo: consulta com o pediatra, nos primeiros 15 dias do recém-nascido, realização do teste da orelhinha na maternidade, sala de vacina na maternidade. Dentre as ações previstas para serem implementadas em 2019 está a criação de um grupo técnico municipal de discussão de análise de óbitos da Secretaria Municipal de Saúde (Portaria FMS/001/2019).</p> <p>Outro programa municipal instituído foi o Novo Esporte Gaspar, através da Lei nº 3848/2018, com o objetivo de estimular e fomentar as práticas esportivas formais e não</p>

	<p>formais, como direito de cada munícipe. As ações são acompanhadas por uma Comissão Especial de Seleção designada por ato do Diretor-Presidente da Fundação Municipal de Esporte e Lazer.</p> <p>Com relação a implementação das ações da Diretoria Geral de Gestão de Convênios há o acompanhamento dos boletins/planilha de medição emitidos pelos fiscais. Os resultados das ações são divulgados na imprensa local, portal do município e redes sociais relativos a obras entregues, serviços prestados e notícias em geral sobre as ações que estão ocorrendo.</p>
Alínea	e) A programação orçamentária é realizada com base na estratégia e nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	<p>Anualmente, nos meses de agosto e setembro a diretoria de gestão de convênios repassa os projetos prioritários ao colegiado dos gestores para a aprovação das prioridades para aplicação dos recursos de transferências da união e, após, para a superintendência de orçamento. Em seguida é apresentado aos conselhos municipais e população em geral, em audiência pública, para apreciação. Em continuidade o orçamento vai para aprovação do legislativo, LDO e LOA (anualmente) e PPA (a cada quadriênio).</p> <p>Além disso, as leis orçamentárias consideram o planejamento estratégico e transferências constitucionais e voluntárias para sua elaboração.</p>

FUNDAMENTO 3 – PARTES INTERESSADAS

Alínea	a) O perfil das partes interessadas e seus respectivos requisitos estão definidos.
Prática de Gestão	<p>O perfil das partes interessadas foi definido no planejamento estratégico municipal, elaborado em 2017, que foram registrados nos cadernos de ação. Os requisitos das partes interessadas foram definidos através de reuniões e conselhos públicos.</p> <p>Em decorrência desta definição, a gestão da Prefeitura de Gaspar através da Secretaria de Fazenda e Gestão Administrativa, em 2018, implantou, como uma das iniciativas de atendimento das partes interessadas, o “Atende Fácil”, o novo espaço de atendimento à comunidade na Prefeitura de Gaspar. No local são ofertados aos cidadãos a integração de diversos serviços como confecção de identidade, carteira de trabalho, alistamento militar, tributação, Procon, Sine, Ditran, serviços relacionados à Secretaria de Planejamento, Samae e Ouvidoria; a oferta do programa é divulgada no site da Prefeitura.</p> <p>Em 2019, os serviços disponibilizados no site da Prefeitura de Gaspar, foram aglutinados no item “carta de serviços”, onde é divulgado o público alvo os principais serviços e produtos e requisitos de atendimento do público alvo.</p>
Alínea	b) As necessidades e expectativas das partes interessadas estão identificadas e classificadas e subsidiam a elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Prática de Gestão	<p>A estruturação do plano de governo e planejamento estratégico baseou-se, prioritariamente, em dados, informações e reuniões de pesquisa nos bairros que traduzem as necessidades das partes interessadas. Além destes, tais necessidades surgem em reuniões de conselhos (que são realizadas mensalmente/bimestralmente), conferências municipais (que ocorrem de acordo com o calendário de área de atuação), ouvidoria no site, DEL, GECOM - Gestão Compartilhada (são realizadas audiências públicas anuais em todos os bairros), reuniões informais, e outros. As demandas são priorizadas pelos espaços de participação social (conselhos) e informadas às secretarias afins que, por sua vez, remetem à alta direção. Também são realizadas reuniões de colegiado, com os secretários e o Prefeito, e reuniões do programa municipal de governo Gaspar Mais Saúde, e do Avança Gaspar, que ocorrem semanalmente sendo que, para a última são elaboradas atas que são enviadas por e-mail. Dada a identificação e classificação das necessidades pela alta direção, as mesmas são apresentadas pelo Secretário de Administração e Fazenda à Diretoria-Geral de Gestão de Convênios para elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União e aos parlamentares para destinação de emendas.</p> <p>Por meio de <i>feedbacks</i> dos cidadãos apresentados em redes sociais, ouvidoria e pesquisas de satisfação pontuais realiza-se a identificação das expectativas das partes interessadas. Quando da destinação de emendas parlamentares, atende-se também, a expectativa das partes interessadas de que o recurso contribua na melhoria e desenvolvimento da área a que se destinam.</p>
Alínea	<p>c) A instituição dispõe de canais de relacionamento compatíveis com o perfil das partes interessadas e possibilitam o acompanhamento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>
Prática de Gestão	<p>A Instituição dispõe de canais de relacionamento como: Diretoria de ouvidoria e atendimento criada em 2017, mídias sociais, e-mails institucionais, site institucional – através do portal da transparência; notícias, prestação de contas em reuniões de espaços participativos (conselhos), serviços online (carta de serviços 2019), tele atendimento e atendimento direto (abordagem na secretaria, na rua, reunião). Desde 2017, os canais de relacionamento que possibilitam o acompanhamento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União são as mídias sociais e o portal de transparência municipal, onde são divulgadas as obras estruturantes, licitações publicadas, obras concluídas, convênios, valores de repasses das transferências dentre outros.</p>
Alínea	<p>d) A Carta de Serviços ao Cidadão é divulgada e monitorada em relação ao cumprimento dos compromissos formalizados e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>
Prática de Gestão	<p>Os serviços aos cidadãos estavam disponibilizados em 2018, divulgados no site institucional do município: https://www.gaspar.sc.gov.br/servicos. Houve a integração destes serviços com outros sistemas, onde o monitoramento se dá semanalmente, para acompanhamento da evolução de solicitações. Cada secretaria pode realizar o monitoramento, das requisições realizadas no site, como, por exemplo, o sistema de intenção de vagas da educação infantil da Secretaria Municipal de Educação.</p>
Alínea	<p>e) A qualidade do atendimento aos cidadãos é monitorada e avaliada, com base em padrões de desempenho preestabelecidos.</p>
Prática de Gestão	<p>A qualidade de atendimento aos cidadãos é avaliada através da ouvidoria do município, que desde o ano de 2018 utiliza o sistema nacional e-Ouv. O solicitante registra sua necessidade (sugestão, reclamação, denúncia ou elogio) no sistema, que por sua vez é</p>

	<p>recebido por responsável que encaminha para o setor afim através de e-mail, com prazo estabelecido para devolutiva. O próprio sistema emite alerta quanto ao cumprimento de prazos legais para resposta. Quando encerrada a demanda requisitada no sistema, o reclamante recebe retorno via e-mail. O sistema gera relatórios de atendimentos recebidos, encerrados e pendentes. O sistema vem recebendo melhorias desde o início da gestão, entre elas a possibilidade de gerar relatórios de satisfação quanto ao atendimento.</p> <p>Também são realizadas avaliações quanto a qualidade de atendimento dos servidores aos cidadãos através de registro de ocorrência manual, formulário padronizado pelo RH, onde se verifica a situação e se encaminha resposta aos reclamantes; relatórios de acompanhamento de adesão de políticas públicas e e-mail institucional; redes sociais. O feedback aos reclamantes é realizado através de e-mail, redes sociais, contato telefônico e/ou presencialmente, pelo setor responsável, observando o prazo legal.</p>
Alínea	f) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos são tratadas e os seus resultados são informados aos interessados em tempo hábil.
Prática de Gestão	<p>Desde a criação da diretoria de ouvidoria e atendimento, no ano de 2017 através da reforma administrativa (Lei complementar nº 80/1), as solicitações, reclamações e/ou sugestões dos cidadãos são tratadas pelo setor. O setor recebe as solicitações via e-mail, telefone, presencial e/ou e-Ouv; identifica a solicitação e repassa ao setor afim por e-mail, informando inclusive o prazo legal estabelecido para resposta. O setor afim por sua vez, atende a demanda e/ou reúne as informações pertinentes para devolutiva à diretoria de ouvidoria e atendimento, para que seja encaminhado via e-mail ao reclamante dentro do prazo.</p> <p>As solicitações, reclamações ou sugestões dos cidadãos, também ocorrem através de ordens de serviços registradas diretamente nas secretarias afins (Secretaria de obras, Secretaria de Agricultura, Serviço Autônomo municipal de Água e esgoto) que atendem e dão retorno quando necessário.</p>
Alínea	g) São exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da administração pública.
Prática de Gestão	<p>Atualmente as informações ou comprovações dos cidadãos são realizadas em meio físico, a cada solicitação demandada. De acordo com a solicitação do cidadão, há um rol de documentos legais que são exigidos para o encaminhamento da mesma, que são disponibilizados na carta de serviços (no site da Prefeitura) e/ou nas secretarias municipais. Os documentos são requisitados a cada solicitação. Não identificamos, como prática, que são exigidas dos cidadãos apenas informações ou comprovações que não constem em bases de dados oficiais da Administração Pública.</p>
Alínea	h) A ouvidoria ou unidade com competência similar é formalmente instituída para escutar as reivindicações, denúncias e sugestões.
Prática de Gestão	<p>A Ouvidoria do Município foi criada pela Lei Complementar nº 69/2015. Em 2017, a Ouvidoria foi integrada à Diretoria-Geral de Ouvidoria e Atendimento, através da Lei Complementar nº 80/2017, na qual constam as suas atribuições, visando tratar as reivindicações, denúncias e sugestões dos cidadãos. O acesso à ouvidoria é disponibilizado, desde 2015, no site da Prefeitura de Gaspar. A ouvidoria municipal é integrada a todas as secretarias, entretanto, devido às particularidades da secretaria de saúde, a mesma destinou setor exclusivo “ouvidoria de conduta em saúde”, pela Lei</p>

	complementar 98/18, para realização de atendimento, registros e devolutivas.
Alínea	i) A seleção de fornecedores leva em consideração os critérios técnicos para atendimento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União e das necessidades dos cidadãos dos bens e serviços a serem adquiridos.
Prática de Gestão	A seleção de fornecedores ocorre através de certames licitatórios observando os critérios técnicos estabelecidos pelas leis nº 8.666/1993 e nº 10.520/2002 e Lei Complementar nº 123/2006. Esta seleção leva em consideração as necessidades dos cidadãos, dos bens e serviços a serem adquiridos, para aplicação dos recursos das transferências da União, através do detalhamento na elaboração do termo de referência, baseado no projeto que foi elaborado de acordo com a demanda e critérios identificados das partes interessadas. Em 1997 foi criado o cargo de técnico em projetos pela Lei 1.652/97, inserido atualmente na Secretaria Municipal da Fazenda e Gestão Administrativa, com a finalidade de “elaborar em cooperação com as secretarias e órgãos respectivos, os projetos visando à captação de recursos financeiros e técnicos, com vistas ao atendimento das necessidades setoriais”. Em 2003 houve a nomeação de servidor específico para auxiliar a elaboração dos projetos que envolvam captação de recursos de transferências da união. Em 2017, através da Lei Complementar nº 80/17 foi criada a Diretoria-Geral de Gestão de Convênios.
Alínea	j) Os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho, possibilitando ações corretivas, de forma a subsidiar novas contratações, inclusive às pertinentes aos projetos para aplicação dos recursos das transferência da União.
Prática de Gestão	Em fevereiro de 2018, o poder executivo municipal publicou o decreto nº 7889/2018 que regulamentou a função do gestor de contratos e de fiscal de contratos, bem como estabeleceu atividades e procedimentos a serem observados. As avaliações quanto ao desempenho, são realizadas por fiscais de contratos que são nomeados através de publicação de portaria de nomeação que passaram a ser emitidas a partir do decreto nº 7889/2018. As avaliações realizadas pelos fiscais possibilitam ações corretivas a partir de notificação formal que é encaminhada à contratada, que, por sua vez, observa prazo para atendimento/justificativa. Em se constatando a necessidade de ações corretivas, há a revisão dos termos de referência com vistas a mitigar novas ocorrências. Além disso, caso necessário, é realizada abertura de processo administrativo que é conduzido por comissão de 03 servidores, sendo que 01 deles é responsável diretamente com a gestão de contratos, estes podendo acarretar em sanções que impedem novas contratações do respectivo fornecedor, inclusive às pertinentes aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Fundamento 4–Sustentabilidade

Alínea	a) Os aspectos ambiental, social e econômico são identificados, avaliados e considerados, inclusive quando da elaboração dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	A Diretoria Geral Gestão de Convênios, quando da elaboração dos projetos, especialmente de engenharia, que envolvam recursos das transferências da União, obedece aos requisitos da fonte repassadora de recurso, inclusive quanto aos critérios ambientais, sociais e econômicos e encaminha à superintendência de meio ambiente o estudo ambiental e socioeconômico para a obra para a qual se pretende realizar.

	<p>A superintendência de meio ambiente, criada pela lei complementar 80/2017, realiza a identificação e avaliação dos aspectos ambiental, social e econômico, quando demandada, observando o código ambiental do município de Gaspar 3934/2018 e resolução CONSEMA nº 99. A superintendência realiza a identificação e avaliação e encaminha ao adequado processo de regularização ambiental: licença ambiental (até o nível III), estudo ambiental simplificado – EAS, Estudo de impacto de vizinhança – EIV, autorização ambiental ou dispensa de autorização.</p> <p>Os aspectos econômicos são rotineiramente considerados resultando no equilíbrio econômico financeiro do orçamento municipal, observando as contrapartidas, dotações orçamentárias e cronograma econômico financeiro dos projetos.</p> <p>No aspecto social, o município promove a ação integrada para produção habitacional, urbanização, recuperação ambiental e promoção da cidadania. Exemplo: na localidade do Jardim Primavera. Para isto o município também conta com 03 CRAS – Centro de Referência da Assistência Social nas localidades de maior vulnerabilidade social.</p>
Alínea	b) A instituição promove ações de sustentabilidade ambiental, social e econômica junto aos servidores, parceiros, fornecedores e demais interessados.
Prática de Gestão	<p>A instituição promove ações de sustentabilidade ambiental, social e econômica, através das secretarias/autarquias/fundações que possuem suas políticas públicas pertinentes ao tema e atuam em cooperação. De forma macro, são responsáveis e atuam diretamente, em promover a sustentabilidade ambiental o SAMAE – Serviço Autônomo Municipal de Água e esgoto e a superintendência de meio ambiente. A sustentabilidade social e econômica são promovidas, também, pelas secretarias de assistência social, saúde, educação, desenvolvimento econômico e diretoria de habitação.</p> <p>São realizadas ações como: doação de mudas nativas no dia da árvore, dia do meio ambiente, dia água; semestralmente é ministrada uma aula no IFSC no curso de gestão empresarial sobre licenciamento ambiental; limpeza do rio com voluntários da defesa civil com pequenas embarcações; palestra em escolas, creche; palestras no “programa municipal agente mirim” anualmente, nas escolas; campanhas educativas com a distribuição de folder para conscientização da coleta seletiva, lacre solidário, reciclagem de óleo, projetos financiados pelo FIA, oficinas do CRAS, projeto de fitoterapia – farmácia viva, programa comunidade em ação, programa escolar de visita da ETA, , Sala do empreendedor, Projeto DEL – Desenvolvimento Econômico Local, Pesquisa de preços, Escola Criativa, Ação do Procon - negociação de dívidas e implantação de instalação de antena em bairro da cidade que tinha problemas com sinal, programa eco descarte da SAMAE para ponto de coleta de resíduos eletrônicos.</p> <p>Todas as campanhas municipais são divulgadas em veículos de comunicação locais, mídias sociais dentre outros. A instituição também possui parcerias com unidade de ensino local, como o IFSC – Gaspar, para realização de palestras e horta fitoterápica.</p>
Alínea	c) A instituição dispõe de conselho ou instância similar, com representantes da sociedade, que atue no controle e promoção de melhorias dos processos e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, considerando os aspectos ambiental, social e econômico.
Prática de Gestão	<p>A instituição dispõe de conselhos municipais, com representantes da sociedade, que atuam na promoção de melhorias dos processos e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, considerando os aspectos ambiental, social e econômico. São designados diretamente os seguintes conselhos: conselho CMDU (lei</p>

	<p>ordinária 2605/2005), conselho de Habitação (lei ordinária 2966/2008), CONDEMA, conselho da Cidade, conselho de incentivo econômico (lei complementar 88/2018), conselho de desenvolvimento socioeconômico (lei complementar 91/2018), CMAS – Conselho Municipal de Assistência Social (lei complementar 62/2015), COMUSA – Conselho Municipal de saúde (lei ordinária 2833/2006).</p> <p>Na sua maioria, as reuniões dos conselhos são realizadas mensalmente, regidas através de pautas pré-estabelecidas e registradas em ata.</p>
Alínea	d) A instituição dispõe de canais de transparência para divulgação do desempenho e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, diretamente à sociedade, com linguagem e conteúdo apropriados.
Prática de Gestão	<p>A instituição dispõe de canal de transparência para divulgação dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, diretamente à sociedade, no sítio eletrônico www.gaspar.sc.gov.br.</p> <p>Outro canal de transparência e divulgação são as audiências públicas quadrimestrais, onde é realizada apresentação do desempenho da instituição.</p> <p>Diário Oficial dos Municípios de SC, para publicação de Relatórios Orçamentários bimestralmente.</p> <p>No ranking nacional de transparência municipal (http://transparencia.gov.br/brasiltransparente?paginacaoSimples=true&tamanhoPagina=&offset=&direcaoOrdenacao=asc&colunasSelecionadas=posicao%2CnomeLocalidade%2Cuf%2Cnota&tipoLocalidade=N) Gaspar ocupa a posição 39ª.</p> <p>A instituição também realiza divulgação através das redes sociais e imprensa, como por exemplo, a Secretaria de Obras que apresenta semanalmente um cronograma de ações, que é divulgado no site da prefeitura e na rádio. A imprensa municipal recebe das secretarias o boletim diário de ações, e esta, por sua vez, realiza a divulgação quando considerado adequado.</p>
Alínea	e) A elaboração e o gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira, o atingimento das metas estratégicas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	<p>A elaboração do orçamento, realizada anualmente no período entre agosto e setembro do ano anterior ao exercício, observa a Lei Orgânica Municipal e leva em consideração o histórico de execução orçamentária-financeira, a média da arrecadação dos últimos 03 anos, o planejamento por secretaria, a projeção da inflação, os convênios contratados e perspectivas de convênios a serem contratados, para aplicação dos recursos das transferências da União. Para todos os convênios, os valores são bloqueados no orçamento, via decreto no início do exercício, a fim de assegurar a sustentabilidade financeira. A partir disso, ocorre a adequação do orçamento às metas estratégicas do plano de governo, dependendo da previsão, ocorre o remanejamento de recursos entre os órgãos municipais, respeitando os percentuais legais. Após audiência pública e aprovação na câmara de vereadores, a LOA é publicada no diário oficial dos municípios e no site das leis municipais.</p> <p>A superintendência de orçamento realiza o gerenciamento do orçamento financeiro, verifica o histórico de repasses, observa a média de arrecadação, controla a realização das despesas e subsidia a alta gestão quanto a tomada de decisão, principalmente com relação ao cumprimento dos percentuais legais (saúde e educação). Em caso de queda ou excesso de arrecadação, situação que pode implicar no aumento ou redução de repasse de transferências da União, tal informação é repassada ao secretário da fazenda para que</p>

	sejam tomadas as medidas necessárias.
Alínea	f) O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização e possibilita o realinhamento do orçamento às estratégias e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, quando necessário.
Prática de Gestão	O gerenciamento da execução financeira atende as necessidades da organização, principalmente demonstrado através do equilíbrio econômico apresentado atualmente no orçamento municipal. A superintendência de orçamento gerencia a execução financeira através da avaliação de relatórios de receita e despesa do sistema de informação interno (https://static.fecam.net.br/uploads/31/arquivos/1550084_Audiencia_Publica_1_Quadri_mestre_.pdf), realinhando o orçamento com as áreas, as estratégias e os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União e conforme necessário, apresenta à alta gestão nas reuniões de colegiado. Ademais, para todos os convênios, os valores são bloqueados no orçamento, via decreto no início do exercício, e desbloqueados conforme a liberação de recursos.

FUNDAMENTO 5 – CAPITAL INTELECTUAL	
Alínea	a) São identificados e registrados os conhecimentos institucionais relevantes, internos (pessoas, competência profissional, memória administrativa, documentos, sistemas de informação) e externos (referenciais comparativos da Administração Pública ou privada, mercado, sociedade).
Prática de Gestão	Cada um dos órgãos municipais possui seu arcabouço de conhecimentos gerados em forma de manuais, instruções normativas e portarias, os quais são armazenados de forma eletrônica e/ou em meio físico. A maioria das informações institucionais está organizada em sistemas de informação (Thema; Sênior; e-Ouv; Leis Municipais; Portal do Município; Portal da Transparência; SIGSS; etc.). A Diretoria Geral de Gestão de Pessoas mantém arquivadas as fichas funcionais com as informações pessoais e profissionais de cada servidor e as disponibiliza no Portal do Servidor, para consulta mediante senha individualizada, e algumas informações estão disponíveis no Portal da Transparência. Quanto aos conhecimentos institucionais externos, uma prática importante realizada nos anos de 2017 e 2018 foi o diagnóstico do município de Gaspar comparando-o com municípios de Santa Catarina do mesmo porte. O estudo serviu de base para o Planejamento Estratégico e seus planos, que estão disponíveis aos cidadãos no Portal do Município.
Alínea	b) São priorizados os conhecimentos afetos à gestão e ao aprimoramento dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União. (cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns), tais como: inovação em serviços, metodologias de pesquisa e outros estudos.
Prática de Gestão	Os principais sistemas de informações existentes no Município de Gaspar visam atender as necessidades específicas dos setores. O município utiliza esses sistemas com o objetivo de obter informações especificadas de cada uma das secretarias e autarquias, para com essas informações identificar o grau de eficiência ou deficiências dos serviços prestados.

	<p>O sistema THEMA (desde 2014), por exemplo, possui vários módulos com as informações de contratos, dados de empresas, orçamento, processo em trâmite, empenhos, etc., que atendem as funções finalísticas. As manutenções evolutivas e corretivas dos sistemas são realizadas sob demanda e priorizadas conforme as atualizações dos sistemas, e de acordo com as necessidades dos setores.</p> <p>A Diretoria Geral de Gestão de Convênios possui um histórico de cada convênio e também possui prática de registrar as lições aprendidas de cada caso, norteando direcionamentos futuros.</p>
Alínea	c) São utilizados mecanismos de desenvolvimento, difusão e compartilhamento do conhecimento entre os servidores.
Prática de Gestão	Os servidores de cada uma das secretarias passam por capacitações/treinamentos que acontecem quando algum novo programa ou projeto precisa ser implantado. Os servidores também são incentivados a buscarem capacitações sobre temas de relevância para seus trabalhos, por exemplo, o estatuto do servidor prevê bolsa de estudos para qualificação. A difusão do conhecimento ocorre por intermédio de trabalhos em grupo, multiplicadores ou palestras e oficinas internas, conforme o caso. Há capacitações continuadas dos servidores principalmente nas áreas da Saúde e Educação, na busca do aperfeiçoamento do conhecimento de forma sistematizada e contínua.
Alínea	d) Os novos conhecimentos adquiridos, inclusive quando da realização dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União, subsidiam o aprimoramento dos sistemas de trabalho.
Prática de Gestão	Os conhecimentos adquiridos em razão de informações ou capacitações são utilizados para o aprimoramento de processos ou implantação de novos programas ou ainda revisão dos procedimentos realizados nos sistemas de trabalho. Os principais conhecimentos são adquiridos em razão da implementação de Instruções Normativas do Tribunal de Contas do Estado, bem como pela implementação de protocolos de atendimento e procedimentos da Saúde, Educação e Assistência Social. Neste contexto podemos citar a parceria promovida por meio da Escola Nacional de Administração onde os residentes do Programa em Residência em Gestão Municipal promoveram ações de capacitações, mapeamento de processos, investigações de procedimentos, com o objetivo de aprimorar as práticas de governança da administração pública de Gaspar.
Alínea	e) São implementadas ações de capacitação considerando o desenvolvimento das competências institucionais e das etapas de preparação, execução, monitoramento e prestação de contas dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	O Município oferece condições para que os servidores de áreas estratégicas possam participar de capacitações realizadas pelos órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e de Controle Externo. Estas ações de capacitação são realizadas de acordo com o calendário e demanda de cada área e são intensificadas quando ocorrem alterações na legislação que trata dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União e, eventualmente, são disseminadas internamente.
Alínea	f) As equipes de trabalho são dimensionadas e gerenciadas de forma a atender a demanda pelos serviços e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Prática de Gestão	<p>O Município possui uma estrutura e equipes que são dimensionadas considerando a demanda de trabalho, as limitações de pessoal, a qualificação e o perfil dos servidores. Em 2017 foi realizada uma reforma administrativa, que resultou na Lei Complementar, 80/2017, com vistas a adequar o dimensionamento e gerenciamento da demanda de serviços e projetos. (ex.: Diretoria Geral de Gestão de Convênios, a Secretaria de Agricultura e Aquicultura, a Diretoria de Turismo e a Diretoria de Terceira Idade)</p> <p>A atual administração tem priorizado garantir o gerenciamento das equipes através das indicações de servidores efetivos com liderança natural para ocupação destes cargos ou buscando profissionais qualificados para atuação nos mesmos, conforme o caso.</p> <p>A Diretoria Geral de Gestão de Convênios possui servidores efetivos e cargos de assessor e analista de gestão pública na captação de recursos, na execução dos convênios e na gestão de contratos. Todos prestam assessoria, orientam e capacitam servidores das demais unidades conforme a necessidade e demanda por elaboração de projetos.</p>
Alínea	g) O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado e avaliado de forma a estimular e o alcance das metas estabelecidas e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	Entendemos que somente existe proposta para se adotar a prática de gestão. Ex.: O município de Gaspar é participante do Programa Nacional de melhoria na qualidade do atendimento na Atenção Básica (PMAQ), programa esse que avalia o desempenho por meio de metas e indicadores nas unidades de saúde, o programa funciona por meio de ciclos sendo co-gerenciado pelo Ministério da Saúde e Município, afim de garantir a melhora contínua no atendimento do usuário SUS.
Alínea	h) São implementadas ações de qualidade de vida, a saúde ocupacional e a segurança no trabalho das equipes de trabalho.
Prática de Gestão	<p>Anualmente é realizado o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO (NR-7) onde são levantados todos os riscos e feito um diagnóstico sobre as condições e local de trabalho de todos os servidores do Município. O Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto - SAMAE conta ainda com uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, a qual desempenha função importante na prevenção de acidentes de trabalho.</p> <p>A Diretoria Geral de Gestão de Pessoas mantém um médico do trabalho que atua no Município desde 2016 e uma psicóloga nas avaliações de estágio probatório e ações relacionadas a saúde ocupacional e mental do servidor.</p>

FUNDAMENTO 6 - ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Alínea	a) Os processos finalísticos e de apoio estão identificados e subsidiam os projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	<p>No ano de 2018, foi elaborado o Projeto G.A.S.P.A.R – Gestão, Aprendizagem e Sustentabilidade em Processos Administrativos Reorganizados, que detalha os procedimentos para instituir os princípios de Gestão por Processos na Gestão de Contratos, no âmbito da Secretaria de Fazenda e Gestão Administrativa, com o objetivo de promover a melhoria do desempenho no cumprimento de suas atribuições institucionais e de favorecer o alcance de seus objetivos estratégicos. A</p>

	iniciativa mapeou e elaborou os planos de ação dos fluxos de gestão de contratos, nota fiscal, aditivo e supressão, preparação e execução da obra e nomeação de fiscal.
Alínea	b) O redesenho dos processos finalísticos e de apoio considera os requisitos identificados quando da execução dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	Embora ainda implantado informalmente, o escritório de projetos tem contribuído para o redesenho dos processos finalísticos e de apoio (Mapeamento dos processos de Compras e Licitações; Mapeamento da Gestão de Contratos; e Mapeamento dos Processos de Fiscalização de Obras e Posturas; Mapeamento do Escritório de Projetos), auxiliando na revisão e atualização do planejamento estratégico do Município.
Alínea	c) Os principais processos finalísticos e de apoio estão padronizados e são controlados por meio de indicadores para atender os requisitos dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	Os principais processos finalísticos (Educação, Saúde e Social) são padronizados por <i>softwares</i> disponibilizados pelo Governo Federal, Estadual e Municipal. Estes sistemas geram indicadores que servem de critério para transferências de recursos da União para o Município. Como exemplo: o PNAE, PMAQ e Social Service. Estes indicadores são analisados pelos diretores dos órgãos os quais promovem reuniões semanais para identificar eventuais deficiências no atingimento das metas fixadas pelo Governo Federal, Estadual, ou Conselhos Municipais, e tomar decisões estratégicas para solucionar as demandas conforme ocorrência. Estas reuniões não são formalizadas em atas, sendo que a participação de toda a chefia dos departamentos é obrigatória. O Município conta com a Diretoria Geral de Atendimento e Ouvidoria, que utiliza o sistema "e-ouv" implementado em 2017 para receber as demandas da população e encaminhar às partes interessadas para que sejam tomadas as providências cabíveis. O sistema permite a realização de relatórios para melhoria dos processos de atendimento. A Superintendência de Controle Interno municipal exerce controle de processos administrativos e da fazenda.
Alínea	d) São incorporadas novas tecnologias aos processos finalísticos e de apoio visando ampliar sua capacidade de execução e dos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.
Prática de Gestão	Os sistemas de informática utilizados pelo Município são atualizados frequentemente, seja por conta de alterações na legislação ou para melhoria ou alteração do fluxo dos processos. Tais atualizações são de iniciativa da empresa que realiza manutenção dos sistemas ou por iniciativa do Município, o qual identifica estas demandas através da análise de relatórios gerenciais ou mediante provocação dos usuários. Novos sistemas foram adquiridos no exercício de 2018, conforme foram surgidas novas tecnologias e/ou novas demandas.
Alínea	e) A estrutura dos cargos e das funções quando revisada prioriza as atividades diretamente relacionadas aos processos finalísticos, de apoio e aos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.

Prática de Gestão	<p>A última reforma administrativa ocorrida em 2017 (Lei Complementar 80/2017) trouxe diversas inovações. Inicialmente foi celebrado contrato com a Escola Nacional de Administração - ENA por meio do Programa de Residência em Gestão Municipal – PRGM e criados os cargos de Assessor de Gestão Pública e Analista em Gestão Pública, que entre as suas funções está a elaboração de diagnósticos, relatórios e projetos que orientam a captação de recursos e a aplicação dos recursos da União. A reforma também criou a Diretoria Geral de Gestão de Convênios, que antes figurava como Departamento de Captação de Recursos, a Secretaria de Agricultura e Aquicultura, a Diretoria de Turismo e a Diretoria de Terceira Idade.</p> <p>No ano de 2018, foi contratada uma empresa especializada (SAF-60/2018) para elaboração de uma proposta de revisão do plano de cargos e salários, a qual ainda está em andamento.</p>
Alínea	<p>f) Os processos de aquisição, contratação e pagamento de bens e serviços estão devidamente padronizados e normatizados, inclusive os definidos nos projetos para aplicação dos recursos das transferências da União.</p>
Prática de Gestão	<p>A Lei Complementar nº 80/2017 criou a Diretoria de Compras e Licitações padronizando e centralizando todos os processos de Contratação, Compras, Licitações e Pagamentos. O Município utiliza sistema computacional desde a década de 90, e em 2014 adquiriu um Sistema Integrado de Gestão Pública promovendo a sistematização dos processos de trabalho, permitindo a gestão dos contratos, compras, serviços e pagamentos. Quanto aos processos de contratação todos foram estruturados tendo como base a legislação Federal, Estadual e Municipal que regulam às matérias conforme competência constitucional de cada ente. No ano de 2018 foi realizado o Projeto G.A.S.P.A.R onde foram mapeados os processos da gestão de contratos.</p> <p>O Município ainda mantém no seu Portal Eletrônico disponível todas as informações sobre licitações e compras realizadas, bem como todos os lançamentos contábeis, conforme determinado pela legislação que trata da transparência. Além disso, em 2017 iniciou-se a prática de transmissão ao vivo das licitações realizadas.</p>

Descrição dos Resultados de Gestão

FUNDAMENTO 7–Geração de Valor Público				
a) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao atendimento aos cidadãos estão definidos e são avaliados periodicamente.				
Descrição dos Indicadores	Ano	2016	2017	2018
Percentual dos protocolos respondidos ou finalizados – sistema e-Ouv	Meta	-	-	100%
	Resultado	-	-	68,42 %
Percentual de satisfação do cidadão com o atendimento no serviço público - sistema e-Ouv	Meta	-	-	100%
	Resultado	-	-	33%
b) Os indicadores de desempenho para medir resultados econômico-financeiros, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.				
Descrição dos Indicadores	Ano	2016	2017	2018
Postos de Trabalho ampliados	Meta		-	25%
	Resultado		-	-
Arrecadação aumentada	Meta		-	20%
	Resultado		-	-
c) Os indicadores de desempenho para medir os resultados ambientais, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.				
Descrição dos Indicadores	Ano	2016	2017	2018
Percentual da cobertura da população atendida com os serviços de coleta de resíduos convencional e seletiva	Meta	100%	100%	100%
	Resultado	100%	100%	100%
Percentual de pessoas atendidas com abastecimento de água (Indicadores FECAM)	Meta	100%	100%	100%
	Resultado	93,81%	92,22%	94%
Índice de atendimento urbano com coleta e tratamento de esgoto, que corresponde ao percentual da população urbana atendida	Meta	-	30%	30%
	Resultado	-	0%	1%
d) Os indicadores de desempenho para medir os resultados sociais, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.				
Descrição dos Indicadores	Ano	2016	2017	2018
Percentual da população de 4 e 5 anos que frequenta a escola	Meta	100%	100%	100%
	Resultado	100%	100%	100%
Percentual da população de 0 a 3 anos que frequenta a escola /creche	Meta	50%	50%	50%
	Resultado	41,82%	42,73%	43,64 %
Percentual da população de 6 a 14 anos que frequenta a escola	Meta	95%	95%	95%
	Resultado	97,57%	97,84%	98,11 %
Percentual de pessoas de 16 anos com pelo menos o Ensino Fundamental concluído	Meta	95%	95%	95%
	Resultado	68,27%	71,24%	74,21 %
Percentual de alunos da educação básica pública em tempo integral	Meta	25%	25%	25%
	Resultado	16,27%	17,24%	18,21 %

Percentual de escolas públicas com ao menos um aluno que permanece no mínimo 7 horas diárias em atividades escolares	Meta	50%	50%	50%
	Resultado	70,36%	71,32%	72,28 %
Taxa de Mortalidade Infantil	Meta	12	10	-
	Resultado	14,49	5	-
Número de Crianças em fila de espera para atendimento em Centro de Desenvolvimento Infantil – CDI no início do ano.	Meta	-	0	0
	Resultado	-	1009	331
Número de Crianças em fila de espera para atendimento em Centro de Desenvolvimento Infantil – CDI no final do ano.	Meta	-	0	0
	Resultado	-	258	27
e) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos ao capital intelectual, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.				
Descrição dos Indicadores	Ano	2016	2017	2028
Percentual de professores da educação básica com pós-graduação lato sensu ou stricto sensu	Meta	75%	75%	75%
	Resultado	51,42%	54,33%	57,25 %
f) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos fornecedores, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.				
Descrição dos Indicadores	Ano	2016	2017	2018
	Meta	-	-	-
	Resultado	-	-	-
g) Os indicadores de desempenho para medir os resultados relativos aos processos, inclusive com recursos oriundos das transferências da União estão definidos e são avaliados periodicamente.				
Descrição dos Indicadores	Ano	2016	2017	2018
	Meta	-	-	-
	Resultado	-	-	-