



MANUAL DA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DOS CONTRATOS DE GESTÃO

Sandra Maria Olimpio Machado
Secretária do Planejamento e Gestão

Auler Gomes de Sousa
Secretário Executivo de Gestão e Governo Digital

Naiana Corrêa Lima Peixoto
Secretária Executiva de Planejamento e Orçamento

Raimundo Avilton Meneses Júnior
Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna

Roziano Linhares
Secretário Executivo de Políticas Estratégicas para Liderança

Ticiane da Mota Gentil Parente
*Coordenadora da Coordenadoria de Captação de Recursos
e Alianças com Público e Privado*

Atualização
Maria do Socorro Josué
Orientadora da Célula de Contratos de Gestão

Atualização
Maria do Socorro Josué
Silvia Helena Maia de Oliveira
Célula Contratos de Gestão

Revisão
Ticiane da Mota Gentil Parente
Coordenadora da COCAP

Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG
Centro Administrativo Governador Virgílio Távora
Avenida Ministro José Américo, s/n – Ed. SEPLAN
Cambeba – Fortaleza-CE
www.seplag.ce.gov.br
Fone: (85) 3101.4526 / 3101.4490
Fax: (85) 3101.4514
E –mail: cotef@seplag.ce.gov.br

SIGLAS

CG - Contrato de Gestão

CA - Comissão de Avaliação

CF - Comissão de Fiscalização

CGE - Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado

CECGE - Célula de Contrato de Gestão

COGERF - Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal

COCAP - Coordenadoria de Captação de Recursos e Alianças com o Público e Privado

CONTRATANTE - Órgão ou Entidade da Administração Pública Estadual

CONTRATADO - Ente Privado sem Fins Lucrativos Qualificado como Organização Social

DOE - Diário Oficial do Estado

GC - Gestor do Contrato

IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará

IEDP - Indicador de Eficiência na execução da Despesa com Pessoal

IQED – Indicador de Qualidade da Estrutura Disponibilizada

IQPS – Indicador de Qualidade da prestação de Serviços

IECC - Indicador de Eficiência de Cumprimento das Cláusulas Contratuais

IQMG - Indicador de Qualidade do Modelo de Gestão adotado pela OS

NR – Nova Redação

OS - Organização Social

OP- Órgão Público

PP – Poder Público

PDCA - Planejar, Desenvolver, Checar e Agir

SEPLAG - Secretaria de Planejamento e Gestão

TCE/CE - Tribunal de Contas do Estado do Ceará

DAE - Documento de Arrecadação Estadual

PPA - Plano Plurianual

ÍNDICE REMISSIVO

Apresentação	5
1. Contextualização	6
2. Decisão do Poder Público em celebrar Contrato de Gestão	7
3. Avaliação da Execução do Contrato de Gestão.....	8
3.1 Responsabilidade básica: órgão público contratante	8
3.2 Responsabilidade final: Comissão de Fiscalização, Acompanhamento e a Avaliação. 8	
3.3 Responsabilidade legal e denúncias	9
4. Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão	9
4.1 À Comissão de Avaliação incumbirá:	9
5. Atividades da Comissão de Fiscalização, Acompanhamento e Avaliação	11
5.1 Metodologia de Avaliação do Contrato de Gestão	12
5.2 Relatório de Fiscalização, Acompanhamento e Avaliação do CG.....	13
5.3 Avaliação Final do CG	13
5.4 Saldo Remanescente	14
6. Indicadores para o Contrato de Gestão	16
6.1 - Indicadores de Resultados no CG.....	17
6.2 - Indicadores aplicados a todo CG	17
7. Plano de Contas do Contrato de Gestão e da Organização Social	23
ANEXO I – Lei das Organizações Sociais do Ceará	24
Anexo II - Programa de Trabalho do CG	39
Anexo III - Avaliação	47
Anexo IV – Modelo do Relatório de Avaliação.....	48
ANEXO IV.1 - Planilha de Resultado da Avaliação da OS na execução do CG.....	51
ANEXO IV.2 - Comparativo das Metas Programadas e Realizadas no período	52
ANEXO IV.3 - Comparativo Recursos Financeiros Prog x Realizados no período.....	53
Anexo V - Plano de Contas OS - Descrição da Despesa por Natureza	54
Anexo VII - Criação de Indicadores para o CG.....	61
Referências:.....	65

Apresentação

O presente Manual é uma publicação elaborada pela Coordenadoria de Captação de Recursos e Alianças com o Público e Privado (COCAP) da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG) e apresenta as principais instruções acerca da Sistemática de Avaliação dos Contratos de Gestão (CG), celebrados entre os órgãos/entidades estaduais e as Organizações Sociais (OSs).

Desde julho de 2008, a COCAP assumiu a responsabilidade por acompanhar todo o ciclo contratual, que se inicia com o processo de celebração e alterações contratuais, passando pelo acompanhamento e finalizando com as avaliações dos resultados obtidos.

No intuito de melhorar o acompanhamento dos CG celebrados no Estado do Ceará, em 2019 foi desenvolvida uma nova metodologia da sistemática de avaliação dos contratos, com a inclusão de indicadores, de forma que os produtos ou serviços estejam claramente definidos e vinculados aos objetivos do contrato e seus aditivos.

A nova metodologia foi desenvolvida pela SEPLAG, em parceria com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) e Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE).

No manual é apresentado um roteiro geral sobre a sistematização de avaliação e acompanhamento da Comissão de Avaliação (CA) dos contratos.

O presente relatório se encontra disponível para consulta no site da SEPLAG por meio do endereço: www.seplag.ce.gov.br.

Ticiania da Mota Gentil Parente
Coordenadoria de Captação de Recursos e Alianças com o Público e privado - COCAP
Coordenadora

1. Contextualização

O Contrato de Gestão é uma espécie de ajuste criado pela Lei Federal 9.637, de 15/05/98, que reúne características dos contratos e convênios tradicionais. Sua principal finalidade é a disponibilização de recursos públicos para entidades do Terceiro Setor, que obtenham para tanto, a qualificação de Organização Social.

CG: Instrumento firmado entre um ente do Poder Público e uma organização do Terceiro Setor qualificada como OS, objetivando formação de parceria entre as partes, para fomento e execução de atividades relativas as suas áreas de atuação.

OS: Qualificação conferida por meio de ato do Poder Executivo Federal, Estadual e/ou Municipal as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas à assistência social, à saúde, ao trabalho, à educação, à cultura, ao turismo, à gestão ambiental, à habitação, à ciência e tecnologia, à agricultura, à organização agrária, ao urbanismo, ao saneamento, ao desporto e lazer e ao atendimento ou promoção dos direitos de crianças e adolescentes, conforme especificado na Lei Estadual nº 12.781 de 30.12.1997 e suas alterações.

PP: É o conjunto dos órgãos com autoridade para realizar os trabalhos do Estado, constituído de Poder Legislativo, Poder Executivo e Poder Judiciário.

OP: É uma unidade com atribuição específica dentro da organização do Estado. É composto por agentes públicos que dirigem e compõem o órgão, voltado para o cumprimento de uma atividade estatal.

2. Decisão do Poder Público em celebrar Contrato de Gestão

A contratação de uma OS para gerenciar e/ou executar uma atividade pública mediante um CG deve ser uma decisão do administrador público fundamentada em estudo técnico detalhado, com uma avaliação precisa dos custos dos serviços e dos ganhos de eficiência esperados e que justifique a melhor solução e economia para o estado, na opção de realizar a atividade por meio de terceiros em vez de utilizar Quadro Próprio do Governo.

A terceirização de atividades públicas sempre reduz o nível de controle direto do uso dos recursos públicos, uma vez que a entidade privada contratada não está sujeita a todas as normas e regulamentos previstos para a Administração Pública.

A documentação que demonstra e comprova essa justificativa deve compor adequadamente o processo de contratação.

A Lei Nº 18.333, de 30 de março de 2023 altera o artigo 16 da Lei Nº 12.781 de 30 de dezembro de 1997, que institui o Programa Estadual de Incentivo à OS passando a vigorar a seguinte redação:

“Art. 16. A celebração de CG com OS será precedida de CHAMAMENTO PÚBLICO, para que todas as entidades, previamente qualificadas em área(s) de atuação compatível(eis) com o objeto contratual e interessadas em firmar ajuste com o poder público possam participar.

§1º Somente poderá(ão) participar do chamamento público a(s) entidade(s) privada(s) sem fins lucrativos qualificada(s) como OS pelo Poder Executivo do Estado do Ceará.

§2º O chamamento público poderá ser dispensado para a contratação, quando só houver uma OS qualificada pelo Estado para o objeto e para renovação contratual, quando

vantajoso, especialmente quanto à eficiência, à economicidade, à impessoalidade da providência, conforme o art. 37 da Constituição Federal”. (NR)

Vale ainda ressaltar, que a ausência do resultado de chamamento público e a opção por emitir o termo de dispensa ou inexigibilidade de certame licitatório¹ aumenta a responsabilidade do administrador público em evidenciar a transparência do processo de escolha da entidade gerenciadora (OS)².

3. Avaliação da Execução do Contrato de Gestão

3.1 Responsabilidade básica: órgão público contratante

A Lei define claramente essa responsabilidade, ao prever que a execução do CG celebrado com a entidade qualificada como a OS será fiscalizada pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada.

Assim, o gestor máximo da área do contrato é o administrador público pessoalmente responsável pelo acompanhamento e fiscalização do CG.

Por outro lado, uma vez que o responsável pela área foi designado pelo chefe do Poder Executivo, esse também é co-responsável pela prestação dos serviços públicos executados sob seu comando e a fiscalização da execução do ajuste é igualmente sua atribuição.

3.2 Responsabilidade final: Comissão de Fiscalização, Acompanhamento e a Avaliação.

Os resultados atingidos com a execução do GC devem ser analisados, periodicamente, por Comissão, indicada pela autoridade supervisora da área correspondente, composta por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação. A Comissão deve encaminhar à autoridade supervisora relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

1 Artigos 24 e 25 da Lei 8666/93 e artigo 75 da Lei 14.133 de 2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos que unifica toda a legislação sobre compras públicas)

2 Atendimento aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

É de suma importância que a Comissão registre no relatório de avaliação todos os fatos decorrentes no período que contribuiu direta ou indiretamente para o resultado.

A missão dessa Comissão é monitorar a execução do GC. Portanto, suas atividades não devem se restringir apenas a emissão de um simples relatório conclusivo final, já que o monitoramento legalmente previsto implica em um acompanhamento permanente e em avaliações parciais frequentes.

3.3 Responsabilidade legal e denúncias

Os responsáveis pela fiscalização da execução do GC, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela entidade gerenciadora, OS, dela darão ciência ao TCE, sob pena de responsabilidade solidária. Ressalta-se que os membros da Comissão devem relatar por escrito ao gestor máximo do órgão contratante, cabendo a esse notificar ao TCE.

4. Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão

Segundo o art. 10 da Lei nº12.781/ 97 (Anexo I), a execução do GC celebrado pela OS será fiscalizada pelo Secretário de Estado contratante na área de atuação correspondente à atividade fomentada, por intermédio de uma CA, indicada por aquela autoridade e, recomenda-se que essa seja integrada por no mínimo 3 (três) servidores do órgão/entidade da área correspondente à atividade fomentada.

4.1 À Comissão de Avaliação incumbirá:

- I - Acompanhar o desenvolvimento do programa de trabalho e metas estabelecidas no CG (ver Anexo II);
- II - Requerer, a qualquer momento, a apresentação de relatório pertinente à execução do GC, contendo comparativo entre as metas propostas e os resultados alcançados;
- III - avaliar os relatórios apresentados pela OS;
- IV - Elaborar e encaminhar ao gestor máximo o relatório conclusivo da avaliação

procedida;

V- Comunicar, incontinenti, ao gestor máximo, mediante relatório circunstanciado, as irregularidades ou ilegalidades de que tiver conhecimento, envolvendo a utilização de recursos ou bens de origem pública pela OS;

VI - Dar ciência, concomitantemente, dos mesmos fatos ao Tribunal de Contas do Estado e ao Ministério Público para a propositura das medidas cabíveis; e

VII - Executar os demais atos necessários ao desempenho de suas atribuições.

A Comissão será presidida por um Presidente escolhido pelos pares, por intermédio do qual a Comissão se reportará diretamente ao gestor máximo contratante da área de atuação correspondente à atividade fomentada. Essa Comissão se reunirá trimestralmente para proceder ao acompanhamento e avaliação do cumprimento das metas constantes no CG. A referida avaliação deverá constar no CG.

A OS contratada deverá encaminhar à CA os relatórios de execução física e financeira das metas e atividades pactuadas, no prazo de 10 (dez) dias corridos, contados do término de cada mês ou do recebimento do requerimento da CA, quando for o caso. A eventual dilação de prazo, se necessária, deverá ser solicitada por escrito e devidamente fundamentada.

O CG deve permitir ao Poder Público requerer a apresentação pela entidade qualificada, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, de relatório pertinente à execução do CG, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados.

Qualquer cidadão, partido político, associação ou entidade sindical é parte legítima para denunciar irregularidades cometidas pelas organizações sociais ao Tribunal de Contas do Estado ou à Assembleia Legislativa.

Quando assim exigir a gravidade dos fatos ou interesse público, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela

fiscalização (gestor máximo do órgão contratante) representarão ao Ministério Público, à Procuradoria Geral do Estado para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o sequestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público.

5. Atividades da Comissão de Fiscalização, Acompanhamento e Avaliação

De acordo com o estabelecido no art.10 § 2º da Lei nº 12.781 e suas alterações a OS encaminhará à CA, mensalmente, relatório pertinente à execução do GC, contendo comparativo das metas propostas com os resultados alcançados e a correspondente execução financeira.

A CA do CG (para cada contrato deve haver a constituição de uma Comissão) deverá se reunir trimestralmente para avaliar os resultados alcançados conforme art. 10 § 3º da Lei 12.781 e suas alterações. A realização parcial da Comissão a cada mês para subsidiar a elaboração do relatório trimestral pode ser realizada, desde que acordada entre os membros da Comissão, OS e Administração do órgão contratante.

Nessa ocasião a Comissão tomará como base de julgamento o relatório de acompanhamento de execução do contrato elaborado pela OS. Esse relatório deverá ser composto por uma amostra comprobatória da efetiva implementação das metas (ex.: fotos, listas de frequência, avaliação de cursos efetuadas pelos alunos, folders de divulgação e entre outras). Todavia, os membros da Comissão, se assim julgarem necessário, poderão visitar a OS contratada, para verificar in loco a realização das metas.

Como ditam as cláusulas contratuais dos diversos CG celebrados no âmbito do Governo do Estado do Ceará, a CA deverá, obrigatoriamente, se reunir, trimestralmente. Para esta avaliação deverá ser aplicada a Sistemática de Avaliação, constante como anexo ao CG (ver Anexo III).

Para cada período de três meses de execução do contrato, deverá ser gerado um relatório da CA e a(s) Ata(s), onde será apurado o resultado trimestral da efetiva execução

das metas (ver modelo relatório Anexo IV). Na reunião seguinte, onde se avaliará o segundo trimestre, o relatório gerado deverá acumular as informações do primeiro trimestre, fazendo com que o segundo relatório da comissão contenha dados referentes ao semestre, e assim, sucessivamente, até que o contrato se encerre com a Avaliação Final da Comissão.

Na ocasião das reuniões de avaliação trimestral, se o(s) membro(s) da Comissão suscitarem dúvida(s) sobre a execução do contrato, está(s) será(ão) relatada(s) na(s) Ata(s) da(s) Reunião(ões) e solicitado esclarecimentos ao GC indicado pela contratante e a OS Contratada. Ficando a aprovação e finalização do relatório, condicionado a apresentação dos referidos esclarecimentos e/ou justificativas.

5.1 Metodologia de Avaliação do Contrato de Gestão

A avaliação deverá seguir a seguinte sistemática:

- 1) A avaliação de desempenho se baseará em indicadores criados pelo contratante, de resultados (desempenho, produtividade, eficiência, impacto e entre outras) e de gestão constantes do Anexo VIII do CG, de acordo com os respectivos pesos definidos, variando de 1 a 4, conforme a complexidade da meta e o grau de dificuldade para sua execução.
- 2) Será calculado o alcance da meta acordada, por indicador em particular, o que implicará na determinação de notas de 0(zero) a 10(dez) para cada um, conforme a relação entre o resultado observado e a meta acordada, segundo a escala a seguir:

RESULTADO OBSERVADO	NOTA
Acima de 95%	10
Acima de 90% a 95%	9
Acima de 80% a 90%	8
Acima de 65% a 80%	7
de 50% a 65%	6
< 50%	0

- 3) O resultado da multiplicação do peso pela nota corresponderá a pontuação atribuída a cada indicador.

4) O somatório dos pontos dos indicadores de resultado (desempenho) dividido pelo somatório dos pesos corresponderá à nota média do resultado global dos indicadores de resultados.

5) O somatório dos pontos dos indicadores de gestão dividido pelo somatório dos pesos corresponderá à nota média do resultado global dos indicadores de gestão.

6) O resultado final da avaliação será a média do resultado global obtido na avaliação dos indicadores de resultado mais o resultado global na avaliação dos indicadores de gestão.

7) A nota média global está associada a um respectivo conceito que deverá ser classificado conforme a seguir:

NOTA MÉDIA GLOBAL	CONCEITO
8,5 a 10,0 pontos	Atingiu plenamente o desempenho esperado
6,0 a 8,4 pontos	Atingiu parcialmente o desempenho esperado
Abaixo de 6,0 pontos	Não atingiu o desempenho esperado

5.2 Relatório de Fiscalização, Acompanhamento e Avaliação do CG.

Os relatórios de avaliação do CG devem seguir o modelo do Anexo IV para que seja possível a uniformidade das informações pertinente a execução dos CG formalizado com o Estado do Ceará nas diversas áreas de atuação.

5.3 Avaliação Final do CG

Ao término da vigência contratual, deverá ser realizada pela Comissão, a avaliação final do contrato, levando-se em consideração as demais avaliações trimestrais já realizadas previamente.

Nesta avaliação, a OS, executora do contrato, deverá apresentar ao órgão/entidade contratante o relatório final sobre a execução total das metas acordadas entre as partes. Com base nesse documento, a Comissão se reunirá para realizar a Avaliação Final do CG. Nessa avaliação, a Comissão, deverá apurar se realmente todas as metas contratadas

foram 100% executadas. Caso contrário, os recursos referentes à execução das metas deverão ser devolvidos ao Tesouro Estadual, por meio do Documento de Arrecadação Estadual – DAE.

Conforme estabelecido no art. 13 § 5º da Lei nº 12.781 e suas alterações, uma vez atestado o cumprimento das metas estabelecidas no CG pela CA, os saldos financeiros remanescentes poderão ser apropriados pela OS, hipótese em que devem ser aplicados integralmente no desenvolvimento de suas atividades.

5.4 Saldo Remanescente

Considerando à necessidade de estabelecer parâmetros para utilização dos saldos remanescentes, o COGERF expediu Resolução do COGERF Nº 09 em 28 de março de 2023, a qual dispõe sobre a utilização do saldo remanescente de CG por Organizações contratadas por órgão ou entidade da Administração Pública Estadual, nos moldes da Lei nº 12.781, de 30 de dezembro de 1997, que destaca:

O § 5º do art. 13 da Lei nº 12.781, de 30 de dezembro de 1997, considera:

Saldo Remanescente: Resultado financeiro do contrato, indicado pela OS e apurado e atestado pela CA ao final da execução do CG, decorrente de economias ou ganhos de competitividade da entidade, assegurado o integral cumprimento das metas contratadas.

Os valores apurados pela CA que decorram de inexecução, total ou parcial, de metas que não integram o saldo restante, deverão ser devolvidos na forma e no prazo previsto no CG. Identificado o saldo remanescente no CG pela CA e a OS poderá solicitar a apropriação do saldo excedente, o qual deve vir acompanhado de plano de aplicação, ficando o pedido submetido à autorização do gestor máximo do órgão ou entidade contratante.

A utilização dos recursos observará o seguinte:

I – Poderão ser utilizados em itens de despesa de investimentos e de custeio para o desenvolvimento das atividades da OS, inclusive novas ações relacionadas ao seu objeto;

II – Deverá ser dada publicidade da utilização dos recursos no site da OS e em outros meios de comunicação cabíveis;

III – Deverá ser comprovada a inexistência de dívidas trabalhistas de qualquer natureza pela OS, bem como atestada a inexistência de pendências no pagamento de convenções coletivas.

Em relação à prestação de contas, a OS demonstrará com a apresentação da documentação cabível, a aplicação dos recursos conforme previsto na referida Resolução e Plano de Aplicação apresentado por ocasião da solicitação da utilização do Saldo remanescente, sob pena de devolução dos correspondentes valores ao Tesouro.

É vedada a destinação do saldo remanescente para:

I - Realização de despesas a título de taxa de administração, de gerência ou similar;

II - Pagamento de gratificação, consultoria, assistência técnica ou qualquer espécie de remuneração adicional a servidor que pertença aos quadros de órgãos ou de entidades da Administração Pública Estadual, Federal ou Municipal, que esteja lotado ou em exercício em qualquer dos entes partícipes;

III - Contratação de serviços ou distribuição de benefícios de qualquer natureza aos funcionários ou membros da gestão da OS;

IV - Utilização dos recursos em finalidade diversa da estabelecida no plano de aplicação aprovado, ainda que em caráter de emergência;

V - Realização de despesas com taxas bancárias, com multas, juros ou correção monetária, inclusive referente aos pagamentos ou recolhimentos fora dos prazos.

Às disposições pertinentes à utilização do saldo remanescente pela OS será incorporada ao CG celebrados.

A SEPLAG e a CGE poderão editar normas complementares para apuração e apropriação do saldo remanescente dos CG, caso necessário.

A Resolução não estabelece o prazo para a utilização e prestação de contas. Entretanto, uma vez que o contrato tem prazo estabelecido e que o saldo remanescente é parte integrante do contrato, recomenda-se que, uma vez autorizado pela contratante a OS poderá utilizar o recurso, ficando condicionado à prestação de contas de sua aplicação num período que não exceda 90 dias após autorização do contratante.

Nessa ocasião, a Comissão emitirá relatório final e conclusivo sobre a efetiva execução do contrato e desempenho da OS contratada, inclusive registrando a existência de saldo remanescente, a autorização da contratante para utilização do referido saldo e o prazo para prestação de contas.

Por fim, deverá ser anexado relatório de acompanhamento da execução do contrato, elaborado pelo gestor do CG do órgão/entidade contratante, onde se ateste o efetivo acompanhamento das metas executadas, incluindo neste documento uma amostra do cumprimento das metas contratadas.

6. Indicadores para o Contrato de Gestão

Objetivando orientar os órgãos/entidades, a CA e a OS visando melhorar o acompanhamento e avaliação do CG formalizado no Estado do Ceará, foi estabelecida uma nova metodologia na sistemática de avaliação desses contratos com a inclusão de indicadores, de forma que os produtos ou serviços sejam claramente definidos e vinculados aos objetivos do contrato e aditivos.

O interesse no maior controle em fiscalizar o uso dos recursos e bens públicos colocados à disposição da OS não só é plenamente justificável, como socialmente desejável e, em especial, à necessidade de avaliar a qualidade dos resultados, à eficiência na alocação dos recursos e ao impacto real ou potencial para o estado. Isso se justifica pelo crescente aporte de recursos financeiros, ganho de evidência do modelo OS, e flexibilidade na execução de recursos públicos. É fundamental que o modelo atual seja aprimorado, levando-se em consideração o perfil e as especificidades de cada área de atuação. A utilização de indicadores vai ao encontro da lei estadual nº 12.781/97 e suas alterações e representa um avanço significativo, para além do controle processual.

Desde 2020 todo o CG e Aditivos formalizados pelo o Estado do Ceará, em parcerias com OS, incorporam indicadores, criados e monitorados num determinado período de tempo, para que possam melhor refletir a qualidade e o desempenho dos serviços realizados, possibilitem a CA uma melhor análise do resultado apresentado, além de mera quantificação, e que sejam capazes de direcionar a atenção da OS de modo mais consistente ao aprimoramento do seu desempenho, bem como, munir o contratante com informações depuradas do desempenho físico-financeiro, propiciando-os uma visão clara e transparente da atuação da OS na utilização dos recursos públicos disponibilizados.

Assim, as setoriais contratantes devem criar no mínimo, para cada meta, um indicador de resultado, que seja capaz de mensurar o desempenho na consecução dos resultados almejados. Além do indicador de resultado, cada contrato deve ter no mínimo um indicador de gestão.

6.1 - Indicadores de Resultados no CG

Os indicadores de resultados (desempenhos) pactuados no CG devem se manter aderentes às diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Estadual estabelecidas de forma regionalizada no Plano Plurianual - PPA, levando em consideração quatro importantes premissas:

- 1) o modelo de Gestão Pública fundamentado na realização dos resultados desejados pela sociedade;
- 2) o fortalecimento da participação cidadã na construção, execução, monitoramento e avaliação dos programas e projetos;
- 3) o fomento ao desenvolvimento territorial; e
- 4) a intersetorialidade e a transversalidade na implementação de políticas setoriais articuladas.

6.2 - Indicadores aplicados a todo CG

O indicador de gestão é comum a todo contrato e está vinculada a atuação da OS na realização das atividades demandadas nos contratos que sejam capazes de medir:

- 1) Satisfação do usuário;
- 2) Infraestrutura disponibilizada;
- 3) Limite de gastos com pessoal;
- 4) cumprimento das cláusulas contratuais; e
- 5) Modelo de Gestão.

Enumeramos 05(cinco) indicadores de gestão que podem ser utilizados no CG. Cada contratante deve escolher no mínimo um para cada contrato. Podendo também fazer adaptações, que julguem necessárias.

Indicador 01 – Satisfação do Usuário

Especificação: Indicador de Qualidade na Prestação do Serviço

Sigla: IQPS

Revisão: Anual

Unidade de Medida: Nota

Periodicidade: Semestral

Tipo Chave: Satisfação do Usuário

Abrangência: Área de atuação do CG

Definição: O indicador de eficácia (qualidade) deve aferir o grau de qualidade da prestação do serviço na percepção do usuário.

Objetivo: Fazer com que a prestação de serviços tenha qualidade suficiente para atender à necessidade e/ou expectativa do usuário.

Fórmula de Cálculo: $IQPS = \frac{\text{Quantidade de Avaliação entre bom e excelente}}{\text{Total de pessoas pesquisadas}}$

Definição dos Parâmetros: Pesquisa de satisfação do usuário beneficiário do serviço atribuindo nota numa escala de 1 a 6. 1 – Péssimo; 2 – Ruim; 3 – Regular; 4 – Bom; 5 – Ótimo; 6 – Excelente.

Meta a ser atingida: A meta a ser atingida é que a percepção do usuário seja ≥ 4

Fonte de Dados: A pesquisa de satisfação do cliente na utilização dos serviços.

Método de Análise: A coleta de dados junto ao usuário para o indicador IQPS deve começar no início da execução do contrato.

O indicador deve ser medido semestralmente, visando à verificação de qualidade da prestação dos serviços na percepção do usuário. Os dados devem ser coletados pela contratada e tabulados pela contratante. O resultado do indicador deve ser analisado e, caso esteja abaixo da meta a ser atingida, deve-se analisar o motivo pelo qual a percepção do usuário está distante do resultado a ser alcançado.

Responsáveis pela medição e análise: OS, Contratante e CA.

Indicador 02 – Estrutura Disponibilizada

Especificação: Indicador de qualidade da estrutura disponibilizada

Sigla: IQED

Revisão: Anual

Unidade de Medida: %

Periodicidade: Anual

Tipo Chave: Estrutura Disponibilizada

Abrangência: Área de atuação do CG

Definição: O indicador de eficácia (qualidade) deve aferir o grau de qualidade funcional da estrutura disponibilizada.

Objetivo: Fazer com que a estrutura disponibilizada tenha qualidade suficiente para atender à necessidade e/ou expectativa do usuário.

Fórmula de Cálculo: $IQED = [\text{Resultado da avaliação do usuário} / \text{Resultado da avaliação do contratante}]$. Se o resultado da avaliação do contratante for < 4 , a nota é automaticamente igual a zero.

Definição dos Parâmetros: As opções que devem ser consideradas na avaliação do contratante são: Nulo – Não avaliada ou não se aplica; 1 – Avaliado com nível muito ruim; 2 – Avaliado com nível ruim; 3 – Avaliado com nível regular; 4 – Avaliado com nível bom; 5 – Avaliado com nível muito bom; 6 – Avaliada com nível excelente. Quanto a avaliação do usuário deve-se utilizar o mesmo resultado apresentado no indicador 01 - Satisfação do usuário.

O resultado do indicador deve ser analisado e, caso esteja abaixo da meta a ser atingida, deve-se analisar o motivo pelo qual a percepção do usuário está distante da percepção do contratante.

Meta a ser atingida: A meta a ser atingida é que a percepção do usuário seja superior a 80% em relação a avaliação da contratante.

Fonte de Dados: Avaliação realizada pela contratante e pesquisa de satisfação do cliente em relação a estrutura física do equipamento.

Método de Análise: A coleta de dados para o indicador IQED deve começar na avaliação realizada pela contratante no início do contrato.

O indicador deve ser medido anualmente pela contratante, utilizando o último resultado do indicador de satisfação do usuário.

Responsáveis pela medição e análise: Contratante, OS e CA.

Indicador 03 – Limite de despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza percebida por dirigentes e empregados

Especificação: Indicador de Eficiência na execução da Despesa com Pessoal

Sigla: IEDP

Revisão: Semestral

Unidade de Medida: %

Periodicidade: Mensal

Tipo Chave: Limite de despesa com pessoal

Abrangência: Área de atuação do CG

Definição: O indicador deve aferir o percentual de dispêndios com pagamento de pessoal, de qualquer natureza, em relação ao valor total do CG.

Objetivo: Fazer com que o limite de despesa com pessoal seja efetivamente cumprido.

Fórmula de Cálculo: $IEDP = [\text{Valor financeiro gasto com despesa de pessoal no contrato} / \text{Valor financeiro total do CG}]$

Definição dos Parâmetros: Relação entre o valor financeiro gasto com pessoal x total do valor financeiro estabelecido no contrato

Meta a ser atingida: A meta a ser atingida é que a despesa com pessoal deve ser $\leq$ a 60% do valor total do contrato.

Fonte de Dados: As informações do valor financeiro de gasto com pessoal serão fornecidas pela Contabilidade da OS e o acompanhamento deverá ser feito pelo GC e pela Comissão de Fiscalização, Acompanhamento e Avaliação.

Método de Análise: A coleta de dados para o indicador IEDP deve começar no início de execução do contrato / meta.

O indicador deve ser analisado mensalmente, visando em tempo hábil à verificação de sua aderência com o limite máximo estabelecido para despesas com pessoal de qualquer natureza. Os resultados do indicador devem ser analisados. Caso o índice se apresente maior do que o estabelecido, identificar os motivos e propor ajustes para o cumprimento do limite estabelecido até o encerramento do contrato.

A partir do limite estabelecido no contrato, para despesas com pessoal, o indicador medirá qual o percentual de execução. Se esse percentual for $\leq$ ao valor estabelecido atribui-se nota 10. Se o valor for acima do limite estabelecido atribui-se nota ZERO.

Responsáveis pela medição e análise: a OS fornece os dados, o GC e CA analisa.

Indicador 04 – Cumprimento das Cláusulas Contratuais

Especificação: Indicador de Eficiência de Cumprimento das Cláusulas Contratuais

Sigla: IECC

Revisão: Semestralidade de Medida: %

Periodicidade: trimestral

Tipo Chave: Cláusulas Contratuais

Abrangência: Área de atuação do CG

Definição: O indicador de eficiência (produtividade) deve aferir o %(percentual) de cláusulas realmente cumpridas em relação as cláusulas definidas no CG. Atribuir pesos para as cláusulas de acordo com sua complexidade e dificuldade de cumprimento.

Objetivo: Fazer com que as cláusulas contratuais sejam efetivamente cumpridas.

Fórmula de Cálculo: $IECC = \left[\frac{\text{Soma dos pesos das cláusulas cumpridas}}{\text{Soma dos pesos de todas as Cláusulas do CG}} \right]$

Definição dos Parâmetros: Relação entre o cumprimento das cláusulas contratuais X total de cláusulas no contrato.

Meta a ser atingida: A meta a ser atingida é 80%.

Fonte de Dados: O Acompanhamento da execução do contrato e a análise do cumprimento das cláusulas contratuais devem ser realizadas pelo GC e a CF, Acompanhamento e Avaliação.

Método de Análise: A coleta de dados para o indicador IECC deve começar no início de execução do contrato. O indicador deve ser analisado trimestralmente, visando em tempo hábil à verificação de sua aderência com o estabelecido nas cláusulas contratuais.

Os resultados do indicador devem ser analisados. Caso o índice se apresente menor do que o esperado, deve-se identificar os motivos e propor ajustes para o cumprimento das cláusulas contratuais até o encerramento do contrato.

Responsáveis pela medição e análise: a OS encaminha as informações, GC acompanha e a CA analisa.

Indicador 05 – Modelo de Gestão

Especificação: Indicador de Qualidade do Modelo de Gestão adotado pela OS

Sigla: IQMG

Revisão: Anual

Unidade de Medida: Pontuação

Periodicidade: Anual

Tipo Chave: Modelo de Gestão

Abrangência: Área de atuação do CG

Definição: O indicador de qualidade deve aferir o grau de amplitude, de acordo com às exigências das metas no âmbito do contrato, do Modelo de Gestão da OS na percepção do contratante.

Objetivo: Fazer com que o modelo de gestão adotado pela OS atenda à necessidade e/ou expectativa do contratante.

Fórmula de Cálculo: $IQMG = [Pontuação\ atingida\ conforme\ avaliação,\ de\ acordo\ com\ os\ critérios\ estabelecidos]$

Definição dos Parâmetros: As opções que devem ser consideradas na avaliação são: 125 pontos - estágio inicial - primeiros passos para a excelência; 250 pontos - estágio intermediário I - compromisso com a excelência; 500 pontos - estágio intermediário II - rumo à excelência; e 1.000 pontos - estágio avançado - Excelência. Os critérios para aferição da nota devem ser objetivos para aumentar a transparência da avaliação e para evitar qualquer viés do(s) avaliador(es).

Meta a ser atingida: A meta a ser atingida é possuir uma avaliação => 250 pontos

Fonte de Dados: Avaliação realizada pela contratante.

Método de Análise: A coleta de dados para o indicador IQMG deve começar na avaliação da contratante no início do contrato. O indicador deve ser medido no início do contrato pela contratante.

Os resultados do indicador devem ser analisados. Caso esteja abaixo da meta a ser atingida, deve-se justificar o motivo, propor ajustes e reavaliar ao final do contrato.

Responsável pela medição e análise: Medição: Contratante; Acompanhamento: GC;

Análise: CA.

7. Plano de Contas do Contrato de Gestão e da Organização Social

O Programa de Trabalho do CG – item de despesa (Anexo II) deve seguir o plano de contas da OS (Anexo VI), elaborado a partir do Plano de Contas do Estado. Vale ressaltar que o Plano de Contas do Contrato deve estabelecer com clareza quais os itens de despesas e seus respectivos valores para um determinado período.

A identificação da natureza e do elemento de despesa objetiva padronizar as informações pertinentes a celebração e execução do CG, formalizado com o Estado do Ceará nas diversas áreas de atuação.

Tal medida propicia ao Governo Estadual um acompanhamento mais preciso da aplicação dos recursos públicos por meio dos CG.

ANEXO I – Lei das Organizações Sociais do Ceará

LEI Nº 12.781, de 30/12/1997(DOE 30/12/97)

LEI Nº 13.484, de 28/05/2004(DOE 31/05/04) NR ao 1º da Lei nº 12.781, de 30/12/1997

LEI Nº 14.158, de 01/07/2008(DOE 01/07/08) Altera os arts. 1º e 5º da LEI Nº 12.781, de 30/12/1997

LEI Nº 15.356, de 04/06/2013(DOE 12/06/13) Altera dispositivos da LEI Nº 12.781, de 30/12/1997 - Nova redação Art. 1º, ao inciso II e o parágrafo único do art. 2º, art. 3º, art. 5º, art. 7º, art. 8º, art. 10º, art. 11º, art. 13º, art. 18º, acrescidos os artigos 21-A, 21_B e 21-C e revoga o parágrafo único do art. 9º).

LEI Nº 15.408, de 12/08/2013(DOE 27/08/13) - Altera o art. 3º e o art. 5º, o caput do art. 18 da LEI Nº 12.781 de 30/12/97), altera o parágrafo único do art. 21-B da Lei nº 15.356, de 04/06/2013 e altera a eficácia dos arts. 3º e 5º da Lei nº 12.781, de 30/12/97, com a redação dada por esta Lei e o parágrafo 1º do art. 18 da Lei nº 12.781, de 30/12/97, com a redação dada pela Lei nº 15.356 de 04/06/2013.

LEI Nº 15.865, de 20/10/2015(DOE 22/10/15) - Altera o art. 15 da Lei Nº 12.781 de 30/12/1997.

LEI Nº 16.183, de 28/12/2016(DOE 04/01/2017) - Altera o art. 1º da Lei nº 12.781 de 30/12/1997.

LEI Nº 18.333, de 30/03/2023(DOE 30/03/2023) - Altera o art. 16 da Lei nº 12.781 de 30/12/1997.

LEI Nº 12.781/97 com suas alterações:

Institui o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais, dispõe sobre a qualificação destas entidades e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ. Faço saber que a Assembleia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

SEÇÃO I

Da Qualificação

Art.1º O Poder Executivo poderá, mediante Decreto, qualificar como Organizações Sociais, pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas à assistência social, à saúde, ao trabalho, à educação, à cultura, ao turismo, à gestão ambiental, à habitação, à ciência e tecnologia, à agricultura, à organização agrária, ao urbanismo, ao saneamento, ao desporto e lazer e ao atendimento ou promoção dos direitos de crianças e adolescentes, com o objetivo de fomentar a descentralização de atividades e serviços públicos não-exclusivos desempenhados por órgãos ou entidades públicas estaduais, observadas as seguintes diretrizes: (Nova redação dada Lei nº 16.183, 28.12.16)

I - Adoção de critérios que assegurem a otimização do padrão de qualidade na execução dos serviços e no atendimento ao cidadão;

II - Promoção de meios que favoreçam efetiva redução de formalidades burocráticas para o acesso aos serviços;

III - Adoção de mecanismos que possibilitem a integração, entre os setores públicos do Estado, a sociedade e o setor privado;

IV - Manutenção de sistema de programação e acompanhamento de suas atividades que permitam a avaliação da eficácia quanto aos resultados;

V - Promoção da melhoria da eficiência e qualidade dos serviços e atividades de

interesse público, do ponto de vista econômico, operacional e administrativo;

VI - Redução de custos, racionalização de despesas com bens e serviços coletivos e transparência na sua alocação e utilização. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art. 2º. São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitem-se à qualificação como organização social:

I - Comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre:

- a) Natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- b) Finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- c) Previsão expressa da entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquela composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei.
- d) Previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- e) Composição e atribuições da diretoria;
- f) Obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial do Estado, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do Contrato de Gestão;
- g) No caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;
- h) Proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento do associado ou membro da entidade;
- i) Previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinadas, 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 Estado, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;

j) Conselho fiscal como órgão de fiscalização superior;

II - Haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Secretário de Estado da área de atividade correspondente ao seu objeto social e da Secretaria do Planejamento e Gestão.

Parágrafo único. Na hipótese de mais de uma solicitação de qualificação, ou quando a Administração Pública considerar vantajoso incentivar a qualificação como Organização Social das pessoas jurídicas de direito privado de que trata o art.1º, poderá ser realizado procedimento de seleção, cujas regras serão estabelecidas em Regulamento. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

SEÇÃO II

Do Conselho de Administração

Art.3º O Conselho de Administração da Organização Social será composto de 7 (sete) membros, observada a seguinte composição:

I - 2 (dois) representantes do Poder Executivo Estadual;

II - 2 (dois) representantes da sociedade civil;

III -1 (um) representante eleito dentre os membros ou associados, no caso de associação civil;

IV - 1 (um) representante eleito pelos demais membros do Conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;

V - 1 (um) membro indicado ou eleito na forma estabelecida pelo estatuto.

§1º Os membros eleitos ou indicados para compor o Conselho devem ter mandato de 2 (dois) anos, admitida uma recondução.

§2º O dirigente máximo da Organização Social deve participar das reuniões do Conselho, sem direito a voto.

§3º O Conselho deve reunir-se ordinariamente, no mínimo, 3 (três) vezes a cada ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo.

§4º Os conselheiros eleitos ou indicados para integrar a diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem funções executivas na organização social. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13 e Lei nº 15.408, de 12.08.2013).

Art. 4º. Para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, devem ser

atribuições privativas do conselho de administração, dentre outras;

I - Fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto;

II - Aprovar a proposta de contrato de gestão da entidade;

III - Aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos;

IV - Designar e dispensar os membros da diretoria;

V - Fixar a remuneração dos membros da diretoria;

VI - Aprovar e dispor sobre a alteração dos estatutos e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;

VII - Aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, forma de gerenciamento, os cargos e respectivas competências;

VIII - Aprovar por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salário e benefícios dos empregados da entidade;

IX - Aprovar e encaminhar ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;

X - Fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com auxílio de auditoria externa.

SEÇÃO III

Do Conselho Fiscal

Art.5º O Conselho Fiscal da organização social será constituído de 7 (sete) membros efetivos e respectivos suplentes, na qualidade de membros natos, tendo a seguinte composição:

I - 2(dois) representantes da Secretaria da área correspondente à atividade fomentada;

II - 1(um) representante da Secretaria da Fazenda;

III - 1(um) representante da Secretaria do Planejamento e Gestão;

IV - 1 (um) representante da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado;

V - 1(um) representante dos empregados da organização social, escolhido em assembleia pelos associados da entidade representativa dos empregados;

VI - 1(um) membro indicado pelas entidades representativas da sociedade civil.”
(Nova redação dada pela Lei nº 15.408, de 12.08.2013).

§1º Os membros indicados para compor o Conselho Fiscal terão mandato de 1 (um) ano, permitida a recondução por igual período.

§2º O Conselho Fiscal reunir-se-á trimestralmente em sessões ordinárias e, extraordinariamente, quando convocado pela Diretoria ou a requerimento de qualquer de seus membros.

§3º A Procuradoria Geral do Estado participará do Conselho Fiscal com direito a voz. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art. 6º. Compete ao Conselho Fiscal:

I - Examinar e emitir parecer sobre os relatórios e balancetes mensais da entidade;

II - Supervisionar a execução financeira da entidade, podendo examinar livros, registros, documentos ou quaisquer outros elementos, bem como requisitar informações;

III - Examinar e emitir parecer sobre os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, e respectivas demonstrações financeiras, elaborados pela Diretoria, relativos às contas anuais ou de gestão da entidade;

IV - Pronunciar-se sobre assuntos que lhe forem submetidos pelo Diretoria ou pelo Conselho de Administração;

V - Pronunciar-se sobre denúncia que lhe for encaminhada pela sociedade, adotando as providências cabíveis;

VI - Executar outras atividades correlatas.

SEÇÃO IV

Contrato de Gestão

Art.7º Para a descentralização das atividades e serviços previstos no art.1º desta Lei, a relação entre o Poder Público Estadual e as entidades qualificadas como

Organizações Sociais dar-se-á por meio de Contrato de Gestão. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art.8º O Contrato de Gestão, de que trata o artigo anterior, deve conter cláusulas estabelecendo, além das responsabilidades e obrigações das partes, o seguinte:

I - Metas, prazo de execução e critérios objetivos de avaliação de desempenho, mediante indicadores de eficiência e eficácia;

II - Responsáveis pela fiscalização e avaliação do contrato, observado o disposto no art.11 desta Lei;

III - Edição e publicação de relatórios de gestão e de prestação de contas correspondentes ao exercício financeiro;

IV - Limites e critérios para remuneração e vantagem de empregados e dirigentes de entidade;

V - Créditos a serem previstos no orçamento e o cronograma de desembolso;

VI - Vinculação dos repasses financeiros públicos para o cumprimento das metas previstas no contrato;

VII - Permissão de uso de bens públicos, com cláusula de inalienabilidade dos bens imóveis, e possibilidade de regime de permuta de bens móveis, mediante prévia e expressa autorização do Poder Público.

§1º O Contrato de Gestão deve ser submetido, após aprovação pelo Conselho de Administração da entidade, ao Secretário de Estado ou autoridade competente do órgão ou entidade supervisora da área correspondente à atividade fomentada.

§2º O Secretário de Estado ou autoridade competente do órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada deve definir as demais cláusulas do Contrato de Gestão de que seja signatário.

§3º Previamente à sua formalização e publicação, o Contrato de Gestão deve ser submetido à apreciação da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, sem prejuízo da atuação do órgão central de controle interno. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art. 9º. Na elaboração do contrato de gestão, devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e, também, os seguintes preceitos:

I - Especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

II - A estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções.

SEÇÃO V

Da Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão

Art.10. A execução dos contratos de gestão, de que trata esta Lei, será fiscalizada e avaliada por Comissão de Avaliação composta por 3 (três) representantes do órgão ou entidade supervisora da área da atividade fomentada, designados por ato formal do Secretário de Estado ou autoridade competente.

§1º À Comissão de Avaliação incumbirá:

I - Acompanhar o desenvolvimento do programa de trabalho e metas estabelecidas no Contrato de Gestão;

II - Requerer, a qualquer momento, a apresentação de relatório pertinente à execução do Contrato de Gestão, contendo comparativo das metas propostas com os resultados alcançados;

III - Avaliar os relatórios apresentados pela organização social;

IV - Elaborar e encaminhar ao Secretário relatório conclusivo da avaliação procedida;

V - Encaminhar, semestralmente, à Assembleia Legislativa do Estado, por intermédio do Secretário, relatório de suas atividades no período;

VI - Comunicar, incontinenti, ao Secretário, mediante relatório circunstanciado, as irregularidades ou ilegalidades de que tiver conhecimento, envolvendo a utilização de recursos ou bens de origem pública por Organização Social;

VII - Dar ciência, concomitantemente, dos mesmos fatos ao Tribunal de Contas e ao Ministério Público para a propositura das medidas cabíveis;

VIII - Executar os demais atos necessários ao desempenho de suas atribuições.

§2º A Organização Social apresentará à Comissão de Avaliação, mensalmente, relatório pertinente à execução do Contrato de Gestão, contendo comparativo das metas propostas com os resultados alcançados e a correspondente execução financeira.

§3º A Comissão de Avaliação realizará avaliação trimestral dos resultados alcançados e encaminhará ao Secretário de Estado do órgão ou entidade contratante, ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

§4º Diante de fatos supervenientes que venham comprometer resultados esperados com a execução do Contrato de Gestão, a Comissão de Avaliação poderá propor a revisão de quantidades e valores das metas estabelecidas.

§5º A revisão de metas, de que trata o parágrafo anterior, deve ser autorizada previamente pelo Secretário ou autoridade competente do órgão ou entidade supervisora, e formalizada por meio de Termo Aditivo. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art.11. O presidente da Comissão de Avaliação dos contratos de gestão, ao tomar conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na execução do Contrato de Gestão, dará ciência ao dirigente do órgão ou entidade supervisora no prazo máximo de 5 (cinco) dias.

§1º O dirigente do órgão ou entidade supervisora ao tomar conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na execução do Contrato de Gestão deverá convocar, no prazo de 5 (cinco) dias, o Conselho de Administração para lhe dar conhecimento e determinar a adoção de medidas saneadoras pela Organização Social.

§2º Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo anterior, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, o dirigente do órgão ou entidade supervisora representará à Procuradoria Geral do Estado e ao Ministério Público, para que requeiram ao juízo competente, a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o sequestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao

patrimônio público.

§3º O pedido de sequestro será processado de acordo com o disposto nos arts.822 a 825, do Código de Processo Civil.

§4º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado, no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§5º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores sequestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da organização parceira. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

SEÇÃO VI

Do Fomento às Atividades Sociais

Art. 12. As entidades qualificadas como organizações sociais ficam declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

Art.13. Às Organizações Sociais que celebrarem Contrato de Gestão poderão ser destinados recursos públicos e bens públicos, necessários ao cumprimento de seus objetivos.

§1º Ficam assegurados às Organizações Sociais os créditos previstos e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no Contrato de Gestão.

§2º Na hipótese do não cumprimento integral de metas do Contrato de Gestão, os valores das liberações financeiras previstas no parágrafo anterior serão proporcionais ao cumprimento de cada meta.

§3º Os recursos recebidos pela Organização Social por meio do Contrato de Gestão serão aplicados, exclusivamente, em despesas necessárias à execução das metas previstas no referido Contrato.

§4º Excepcionalmente, com vistas a assegurar a execução das atividades descentralizadas para a Organização Social, o Conselho Fiscal poderá autorizar a movimentação de recursos entre contratos de Gestão celebrados com os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, hipótese em que deverão ser indicados os valores, a destinação e o prazo de reposição dos recursos ao Contrato de Gestão correspondente.

§5º Atestado o cumprimento das metas estabelecidas no Contrato de Gestão pela Comissão de Avaliação prevista no art.10, os saldos financeiros remanescentes poderão ser apropriados pela organização social, hipótese em que devem ser aplicados integralmente no desenvolvimento de suas atividades.

§6º Os bens, de que trata este artigo, serão destinados às Organizações Sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusulas expressas do Contrato de Gestão. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art. 14. Os bens móveis públicos permitidos para uso poderão ser substituídos por outros de igual ou maior valor, condicionado a que os novos bens integrem o patrimônio do Estado.

Parágrafo Único. A permuta, de que trata o caput deste artigo, dependerá de prévia avaliação do bem e expressa autorização do Poder Público.

Art. 15. É vedada a cessão de servidores da administração pública direta autárquica e fundacional do Estado de qualquer dos poderes, bem como de empregados das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado, com ou sem ônus para o órgão ou entidade de origem, para servirem ou trabalharem nas organizações sociais de que trata esta Lei.

§1º O servidor público de qualquer dos Poderes do Estado do Ceará, suas autarquias ou fundações, poderá integrar o quadro de Organização Social, sob o regime da Consolidação das Lei do Trabalho – CLT, desde que, respeitada a compatibilidade de horários, e não exerça, no serviço público, cargo em comissão ou função de confiança, nem, quando na mesma Organização Social que o emprega, possua atribuições de fiscalização, avaliação ou liberação de recursos.

§2º A contratação com terceiros e a seleção de pessoal pelas organizações sociais devem ser conduzidas de forma pública, objetiva e impessoal, e nos termos do regulamento próprio a ser editado por cada entidade. (Nova redação dada Lei nº 15.865, de 20.10.15).

Art. 16. A celebração de contrato de gestão com organização social será precedida de chamamento público para que todas as entidades previamente qualificadas em áreas de atuação compatíveis com o objeto contratual e interessada em firmar ajuste com o poder público possam participar.

§1º Somente poderá(ão) participar do chamamento público a(s) entidade(s) privada(s) sem fins lucrativos qualificada(s) como organização social pelo Poder Executivo do Estado do Ceará, nos termos do art. 16 desta Lei.

§2º O chamamento público poderá ser dispensado para a contratação, quando só houver uma organização social qualificada pelo Estado para o objeto, e para renovação contratual, quando vantajoso, especialmente quanto à eficiência, à economicidade, à impessoalidade da providência, conforme o art. 37 da Constituição Federal (Nova redação dada Lei nº 18.333, de 30 de março de 2023).

SEÇÃO VII

Da Desqualificação

Art. 17. O Poder Executivo poderá proceder a desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

§ 1º. A desqualificação será precedida de processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa, respondendo os dirigentes da organização social, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

§ 2º. O Processo, a que se refere o § 1º, será instaurado por despacho fundamentado do Governador do Estado, que determinará o envio de todos os documentos inerentes ao processo à Procuradoria Geral do Estado onde, através de comissão formada por três (03) Procuradores, indicados pelo Procurador-Geral, se procederão as investigações necessárias no prazo máximo de sessenta (60) dias.

§ 3º. Dentro do prazo especificado no parágrafo anterior, a comissão deverá submeter ao Procurador-Geral do Estado e este ao Governador do Estado, relatório conclusivo, que servirá de base para a desqualificação, ou não, da Organização Social que estiver respondendo ao processo administrativo.

§ 4º. A desqualificação importará reversão dos bens permitidos e dos valores entregues à utilização da organização social, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

CAPÍTULO II

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art.18. A Organização Social deverá dispor de regulamento próprio, contendo os procedimentos a serem adotados para fins de aquisição de materiais, obras, serviços e empregados, com a utilização de recursos provenientes do Contrato de Gestão, observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da eficiência, da transparência, da isonomia e da publicidade.” (Nova redação dada pela Lei nº 15.408, de 12.08.2013).

§1º A contratação de bens e serviços comuns, de que trata o caput, deverá ser realizada por meio de pregão, preferencialmente na forma eletrônica.

§2º A contratação de empregados, prevista no caput, será precedida de processo seletivo, com requisitos estabelecidos em edital aprovado pelo Secretário ou autoridade competente do órgão contratante e publicado, no mínimo, na rede mundial de computadores.

§3º O disposto no parágrafo anterior não se aplica para a contratação de empregados que irão exercer funções comissionadas durante a vigência do Contrato de Gestão. (Nova redação dada Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art. 19. As entidades que absorverem atividades de rádio e televisão educativa poderão receber recursos e veicular publicidade institucional de entidades de direito público ou privado, a título de apoio cultural, admitindo-se o patrocínio de programas, eventos e projetos, vedada a veiculação remunerada de anúncios e outras práticas que configurem comercialização de seus intervalos.

Art. 20. O Poder Executivo, na hipótese de comprovado risco quanto ao fiel cumprimento das obrigações assumidas no contrato de gestão, poderá intervir nos serviços autorizados.

§ 1º. A intervenção far-se-á mediante Decreto que conterá a designação do interventor, o prazo da intervenção e seus objetivos.

§ 2º. A intervenção terá a duração máxima de 180 (cento e oitenta) dias.

§ 3º. Decretada a intervenção, o Poder Executivo deverá, no prazo de 30 (trinta) dias contados da publicação do ato respectivo, instaurar procedimento administrativo para comprovar as causas determinantes da medida e apurar responsabilidades, assegurado o direito de ampla defesa.

§ 4º. No caso de intervenção será seguido o mesmo rito descrito nos §§ 2º. e 3º. do Art. 17 desta Lei.

§ 5º. Ficando constatado que a intervenção não atendeu aos pressupostos legais e regulamentares previstos nesta hipótese, deve a gestão da Organização Social retomar, de imediato, os serviços autorizados.

§ 6º. Comprovado o descumprimento das normas constantes desta Lei ou das disposições contidas no Contrato de Gestão, será declarada a desqualificação da entidade como Organização Social, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

Art. 21. Os empregados contratados pela Organização Social não guardam qualquer vínculo empregatício com o Poder Público, inexistindo também qualquer responsabilidade relativamente às obrigações, de qualquer natureza, assumidas pela Organização Social.

Art.21-A. A Prestação de Contas dos recursos transferidos pelo Poder Público por meio de Contrato de Gestão deverá ser encaminhada pela Organização Social ao órgão ou entidade contratante até 90 (noventa) dias após o encerramento do exercício financeiro.

§1º A Prestação de Contas, de que trata o caput, deverá integrar a prestação de contas anual do órgão ou entidade supervisora das atividades objeto da descentralização.

§2º Com vistas a assegurar o atendimento dos princípios da transparência e do acesso à informação, as Organizações Sociais deverão observar, para os recursos públicos transferidos no âmbito do Contrato de Gestão, o disposto na Lei Complementar Federal nº 131, de 27 de maio de 2009, e na Lei Estadual nº 15.175, de 28 de junho de 2012.

(Acrescido pela Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art.21-B. Os contratos de gestão celebrados pelos órgãos e entidades estaduais com Organizações Sociais, deverão observar, exclusivamente, ao disposto nesta Lei e atender às condições estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias.

“Parágrafo único. Os contratos de gestão anteriores à promulgação desta Lei, independentemente da data de sua publicação, têm vigência, eficácia e execução a partir de suas assinaturas, ficando convalidadas todas as transferências empenhadas e realizadas a partir da data de sua assinatura.” (Nova redação dada pela Lei nº 15.408, de 12.08.2013).

Art.21-C. Os processos, documentos ou informações referentes à execução de Contratos de Gestão não poderão ser sonegados pela Organização Social aos servidores dos órgãos de controle interno e externo, sob pena de irregularidade cadastral. (Acrescido pela Lei nº 15.356, de 04.06.13).

Art. 22. Fica o Poder Executivo autorizado a regulamentar a presente Lei, no prazo de 60 (sessenta) dias.

Art. 23. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, em Fortaleza, aos 30 de dezembro de 1997.

TASSO RIBEIRO JEREISSATI

Governador do Estado

Anexo II - Programa de Trabalho do CG

AÇÃO	META	PERÍODO DE EXECUÇÃO DA META	ATIVIDADE	RESULTADO	PRODUTO	QDT PREV. PRODUTO	PESSOAL		CUSTEIO		INVESTIMENTO		TOTAL
							Custo Mensal	Custo total	Custo Mensal	Custo total	Custo Mensal	Custo total	
AÇÃO 1	Meta 1.1						-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Meta 1.2						-	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL – AÇÃO “1”						0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL = “AÇÃO 1” + ... + “AÇÃO n”													
							-	-	0	0	0	0	0

CAMPO	ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO
AÇÃO	Preencher com o nome de cada ação. No caso de existência de ação não-finalística, não atrelar metas ou produtos. Apenas vincular os gastos com pessoal e custeio destacados nos anexos II e III.
META	Preencher com o nome de cada Meta que compõe cada ação.
PERÍODO EXECUÇÃO META	Preencher em qual (is) trimestre (s) será (ão) executada (s).
ATIVIDADE	Preencher com o nome de cada Atividade necessária para o atendimento da Meta.
RESULTADO	Resultado a ser obtido na execução de cada atividade.
PRODUTO	Nome do produto gerado pela atividade. O produto deve ser quantificável. Ex: Curso, treinamento, famílias atendidas, etc
QD. PREVISTA PRODUTO	Nº de Cursos, treinamentos, aulas ministradas etc
PESSOAL – Custo Mensal	Vincular este campo ao subtotal de cada Meta do Anexo II.
PESSOAL – Custo Total	Vincular este campo ao subtotal de cada Meta do Anexo II.
CUSTEIO – Custo Mensal	Vincular este campo ao subtotal de cada Meta do Anexo III.
CUSTEIO – Custo Total	Vincular este campo ao subtotal de cada Meta do Anexo III.
INVESTIMENTO – Custo Mensal	Vincular este campo ao subtotal de cada Meta do Anexo IV.
INVESTIMENTO – Custo Total	Vincular este campo ao subtotal de cada Meta do Anexo IV.
TOTAL	Campo calculado. Não precisa preencher.

Anexo II - Programa de Trabalho do CG - PESSOAL

Quantidade	CARGO	NÍVEL	VINC FUNC	Nº MESES	REMUNERAÇÃO BRUTA MENSAL - R\$			ENCARGOS MENSAIS - R\$				BENEFÍCIOS MENSAIS - R\$				PROVISÕES MENSAIS - R\$				CUSTO TOTAL				
					Salário Atual - médio	Provisão Reajuste - Dissídios	TOTAL DO SALÁRIO MÉDIO MENSAL com Reajuste (III)	INSS Patronal	INSS (Sistema S + SAT)	FGTS	PIS	TOTAL DE ENCARGOS MENSAIS (IV)	Vale Transporte	Desconto do Vale Transporte	Alimentação	Desconto Alimentação	TOTAL BENEFÍCIOS MENSAIS (V)	FÉRIAS + Encargos	13º SALÁRIO + encargos	Provisão FGTS Rescisão (Multa + adicional)	TOTAL PROVISÕES MENSAIS (VI)	MENSAL	CONTRATO	PARTIC (%)
					(a)	(b)	(III = a + b)	(c = III x 20%)	(d = III x 6%)	(e = III x 8%)	(f = III x 1%)	(IV = c + d + e + f)	(g = III x R\$ x 2 un x 21 dd)	(h = III x 6%)	(I = R\$ x 21dd)	(j = R\$ x 21dd)	(V = g - h + i - j)	(k = (III + IV)/3 * 1/12	(l = III + IV) * 1/12	(m = (III* 4%)	(VI = k + l+m)	(VII = III + IV + V + VI)	(VIII = VII * I * II)	
				0		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!		
-	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!		
				0		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!		
-	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!		
				0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!		
	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!		
TOTAL =		-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!		

CAMPO	ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO
AÇÃO	Preencher com o nome de cada ação. No caso de existência de ação não-finalística, não atrelar metas ou produtos. (Transpor do Anexo I).
META	Preencher com o nome de cada Meta que compõe cada ação. (Transpor do Anexo I).
QTD	Preencher o número de empregados de cada cargo vinculado diretamente à meta. Os cargos que não se enquadrarem nesta situação final da planilha, mas sem vinculação a metas.
CARGO	Preencher com o nome do cargo de empregado vinculado a cada meta. Observar a ressalva supracitada.
NÍVEL	Nível de escolaridade: Superior (NS), Médio (NM) ou fundamental (NF).
VINC. FUNC.	Servidor, terceirizado, bolsista etc.
Nº MESES	Nº de meses de vigência do Contrato. Preencher na tabela abaixo, o número de meses da vigência do contrato.
Salário Atual – médio	Calcular o salário atual através de média ponderada dos empregados de mesmos cargo, nível e vínculo funcional.
Provisão Reajuste – Dissídio	Campo calculado. Preencher, na tabela abaixo, o percentual previsto para o dissídio de 2009.
TOTAL SALÁRIO MÉDIO MENSAL com reajuste	Campo calculado. Não preencher.
Inss Patronal	Campo calculado. Não preencher.
Inss (Sistema S + SAT)	Campo calculado. Não preencher.
FGTS	Campo calculado. Não preencher.
PIS	Campo calculado. Não preencher.
TOTAL DE ENCARGOS MENSAIS	Campo calculado. Não preencher.
Vale Transporte	Campo calculado. Preencher, na tabela abaixo, o valor de cada vale transporte. Caso o custo seja igual ao valor do desconto, estará optará pelo não recebimento.
Desconto do Vale Transporte	Preencher com o valor descontado dos empregados de cada cargo, nível e vínculo funcional.
Alimentação	Campo calculado. Preencher, na tabela abaixo, o valor de cada vale alimentação.
Desconto Alimentação	Preencher com o valor descontado dos empregados de cada cargo, nível e vínculo funcional.
TOTAL DE BENEFÍCIOS MENSAIS	Campo calculado. Não preencher.
Encargos + Férias	Campo calculado. Não preencher. (duodécimo do 1/3 Constitucional e seus encargos, com base no Salário Médio com Reajuste).
13º + encargos	Campo calculado. Não preencher. (duodécimo do Salário Médio com Reajuste e seus encargos mensais)
Provisão FGTS Rescisão (Multa + adicional)	Campo calculado. Não preencher. Percentual extraído da planilha de terceirização do Estado.
TOTAL PROVISÕES	Campo calculado. Não preencher.
CUSTO TOTAL – MENSAL	Campo calculado. Não preencher. (Remuneração Bruta Mensal Ajustada + Encargos Mensais + Benefícios Mensais + Provisões Mensais)
CUSTO TOTAL – CONTRATO	Campo calculado. Não preencher. (Custo Total Mensal x Qde Empregados por cargo, nível e vínculo x Nº de Meses).
PART. (%)	Campo calculado. Não preencher. (A representatividade de cada empregado por cargo, nível e vínculo em relação ao Custo Total)

TABELA AUXILIAR DO ANEXO II – PESSOAL

nº meses do contrato de gestão	
% Reajuste dissídio coletivo de trabalho	0,00%
Valor do Vale Transporte	
Valor do Vale Alimentação	
Valor de Desconto do Vale Alimentação	

PREENCHER (Coluna G)

IMPOSTO DE RENDA

Rendimentos do Trabalho: 15% e 27,5% conforme tabela progressiva mensal abaixo reproduzida, para fatos geradores ocorridos no ano-calendário de 2009:

Base de cálculo mensal em R\$	Alíquot a %	Parcela a deduzir do imposto em R\$
Até 1.434,59	-	-
De 1.434,60 até 2.866,70	15	215,19
Acima de 2.866,70	27,5	573,52

CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA

1. Segurados empregados, inclusive domésticos e trabalhadores avulsos

Tabela de contribuição dos segurados empregado, empregado doméstico e trabalhador avulso, para pagamento de

Salário-de-contribuição (R\$)	Alíquota para fins de recolhimento ao INSS (%)
até R\$ 911,70	8
de R\$ 911,71 a R\$ 1.519,50	9
de R\$ 1.519,51 até R\$ 3.038,99	11

Anexo II - Programa de Trabalho do CG - CUSTEIO

AÇÃO	META	ATIVIDADE	PRODUTO	QUANT PREVISTA DO PRODUTO	DESCRIÇÃO ITEM DE CUSTEIO	QUANTIDADE DE MESES	CUSTEIO MENSAL (R\$)	CUSTEIO TOTAL(R\$)
AÇÃO 1	Meta 1.1				Energia elétrica			0,00
					água e esgoto			0,00
					Internet			0,00
					etc			0,00
	Subtotal – Meta 1.1	-	-	0		-	0,00	0,00
	Meta 1.2							0,00
	Subtotal – Meta 1.2	-	-	0		-	0,00	0,00
TOTAL = “AÇÃO 1” + ... + “AÇÃO n”				0	-	-	0,00	0,00

CAMPO	ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO
AÇÃO	Preencher com o nome de cada ação. No caso de existência de ação não-finalística, não atrelar metas ou produtos.
META	Preencher com o nome de cada Meta que compõe cada ação.
ATIVIDADE	Preencher com o nome de cada Atividade necessária para o atendimento da Meta.
RESULTADO	Resultado a ser obtido na execução de cada atividade.
PRODUTO	Nome do produto gerado pela atividade. O produto deve ser quantificável. Ex: Curso, treinamento, famílias atendidas, etc
QD. PREVISTA PRODUTO	Nº de Cursos, treinamentos, aulas ministradas etc
DESCRIÇÃO ITEM DE CUSTEIO	Nome da despesa. Ex: Material de escritório, Aluguel etc
QUANTIDADE DE MESES	Nº de meses de execução da meta.
CUSTEIO – Custo Mensal	Valor médio de cada item de custeio. Os itens que não se enquadrarem nesta situação, deverão ser destacados ao final da planilha, mas sem vinculação a metas.
CUSTEIO – Custo Total	Campo calculado. Não precisa preencher.
TOTAL	Campo calculado. Não precisa preencher. (Custeio – Quantidade de Meses x Custeio Mensal).

Anexo II - Programa de Trabalho do CG - Despesa Administrativas da OS

1 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS DA O.S.			
DESCRIÇÃO ITEM DE CUSTEIO	VALOR MENSAL (R\$)	PERÍODO (MESES)	CUSTEIO TOTAL (R\$)
TOTAL (item 1)			-

Anexo II - Programa de Trabalho do CG - INVESTIMENTO

AÇÕES	METAS	ATIVIDADES	PRODUTO	QUANT PREVISTA DO PRODUTO	DESCRIÇÃO ITEM DE INVESTIMENTO	QUANTIDADE DE MESES	INVESTIMENTO MENSAL (R\$)	INVESTIMENTO TOTAL (R\$)
AÇÃO 1	Meta 1.1							0,00
								0,00
								0,00
								0,00
	Subtotal – Meta 1.1	-	-	0		-	0,00	0,00
	Meta 1.2							0,00
	Subtotal – Meta 1.2	-	-	0		-	0,00	0,00
TOTAL = "AÇÃO 1" + ... + "AÇÃO n"				0	-	-	0,00	0,00

CAMPO	ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO
AÇÃO	Preencher com o nome de cada ação. No caso de existência de ação não-finalística, não atrelar metas ou produtos.
META	Preencher com o nome de cada Meta que compõe cada ação.
ATIVIDADE	Preencher com o nome de cada Atividade necessária para o atendimento da Meta.
RESULTADO	Resultado a ser obtido na execução de cada atividade.
PRODUTO	Nome do produto gerado pela atividade. O produto deve ser quantificável. Ex: Curso, treinamento, famílias atendidas, etc
QD. PREVISTA PRODUTO	Nº de Cursos, treinamentos, aulas ministradas etc
DESCRIÇÃO ITEM DE INVESTIMENTO	Nome do item de investimento. Ex: Equipamento, etc
QUANTIDADE DE MESES	Nº de meses de execução do investimento.
INVESTIMENTO – Custo Mensal	Valor de cada item de investimento. Os itens que não se enquadrarem nesta situação, deverão ser destacados ao final da planilha, mas sem vinculação a metas.
INVESTIMENTO – Custo Total	Campo calculado. Não precisa preencher.
TOTAL	Campo calculado. Não precisa preencher. (Custeio – Quantidade de Meses x Custeio Mensal).

Anexo II - Programa de Trabalho do CG – CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

AÇÕES	META	FONTE	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
AÇÃO 1	Meta 1.1														-
	Meta 1.2														-
	Sub-total "AÇÃO 1"		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
AÇÃO 2	Meta 2.1														-
	Meta 2.2														-
	Sub-total "AÇÃO 2"		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
TOTAL DESEMBOLSO - "AÇÃO 1" + "AÇÃO 2"			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

CAMPO	ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO
AÇÃO	Preencher com o nome de cada ação. No caso de existência de ação não-finalística, não atrelar metas ou produtos.
META	Preencher com o nome de cada Meta que compõe cada ação.
FONTE	Identificar a (s) fonte dos gastos.
Janeiro a Dezembro	Especificar, conforme o cronograma de execução, o valor das parcelas mensais de desembolso a serem realizadas pela Secretaria.
TOTAL	Campo calculado. Não precisa preencher. (Somatório dos desembolsos mensais).

Anexo II - Programa de Trabalho do CG – Quadro de Indicadores

INDICADORES DE DESEMPENHO DO CONTRATO DE GESTÃO								
INDICADOR			TIPO	PESO	UNIDADE	PERIODICIDADE	FORMULA	META
RESULTADOS	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	6							
GESTÃO	1							
	2							
	3							
	4							
	5							

CAMPO	ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO
INDICADOR	Preencher com o nome do indicador.
TIPO	Preencher com o tipo de indicador (Eficiência, Economicidade, Qualidade, etc).
PESO	Preencher com o peso definido em comum acordo (contratante e contratada) considerando o grau de complexidade da consecução do indicador.
UNIDADE	Preencher com a unidade de medição do indicador. (% Quant. Razão, etc)
PERIODICIDADE	Preencher com o periodo utilizado para medir o indicador (mensal, Bimestral, Trimestral, etc)
FÓRMULA	Preencher com a fórmula que será utilizada para aferir o resultado do indicador. (Ex [Nº de alunos ativos / Nº de alunos matriculados] * 100
META	Qual o resultado esperado.

Anexo II - Programa de Trabalho do CG – Itens de Despesa

ITEM DE DESPESA		QUANT.	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL(R\$)	%
CÓDIGO	DESCRIÇÃO				
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
TOTAL GERAL DO CONTRATO				-	

CAMPO	ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO
CÓDIGO	Preencher como o código do item de despesa adotado no Plano de Contas do Estado do Ceará
DESCRIÇÃO DO ITEM DE DESPESA	Descrever o item de despesa adotado no Plano de Contas do Estado do Ceará
QUANTIDADE	apresentar a quantidade do item dentro do contrato. (Por exemplo: Consultoria - custo hora
CUSTO UNITÁRIO	Valor do custo unitário do item apresentado que multiplicado pela a quantidade vai gerar o custo total
CUSTO TOTAL	Campo calculado. Não precisa preencher
%	Percentual do item em relação ao total do custo.

Anexo III - Avaliação

A avaliação deverá seguir a seguinte sistemática:

- 1) A avaliação de desempenho se baseará em indicadores criados pelo contratante, de resultados (desempenho, produtividade, eficiência, impacto, etc) e de gestão constantes do Anexo VIII do Contrato de Gestão, de acordo com os respectivos pesos definidos, variando de 1 a 4, conforme a complexidade da meta e o grau de dificuldade para sua execução.

- 2) Será calculado o alcance da meta acordada, por indicador em particular, o que implicará na determinação de notas de 0(zero) a 10(dez) para cada um, conforme a relação entre o resultado observado e a meta acordada, segundo a escala abaixo.

RESULTADO OBSERVADO	NOTA
Acima de 95%	10
Acima de 90% a 95%	9
Acima de 80% a 90%	8
Acima de 65% a 80%	7
de 50% a 65%	6
<50%	0

- 3) O resultado da multiplicação do peso pela nota corresponderá a pontuação atribuída a cada indicador.
- 4) O somatório dos pontos dos indicadores de resultado dividido pelo somatório dos pesos corresponderá a nota média do resultado global dos indicadores de resultados.
- 5) O somatório dos pontos dos indicadores de gestão dividido pelo somatório dos pesos corresponderá a nota média do resultado global dos indicadores de gestão.
- 6) O resultado final da avaliação será a média do resultado global obtido na avaliação dos indicadores de resultado mais o resultado global na avaliação dos indicadores de gestão.
- 7) A nota média global está associada a um respectivo conceito que deverá ser classificado conforme a seguir:

NOTA MÉDIA GLOBAL	CONCEITO
8,5 A 10,0 pontos	Atingiu plenamente o desempenho esperado
6,0 a 8,4 pontos	Atingiu parcialmente o desempenho esperado
Abaixo de 6,0 pontos	Não atingiu o desempenho esperado

INDICADORES DE RESULTADOS										
AÇÕES	INDICADORES	UNIDADE	CONTRATO			TRIMESTRE EM ANÁLISE				
			METAS	REALIZADO	%	METAS	REALIZADO	NOTA	PESO	PONTUAÇÃO
AÇÃO 01	Indicador 01									
	Indicador 02									
	Indicador 03									
AÇÃO 02	Indicador 04									
	Indicador 05									
	Indicador 06									
AÇÃO 03	Indicador 07									
	Indicador 08									
	Indicador 09									
SUB TOTAL								0	0	
Resultado Global dos Indicadores de Resultados										
INDICADORES DE GESTÃO										
TIPOLOGIA	INDICADORES	UNIDADE	CONTRATO							
			METAS	REALIZADO	%	METAS	REALIZADO	NOTA	PESO	PONTUAÇÃO
INFRAESTRUTURA	Indicador 01									
MODELO DE GESTÃO	Indicador 02									
DESPESA PESSOAL	Indicador 03									
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	Indicador 04									
CLÁUSULAS CONTRATUAIS	Indicador 05									
TREINAMENTO PESSOAL	Indicador 06									
SUB TOTAL								0	0	
Resultado Global dos Indicadores de Gestão										
NOTA MÉDIA GLOBAL DO DESEMPENHO DA OS										0,00
CONCEITO:										

Anexo IV – Modelo do Relatório de Avaliação

Relatório de Fiscalização, Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão nº _____

Período de Análise: de ____/____/____ a ____/____/____

I. Considerações Iniciais

1. A Comissão de Fiscalização, Acompanhamento e Avaliação - CFAA, instituída pela portaria nº _____, de _____, em cumprimento ao disposto em seu art. _____, reuniu-se _____, nos dias _____, para avaliar os resultados alcançados no período de _____, de acordo com as metas e indicadores de desempenho pactuados no Contrato de Gestão celebrado entre _____.

2. A Comissão é composta pelos membros relacionados abaixo e atua em conformidade com o disposto na cláusula _____ - Da Fiscalização, do Acompanhamento e da Avaliação dos Resultados, do Contrato de Gestão celebrado em _____.

- Fulano de tal - como titular ou suplente, especialista em ____ representando _____ presente ou ausente sem justificativa ou ausente com justificativa.

3. Em atendimento ao art. ____ da portaria acima referida, acompanharam esta reunião, como representantes _____ (qualquer presente na reunião que não seja da Comissão de Avaliação).

II. Metodologia de Trabalho

4. Para elaboração do presente Relatório, a Comissão adotou o seguinte procedimento:

Data: XX/XX/XXXX

Pauta:

- Informes e organização dos trabalhos;
- Apresentação do Relatório de acompanhamento do Contrato de Gestão encaminhado pela Organização Social (OS);
- Análise do Relatório pelos membros da Comissão.

5. A partir da exposição e discussão do Relatório encaminhado pela Organização Social (OS), os membros da Comissão detiveram-se aos dados e informações disponibilizados em relação à realização de atividades, dos produtos apresentados e repercussão financeira, com vistas à avaliação das metas pactuadas.

III. Avaliação do Grau de Alcance das Metas Pactuadas.

6. A avaliação foi realizada com base nas informações contidas no Relatório de acompanhamento do Contrato de Gestão encaminhado pela Organização Social (OS).

7. O quadro abaixo apresenta o grau de realização das metas durante o período em relação ao pactuado.

Quadro Comparativo das Metas Programadas e Realizadas no período (ANEXO I.2)

8. O relatório, ao apresentar o quadro de metas e indicadores de desempenho traduz objetivamente o grau de alcance do realizado em comparativo com o pactuado. A partir dessas informações à Comissão, com base na Sistemática de Avaliação definida no Anexo ____ do Contrato de Gestão realizou a avaliação do desempenho da Organização Social na execução do referido contrato.

9. Foram pactuados ____ metas e indicadores, sendo ____ de Resultados e ____ de Gestão a serem desenvolvidos pela Organização, cada qual com as subdivisões de atividades, as quais foram analisadas e seguem os comentários da Comissão relativos ao desempenho da OS no período.

Indicador 01 - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Comentários sobre a meta, os indicadores e resultados alcançados

Indicador 02 - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Comentários sobre a meta, os indicadores e resultados alcançados

Indicador 03 - XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Comentários sobre a meta, os indicadores e resultados alcançados

10. O resultado da avaliação da OS na execução do contratado está traduzida na planilha abaixo, seguindo as determinações definidas na Sistemática de avaliação dos Contratos de Gestão.

Resultado da Avaliação da OS na execução do Contrato de Gestão (Anexo I.1)

IV. Revisão / Repactuação do Quadro de Indicadores e Metas

11. Comentários sobre a revisão / repactuação de metas, se houve no período, incluindo as justificativas para a revisão / repactuação.

V. Dos Recursos Financeiros do Contrato de Gestão

Comparativo dos Recursos Financeiros Programados X Realizados no período (ANEXO I.3)

12. Comentários sobre os recursos financeiros informados, inclusive sobre saldo anterior, se houver.

VI. Fatores Internos e Externos que podem afetar a Avaliação de Desempenho

Enumerar fatores externos e internos detectados - comentários.

VII. Recomendações da Comissão

13. No cumprimento do _____ da portaria de nº _____ esta comissão propõe as seguintes recomendações:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

VIII. Encaminhamento para a próxima Reunião

14. Definir a data, pauta e local da próxima reunião, etc.

IX. Conclusão

15. Ressaltar a importância da participação dos membros da Comissão no processo de fiscalização, acompanhamento e avaliação do contrato.

16. Evidenciar a importância da continuidade dos projetos realizados em parceria com as OS.

17. Referendar o conjunto de atividades desenvolvidas apresentadas no relatório de acompanhamento do Contrato de Gestão, relacionando a formulação e a execução dos indicadores e metas de desempenho com a amplitude dos serviços ofertados a seus beneficiários e, ainda se cobriu a oferta de serviços (eficácia) e o impacto em termos de foco e satisfação do beneficiário (efetividade).

18. Concluir que, de acordo com a Sistemática de Avaliação pactuada no Contrato de Gestão, se a OS atingiu plenamente as metas compromissadas, obtendo a nota global ____.

Fortaleza-Ce, _____

Membros da Comissão

ANEXO IV.1 - Planilha de Resultado da Avaliação da OS na execução do CG

INDICADORES DE RESULTADOS										
AÇÕES	INDICADORES	UNIDADE	CONTRATO			TRIMESTRE EM ANÁLISE				
			METAS	REALIZADO	%	META	REALIZADO	NOTA	PESO	PONTUAÇÃO
AÇÃO 01	Indicador 01									
	Indicador 02									
	Indicador 03									
AÇÃO 02	Indicador 04									
	Indicador 05									
	Indicador 06									
AÇÃO 03	Indicador 07									
	Indicador 08									
	Indicador 09									
SUB TOTAL									0	0
Resultado Global dos Indicadores de Resultados										

INDICADORES DE GESTÃO										
TIPOLOGIA	INDICADORES	UNIDADE	CONTRATO			TRIMESTRE EM ANÁLISE				
			METAS	REALIZADO	%	METAS	REALIZADO	NOTA	PESO	PONTUAÇÃO
INFRAESTRUTURA	Indicador 01									
MODELO DE GESTÃO	Indicador 02									
DESPESA PESSOAL	Indicador 03									
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	Indicador 04									
CLÁUSULAS CONTRATUAIS	Indicador 05									
TREINAMENTO PESSOAL	Indicador 06									
SUB TOTAL									0	0
Resultado Global dos Indicadores de Gestão										
NOTA MÉDIA GLOBAL DO DESEMPENHO DA OS										0,00
CONCEITO:										

ANEXO IV.2 - Comparativo das Metas Programadas e Realizadas no período

INDICADORES DE RESULTADOS					% REALIZADO
AÇÕES	INDICADORES	METAS			
		UNID.	PACTUADO	REALIZADO	
AÇÃO 01	Indicador 01				
	Indicador 02				
	Indicador 03				
	Indicador 04				
	Indicador 05				
AÇÃO 02	Indicador 06				
	Indicador 07				
	Indicador 08				
	Indicador 09				
	Indicador 10				
AÇÃO 03	Indicador 11				
	Indicador 12				
	Indicador 13				
	Indicador 14				
	Indicador 15				
INDICADORES DE GESTÃO					% REALIZADO
TIPOLOGIA	INDICADORES	METAS			
		UNID.	PACTUADO	REALIZADO	
INFRAESTRUTURA	Indicador 01				
MODELO DE GESTÃO	Indicador 02				
DESPESA PESSOAL	Indicador 03				
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	Indicador 04				
CLÁUSULAS CONTRATUAIS	Indicador 05				
TREINAMENTO PESSOAL	Indicador 06				

ANEXO IV.3 - Comparativo Recursos Financeiros Prog x Realizados no período

Período: __/__/__ a __/__/__						
ITENS DE CUSTEIO	PROGRAMADO (01)	%	DESEMBOLSADO	REALIZADO	SD. PROGRAMADO	SD. DESEMBOLSADO
			(02)	(03)	(01) - (03)	(02) - (03)
SALARIOS		0,00%			-	-
ENCARGOS		0,00%			-	-
PRODUTIVIDADE		0,00%			-	-
MAT DE CONSUMO		0,00%			-	-
MEDICAMENTOS		0,00%			-	-
CONSULTORIA		0,00%			-	-
MANUTENÇÃO PREDIAL		0,00%			-	-
MANUTENÇÃO EQUIPAMENTOS		0,00%			-	-
ZELADORIA		0,00%			-	-
VIGILÂNCIA		0,00%			-	-
MAT EXPEDIENTE		0,00%			-	-
TRANSPORTE		0,00%			-	-
PASSAGENS		0,00%			-	-
ALUGUEIS		0,00%			-	-
MAT INFORMATICA		0,00%			-	-
MAT HOSPITALAR		0,00%			-	-
	-	0,00%	-	-	-	-
SALDO EM CONTA ESPECÍFICA DO CONTRATO (apresentar cópia do extrato bancário)						

Anexo V - Plano de Contas OS - Descrição da Despesa por Natureza

CODIGO			DESCRIÇÃO DA DESPESA POR NATUREZA
3.3.50.	00	.00	TRANSFERÊNCIAS A INSTITUIÇÕES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS
3.3.50.	04	.00	04 - Contratação por Tempo Determinado - Despesas com a contratação de pessoal por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, de acordo com legislação específica de cada ente da Federação, inclusive obrigações patronais e outras despesas variáveis, quando for o caso.
3.3.50.	10	.00	10 – Seguro Desemprego e Abono Salarial - Despesas com pagamento do seguro desemprego ou do abono de que tratam o inciso II do art 7.º e o §3º do art. 239 da Constituição Federal, respectivamente.
3.3.50.	11	.00	11 - Vencimentos e Vantagens Fixas - Pessoal Civil - Despesas com: Vencimento; Salário Pessoal Permanente; Vencimento ou Salário de Cargos de Confiança; Subsídios; Vencimento do Pessoal em Disponibilidade Remunerada; Gratificações, tais como: Gratificação Adicional Pessoal Disponível; Gratificação de Interiorização; Gratificação de Dedicação Exclusiva; Gratificação de Regência de Classe; Gratificação pela Chefia ou Coordenação de Curso de Área ou Equivalente; Gratificação por Produção Suplementar; Gratificação por Trabalho de Raios X ou Substâncias Radioativas; Gratificação pela Chefia de Departamento, Divisão ou Equivalente; Gratificação de Direção Geral ou Direção (Magistério de 1º e 2º Graus); Gratificação de Função-Magistério Superior; Gratificação de Atendimento e Habilitação Previdenciários; Gratificação Especial de Localidade; Gratificação de Desempenho das Atividades Rodoviárias; Gratificação da Atividade de Fiscalização do Trabalho; Gratificação de Engenheiro Agrônomo; Gratificação de Natal; Gratificação de Estímulo à Fiscalização e Arrecadação de Contribuições e de Tributos; Gratificação por Encargo de Curso ou de Concurso; Gratificação de Produtividade do Ensino; Gratificação de Habilitação Profissional; Gratificação de Atividade; Gratificação de Representação de Gabinete; Adicional de Insalubridade; Adicional Noturno; Adicional de Férias 1/3 (art. 7º, inciso XVII, da Constituição Federal); Adicionais de Periculosidade; Representação Mensal; Licença-Prêmio por assiduidade; Retribuição Básica (Vencimentos ou Salário no Exterior); Diferenças Individuais Permanentes; Vantagens Pecuniárias de Ministro de Estado, de Secretário de Estado e de Município; Férias Antecipadas de Pessoal Permanente; Aviso Prévio (cumprido); Férias Vencidas e Proporcionais; Parcela Incorporada (ex-quintos e ex-décimos); Indenização de Habilitação Policial; Adiantamento do 13º Salário; 13º Salário Proporcional; Incentivo Funcional – Sanitarista; Abono Provisório; “Pró-labore” de Procuradores; e outras despesas correlatas de caráter permanente.
3.3.50.	13	.00	13 - Obrigações Patronais - Despesas com encargos que a administração tem pela sua condição de empregadora, e resultantes de pagamento de pessoal ativo, inativo e pensionistas, tais como Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e contribuições para Institutos de Previdência, inclusive a alíquota de contribuição suplementar para cobertura do déficit atuarial, bem como os encargos resultantes do pagamento com atraso das contribuições de que trata este elemento de despesa.
3.3.50.	14	.00	14 – Diárias - Despesas com cobertura de alimentação, pousada e locomoção urbana, do servidor público estatutário ou celetista que se desloca de sua sede em objeto de serviço, em caráter eventual ou transitório, entendido como sede o Município onde a repartição estiver instalada e onde o servidor tiver exercício em caráter permanente.

CODIGO		DESCRIÇÃO DA DESPESA POR NATUREZA
3.3.50.	16	16 - Outras Despesas Variáveis – Pessoal - Despesas relacionadas às atividades do cargo/emprego ou função, e cujo pagamento só se efetua em circunstâncias específicas, tais como: hora-extra; substituições; e outras despesas da espécie, decorrentes do pagamento de pessoal dos órgãos e entidades da administração direta e indireta.
3.3.50.	18	18 - Auxílio Financeiro a Estudantes - Despesas com ajuda financeira concedida pelo Estado a estudantes comprovadamente carentes, e concessão de auxílio para o desenvolvimento de estudos e pesquisas de natureza científica, realizadas por pessoas físicas na condição de estudante, observado o disposto no art. 26 da Lei Complementar nº 101, de 2000.
3.3.50.	19	19 - Auxílio-Fardamento - Despesas com o auxílio-fardamento, pagos diretamente.
3.3.50.	20	20 - Auxílio Financeiro a Pesquisadores - Despesas com apoio financeiro concedido a pesquisadores, individual ou coletivamente, exceto na condição de estudante, no desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas, nas suas mais diversas modalidades, observado o disposto no art. 26 da Lei Complementar nº 101, de 2000.
3.3.50.	27	27 - Encargos pela Honra de Avais, Garantias, Seguros e Similares - Despesas que a administração é compelida a realizar em decorrência da honra de avais, garantias, seguros, fianças e similares concedidos.
3.3.50.	30	30 - Material de Consumo - Despesas com álcool automotivo; gasolina automotiva; diesel automotivo; lubrificantes automotivos; combustível e lubrificantes de aviação; gás engarrafado; outros combustíveis e lubrificantes; material biológico, farmacológico e laboratorial; animais para estudo, corte ou abate; alimentos para animais; material de coudelaria ou de uso zootécnico; sementes e mudas de plantas; gêneros de alimentação; material de construção para reparos em imóveis; material de manobra e patrulhamento; material de proteção, segurança, socorro e sobrevivência; material de expediente; material de cama e mesa, copa e cozinha, e produtos de higienização; material gráfico e de processamento de dados; aquisição de disquete; pen-drive; material para esportes e diversões; material para fotografia e filmagem; material para instalação elétrica e eletrônica; material para manutenção, reposição e aplicação; material odontológico, hospitalar e ambulatorial; material químico; material para telecomunicações; vestuário, uniformes, fardamento, tecidos e aviaamentos; material de acondicionamento e embalagem; suprimento de proteção ao vôo; suprimento de aviação; sobressalentes de máquinas e motores de navios e esquadra; explosivos e munições; bandeiras, flâmulas e insígnias e outros materiais de uso não-duradouro.
3.3.50.	31	31 - Premiações Culturais, Artísticas, Científicas, Desportivas e Outras - Despesas com a aquisição de prêmios, condecorações, medalhas, troféus, bem como com o pagamento de prêmios em pecúnia, inclusive decorrentes de sorteios lotéricos.
3.3.50.	32	32 – Material, Bem ou Serviço para Distribuição Gratuita - Despesas com aquisição de materiais, bens ou serviços para distribuição gratuita, tais como livros didáticos, medicamentos, gêneros alimentícios e outros materiais, bens ou serviços que possam ser distribuídos gratuitamente, exceto se destinados a premiações culturais, artísticas, científicas, desportivas e outras.
3.3.50.	33	33 – Passagens e Despesas com Locomoção - Despesas realizadas diretamente ou por meio de empresa contratada, com aquisição de passagens (aéreas, terrestres, fluviais ou marítimas), taxas de embarque, seguros, fretamento, pedágios, locação ou uso de veículos para transporte de pessoas e suas respectivas bagagens, inclusive quando decorrentes de mudanças de domicílio no interesse da administração.
3.3.50.	34	34 – Outras Despesas de Pessoal decorrentes de Contratos de Terceirização - Despesas relativas à mão-de-obra constantes dos contratos de terceirização, de acordo com o art. 18, § 1o, da Lei Complementar nº 101, de 2000, computadas para fins de limites da despesa total com pessoal previstos nos art.19 dessa Lei.

CODIGO			DESCRIÇÃO DA DESPESA POR NATUREZA
3.3.50.	35	.00	35 - Serviços de Consultoria - Despesas decorrentes de contratos com pessoas físicas ou jurídicas, prestadoras de serviços nas áreas de consultorias técnicas ou auditorias financeiras ou jurídicas, ou assemelhadas.
3.3.50.	36	.00	36 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física - Despesas decorrentes de serviços prestados por pessoa física pagos diretamente a esta e não enquadrados nos elementos de despesa específicos, tais como: remuneração de serviços de natureza eventual, prestado por pessoa física sem vínculo empregatício; estagiários, monitores diretamente contratados; gratificação por encargo de curso ou de concurso; diárias a colaboradores eventuais; locação de imóveis; salário de internos nas penitenciárias; e outras despesas pagas diretamente à pessoa física.
3.3.50.	37	.00	37 - Locação de Mão-de-Obra - Despesas com prestação de serviços por pessoas jurídicas para órgãos públicos, tais como limpeza e higiene, vigilância ostensiva e outros, nos casos em que o contrato especifique o quantitativo físico do pessoal a ser utilizado.
3.3.50.	39	.00	39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica - Despesas decorrentes da prestação de serviços por pessoas jurídicas para órgãos públicos, exceto as relativas aos Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, tais como: assinaturas de jornais e periódicos; tarifas de energia elétrica, gás, água e esgoto; serviços de comunicação (telex, correios, telefonia fixa e móvel, que não integrem pacote de comunicação de dados); fretes e carretos; locação de imóveis (inclusive despesas de condomínio e tributos à conta do locatário, quando previstos no contrato de locação); locação de equipamentos e materiais permanentes; conservação e adaptação de bens imóveis; seguros em geral (exceto os decorrentes de obrigação patronal); serviços de asseio e higiene; serviços de divulgação, impressão, encadernação e emolduramento; serviços funerários; despesas com congressos, simpósios, conferências ou exposições; vale- refeição; auxílio-creche (exclusive a indenização a servidor); e outros congêneres, bem como os encargos resultantes do pagamento com atraso de obrigações não tributárias.
3.3.50.	40	.00	40 - Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - Pessoa Jurídica - Despesas decorrentes da prestação de serviços por pessoas jurídicas para órgãos e entidades da Administração Pública, relacionadas à Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, não classificadas em outros elementos de despesa, tais como: locação de equipamentos e softwares, desenvolvimento e manutenção de software, hospedagens de sistemas, comunicação de dados, serviços de telefonia fixa e móvel, quando integrarem pacote de comunicação de dados, suporte a usuários de TIC, suporte de infraestrutura de TIC, serviços técnicos profissionais de TIC, manutenção e conservação de equipamentos de TIC, digitalização, outsourcing de impressão e serviços relacionados a computação em nuvem, treinamento e capacitação em TIC, tratamento de dados, conteúdo de web; e outros congêneres.
3.3.50.	41	.00	41 - Contribuições - Despesas para às quais não correspondam contraprestação direta em bens e serviços e não sejam reembolsáveis pelo receptor, inclusive as destinadas a atender a despesas de manutenção de outras entidades de direito público ou privado, observado o disposto na legislação vigente.
3.3.50.	46	.00	46 - Auxílio-Alimentação - Despesas com auxílio-alimentação pagas em forma de pecúnia, de bilhete ou de cartão magnético, diretamente aos militares, servidores, estagiários ou empregados da Administração Pública direta e indireta.
3.3.50.	47	.00	47 - Obrigações Tributárias e Contributivas - Despesas decorrentes do pagamento de tributos e contribuições sociais e econômicas (Imposto de Renda, ICMS, IPVA, IPTU, Taxa de Limpeza Pública, COFINS, PIS/PASEP, etc.), exceto as incidentes sobre a folha de salários, classificadas como obrigações patronais, bem como os encargos resultantes do pagamento com atraso das obrigações de que trata este elemento de despesa.

CODIGO			DESCRIÇÃO DA DESPESA POR NATUREZA
3.3.50.	48	.00	48 - Outros Auxílios Financeiros a Pessoas Físicas - Despesas com a concessão de auxílio financeiro diretamente a pessoas físicas, sob as mais diversas modalidades, tais como ajuda ou apoio financeiro e subsídio ou complementação na aquisição de bens, não classificados explicita ou implicitamente em outros elementos de despesa, observado o disposto no art. 26 da Lei Complementar nº 101/2000.
3.3.50.	49	.00	49 - Auxílio-Transporte - Despesas orçamentárias com auxílio-transporte pagas em forma de pecúnia, de bilhete ou de cartão magnético, diretamente aos militares, servidores, estagiários ou empregados da Administração Pública direta e indireta, destinado ao custeio parcial das despesas realizadas com transporte coletivo municipal, intermunicipal ou interestadual nos deslocamentos de suas residências para os locais de trabalho e vice-versa, ou trabalho-trabalho nos casos de acumulação lícita de cargos ou empregos.
3.3.50.	51	.00	51 - Obras e Instalações - Despesas com estudos e projetos; início, prosseguimento e conclusão de obras; pagamento de pessoal temporário não pertencente ao quadro da entidade e necessário à realização das mesmas; pagamento de obras contratadas; instalações que sejam incorporáveis ou inerentes ao imóvel, tais como: elevadores, aparelhagem para ar condicionado central, etc.
3.3.50.	91	.00	91 - Sentenças Judiciais - Despesas orçamentárias resultantes de: a) pagamento de precatórios, em cumprimento ao disposto no art. 100 e seus parágrafos da Constituição, e no art. 78 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias - ADCT; b) cumprimento de sentenças judiciais, transitadas em julgado, de empresas públicas e sociedades de economia mista, integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social; c) cumprimento de sentenças judiciais, transitadas em julgado, de pequeno valor, na forma definida em lei, nos termos do § 3º do art. 100 da Constituição; d) cumprimento de decisões judiciais, proferidas em Mandados de Segurança e Medidas Cautelares; e e) cumprimento de outras decisões judiciais.
3.3.50.	92	.00	92 - Despesas de Exercícios Anteriores - Despesas com o cumprimento do disposto no art. 37 da Lei nº 4.320/1964, que assim estabelece: "Art. 37. As despesas de exercícios encerrados, para as quais o orçamento respectivo consignava crédito próprio, com saldo suficiente para atendê-las, que não se tenham processado na época própria, bem como os Restos a Pagar com prescrição interrompida e os compromissos reconhecidos após o encerramento do exercício correspondente, poderão ser pagas à conta de dotação específica consignada no orçamento, discriminada por elemento, obedecida, sempre que possível, a ordem cronológica".
3.3.50.	93	.00	93 - Indenizações e Restituições - Despesas com indenizações, exclusive as trabalhistas, e restituições, devidas por órgãos e entidades a qualquer título, inclusive devolução de receitas quando não for possível efetuar essa devolução mediante a compensação com a receita correspondente, bem como outras despesas de natureza indenizatórias não classificadas em elementos de despesas específicos.
3.3.50.	94	.00	94 - Indenizações e Restituições Trabalhistas - Despesas resultantes do pagamento efetuado a servidores públicos civis e empregados de entidades integrantes da administração pública, inclusive férias e aviso prévio indenizados, multas e contribuições incidentes sobre os depósitos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, etc, em função da perda da condição de servidor ou empregado, podendo ser em decorrência da participação em programa de desligamento voluntário, bem como a restituição de valores descontados indevidamente, quando não for possível efetuar essa restituição mediante compensação com a receita correspondente.

Anexo V - Plano de Contas OS – Elemento de Despesa

CODIGO		DESPESA POR ELEMENTO
3.3.50.00.	01	Alimentos para Animais
3.3.50.00.	02	Animais para Pesquisa e Abate
3.3.50.00.	03	Aquisição de Software - Produto
3.3.50.00.	04	Assinaturas de Periódicos e Anuidades
3.3.50.00.	05	Bandeiras, Flâmulas e Insígnias
3.3.50.00.	06	Bens Móveis Não Ativáveis
3.3.50.00.	07	Bilhetes de Passagem
3.3.50.00.	08	Capatazia, Estiva e Pesagem
3.3.50.00.	09	Combustíveis e Lubrificantes Automotivos
3.3.50.00.	10	Combustíveis e Lubrificantes de Aviação
3.3.50.00.	11	Combustíveis e Lubrificantes para Outras Finalidades
3.3.50.00.	12	Confecção de Material de Acondicionamento e Embalagem
3.3.50.00.	13	Confecção de Uniformes, Bandeiras e Flâmulas
3.3.50.00.	14	Convênio com Plano de Saúde
3.3.50.00.	15	Direitos Autorais
3.3.50.00.	16	Discotecas e Filmotecas não Imobilizável
3.3.50.00.	17	Encargos Financeiros Dedutíveis
3.3.50.00.	18	Encargos Financeiros Indedutíveis
3.3.50.00.	19	Estudos e Projetos
3.3.50.00.	20	Eventos Artísticos e Culturais
3.3.50.00.	21	Exames de Laboratório e Especializados
3.3.50.00.	22	Explosivos e Munições
3.3.50.00.	23	Exposições, Congressos e Conferências
3.3.50.00.	24	Ferramentas e Utensílios
3.3.50.00.	25	Festividades e Homenagens
3.3.50.00.	26	Fornecimento de Alimentação
3.3.50.00.	27	Frete e Transporte de Encomendas
3.3.50.00.	28	Gás e Outros Materiais Engarrafados
3.3.50.00.	29	Gêneros de Alimentação
3.3.50.00.	30	Gerenciamento de Frota de Veículos
3.3.50.00.	31	Honorários Advocatícios - Ônus da Sucumbência
3.3.50.00.	32	Hospedagens
3.3.50.00.	33	Instalação de Equipamentos
3.3.50.00.	34	Limpeza e Conservação
3.3.50.00.	35	Locação Bens Móveis e Outras Naturezas e Intangíveis
3.3.50.00.	36	Locação de Imóveis
3.3.50.00.	37	Locação de Máquinas e Equipamentos
3.3.50.00.	38	Locação de Veículos
3.3.50.00.	39	Manutenção e Conservação de Áreas Públicas
3.3.50.00.	40	Manutenção e Conservação de Bens Imóveis
3.3.50.00.	41	Manutenção e Conservação de Bens Móveis de Outras Naturezas
3.3.50.00.	42	Manutenção e Conservação de Estradas e Vias
3.3.50.00.	43	Manutenção e Conservação de Máquinas e Equipamentos
3.3.50.00.	44	Manutenção e Conservação de Veículos
3.3.50.00.	45	Manutenção, Conservação e Guarda de Documentos

CODIGO		DESPESA POR ELEMENTO
3.3.50.00.	46	Materiais de Consumo - Suprimento de Fundos
3.3.50.00.	47	Materiais e Medicamentos para Uso Veterinário
3.3.50.00.	48	Material Bibliográfico
3.3.50.00.	49	Material Biológico
3.3.50.00.	50	Material de Acondicionamento e Embalagem
3.3.50.00.	51	Material de Caça e Pesca
3.3.50.00.	52	Material de Cama, Mesa e Banho
3.3.50.00.	53	Material de Copa e Cozinha
3.3.50.00.	54	Material de Coudelaria ou de Uso Zootécnico
3.3.50.00.	55	Material de Expediente
3.3.50.00.	56	Material de Limpeza e Produção de Higienização
3.3.50.00.	57	Material de Manobra e Patrulhamento
3.3.50.00.	58	Material de Processamento de Dados
3.3.50.00.	59	Material de Proteção e Segurança
3.3.50.00.	60	Material de Sinalização Visual e Afins
3.3.50.00.	61	Material Educativo e Esportivo
3.3.50.00.	62	Material Elétrico e Eletrônico
3.3.50.00.	63	Material Farmacológico
3.3.50.00.	64	Material Hospitalar
3.3.50.00.	65	Material Laboratorial
3.3.50.00.	66	Material Meteorológico
3.3.50.00.	67	Material Odontológico
3.3.50.00.	68	Material para Áudio, Vídeo e Foto
3.3.50.00.	69	Material para Comunicações
3.3.50.00.	70	Material para Festividades e Homenagens
3.3.50.00.	71	Material para Instalação Hidráulica
3.3.50.00.	72	Material para Manutenção de Bens Imóveis/Instalações
3.3.50.00.	73	Material para Manutenção de Bens Móveis
3.3.50.00.	74	Material para Manutenção de Veículos
3.3.50.00.	75	Material para Manutenção e Conservação de Estradas e Vias
3.3.50.00.	76	Material para Produção Industrial
3.3.50.00.	77	Material para Reabilitação Profissional
3.3.50.00.	78	Material para Utilização em Gráfica
3.3.50.00.	79	Material Químico
3.3.50.00.	80	Material Técnico para Seleção e Treinamento
3.3.50.00.	81	Medicamentos
3.3.50.00.	82	Monitoramento e Rastreamento de Veículo
3.3.50.00.	83	Outros Materiais de Consumo
3.3.50.00.	84	Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica
3.3.50.00.	85	Produções Jornalísticas
3.3.50.00.	86	Seguros em Geral
3.3.50.00.	87	Selos para Controle Fiscal
3.3.50.00.	88	Sementes, Mudas de Plantas e Insumos
3.3.50.00.	89	Serviço de Apoio Administrativo, Técnico e Operacional
3.3.50.00.	90	Serviço de Apreensão e Manutenção de Animais

CODIGO		DESPESA POR ELEMENTO
3.3.50.00.	91	Serviço de Armazenagem
3.3.50.00.	92	Serviço de Conservação e Rebeneficiamento de Mercadorias
3.3.50.00.	93	Serviço de Incineração/Destruição de Material
3.3.50.00.	94	Serviço de Seleção e Treinamento
3.3.50.00.	95	Serviços Bancários
3.3.50.00.	96	Serviços de Água e Esgoto
3.3.50.00.	97	Serviços de Análises e Pesquisas Científicas
3.3.50.00.	98	Serviços de Apoio ao Ensino
3.3.50.00.	99	Serviços de Assistência Social
3.3.50.00.	100	Serviços de Áudio, Vídeo e Foto
3.3.50.00.	101	Serviços de Comunicação em geral (telex, correios, telefonia fixa e móvel, que não integrem pacote de comunicação de dados)
3.3.50.00.	102	Serviços de Confeção de Selos de Controle Fiscal
3.3.50.00.	103	Serviços de Cópias e Reprodução de Documentos
3.3.50.00.	104	Serviços de Energia Elétrica
3.3.50.00.	105	Serviços de Internet
3.3.50.00.	106	Serviços de Gás
3.3.50.00.	107	Serviços de Perícia Médica/Odontológica para Benefícios
3.3.50.00.	108	Serviços de Produção Industrial
3.3.50.00.	109	Serviços de Publicidade
3.3.50.00.	110	Serviços de Socorro e Salvamento
3.3.50.00.	111	Serviços de Telecomunicações (que não integrem pacote de comunicação de dados)
3.3.50.00.	112	Serviços Gráficos e Editoriais
3.3.50.00.	113	Serviços Hospitalares, Médicos e Odontológicos
3.3.50.00.	114	Serviços Judiciários
3.3.50.00.	115	Serviços Técnicos Profissionais
3.3.50.00.	116	Uniformes, Tecidos e Aviamentos
3.3.50.00.	117	Vale-Refeição e Vale-Alimentação
3.3.50.00.	118	Vale-Transporte
3.3.50.00.	119	Vigilância Ostensiva/Monitorada
3.3.50.00.	120	Vistoria, Inspeção e Aferição

Anexo VI - Criação de Indicadores para o CG

Criação de indicadores³

Para a formulação de indicadores, é necessário um conjunto de passos para assegurar os princípios da qualidade. Seguem os passos definidos pelo Tribunal de Justiça do Tocantins (2010):

1. Identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração.
2. Estabelecimento dos indicadores: É necessário considerar alguns componentes e requisitos básicos, para garantir a sua operacionalização:

Os componentes básicos:

- Medida (relação matemática), num determinado momento, grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas.
- Fórmula de obtenção do indicador que indica como o valor numérico (índice) é obtido.
- Índice – valor de um indicador em determinado momento.
- Metas – são os índices atribuídos para os indicadores a serem alcançados num determinado período de tempo. São pontos ou posições a serem atingidos no futuro.

Requisitos básicos:

- Disponibilidade: facilidade de acesso para coleta.
- Simplicidade: facilidade de ser compreendido.
- Estabilidade: permanência no tempo, permitindo a formação de série histórica.

³Fonte: <https://imasters.com.br/devsecops/como-criar-um-indicador-qualitativo-para-avaliacao-da-qualidade-e-desempenho-dos-analistas-de-sistemas>. Acesso em 12/07/2018

- Rastreabilidade: facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.
- Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: atender às etapas críticas dos processos, ser importante e abrangente.

Tipos de indicadores:

- Indicadores de eficiência (Produtividade): medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.
- Indicadores de eficácia (Qualidade): focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço.
- Indicadores de Efetividade (Impacto): focam as consequências dos produtos/serviços. Fazer a coisa certa da maneira correta. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral.

3. Validação preliminar dos indicadores com as partes interessadas:

Selecionar e validar os indicadores com as partes interessadas é fundamental para obtenção de um conjunto de indicadores, que propicie uma visão global da instituição e represente seu desempenho. Durante a validação é necessário levar em conta os requisitos básicos apresentados no passo (2. Estabelecimento de indicadores).

4. Construção de fórmulas e estabelecimento de metas:

- Construção de fórmulas: A fórmula do indicador deve ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso, proporcionando a obtenção de um resultado, numérico ou simbólico, facilmente comparável com valores predeterminados, posteriores ou anteriores, para apoiar o processo decisório.
- Estabelecimentos de metas: Meta é o índice de resultado que se espera alcançar com o desempenho do processo que está sendo medido. É o desafio a ser alcançado. Todos os indicadores de desempenho devem ter metas,

podendo ser definida mais de uma meta por indicador. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia. A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização.

5. Definição de Responsáveis: Após a construção das fórmulas e o estabelecimento das metas, é importante estabelecer os responsáveis pela apuração do indicador. Indicadores sem responsáveis por sua coleta e acompanhamento não são avaliados, tornando-se sem sentido para a organização. Uma vez identificado o responsável pela coleta, é definida a periodicidade de coleta do indicador.

6. Geração de Sistema de Coleta de Dados: Etapa complexa, uma vez que há necessidade de se coletar dados acessíveis, confiáveis e de qualidade. A identificação dos dados varia de acordo com o tempo e os recursos disponíveis, assim como o tipo de informação necessária. Após definidos os métodos de coleta das informações, é necessário seguir para o próximo passo, de validação dos indicadores pelas partes interessadas.

7. Ponderação e Validação Final dos Indicadores com as Partes Interessadas: A ponderação e a validação final dos indicadores com as partes interessadas são fundamentais para a obtenção de uma cesta de indicadores relevante e legítima que assegure a visão global da organização e, assim, possa representar o desempenho da mesma.

8. Mensuração do Desempenho: Após a execução de todos os passos básicos para a criação do indicador e sua sistemática, torna-se necessário medir o que se deseja. Esse passo é iniciado com a coleta de dados e o cálculo do indicador, e finalizado com a conversão do valor obtido na nota correspondente.

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

interpretação de dados podem ocorrer de diversas formas, após a prévia coleta e mensuração das informações. Algumas formas de análise e interpretação ocorrem por meio de:

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

Para interpretar um indicador, deve-se primeiro definir sua formatação, porém nunca se esqueça de tornar esse processo de visualização e interpretação o mais fácil possível.

É necessário avaliar os seguintes critérios em seu indicador: a meta deve estar relacionada ao alcance dos resultados, ou seja, índices fora do padrão da meta geram um plano de ação.

Seguindo a metodologia apresentada no ciclo (Planejar, Desenvolver, Checar e Agir –PDCA) originem-se suas ações sempre na interpretação de seu indicador.

Destaca-se que não devemos construir indicadores apenas para medir, mas para aferir resultados, bem como monitorar, orientar e induzir o desempenho da organização.

Nesse contexto, os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado e devem dar aos indivíduos o direcionamento que precisam para atingir os objetivos da organização.

10. Divulgação de indicadores

Indicadores devem ser divulgados a cada período de coleta, divulgando seu histórico para todo o setor envolvido, pois indicadores são resultados de três ações – coleta, avaliação e planejamento de ações. Divulgue os seus indicadores, mantenha-o sempre atualizado e organizado.

Referências:

- HAZAN, Claudia; LEITE, Júlio César Sampaio do Prado. Indicadores para a Gerência de Requisitos. Anais do WER03 – Workshop em Engenharia de Requisitos, Piracicaba-SP, 2003. Disponível em: http://wer.inf.puc-rio.br/WERpapers/artigos/artigos_WER03/claudia_hazan.pdf
- Tribunal de Justiça do Tocantins – TJTO. Manual para a Construção de indicadores. 2010.