

SECRETARIA MUNICIPAL DE ESPORTES E LAZER – SEME
PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO – PMSP

IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS NO DGPAR-SEME

Residente: Rafaela Peres Alves de Lima¹

Supervisora: Arianne D'Angelo Marques

Avaliador: Alexandre Augusto Vilardi

2025

¹ Residente do Programa de Residência em Gestão Pública da Prefeitura Municipal de São Paulo, alocada no Departamento de Gestão de Parcerias da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer (DGPAR-SEME). É graduada em Ciências Sociais – Bacharelado em Sociologia e possui mestrado em Estudos do Lazer, na área de Educação Física e Sociedade, ambos pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

RESUMO

Ao recém completar uma década de promulgação, as parcerizações via MROSC ocupam cada vez mais um espaço relevante da administração pública municipal. No caso do Departamento de Gestão de Parcerias da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer (DGPAR-SEME), apesar da formalização de cerca de 350 parcerias apenas no último ano, foi identificada a necessidade de reestruturar o departamento com o objetivo de melhorar os resultados entregues e a consolidação de informações. A partir desse diagnóstico, foi implementada uma nova metodologia de gestão de processos com a reorganização dos fluxos de trabalho, dos instrumentos de monitoramento e das funções dentro da equipe.

O presente Trabalho de Conclusão de Residência (TCR) tem como objetivo elaborar um guia com orientações sobre gestão de processos de celebração de parcerias via MROSC, com base na experiência do DGPAR-SEME. Em um cenário em que não há, pelo menos a curto prazo, a expectativa de implementação de um sistema de gestão de parcerias, a construção deste guia buscou registrar soluções de gestão, operacionais e de controle replicáveis que possam auxiliar o desenvolvimento do trabalho em outras secretarias, adaptando-as às especificidades setoriais. Essas estratégias de gestão foram sistematizadas nas seguintes categorias principais: 1) Planejamento Estratégico; 2) Mapeamento, Redesenho e Registro do Fluxo; 3) Estratégias de Controle e Monitoramento; 4) Comunicação e Equipe; 5) Instrumentais e Ferramentas; e 6) Mecanismos Normativos. A reestruturação do DGPAR-SEME trouxe como resultado a agilização das entregas do departamento, a tramitação mais fluída dos processos, a identificação preventiva de erros e produção de dados consolidados.

Palavras-chave: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC); Gestão de Processos; Controle e Monitoramento de Processos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
O QUE É?.....	5
QUE PROBLEMAS BUSCA RESOLVER?	6
METODOLOGIA.....	7
COMO FAZER	9
FATORES DE SUCESSO, DESAFIOS E APRENDIZADOS.....	20
REPLICABILIDADE.....	21
RESULTADOS / IMPACTO.....	22
CONCLUSÃO.....	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24
APÊNDICES	26
ANEXOS	31

INTRODUÇÃO

A Lei Federal nº 13.019/2014, chamada de Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (ou MROSC), é a lei nacional que institui o regime jurídico que rege as parcerias sociais entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs)². No âmbito municipal, foi o Decreto nº 57.575, de 2016, que cumpriu o papel de regulamentar a execução das parcerizações com o terceiro setor. Nos termos do MROSC, é possível celebrar os seguintes tipos de contrato: Termo de Colaboração, Termo de Fomento e Acordo de Cooperação³.

Ao recém completar uma década de promulgação, as parcerizações via MROSC já representam um volume relevante para a Prefeitura Municipal de São Paulo como um todo, com maior expressividade em determinadas secretarias. Os dados de 2022, retirados de Sanches (2023, p. 3)⁴, calculados com base no Sistema de Orçamento e Finanças da Prefeitura de São Paulo, mostram que “foram executados quase cinco mil contratos e mais de cinco bilhões de reais em repasses anuais apenas em contratos via Lei nº 13.019”.

Nessa mesma pesquisa, o autor define três categorias de secretarias: de grande, médio e pequeno porte, de acordo com a quantidade de contratos, o volume dos valores pactualizados e os tipos de objeto de execução. As secretarias de pequeno porte realizam baixo volume de contratualizações via MROSC e, em decorrência disso, por vezes não têm um departamento exclusivo de parcerias; geralmente, possuem mecanismos normativos mais simples ou mesmo não elaboraram qualquer tipo de normativo específico.

As secretarias de médio porte operam um volume considerável de parcerias, com uma participação expressiva de projetos via emendas parlamentares, e, no geral, desenvolvem mecanismos normativos bem estruturados. Dentre elas, pode-se citar como exemplo a Secretaria de Esportes e Lazer (SEME), a Secretaria de Cultura (SMC) e a Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC).

As secretarias de grande porte, por sua vez, executam grande volume quantitativo e financeiro de parcerias. Possuem uma ampla carta de serviços à população por intermédio tanto de projetos, quanto de programas e políticas continuadas e estruturantes para o município. Além disso, seus dispositivos normativos costumam ser bastante específicos e complexos.

² Para facilitar a compreensão do texto, os principais conceitos mencionados no presente TCR estarão descritos no glossário em anexo.

³ Consultar Glossário.

⁴ Levantamento apresentado em seu Trabalho de Conclusão de Residência desenvolvido na Coordenadoria de Parcerias com o Terceiro Setor (COPATS) da Secretaria Municipal de Gestão (SEGES-PMSP).

Estas são representadas pela Secretaria de Saúde (SMS), Secretaria de Educação (SME) e Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS).

Devido a essas especificidades, no que corresponde à gestão de processos, os fluxos de trabalho e os mecanismos de controle implementados dependem também do perfil de cada pasta. Contudo, um guia com compilação de boas práticas para gestão operacional de processos pode apoiar a atuação de equipes de parcerias nessas três categorias de secretarias: tanto nas pequenas, que ainda tem dificuldade de se organizar; nas médias, uma vez que o guia foi elaborado a partir dessa realidade e retrata de maneira mais próxima o seu cotidiano; e inclusive nas maiores, porque, apesar de haver um órgão central de grande dimensão, a execução das parcerias por vezes é descentralizada⁵.

Na Secretaria Municipal de Esportes e Lazer (SEME), por meio do Departamento de Gestão de Parcerias (DGPARG), foram celebradas cerca de 350 parcerias com OSCs apenas em 2024, somando os contratos de chamamento público e de emenda parlamentar. Com a experiência acumulada nos últimos anos, o DGPARG-SEME vai ser o ponto de partida para discutir os temas relacionados a gestão de processos de parceria propostos pelo presente Trabalho de Conclusão de Residência.

Com isso, a proposta é ampliar e aprofundar a discussão sobre procedimentos operacionais que sustentam as celebrações de parcerias nas diferentes secretarias da Prefeitura de São Paulo e, assim, aprimorar a execução de uma política que ocupa cada vez mais um espaço relevante da administração pública municipal.

O QUE É?

O presente Trabalho de Conclusão de Residência tem como objetivo elaborar um guia com orientações sobre gestão de processos de celebração de parcerias via MROSC, com base na experiência do DGPARG-SEME de reformulação de fluxos de trabalho e de implementação de metodologia de monitoramento. Com isso, pretende-se registrar estratégias que possam auxiliar diferentes departamentos e equipes de parcerias a aprimorar a execução operacional e o controle interno de suas atribuições cotidianas.

No caso do DGPARG-SEME, foi identificada a necessidade de empreender uma reestruturação no departamento com o objetivo de melhorar os resultados entregues e aprimorar a consolidação de informações. A partir desse diagnóstico, foi implementada uma nova

⁵ Isso acontece, por exemplo, com a SME e da SMADS, devido à capilarização nas Diretorias Regionais de Ensino e nas Supervisões de Assistência Social, respectivamente.

metodologia de gestão e monitoramento de processos com a reorganização dos fluxos de trabalho, dos instrumentos de controle e das funções dentro da equipe.

No geral, os departamentos de parceria produzem materiais direcionados às OSCs, com o objetivo de orientá-las sobre o processo de solicitação de parceria, execução e prestação de contas. A partir de entrevistas com servidores e pesquisas nos sites de diferentes pastas, não foram encontradas publicações, além dos instrumentos normativos, que tenham a função específica de orientar as equipes internas.

Em alguns casos, os normativos das secretarias (portarias e instruções normativas) determinam as etapas procedimentais que compõem o processo de celebração e execução de parcerias, como, por exemplo, a Portaria nº 197/2023 da SEME e a Instrução Normativa nº 01/2023 da SMC. Contudo, as exigências normativas não são suficientes para garantir a boa execução do trabalho cotidiano, sendo necessário estratégias práticas de acompanhamento e controle de processos que apoiem as equipes em sua função de cumprir o que está previsto nas peças de regulamentação.

QUE PROBLEMAS BUSCA RESOLVER?

A solução ideal para otimizar a gestão de parcerias em âmbito municipal seria a implementação um sistema operacional⁶ que abarcasse desde a habilitação documental das OSCs até a prestação de contas. Com uma ferramenta desse tipo, seria possível diminuir a extensa carga de trabalho manual dos servidores que atuam no setor, além de produzir análises e relatórios robustos a respeito dos projetos realizados, seja em nível setorial ou municipal (SANCHES, 2023, p. 17).

Especialmente diante de um cenário em que não há, pelo menos a curto prazo, a expectativa de implementação de um sistema unificado de gestão de parcerias, a construção deste guia buscou registrar soluções de gestão, operacionais e de monitoramento replicáveis encontradas pelo DGPAR-SEME⁷ que possam orientar também o desenvolvimento do trabalho em outras secretarias, adaptando-as às especificidades setoriais.

⁶ Um sistema de gestão de processos é uma plataforma tecnológica utilizada para organizar, padronizar, automatizar e coletar dados sobre os fluxos de processo com o objetivo de otimizar e simplificar as atividades cotidianas.

⁷ Além das experiências do DGPAR-SEME, o presente TCR também utilizou como referência bibliográfica publicações o Manual de Referência em Gestão de Processos da Secretaria Municipal de Gestão (SÃO PAULO, SEGES, 2016) e o Manual de Gestão de Processos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (BRASIL, MGI, 2024), além de entrevista com servidores da COPATS e da SMC.

O presente TCR pretende, portanto, trazer uma compilação de boas práticas que podem otimizar os processos cotidianos de trabalho e auxiliar na criação de mecanismos para evitar atrasos e erros relacionados à considerável carga de trabalho manual dos processos vigentes. Isso pode ser útil tanto para secretarias que já celebram parcerias, quanto para fomentar a parcerização onde a execução do MROSC está pouco consolidada.

No DGPARG-SEME, por exemplo, apesar da Portaria 197/SEME/2023 ser bastante robusta e apresentar o passo-a-passo de como o processo deve ser seguido, o departamento tinha muita dificuldade em registrar dados, acompanhar os processos e manter o andamento fluído dos procedimentos internos, com processos travados e que se perdiam nas transferências entre os departamentos. Em decorrência disso, era um departamento que funcionava, em muitos aspectos, de forma reativa, a partir das cobranças que vinham de outros departamentos. A reestruturação do DGPARG-SEME foi realizada a partir da implementação de uma nova metodologia de controle e monitoramento dos processos desenvolvidos pelo departamento, a partir da reorganização das etapas e das funções desempenhadas pelos membros da equipe, com o objetivo de conseguir efetivamente cumprir o que estava estabelecido na portaria, atuando de forma ativa e preventiva.

METODOLOGIA

De acordo com o *Guia Prático de Gestão de Processos* (BRASIL, MGI, 2024), a definição de processo consiste em um conjunto de atividades ou etapas interrelacionadas que são realizadas de maneira sequencial com o objetivo de atingir um propósito, seja um bem ou serviço, que agregue valor ou produza resultados a determinado grupo, organização ou cliente. Por sua vez, a gestão de processos é uma disciplina gerencial que visa analisar, modelar, executar e monitorar a governança de processos, de forma a otimizar resultados.

Na literatura sobre gestão de processos, existem três tipos principais: processos finalísticos, de suporte e de gestão. Os processos finalísticos são aqueles que tratam da execução das atividades-fim da organização, enquanto os processos de suporte apoiam a execução dos processos finalísticos e gerenciais, correspondendo às ações internas da organização. Os processos de gestão são aqueles relacionados às atividades de administração, supervisão, coordenação e monitoramento. Dessa forma, o guia tem como objetivo registrar boas práticas referentes à governança dos processos de gestão relacionados à parcerização, tendo em vista que:

“A governança de processos é a maneira pela qual a organização estabelece diretrizes, papéis e responsabilidades, fluxos de comunicação e de tomada de decisão para garantir que os processos de negócio sejam conduzidos de maneira eficaz e alinhados aos objetivos da organização” (BRASIL, MGI, 2024, p. 15).

Com o advento da Nova Administração Pública, busca-se adaptar práticas e instrumentos do setor privado, considerados mais eficientes e modernos, com o objetivo de ampliar a profissionalização do setor público e a efetividade das políticas públicas. Nesse contexto, o conceito de planejamento estratégico passa a ser gradualmente absorvido pela gestão pública.

De acordo com Ferreira e Oliveira (2021), o planejamento é o ato de preparar um conjunto de ações estruturadas com o objetivo de alcançar determinado resultado no futuro. Em termos de gestão, o planejamento estratégico é uma ferramenta aplicada para definir os rumos da organização a longo prazo, a partir do estabelecimento de metas e objetivos que orientem a tomada de decisões estratégicas (FERREIRA e OLIVEIRA; 2021, p. 36021).

Seja no setor público ou privado, o planejamento estratégico é fundamental para o alcance dos resultados esperados pelas organizações. Contudo, para além do planejamento, no nível macro, é fundamental estabelecer mecanismos de gestão e controle interno, no nível micro, que sejam capazes de garantir que o planejado seja de fato executado no dia a dia e os resultados sejam efetivamente alcançados. Dessa forma, existe uma relação íntima entre planejamento e controle interno, em que o controle dispõe de uma dimensão de fato estratégica, uma vez que são as atividades operacionais que garantem o alcance de objetivos estratégicos.

Assim, pode-se compreender o controle interno como estrutura de apoio ao planejamento ou, mais ainda, como parte da própria estrutura de planejamento, uma vez que tem a função de garantir a realização de objetivos estratégicos e de reduzir os riscos de inexecução das atividades planejadas (FERREIRA e OLIVEIRA; 2021, p. 36030). No setor público, o controle assume uma dimensão adicional: assegurar que as determinações legais sejam rigorosamente cumpridas (FERREIRA e OLIVEIRA; 2021, p. 36028).

Os autores apresentam a proposta de uma visão estratégica invertida, que supera a ideia de que o planejamento estratégico é um instrumento vertical e prescritivo, que se posiciona de cima para baixo. Para além disso, eles trazem uma perspectiva de gestão e de planejamento que coloca luz na realidade em nível micro, ou seja, nas atividades rotineiras e nos fatores humanos essenciais para o desenvolvimento organizacional. Portanto, o controle de processos se encaixa nessa perspectiva, pois consiste no monitoramento, na condução e na análise das ações procedimentais estabelecidas para avaliar o andamento das atividades, identificar falhas e

desenvolver oportunidades de melhoria, dentro dos parâmetros estabelecidos em lei. Por tudo isso, as ações e práticas de rotina das organizações merecem também uma análise aprofundada e um acompanhamento cuidadoso.

Fundamentado por essas considerações teóricas, o presente guia foi produzido com inspiração no programa CopiCola, a partir das orientações que constam na publicação de nº 21, *“Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento?”* (SÃO PAULO, SMIT, 2021), que trata do caso do próprio programa CopiCola. Com isso, o objetivo do guia é identificar e catalogar os elementos principais que contribuíram para a reestruturação do DGPAR-SEME e que tem potencial para serem replicados para outras secretarias.

Para isso, foi realizada a análise da legislação vigente, especialmente do MROSC (Lei Federal nº 13.019/2014), do Decreto Municipal nº 57.575/2016 e dos mecanismos normativos⁸ de diferentes secretarias. Com isso, foi possível identificar pontos em comum entre as diferentes pastas e pensar em soluções que não fossem muito específicas.

Para além da pesquisa bibliográfica, quando lidamos com gestão de processos, é fundamental valorizar o conhecimento e a experiência das pessoas que executam as atividades no dia a dia, com o objetivo de captar elementos que não estão documentados, mas são essenciais para o bom andamento das ações (SÃO PAULO, SMIT, 2021). Por conta disso, foram realizadas entrevistas com a equipe do DGPAR-SEME e com representantes de COPATS e SCM⁹ para conhecer experiências práticas de gestão de processos de celebração de parcerias em diferentes contextos. Tratou-se de entrevistas semiestruturadas com o objetivo de entender como funcionam os fluxos de trabalho e os mecanismos de controle (tanto do ponto de vista da administração central, quanto das secretarias finalísticas) e quais soluções foram encontradas para demandas operacionais do cotidiano.

COMO FAZER

Conforme já mencionado anteriormente, no entendimento mais atual sobre gestão, a principal estratégia para aprimoramento e otimização de processos seria a transformação digital, por meio da implantação de um sistema. Contudo, o processo de criação e implantação

⁸ Foram analisadas as seguintes normativas: Instrução Normativa nº 01/SMC/2023, Portaria nº 197/SEME/2023, Portaria nº 24/SMDDET/2019, Portaria nº 21/SMDHC/2023, Portaria nº 41/SMPED/2023 e Portaria nº 29/SVMA/2021.

⁹ Os servidores que concederam as entrevistas foram Giovanni Sanches, de COPATS, e Guilherme Brito, do departamento de Supervisão de Parcerias (SPAR) da SMC.

de um sistema geralmente é lento e gradual, enquanto o gerenciamento das secretarias não pode esperar. Portanto, é imprescindível encontrar soluções operacionais rápidas, acessíveis e eficazes, mesmo que provisórias, até que o projeto de digitalização esteja completo. Enquanto isso, é possível pensar em melhoramentos contínuos rumo à transformação digital, como já vem sendo feito em diferentes secretarias da Prefeitura.

A partir da experiência de reestruturação do DGP/AR-SEME, da leitura de bibliografia de referência¹⁰, da análise dos mecanismos normativos e de entrevista com representantes de setores de parcerias da PMSP, foram compiladas boas práticas que podem apoiar o aprimoramento da gestão e do controle do processo de celebração de parcerias em contextos variados. Essas estratégias foram sistematizadas nas seguintes categorias principais: 1) Planejamento Estratégico; 2) Mapeamento, Redesenho e Registro do Fluxo; 3) Estratégias de Controle e Monitoramento; 4) Comunicação e Equipe; 5) Instrumentais e Ferramentas; e 6) Mecanismos Normativos.

1. Planejamento Estratégico

Conforme apresentado na metodologia, planejamento interno e controle de processos são duas pontas da gestão que estão intimamente conectadas, uma vez que o controle garante que o planejamento seja efetivamente realizado. Dessa forma, dedicar-se a construir o planejamento estratégico, seja no nível específico do departamento, seja no nível da secretaria, não é banal para garantir uma boa execução das atividades internas.

O planejamento estratégico, tem início com a elaboração dos norteadores estratégicos: missão, visão e valores. A visão expressa onde e como a organização pretende chegar no futuro e a missão é o propósito e razão da sua existência, enquanto os valores são os princípios que orientam as práticas das empresas e que devem ser compartilhados pelos seus colaboradores (FERREIRA e OLIVEIRA; 2021, p. 36025-36026).

A relevância de se pensar essas duas pontas, planejamento e controle de processos, é garantir que a organização tenha objetivos claros a alcançar para orientar suas ações práticas e "assegurar o não distanciamento entre o pensar e o agir, de forma que as estratégias estabelecidas sejam, de fato, realizadas" (FERREIRA e OLIVEIRA; 2021, p. 36026).

No caso da SEME, por exemplo, foi elaborado na gestão anterior um planejamento estratégico da secretaria, com a participação inclusive de colaboradores para revisão de

¹⁰ Em especial do Manual de Referência em Gestão de Processos (SÃO PAULO, SEGES, 2016) e do Guia Prático de Gestão de Processos (BRASIL, MGI, 2024).

missão¹¹, visão¹² e valores¹³ e definição de objetivos estratégicos. Foram utilizadas ferramentas como a Análise SWOT¹⁴ para identificar as oportunidades e ameaças (relacionadas ao ambiente externo) e as forças e fraquezas (no que corresponde ao ambiente interno). Alguns dos pontos que apareceram nesse diagnóstico foram: falta de ações coordenadas internamente, baixa comunicação interna e falta de recursos tecnológicos. Como o planejamento estratégico é um instrumento de longo prazo, o diagnóstico e os princípios norteadores foram recuperados para embasar a reestruturação do DGPARG.

2. Mapeamento, Redesenho e Registro do Fluxo

De acordo com o Manual de Referência em Gestão de Processos, "o mapeamento consiste na identificação das etapas que compõem o processo de trabalho, até se chegar ao detalhe das atividades executadas" (SÃO PAULO, SEGES, 2016, p. 28).

O mapeamento se refere especificamente ao registro do processo como ele é desenvolvido no momento, ou seja, o entendimento sobre seu estado atual. Portanto, se trata de uma oportunidade para fazer uma reflexão sobre o trabalho realizado no cotidiano de determinado setor, levando em consideração qual é a sua finalidade, quais etapas o compõem e como elas estão encadeadas, quais as regras que o regulam, entre outras (SÃO PAULO, SEGES, 2016).

O objetivo principal é, portanto, identificar as disfunções em sua cadeia de execução. Para orientar essa análise é necessário verificar: se as atividades estão redundantes ou duplicadas ou se há retrabalho; se há aprovações ou processamentos excessivos; onde estão os gargalos e os pontos que provocam atraso ou travamento do fluxo; se a documentação solicitada é de fato necessária; se há problemas de comunicação, se existem falhas no encadeamento das atividades; se as normas vigentes dão conta da realidade; e se existe sobrecarga ou ociosidade dos servidores. (SÃO PAULO, SEGES, 2016, p. 42).

Com esse diagnóstico inicial montado, pode-se passar para a fase de redesenho do processo, que é momento de implementar mudanças que eliminem atividades sem valor

¹¹ É missão da SEME formular políticas, fomentar e apoiar projetos e ações que incorporem atividades físicas, esporte e lazer aos hábitos de vida saudável da população paulistana.

¹² Ser reconhecida como entidade comprometida com a qualidade de vida da população e referência na prática de atividades esportivas, de lazer e recreação.

¹³ Pessoas em primeiro lugar, saúde e bem-estar, comprometimento, respeito, ética, transparência.

¹⁴ De acordo com o Sebrae, a Análise SWOT é, em termo gerais, uma ferramenta de gestão utilizada para auxiliar o planejamento estratégico de organizações a partir de uma matriz a partir da qual é possível identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de um negócio (ou, nesse caso, de um órgão público). Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conheca-a-analise-swot,202f64e8feb67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>

agregado e promovam a sua otimização. Isso significa analisar quais etapas podem ser suprimidas ou adicionadas, combinadas ou desmembradas, se é interessante mudar a ordem de realização das atividades, se devem ser realizadas paralelamente ou sequencialmente, quem é a pessoa ou cargo mais indicado para executá-la, utilizando como base o histórico das experiências no setor. Mesmo nos casos em que o passo a passo já está estalecido em normativas, como acontece na Portaria nº 197/SEME/2023, é sempre necessário estabelecer mecanismos e estratégias para garantir e monitorar que as etapas previstas sejam cumpridas.

Um dos pontos principais do redesenho de processos é o balanceamento do fluxo de trabalho para evitar gargalos, uma vez que eles aumentam o período de execução do ciclo do processo. Paralelamente, é importante também minimizar a exigência de aprovações e transferências entre departamentos (a não ser que seja expressamente necessário ou previsto pela legislação). As transferências entre áreas criam oportunidades para a formação filas e para a desresponsabilização das pessoas pelo processo, o que potencialmente pode comprometer a sua fluidez (SÃO PAULO, SEGES, 2016).

No caso do DGP-SEME, o objetivo central da nova metodologia de gestão de processos era implementar um fluxo que desse conta de reduzir os atrasos nas entregas do departamento e de facilitar a conclusão do ciclo dos processos sem travamentos. Para superar esse problema, uma solução encontrada foi dividir o macroprocesso, que é bastante extenso e complexo, em subprocessos dentro do próprio departamento. Nessa divisão de tarefas, cada subprocesso foi atribuído a um servidor específico, com o objetivo de facilitar o acompanhamento e dar mais agilidade, a partir do apoio dos mecanismos de monitoramento que serão apresentados adiante.

Para exemplificar a importância desta proposta de segmentação, pode-se citar o caso do analista de projetos. A função do analista é bastante meticulosa, pois ele é o responsável por fazer a avaliação de todos os elementos do plano de trabalho apresentado pela OSC, desde a relevância e adequação do objeto até a lisura e viabilidade da planilha orçamentária. Por esse motivo, identificou-se a necessidade de retirar desse cargo a responsabilidade pela execução de outras atribuições para além da análise. Assim, as demais etapas que compõem a fase de avaliação do projeto (a saber, a análise documental da OSC e a análise dos orçamentos apresentados) foram atribuídas a diferentes servidores, de forma que as três partes podem ser realizadas simultaneamente. Essa forma de organização impacta a produtividade do departamento e a qualidade da análise produzida, uma vez que os analistas podem se dedicar exclusivamente à apreciação do plano de trabalho e as tarefas com menor teor técnico podem ser delegadas aos estagiários, por exemplo.

Outro ponto importante foi a junção dos setores de parcerias com o de prestação de contas sob a mesma direção, como já acontece em outras secretarias, para integrar o processo de ponta a ponta. Apesar de ampliar e complexificar o ciclo do processo, a divisão do macroprocesso em subprocessos encadeados deu conta de superar esse desafio.

Com o processo reestruturado, o próximo passo é registrar os fluxos de trabalho de maneira sistematizada para que eles sejam de fato cumpridos pela equipe executora. Existem duas principais maneiras de fazer o registro do processo: a textual e a diagramática. Ambas são necessárias e complementares para auxiliar as ações cotidianas de setor.

Os registros visuais são utilizados para apresentar a visão macro do processo, no modelo de um fluxograma¹⁵, que possibilita a visualização completa e imediata do processo como um todo, com destaque para suas etapas principais e como elas estão encadeadas. Os registros textuais, por sua vez, são mais detalhados e servem para descrever os pormenores e as instruções que devem ser seguidas para executar cada função, além de contribuir para a padronização da execução do trabalho. Devem conter:

1) Descrição: o passo-a-passo de como realizar a tarefa, os critérios considerados, os produtos gerados, etc.; 2) Responsável: quem são os atores responsáveis pela execução (pode ser um cargo, uma área, etc.) e, eventualmente, os conhecimentos necessários para a execução; 3) Documentação: modelos, formulários, informativos a serem consultados ou preenchidos durante a execução, ofícios, encaminhamentos, documentos a serem entregues pelos envolvidos, etc; 4) Legislação: normativos que regem o fluxo de trabalho ou, mais especificamente, a atividade descrita; 5) Sistema: a indicação dos softwares relacionados ao subprocesso/atividade; 6) Observação: outras informações e particularidades relacionadas ao subprocesso/atividade” (SÃO PAULO, SEGES, 2016, p. 35).

Ambos os tipos de registro devem estar facilmente acessíveis para que sejam consultados pela equipe no dia a dia. É interessante, por exemplo, expor os fluxogramas impressos nos locais de trabalho e manter os registros textuais em pastas compartilhadas.

A relevância dos registros mostra que a gestão de processos caminha lado a lado com a gestão do conhecimento. São dois procedimentos interligados e interdependentes, uma vez que não é possível fazer uma gestão de processos sem se dedicar a fazer o registro e a sistematização desses mesmos processos. Essas práticas focadas em superar a oralidade impactam na

¹⁵ Uma ferramenta disponível para a Prefeitura de São Paulo que pode ser utilizada para criar fluxogramas é o Visio da Microsoft 365.

profissionalização da administração pública e demonstram a implementação de uma visão de longo prazo.

3. Estratégias de Controle e Monitoramento

A principal estratégia de controle implementada no DGPAR-SEME foi a Planilha de Monitoramento¹⁶, que é o pilar de sustentação da sua metodologia de gestão de processos.

Com o redesenho do processo concluído, a planilha de monitoramento foi a ferramenta criada para acompanhar a efetiva execução das etapas previstas. Por isso, foi importante garantir que todas as etapas do processo estivessem refletidas na planilha de monitoramento, bem como a sua divisão em subprocessos.

Na planilha, constam as informações de identificação do projeto e aquelas que são mais frequentemente utilizadas, para que não seja necessário entrar no sistema SEI a todo momento para buscar informações essenciais. Além disso, cada passo do processo aparece como coluna com a data prevista de conclusão (preenchida automaticamente por fórmula) e a data efetivamente realizada, que possibilitam acompanhar se os prazos estão sendo cumpridos ou se está ocorrendo atrasos. Ao final, foi designado um responsável específico para cada subprocesso.

CADASTRAMENTO DGPAR / RESPONSÁVEL:															
Nº	DATA DO PEDIDO	EXERCÍCIO	Nº PROCESSO SEI SEME	Nº PROCESSO CASA CIVIL	SEGUIMENTO	AUTOR	PROPONENTE	E-MAIL	OBJETO	TOTAL DO PEDIDO	DATA EFETIVA DA SOLICITAÇÃO DOCUMENTAL A OSC	DATA EFETIVA DO RECEBIMENTO DOCUMENTAL DGPAR	STATUS DA ANÁLISE DOCUMENTAL HABILITAÇÃO	DATA ENCERRAMENTO PARA ANÁLISE PLANO DE TRABALHO	RESPONSÁVEL PELO ENCERRAMENTO À DGPAR
1	22/04/2025	2025	6079.202500000000-4	6070.202500000000-4	EMENDA PARLAMENTAR	VEREADOR JOSÉ DA SILVA	OSC 1	osc1@osc1.com	PROJETO OSC 1	R\$ 100.000,00	22/04/2025	25/04/2025	OK	25/04/2025	GABINETE
2	22/04/2025	2025	6079.202500000000-4	6070.202500000000-4	CHAMAMENTO PÚBLICO	SEME	OSC 2	osc2@osc2.com	PROGRAMA OSC 2	R\$ 500.000,00	22/04/2025	25/04/2025	EM ANÁLISE	INSERIR DATA	DGPE
3	22/04/2025	2025	6079.202500000000-4	6070.202500000000-4	ACORDO DE COOPERAÇÃO	SEME	OSC 3	osc3@osc3.com	COOPERAÇÃO OSC 3	R\$ 0,00	22/04/2025	25/04/2025	COM INCONSISTÊNCIA AGUARDANDO	INSERIR DATA	DGPAP

Subprocesso 1 - Cadastramento DGPAP: recebimento do projeto e habilitação da OSC.

TRAMITAÇÃO INTERNA / ACOMPANHAMENTO / RESPONSÁVEL:																		
MONITORAR PROCESSO GAB ENCERRAMENTO AJ DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMENTO	MONITORAR PROCESSO AJ PARCEIR DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMENTO	APONTAMENTOS AJ	MONITORAR PROCESSO RESPOSTA AJ DATA LIMITE ANDAMENTO	RESPOSTA AJ	MONITORAR PROCESSO DEC/NOTA DE RESERVA DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMENTO	MONITORAR PROCESSO GAB DESPACHO AUTORIZADOR O DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMENTO	MONITORAR PROCESSO DGPAP NOTA DE EMPENHO DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMENTO	Nº EMPENHO	MONITORAR PROCESSO DGPAP TERMO EXTRATO DECLARAÇÕES ASSINATURA DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMENTO	Nº DO TERMO	MONITORAR PROCESSO AJ PUBLICAR DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMENTO
24/09/2025	22/01/2025	27/09/2025	24/09/2025	SEM APONTAMENTOS	23/09/2025	X	27/09/2025	28/09/2025	28/09/2025	23/09/2025	02/02/2025	30/09/2025	13.981	04/02/2025	31/09/2025	01/09/2025	04/02/2025	31/09/2025
15/02/2025	14/02/2025	16/02/2025	17/02/2025	RESPONDIDO	26/02/2025	18/02/2025	16/02/2025	13/02/2025	13/02/2025	18/02/2025	24/02/2025	20/02/2025	23.855	26/02/2025	20/02/2025	02/09/2025	26/02/2025	24/02/2025
23/09/2025	04/02/2025	26/09/2025	07/02/2025	SEM APONTAMENTOS	28/09/2025	X	26/09/2025	X	27/09/2025	09/02/2025	01/02/2025	X	X	03/02/2025	26/02/2025	01/09/2025	03/02/2025	27/02/2025

Subprocesso 3 -Tramitação Interna: acompanhamento das etapas administrativas internas do projeto.

A planilha de monitoramento do DGPAP-SEME foi construída a partir das seguintes macro etapas:

¹⁶ A visualização do modelo da planilha utilizada no DGPAP está disponível em anexos.

- Subprocesso 1 – Cadastramento DGPARG: onde são registradas as informações principais de identificação do projeto e que, portanto, precisam estar acessíveis (como número do processo SEI, tipo de parceria, nome da OSC e do projeto, contato de e-mail, etc.), além de marcos temporais importantes, como a data de recebimento do processo, da documentação pela OSC e do envio para a fase de análise. É nessa fase que acontece a habilitação da OSC a partir da análise documental.
- Subprocesso 2 - Divisão de Análise: onde são colocadas as informações referentes ao objeto do projeto (valor aprovado, período de execução, número de beneficiários e de ativações, valor per capita, tipo de desembolso, etc.) e à fase de análise (início e finalização da análise, elaboração do parecer técnico, gestor de parceria designado, etc.).
- Subprocesso 3 - Tramitação Interna: corresponde aos processos administrativos pelos quais o projeto passa em diferentes departamentos da secretaria após a avaliação do plano de trabalho até a formalização da parceria e a realização do desembolso (assessoria jurídica, despacho autorizatório pelo gabinete, emissão de nota de reserva e de empenho, elaboração e assinatura do termo de parceria, publicações no Diário Oficial, liquidação de pagamento).
- Subprocesso 4 - Divisão de Monitoramento / Gestores: quando a execução do projeto é iniciada e acontece o monitoramento das etapas previstas no plano de trabalho pelo gestor de parcerias responsável; se encerra com a apresentação de relatório técnico pelo gestor e de entrega da prestação de contas pela OSC.
- Subprocesso 5 - Divisão de Prestação de Contas: fase de análise da prestação de contas e a entrega de parecer conclusivo.
- Subprocesso 6 - Divisão de Monitoramento / Conclusão: corresponde às operações necessárias para encerramento do processo, como parecer final do gestor, relatório de monitoramento, ações da comissão de monitoramento e avaliação e, por fim, conclusão efetiva do processo SEI.

Outras abas também compõem a planilha de monitoramento do DGPARG-SEME e são fundamentais seja por auxiliar o controle de processos paralelos ou para fornecer informações consolidadas dos resultados do departamento. São elas:

- Sequência de Termos: corresponde a lista numérica sequencial que o departamento utiliza para numerar os termos de fomento, de colaboração, de aditamento e de apostilamento produzidos no ano corrente.

- Fluxo de Pagamento Trimestral: é a aba utilizada para acompanhamento e controle dos pagamentos trimestrais que precisam ser efetuados durante o ano, em que consta a data prevista para realização dos desembolsos de cada parcela.
- Planilha CENTS: é a aba de controle de todas as solicitações de cadastro no CENTS, para acompanhamento do status e consulta às informações principais das OSCs.
- Resumo de Processos por Seguimento e Resumo de Emendas Parlamentares por Vereador: são duas abas distintas em que são consolidados os dados gerais sobre as parcerias realizadas no ano corrente por quantidade e por valor total, de acordo com o tipo de contratualização ou com nome do vereador (no caso das emendas parlamentares).

Com essa ferramenta, as informações principais referentes a um projeto específico ou os dados consolidados sobre os resultados do DGP-AR-SEME podem ser acessados em tempo real diretamente através da planilha de monitoramento, inclusive pelos setores de chefia, que dependem de informações confiáveis para a tomada de decisão sobre as políticas públicas.

Uma estratégia importante implementada na planilha é o número de referência do projeto, que aparece na primeira coluna. Esse número referencial é utilizado em todas as bases de controle (nas outras abas da planilha, nas pastas compartilhadas, até nos e-mails enviados) e sua função é facilitar o rastreamento de cada projeto nas diferentes plataformas.

De maneira simultânea e complementar à planilha de monitoramento, o controle de processos também é feito pelo acompanhamento do sistema SEI e da pasta compartilhada via rede do DGP-AR. Na ausência de um sistema que captaria incongruências ou falhas na execução do processo, é interessante pensar na implementação de pontos de checagem em diferentes momentos do fluxo, a partir da conferência das três plataformas de monitoramento: planilha, sistema SEI e pastas compartilhadas.

De maneira complementar, outra estratégia utilizada no DGP-AR-SEME foi a criação de uma função específica para acompanhar a tramitação interna do projeto nos diferentes departamentos (gabinete, assessoria jurídica e setor financeiro) até o momento da elaboração do termo de parceria. Ter uma pessoa responsável por controlar o fluxo geral do processo, monitorando a planilha, o sistema SEI e a pasta compartilhada, de maneira que as três plataformas estejam refletindo as mesmas informações corresponde a uma forma de conferência extra para garantir que processos não se percam ou fiquem sem andamento.

Essa função seria equivalente ao “gerente de processos” na literatura sobre gestão, uma vez que este é responsável por fazer o gerenciamento funcional no dia a dia da equipe. É importante ter essa pessoa “volante”, responsável também por detectar e encaminhar demandas eventuais que chegam ao departamento.

Em decorrência desses ajustes, foi possível perceber maior fluidez na execução dos processos e redução drástica da quantidade de processos negligenciados, já que existe um servidor específico dedicado a acompanhar o andamento administrativo do departamento e cobrar as ações necessárias. Na impossibilidade de minimizar totalmente as transferências entre departamentos, esse mecanismo permite monitorar quando isso acontece, garantindo que processos não se percam durante essas movimentações.

Como previsto na planilha de monitoramento, apesar do MROSC em geral não determinar claramente, é uma boa prática definir prazos objetivos para os encaminhamentos processuais com base na experiência e na capacidade do setor, fomentando na equipe a importância do seu cumprimento.

Outro ponto que pode trazer benefícios para a gestão é a elaboração de um cronograma anual com os principais eventos previstos para o período, de maneira que a equipe esteja preparada para as oscilações das demandas de trabalho. Um cronograma anual pode auxiliar o planejamento do departamento para o alcance dos objetivos estratégicos, bem como para o planejamento das férias da equipe de maneira a não impactar as entregas.

A partir da implementação dessas ferramentas de controle e monitoramento, espera-se que seja possível definir indicadores de desempenho. A princípio, podem ser indicadores mais simples, de avaliação processual, que consolidem, por exemplo, informações sobre volume de projetos, características principais e tempo de execução do ciclo processo, mas que, com o aperfeiçoamento do monitoramento, podem evoluir para indicadores de qualidade, métricas financeiras, de produtividade, de conformidade à estratégia, entre outras.

4. Comunicação e Equipe

O estabelecimento de tarefas e responsabilidades bem definidas para cada servidor, de acordo com suas habilidades e experiências, e a constante comunicação entre eles dentro da cadeia produtiva contribuem para otimizar o dia a dia de trabalho e são fundamentais para um bom controle de processos.

Ao mesmo tempo, é importante que haja integração entre as diferentes etapas do processo e que a equipe conheça seu funcionamento como um todo, ao invés de cada servidor ficar limitado apenas às suas atribuições. Uma equipe multifuncional permite que peças possam ser realocadas de acordo com necessidades contingenciais, seja por rotatividade dos servidores, férias, aposentadoria ou mesmo remanejamentos pontuais a partir de demandas sazonais (por exemplo, quando é há um chamamento público ou quando chegam muitos pedidos de emenda parlamentar simultaneamente).

Manter as informações registradas, compartilhadas, acessíveis e rastreáveis para consulta de toda a equipe é fundamental para que essa estratégia seja implementada e, assim, seja possível evitar atrasos e travamentos no andamento dos processos. Dessa forma, o uso de pastas compartilhadas, seja em redes locais ou de forma online, também é uma prática que facilita a padronização, o registro e a difusão de informações. Essas ferramentas servem também para concentrar e consolidar as informações em um único local.

Mesmo que seja delegado um responsável para cada etapa do processo, é fundamental ter uma equipe que se apoie mutuamente, que se comunique e aponte, de forma amigável e colaborativa, quando eventuais erros acontecerem para que eles possam ser corrigidos com o menor tempo possível. Além disso, é importante ter espaço para contribuição da equipe sobre a necessidade de ajustes no processo. O principal objetivo é não deixar os erros “passarem” e se acumularem, por isso a boa comunicação é indispensável.

Ainda com relação à equipe, na medida do possível, é importante adequar as funções aos recursos humanos disponíveis, delegando tarefas de acordo com o perfil e as competências de cada um. Isso é relevante pois aumenta as chances de se ter à disposição servidores com compromisso para implementar uma metodologia de monitoramento eficiente.

Outro aspecto da comunicação que precisa ser pontuado é a importância de registrar informações essenciais via canais de comunicação oficiais. Isso significa dar preferência por comunicação via e-mail, quando se trata de trocas de mensagens que impactam a celebração e a execução do projeto, e registrar as mensagens no sistema SEI, para garantir que qualquer alteração, ajuste ou acordo esteja bem documentado. Uma vez que há considerável rotatividade nas equipes e que auditorias podem ser realizadas muito tempo após a execução do projeto, é importante que os servidores tenham em mente que a documentação da gestão dos processos e da execução do projeto deve ser facilmente acessível e compreendida por qualquer pessoa que tenha acesso ao processo SEI, independentemente de tê-lo acompanhado de perto ou não.

5. Instrumentais e Ferramentas

Mesmo que os departamentos já tenham o hábito de padronizar os instrumentais utilizados (minutas de termos de parceria, modelos de declarações, editais de chamamento público, entre outros) é sempre importante reforçar a relevância dessa prática, uma vez que ela contribui para garantir a qualidade e a otimização dos serviços prestados.

Para aprimorar essa prática, ter os modelos disponibilizados de forma unificada para todos os servidores em pastas compartilhadas é uma prática bastante efetiva. Com isso, é possível fazer ajustes necessários sempre que houver demanda, garantindo que as alterações

sejam compartilhadas para toda a equipe de maneira imediata. Como exemplo, não é raro que a Assessoria Jurídica da pasta faça apontamentos para corrigir a minuta do termo de parceria, a partir de alguma alteração normativa. Dessa forma, com os documentos salvos em uma pasta compartilhada, esses ajustes já ficam disponíveis para toda a equipe que utiliza o documento, reduzindo a falta de padronização e os riscos de novos apontamentos no futuro.

Outra estratégia que pode ser implementada, na ausência de um sistema de gestão de parcerias, é a criação de mecanismos de automação para otimizar os processos, evitar erros e reduzir a morosidade na execução dos serviços prestados. De acordo com Manual de Referência em Gestão de Processos (SÃO PAULO, SEGES, 2016), é importante aproveitar os departamentos de TI sempre que possível, incorporando novos sistemas, novos dispositivos, integrando bases de dados, etc. Os processos podem ser aprimorados com a utilização das novas ferramentas tecnológicas que são lançadas a todo momento, incluindo a inteligência artificial ou outras já contratadas pela prefeitura, como os aplicativos da Microsoft 365.

Por exemplo, uma ferramenta simples para produção de termos, declarações e documentos padronizados em geral é a mala direta do Excel, que permite o preenchimento imediato de documentos em Word a partir de dados de uma planilha. Apesar de ter limitações, ela pode ajudar a agilizar e reduzir erros, por exemplo, durante o processo de elaboração dos termos de parcerias em chamamentos públicos, quando há um volume grande de projetos celebrados simultaneamente e que demandam grande quantidade de ações concentradas em um curto período. A ideia de encontrar soluções rápidas, mesmo que provisórias, podem ter um efeito importante enquanto se busca por soluções definitivas.

Outro ponto importante é definir como as informações devem ser registradas de forma padronizada nas diferentes plataformas utilizadas. Pode-se estender esse processo para a sistematização e padronização de como os documentos devem ser organizados e registrados no sistema SEI.

6. Mecanismos Normativos

Os mecanismos normativos são as portarias ou as instruções normativas elaboradas pelas secretarias para estabelecer os procedimentos e as exigências legais referentes à celebração de parcerias via MROSC em suas respectivas pastas. Estabelecer normativas específicas sobre o processo de celebração de parcerias é um passo importante para alavancar esse tipo de política dentro das secretarias. Comparando alguns desses documentos, é possível perceber que o nível de apropriação dos mecanismos do MROSC pelas secretarias se reflete no grau de complexidade e de qualificação de suas normativas.

A COPATS disponibiliza em seu site um levantamento das normativas vigentes na Prefeitura de São Paulo¹⁷. A partir dele, foram selecionados alguns documentos para analisar com maior profundidade. Secretarias de grande porte (como SMS, SME e SMADS) apresentam características e exigências muito específicas, de maneira que, para o levantamento aqui pretendido, foram elencadas normativas de secretarias de médio porte, com processos de parcerização consolidados, das quais se pode extrair orientações mais gerais e, mesmo assim, eficientes. São elas a Portaria nº 197/SEME/2023, a Instrução Normativa nº 01/SMC/2023, a Portaria nº 21/SMDHC/2023 e a Portaria nº 41/SMPED/2023. O fato de serem bastante recentes (não por coincidência, todas publicadas no ano de 2023) significa que foram formuladas com base em experiências mais atualizadas do MROSC.

Apesar das especificidades de cada secretaria, foi possível traçar os seguintes pontos principais de serem contemplados para a elaboração de um mecanismo normativo:

- Determinações sobre o edital de Chamamento Público, sobre a habilitação documental das OSCs e os requisitos e as vedações para celebração de parcerias.
- Principais exigências para a elaboração plano de trabalho.
- Determinações sobre o processo de seleção pela Comissão de Seleção.
- Determinações sobre o processo de formalização da parceria, os documentos e declarações exigidos para a OSC.
- Definição da instrução processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa, quando possível.
- Determinações sobre a execução da parceria, incluindo o repasse do valor aprovado, as formas de utilização dos recursos financeiros e as despesas permitidas, os procedimentos caso sejam necessárias alterações, a designação do gestor da parceria e suas atribuições.
- Determinações sobre o monitoramento do projeto, como as responsabilidades da OSC, do gestor e da Comissão de Monitoramento e Avaliação, os relatórios que devem ser produzidos.
- Determinações sobre a entrega da prestação de contas, a periodicidade, sua análise e avaliação.
- Determinações sobre rescisão ou inexecução da parceria e as sanções previstas.

FATORES DE SUCESSO, DESAFIOS E APRENDIZADOS

¹⁷ Disponível em:

https://capital.sp.gov.br/web/gestao/w/coordenadoria_de_parcerias_com_o_terceiro_setor_copats/cents/312745

O principal fator de sucesso na implementação da metodologia de gestão de processos no DGP-AR-SEME foi o comprometimento da equipe executora e da chefia com a concretização da proposta. Sem esse alinhamento entre os diferentes níveis é extremamente difícil que mudanças estruturais sejam exitosas.

Com relação aos desafios, pode-se citar a falta de diretrizes centrais, de comunicação e de padronização entre as diferentes secretarias da Prefeitura de São Paulo. Novamente de acordo com Sanches (2023), em seu TCR:

Com o rápido avanço desse mecanismo de contratualização, cada Secretaria do município passou a atuar de maneira isolada, criando mecanismos legislativos próprios de execução das parcerias. Cada departamento foi criando suas portarias, manuais, estruturas de trabalho, rotina de monitoramento, dentre outras atividades. Essa ausência de centralidade fez com que cada gestor utilizasse o MROSC da maneira que fosse mais condizente com o perfil da Secretaria e as deficiências encontradas na gestão pública setorial (SANCHES, 2023, p. 4).

A ausência de referenciais da administração central deixa as secretarias em uma posição “solitária” e desamparada para construir suas próprias soluções de gestão. Além disso, apesar das especificidades setoriais, a padronização de processos seria importante para consolidar informações e elaborar propostas de aperfeiçoamento da política pública articulada em nível municipal.

Outro desafio importante identificado foi a carga excessiva de trabalho manual na execução dos processos e a falta de recursos tecnológicos para transformar essa realidade. Além disso, foi registrado também a falta de ações e comunicação entre os departamentos de uma mesma secretaria, o que facilitaria a tramitação interna e melhoria da gestão de processos extensos e complexos.

REPLICABILIDADE

As soluções apresentadas neste TCR podem ser facilmente replicadas, parcialmente ou em sua totalidade, em órgãos e equipes responsáveis por celebração de parcerias na Prefeitura de São Paulo. A depender do grau de organização do departamento, pode-se atuar no nível da implementação ou do aprimoramento da metodologia de gestão de processos, levando em consideração as adaptações necessárias para atender as especificidades de cada contexto.

É possível também que algumas soluções registradas neste guia extrapolem o universo de parcerias e possam inspirar outros setores no que se refere à gestão de processos de maneira mais geral.

RESULTADOS / IMPACTO

Frente a um cenário anterior de atrasos recorrentes e respostas reativas, a implementação da metodologia de gestão de processos no DGP-SEME trouxe como resultado a agilização das entregas do departamento, a tramitação mais fluída dos processos (com redução dos pontos de travamento) e a identificação preventiva de erros, o que possibilitou a antecipação de possíveis problemas e a atuação imediata para ajustes.

Adicionalmente, a centralização de informações na planilha de monitoramento proporcionou a consolidação de dados em tempo real, com a possibilidade de trabalhar indicadores de monitoramento de acordo com a necessidade e de analisar o atingimento das metas previstas. Esse é um passo inicial para promover o aprimoramento da avaliação das políticas públicas e o aprimoramento da própria política.

Portanto, vislumbra-se que, a partir da melhoria na gestão dos processos cotidianos e da consolidação de indicadores processuais, seja possível dar um salto em direção a uma avaliação qualitativa da política.

A princípio, se espera que o presente guia auxilie secretarias que subutilizam o recurso de parceria via MROSC. Contudo, ele pode ser útil para as três categorias de secretarias: tanto as pequenas, que ainda tem dificuldade de se organizar; as médias (uma vez que retrata de maneira mais próxima o seu cotidiano); e inclusive as maiores, uma vez que as parcerizações são realizadas, por vezes, de maneira descentralizada nos territórios.

CONCLUSÃO

A partir de uma perspectiva de gestão que coloca em foco a estreita relação entre o planejamento e o controle interno, entende-se que as atividades desempenhadas em nível micro são essenciais para o desenvolvimento organizacional e o alcance de objetivos estratégicos. Dessa forma, as ações de rotina e de monitoramento das organizações merecem também uma análise aprofundada e um acompanhamento cuidadoso.

A implementação de um sistema de gestão de parcerias em nível municipal seria o recurso principal para resolver os problemas relacionados à gestão operacional. Contudo, diante da baixa expectativa dessa efetivação pelo menos a curto prazo, é importante que as secretarias pensem em desenvolver ações de aprimoramento da gestão, das operações e do controle de processos que deem conta de amenizar as dificuldades decorrentes da considerável carga de trabalho manual utilizada na sua execução.

Portanto, é imprescindível encontrar soluções operacionais rápidas, acessíveis e eficazes com a finalidade de promover melhoramentos contínuos rumo à transformação digital, enquanto os projetos de digitalização não se concretizam. Com isso, é possível aprimorar a execução de uma política que ocupa cada vez mais um espaço relevante da administração pública municipal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 13.019. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil. Diário Oficial da União 2014; 31 jul.

BRASIL, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Guia Prático de gestão de processos: Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público. 1ª edição. Brasília/DF: 2024.

FERREIRA, M. A.; OLIVEIRA, D. R. Planejamento e controle interno no setor público: uma relação orientada para resultados. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 36020-36035; 2021.

MENDONÇA, P. M. E.; HOLANDA, B. M.; NEVES, L. V.; MACHADO, J. V. F. Uma década do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e as parcerias no Brasil: revisão do escopo dos trabalhos publicados entre 2014-2023. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília 76 (1) p. 127-148; 2025.

SANCHES, G. R. As parcerias com o Terceiro Setor na Prefeitura de São Paulo: os principais desafios dos gestores públicos. Trabalho de Conclusão de Residência (Programa de Residência em Gestão Pública da Prefeitura Municipal de São Paulo). São Paulo/SP: 2023.

SÃO PAULO. Decreto nº 57.575. Dispõe sobre a aplicação, no âmbito da Administração Direta e Indireta do Município, da Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014, alterada pela Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015, que estabelece o regime jurídico das parcerias com organizações da sociedade civil. Diário Oficial do Município de São Paulo 2016; 29 dez.

SÃO PAULO. Instrução Normativa SMC nº 1. Regulamenta as parcerias celebradas de forma direta pela Secretaria Municipal de Cultura - SMC. Diário Oficial do Município de São Paulo, 2023; 27 mar.

SÃO PAULO. Portaria SEME nº 197. Delega ao Chefe de Gabinete competência relativa à celebração de parcerias entre a Secretaria Municipal de Esportes e Lazer e as Organizações da Sociedade Civil, institui Manual para celebração dessas parcerias e institui Manual para Prestação de Contas da SEME. Diário Oficial do Município de São Paulo, 2023; 8 dez.

SÃO PAULO. Portaria SMDET nº 24. Estabelece requisitos mínimos para emissão de parecer técnico de que trata o artigo 35, inciso V da Lei Federal n. 13.019/2014, com a finalidade de formalização de Termos de Colaboração e Termos de Fomento no âmbito da SMDET. Diário Oficial do Município de São Paulo, 2019; 9 ago.

SÃO PAULO. Portaria SMDHC nº 21. Estabelece normas de gestão de parcerias com Organizações da Sociedade Civil sob a forma de Termo de Colaboração, Termo de Fomento e Acordo de Cooperação. Diário Oficial do Município de São Paulo, 2023; 9 fev.

SÃO PAULO. Portaria SMPED nº 41. Estabelece normas de gestão de parcerias com organizações da sociedade civil sob a forma de termo de fomento, termo de colaboração e acordo de cooperação e dá outras providências. Diário Oficial do Município de São Paulo, 2023; 13 jun.

SÃO PAULO. Portaria SVMA nº 29. Estabelece os procedimentos administrativos internos para protocolo das propostas de parcerias junto à Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente – SVMA, sem quaisquer ônus e/ou encargos financeiros e/ou patrimoniais da Administração Pública Municipal. Diário Oficial do Município de São Paulo, 2021; 18 jun.

SÃO PAULO, Secretaria Municipal de Gestão. Guia de Parcerias MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – Lei Federal nº 13.019/2014. São Paulo/SP: 2024.

SÃO PAULO, Secretaria Municipal de Gestão. Manual de Referência em Gestão de Processos. São Paulo/SP: 2016.

SÃO PAULO, Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. CopiCola 21: Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento? São Paulo/SP: 2021.

SÃO PAULO, Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. Orientação Técnica para Elaboração de Boas Respostas à(ao) Cidadã(o). São Paulo/SP: 2019.

APÊNDICES

Glossário

Acordo de Cooperação: de acordo com o MROSC, é o instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco que não envolvam a transferência de recursos financeiros.

CENTS: é o Cadastro Único as Entidades Parceiras do Terceiro Setor, uma certificação municipal obrigatória para as OSCs que pretendem celebrar parcerias com a Prefeitura Municipal de São Paulo.

Chamamento Público: de acordo com MROSC, é o procedimento destinado a selecionar organização da sociedade civil para firmar parceria por meio de termo de colaboração ou de fomento, no qual se garanta a observância dos princípios da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Emenda Parlamentar: são propostas por meio das quais parlamentares podem indicar a alocação de recursos públicos em projetos específicos.

Inexigibilidade: de acordo com o MROSC, acontece quando há inviabilidade de competição entre as organizações da sociedade civil, em razão da natureza singular do objeto da parceria ou se as metas somente puderem ser atingidas por uma entidade específica.

Organização da Sociedade Civil (ou OSC): consiste em um título jurídico concedido pelo Poder Executivo a entidades não-estatais (pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos) que exerçam atividades de interesse público e que se enquadram nas determinações do MROSC, em âmbito federal, ou do Decreto Municipal nº 57.575/2016, em âmbito municipal.

Parceria / Parceirização: de acordo com o MROSC, é o conjunto de direitos, responsabilidades e obrigações decorrentes de relação jurídica estabelecida formalmente entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução

de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividade ou de projeto expressos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação.

Termo de Colaboração: de acordo com o MROSC, é o instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco propostas pela administração pública que envolvam a transferência de recursos financeiros.

Termo de Fomento: de acordo com o MROSC, é o instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco propostas pelas organizações da sociedade civil, que envolvam a transferência de recursos financeiros.

Roteiro de Entrevista

Objetivo do TCR: elaborar um manual/guia de boas práticas para auxiliar departamentos de parcerias na implementação de fluxos, monitoramento e gestão do processo de celebração de parcerias via MROSC. Buscamos registrar as soluções operacionais encontradas pelo DGPARG-SEME que podem orientar também o trabalho cotidiano de outras secretarias, na ausência de um sistema de gestão de parcerias.

Objetivo da entrevista: conhecer as diferentes soluções desenvolvidas e entender se a metodologia que orientou a reorganização operacional do DGPARG pode ser replicada e pode auxiliar outros departamentos de parcerias.

COPATS:

- A partir da sua experiência na COPATS, qual é panorama geral dos processos de parcerias via MROSC das secretarias da PMSP, a partir da perspectiva da gestão central? Quais são as secretarias finalísticas que mais celebram e as que tem mais entraves para a celebração de parcerias via MROSC?
- A COPATS sabe informar quais são as ferramentas e os instrumentais operacionais utilizados pelas secretarias para gestão interna dos processos de parcerias? Existe alguma recomendação da COPATS específica sobre isso? Existem mecanismos de automação utilizados nas diferentes secretarias para otimizar o processo?
- Existe muita variação entre os fluxos de processos das diferentes secretarias? Qual é a visão da gestão central com relação à padronização dos processos, dos modelos e de instrumentais utilizados?
- Quais secretarias estão mais avançadas em termos de gestão de processos e quais precisariam de maior apoio? Você consegue identificar perfis distintos de secretarias em relação à celebração de parcerias (secretarias de grande, médio e pequeno porte, por exemplo)? Quais as secretarias têm o perfil mais parecido com a SEME em relação à celebração de parcerias?
- Quais são as principais dificuldades das secretarias finalísticas de médio e pequeno porte em relação à parcerização via MROSC? Nesse contexto de ausência de um sistema de gestão

e considerando essa proposta de manual para auxiliar no processo de gestão operacional de celebração de parcerias, quais secretarias finalísticas poderiam se beneficiar desse material?

- Qual é situação atual do projeto de criação de um Sistema de Gestão de Parcerias? Com relação aos sistemas independentes que já estão em funcionamento (por exemplo, o SIGEP da SME), é possível ou viável a utilização desse sistema por outras secretarias de porte menor que não tem recursos para a criação do próprio sistema?
- Alguma indicação ou sugestão para essa proposta de TCR?

Secretarias finalísticas:

- Pedir para o entrevistado fazer uma breve introdução sobre sua formação, trajetória (geral e na prefeitura) e a função que desempenha atualmente.
- Qual é o volume de parcerias via MROSC formalizadas anualmente pela sua secretaria? Quais dados consolidados a sua secretaria dispõe?
- Quais são as principais dificuldades que a sua secretaria enfrenta em relação à parceirização via MROSC? Questões operacionais e de gestão de processos estão entre elas? E a ausência de um sistema de gestão? Qual é a sua opinião com relação a um sistema de gestão de parcerias unificado da PMSP?
- Como a secretaria faz o acompanhamento do fluxo de processos de celebração de parcerias? Quais são as ferramentas e os instrumentais de gestão operacional utilizados internamente para controle de processos?
- São utilizados mecanismos de automação para otimizar o processo? Existe padronização dos processos, modelos e instrumentais utilizados?
- A gestão operacional dos processos é efetiva? Existem prazos claramente definidos para cada etapa do processo? Os prazos são respeitados? É possível identificar se os processos ficam muito tempo parados, sem andamento e em quais fases?

- Com relação aos trâmites operacionais, quais são as maiores dificuldades? Quais soluções trouxeram melhores resultados? Existe proposta para melhorar a gestão de processos?
- Na sua secretaria, vocês conseguem fazer uma avaliação qualitativa dos projetos executados, da política como um todo ou uma avaliação de impacto?
- Um manual/guia de boas práticas sobre gestão operacional de celebração de parcerias poderia auxiliar sua secretaria? O que precisaria constar nesse material? Alguma indicação ou sugestão adicional para essa proposta de TCR?

ANEXOS

Modelo de Planilha de Monitoramento

CADASTRAMENTO DGPARG / RESPONSÁVEL:														
Nº	DATA DO PEDIDO	EXERCICIO	Nº PROCESSO SEI SEME	Nº PROCESSO CASA CIVIL	SEGUIMENTO	AUTOR	PROPONENTE	E-MAIL	OBJETO	TOTAL DO PEDIDO	DATA SOLICITAÇÃO DOCUMENTAL A OSC	DATA RECEBIMENTO DOCUMENTAL DGPARG	STATUS DA ANÁLISE DOCUMENTAL HABILITAÇÃO	DATA ENCAMINHAMENTO PARA ANÁLISE PLANO DE TRABALHO
1	INSERIR DATA	INSERIR ANO	INSERIR PROCESSO	INSERIR PROCESSO	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR OSC	INSERIR E-MAIL	INSERIR OBJETO	INSERIR VALOR	INSERIR DATA	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
2	INSERIR DATA	INSERIR ANO	INSERIR PROCESSO	INSERIR PROCESSO	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR OSC	INSERIR E-MAIL	INSERIR OBJETO	INSERIR VALOR	INSERIR DATA	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
3	INSERIR DATA	INSERIR ANO	INSERIR PROCESSO	INSERIR PROCESSO	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR OSC	INSERIR E-MAIL	INSERIR OBJETO	INSERIR VALOR	INSERIR DATA	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
4	INSERIR DATA	INSERIR ANO	INSERIR PROCESSO	INSERIR PROCESSO	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR OSC	INSERIR E-MAIL	INSERIR OBJETO	INSERIR VALOR	INSERIR DATA	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
5	INSERIR DATA	INSERIR ANO	INSERIR PROCESSO	INSERIR PROCESSO	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR OSC	INSERIR E-MAIL	INSERIR OBJETO	INSERIR VALOR	INSERIR DATA	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
6	INSERIR DATA	INSERIR ANO	INSERIR PROCESSO	INSERIR PROCESSO	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR OSC	INSERIR E-MAIL	INSERIR OBJETO	INSERIR VALOR	INSERIR DATA	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
7	INSERIR DATA	INSERIR ANO	INSERIR PROCESSO	INSERIR PROCESSO	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR OSC	INSERIR E-MAIL	INSERIR OBJETO	INSERIR VALOR	INSERIR DATA	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA

< >

MONITORAMENTO

SEQUENCIA DE Nº TERMOS

FLUXO DE PAGAMENTO TRIMESTRAL - ... +

Subprocesso 1 – Cadastramento DGPARG

DIVISÃO DE ANÁLISES / RESPONSÁVEL:														
ANÁLISTA RESPONSÁVEL	DATA DE INICIO EXECUÇÃO DO PROJETO	DATA DE FINAL EXECUÇÃO DO PROJETO	DATA INICIO DA ANÁLISE	VALOR INICIAL	VALOR FINAL APROVADO	MÉDIA DE BENEFICIÁRIOS	MÉDIA TOTAL DE ATIVAÇÕES	VALOR POR ATIVAÇÃO	MÉDIA DE BENEFICIÁRIOS POR ATIVAÇÃO	DATA DE FINALIZAÇÃO DA ANÁLISE	STATUS DO PROCESSO	PARECER TÉCNICO ANÁLISE	ENCAMINHAMENTO GAB	GESTOR INDICADO
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR VALOR	INSERIR VALOR	INSERIR QUANTIDADE	INSERIR QUANTIDADE	#VALOR!	#VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR STATUS	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR VALOR	INSERIR VALOR	INSERIR QUANTIDADE	INSERIR QUANTIDADE	#VALOR!	#VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR STATUS	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR VALOR	INSERIR VALOR	INSERIR QUANTIDADE	INSERIR QUANTIDADE	#VALOR!	#VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR STATUS	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR VALOR	INSERIR VALOR	INSERIR QUANTIDADE	INSERIR QUANTIDADE	#VALOR!	#VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR STATUS	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR VALOR	INSERIR VALOR	INSERIR QUANTIDADE	INSERIR QUANTIDADE	#VALOR!	#VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR STATUS	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR VALOR	INSERIR VALOR	INSERIR QUANTIDADE	INSERIR QUANTIDADE	#VALOR!	#VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR STATUS	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR VALOR	INSERIR VALOR	INSERIR QUANTIDADE	INSERIR QUANTIDADE	#VALOR!	#VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR STATUS	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM

Subprocesso 2 – Divisão de Análises

TRAMITAÇÃO INTERNA / ACOMPANHAMENTO / RESPONSÁVEL:																	
MONITORAR PROCESSO AJ PARECER DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMEN TO	APONTAMENT OS AJ	MONITORAR PROCESSO RESPOSTA AJ DATA LIMITE ANDAMENTO	RESPOSTA AJ	MONITORAR PROCESSO DE OF. NOTA DE RESERVA DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMEN TO	MONITORAR PROCESSO GAB. DESPACHO AUTORIZADO DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMEN TO	MONITORAR PROCESSO DGP. PAR NOTA DE EMPENHO DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMEN TO	Nº EMPENHO	MONITORAR PROCESSO DGP. PAR TERMO EXTRATO DECLARAÇÕES ASSINATURA DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMEN TO	Nº DO TERMO	MONITORAR PROCESSO PUBLICAR DATA LIMITE ANDAMENTO	DATA EFETIVA ANDAMEN TO	DATA EFETIVA LIQUIDAÇ ÃO
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA
*VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR N°	*VALOR!	INSERIR DATA	INSERIR DATA

Subprocesso 3 – Tramitação Interna / Acompanhamento

DIVISÃO DE MONITORAMENTO / GESTORES / RESPONSÁVEL:													
GESTOR RESPONSÁVEL	PLANO DE TRABALHO FINALIZADO PARA IMPRESSÃO GESTORES	DATA INICIO DA EXECUÇÃO DO PROJETO	DATA SOLICITAÇÃO DE CARRO FROTA	HORÁRIO DE SAÍDA GESTOR	DATA FINAL DE EXECUÇÃO DO PROJETO	ELABORAÇÃO RELATÓRIO TÉCNICO GESTOR DATA LIMITE DE ENTREGA	DATA EFETIVA ENTREGA RELATÓRIO TÉCNICO GESTOR	COBRANÇA PRESTAÇÃO DE CONTAS OSC DATA LIMITE DE ENTREGA	DATA EFETIVA DA ENTREGA OSC/SEME	GESTOR ANEXAR NO SEI DATA LIMITE	DATA EFETIVA DA ANEXO AO SEI	ENCAMINHAMENTO DPC DATA LIMITE	DATA EFETIVA ENCAMINHAMENTO DPC
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR HORÁRIO	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR HORÁRIO	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR HORÁRIO	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR HORÁRIO	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR HORÁRIO	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR HORÁRIO	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR DATA	INSERIR HORÁRIO	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA

Subprocesso4 – Divisão de Monitoramento / Gestores

DIVISÃO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS / RESPONSÁVEL:					
DATA DO RECEBIMENTO PROCESSO	ANÁLISE PRESTAÇÃO DE CONTAS DATA LIMITE	DATA EFETIVA DO TÉRMINO DA ANÁLISE	PARECER CONCLUSIVO	DATA DO ENCAMINHAMENTO AO OGPAR/DM DATA LIMITE	DATA EFETIVA DO ENCAMINHAMENTO
INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	#VALOR!	INSERIR DATA
INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	#VALOR!	INSERIR DATA
INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	#VALOR!	INSERIR DATA
INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	#VALOR!	INSERIR DATA
INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	#VALOR!	INSERIR DATA
INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	#VALOR!	INSERIR DATA
INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	#VALOR!	INSERIR DATA
INSERIR DATA	#VALOR!	INSERIR DATA	ESCOLHER ITEM	#VALOR!	INSERIR DATA

Subprocesso5 – Divisão de Prestação de Contas

DIVISÃO DE MONITORAMENTO / CONCLUSÃO / RESPONSÁVEL:										
GESTOR RESPONSÁVEL	PARECER DE ANALISE DE PC FINAL / GESTOR	ASSINATURA GESTOR	RELATÓRIO DE MONITORAMENTO	ASSINATURA DIRETOR	ATA DA COMISSÃO DE MONITORAMENTO	ASSINATURA COMISSÃO	PARECER TÉCNICO CONCLUSIVO GESTOR	ASSINATURA GESTOR	ENCAMINHAMENTO GAB PARA ENCERRAMENTO	DATA DO ENCAMINHAMENTO
ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA
ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	ESCOLHER ITEM	INSERIR DATA

Subprocesso6 –Divisão de Monitoramento / Conclusão

RESUMO DE PROCESSOS POR SEGUIMENTO 2025				RESUMO DE EMENDAS PARLAMENTAR POR VEREADOR					
SEGUIMENTO	QUANTIDADE	TOTAL	PROCESSOS ENCERRADOS	#	NOME	QUANTIDADE DE EMENDA	TOTAL DO PEDIDO	TOTAL APROVADO	SALDO
CHAMAMENTO PÚBLICO	0	R\$ 0,00	0	1	Vereador 1	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
EMENDA PARLAMENTAR	0	R\$ 0,00	0	2	Vereador 2	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
INEXIGIBILIDADE	0	R\$ 0,00	0	3	Vereador 3	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
ACORDO DE COOPERAÇÃO - CONTRAPARTIDA	0	R\$ 0,00	0	4	Vereador 4	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
RENOVAÇÃO / ADITAMENTO	0	R\$ 0,00	0	5	Vereador 5	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
ADITAMENTO CHAMAMENTO PÚBLICO	0	R\$ 0,00	0	6	Vereador 6	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
ADITAMENTO EMENDA PARLAMENTAR 2024	0	R\$ 0,00	0	7	Vereador 7	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
APOSTILAMENTO	0	R\$ 0,00	0	8	Vereador 8	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
				9	Vereador 9	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
				10	Vereador 10	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
				11	Vereador 11	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
				12	Vereador 12	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
				13	Vereador 13	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
				14	Vereador 14	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
< > ... RESUMO PROC. POR SEGUIMENTO 25 RESUMO PROC. POR VEREADOR 25 RESTOS A PAGAR 2024				< > ... RESUMO PROC. POR VEREADOR 25 RESTOS A PAGAR 2024 CENTS +					

Abas de consolidação de dados – Resumo de Processos por Seguimento e Resumo de Emendas Parlamentares por Vereador