

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS
HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO -
ESESP
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM
GESTÃO PÚBLICA E INOVAÇÃO

MÔNICA RODRIGUES LOPES FORMARIZ

**OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE PARCERIA ENTRE A PREFEITURA
DE VITÓRIA E ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL COM
RECURSOS DO FUNDO MUNICIPAL PARA A INFÂNCIA E
ADOLESCÊNCIA DE VITÓRIA (FIA)**

Vitória
2025



MÔNICA RODRIGUES LOPES FORMARIZ

**OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE PARCERIA ENTRE A PREFEITURA
DE VITÓRIA E ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL COM
RECURSOS DO FUNDO MUNICIPAL PARA A INFÂNCIA E
ADOLESCÊNCIA DE VITÓRIA (FIA)**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientadora(es):

Orientador: Prof. Dr. Leandro de Souza Lino,
ESESP

VITÓRIA
2025

PLANO DE AÇÃO (TCC)

PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Mônica Rodrigues Lopes Formariz

Cargo: Assistente Administrativo

Lotação: Secretaria Municipal de Assistência Social de Vitória – Coordenação de Fundos Especiais (SEMAS/GOF/CFE)

Atuação: Coordenação dos Fundos Especiais da Assistência Social, com foco na gestão e acompanhamento dos processos de repasse de recursos e formalização de parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

MÔNICA RODRIGUES LOPES FORMARIZ

**OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE PARCERIA ENTRE A PREFEITURA
DE VITÓRIA E ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL COM
RECURSOS DO FUNDO MUNICIPAL PARA A INFÂNCIA E
ADOLESCÊNCIA DE VITÓRIA (FIA)**

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Conceito Final:

Aprovado em 0x de novembro de 2025

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Leandro de Souza Lino
ESESP

Examinadora Externa

Dedico este trabalho aos meus amados filhos Jordan e Milena, ao meu esposo, Joselito, pelo amor incondicional, pela atenção e pela compreensão essencial que me ofereceram em todos os momentos desta etapa. Ao meu pai, Walter Lopes (in memoriam), à minha querida mãe, Dilma Rodrigues Lopes, pelo constante apoio e por todo o alicerce em minha trajetória de vida. Estendo esta homenagem aos meus irmãos, à minha sogra, aos meus cunhados, cunhadas e sobrinhos, que sempre estiveram ao meu lado. Por fim, este Plano de Ação é dedicado às Organizações da Sociedade Civil (OSCs), que desempenham um papel essencial na execução de políticas públicas complementares e necessárias. Este trabalho é um reconhecimento às instituições que exercem suas atividades de maneira responsável na cidade de Vitória, especialmente àquelas que, com dedicação e empenho, desenvolvem iniciativas voltadas à promoção, proteção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por não ter permitido que eu desanimasse desde o início até a conclusão deste curso, pois ocorreram situações que me abalaram profundamente, mas, ainda assim, encontrei forças para seguir em frente e finalizar esta etapa.

Ao meu orientador, Leandro Lino, pela compreensão, atenção, paciência, ensinamentos e considerações apresentadas no decorrer da elaboração deste trabalho.

À Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), por fornecer a estrutura e o ambiente acadêmico essenciais para a realização do curso e a concretização deste Plano de Ação.

A todos os professores que com dedicação e excelência, compartilharam seus conhecimentos ao longo desta jornada de formação, de modo especial, agradeço à professora Áurea, Diretora Setorial Técnica da ESESP, e ao professor Gelson, Coordenador Geral do Programa de Pós-Graduação da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP). Agradeço também aos meus colegas de turma, pela parceria, troca de experiências, incentivo mútuo e pelo apoio ao longo de todo o curso.

Aos colaboradores da ESESP, em especial à Coordenação, na pessoa de Ademilde e Joatan, pelo suporte institucional e pelo apoio administrativo que foram fundamentais.

Aos meus amados colegas de trabalho, Elivoneide, Heliomar, Ingrid e Rebecca, pelas contribuições, pelos incentivos constantes e pela participação em discussões que enriqueceram o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, e de forma também especial, agradeço ao meu fiel companheiro, meu bichano Thor. Sua presença constante e silenciosa em todos os momentos da elaboração deste trabalho foi um suporte fundamental. Agradeço por ter cochilado pacientemente ao meu lado, garantindo que eu nunca estivesse realmente sozinha, e por sua atenção em cada pausa, oferecendo o conforto e a paz necessários para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

O presente Plano de Ação tem por proposta a otimização dos processos de formalização de parcerias financiadas com recursos do Fundo para a Infância e a Adolescência de Vitória (FIA). Tais parcerias são celebradas em regime de mútua cooperação entre a Administração Pública e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), em conformidade com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). A situação-problema consiste na ineficiência do fluxo processual na etapa posterior à seleção das propostas de parcerias. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso nos processos de parcerias aprovadas por meio dos Editais de Chamamento Público nº 001/2024 e nº 002/2024 do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONCAV). Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa de natureza aplicada, e quanto aos objetivos, é descritiva, fundamentada em levantamento documental e observação direta do fluxo processual. Foi realizado o mapeamento do fluxo atual no setor de Coordenação de Fundos Especiais da Secretaria de Assistência Social do município, com o apoio da notação BPNM, além da aplicação do Gráfico de Pareto. Os resultados indicam que o fluxo de tramitação dos processos no setor apresenta excesso de trabalho e retrabalho manual na conferência da documentação relativa à compatibilidade de preços apresentadas pelas OSCs e a falta de recursos humanos. Em relação às OSCs, observa-se que o principal foco de dificuldade para algumas delas reside na comprovação de compatibilidade de preços, em razão da complexidade dos procedimentos legais e da necessidade de capacitação técnica específica. O Plano de Ação sugere como intervenção a elaboração de um Checklist para Pesquisa e Conformidade de Preços voltado às Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Em uma segunda fase, será criado um Curso de Formação focado na adequação de preços. Ademais, o plano inclui modificações na fase de formalização do edital e a implementação de uma ferramenta destinada a validar as propostas de preços, visando diminuir o esforço manual na avaliação desses documentos.

Palavras-chave: 1. Otimização de Processos, 2. Parcerias, 3. Fundo para a Infância e a Adolescência de Vitória (FIA), 4. Organizações da Sociedade Civil (OSCs)

ABSTRACT

This Action Plan aims to optimize the processes for formalizing partnerships funded by the Vitória Fund for Children and Adolescents (FIA). These partnerships are established through mutual cooperation between the Public Administration and Civil Society Organizations (CSOs), in accordance with the Regulatory Framework for Civil Society Organizations (MROSC). The problem lies in the inefficiency of the procedural flow in the stage following the selection of partnership proposals. The research is characterized as a case study of the partnership processes approved through Public Calls for Proposals No. 001/2024 and No. 002/2024 of the Municipal Council for the Rights of Children and Adolescents (CONCAV). Regarding the approach, the research is qualitative and applied in nature, and descriptive in its objectives, based on document analysis and direct observation of the procedural flow. The current workflow in the Special Funds Coordination sector of the Municipal Social Assistance Secretariat was mapped using the BPNM notation, in addition to applying the Pareto Chart. The results indicate that the workflow of the sector presents excessive work and manual rework in the verification of documentation related to price compatibility presented by CSOs, and a lack of human resources. Regarding the CSOs, it is observed that the main focus of difficulty for some of them lies in proving price compatibility, due to the complexity of legal procedures and the need for specific technical training. The Action Plan suggests, as an intervention, the development of a Checklist for Price Research and Compliance aimed at Civil Society Organizations (CSOs). In a second phase, a Training Course focused on price adequacy will be created. Furthermore, the plan includes modifications to the formalization phase of the call for proposals and the implementation of a tool designed to validate price proposals, aiming to reduce the manual effort in evaluating these documents.

Keywords: 1. Process Optimization, 2. Partnerships, 3. Vitória Childhood and Adolescence Fund (FIA), 4. Civil Society Organizations (CSOs)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de Pareto das Não Conformidades por Frequência	21
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - OSCs com propostas de projetos aprovadas do Edital n. 002/2024	20
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de Não Conformidades e Frequências nos Processos (Consolidada)	21
Tabela 2 – Inconsistências nas Propostas de Compatibilidade de Preços	23
Tabela 3 – Receita Anual do FIA de Vitória: Comparativo entre Doações Incentivadas e Multas Judiciais (2022–2024)	29
Tabela 4 - Cronograma físico para implantação da solução	40

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BPMN – *Business Process Model and Notation* (Notação de Modelagem de Processos de Negócio)

BIZAGI – *Bizagi Modeler*

CCGP – Comitê de Controle de Gastos Públicos

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CONANDA – Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente

CONCAV – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

DOMV – Diário Oficial do Município de Vitória

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

FIA – Fundo para a Infância e a Adolescência

FIPO - Formulário de Integração entre Planejamento e Orçamento

FMDI – Fundo Municipal dos Direitos do Idoso de Vitória

GAB – Gabinete

OSC – Organização da Sociedade Civil

PGM – Procuradoria-Geral do Município

SEGOV/GDO/CDOM – Secretaria de Governo/Gerência do Diário Oficial/Coordenação do Diário Oficial do Município

SEMFA/GC/CEDMP – Coordenação de Empenho da Despesa e Monitoramento de Precatórios

SEMFA/GO/CPO – Secretaria Municipal de Fazenda/Gerência Orçamentária/Coordenação de Planejamento Orçamentário

SEMFA/SUB/TI – Secretaria Municipal de Fazenda/Subsecretaria de Tecnologia da Informação

SEMAS/GOF – Secretaria Municipal de Assistência Social/Gerência Orçamentária e Financeira

SEMAS/GOF/CFE – Secretaria Municipal de Assistência Social/Gerência Orçamentária e Financeira/Coordenação de Fundos Especiais

SEMAS/SE – Secretaria Municipal de Assistência Social/Secretaria Executiva

SINASE – Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo

SIPAD – Sistema de Processos Administrativos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	13
3. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA.....	14
3.1. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
3.1.1. Mapeamento e Descrição do Processo Atual (As-Is)	14
3.1.2. Descrição Detalhada das Etapas do Processo	15
3.1.3. Identificação das Fragilidades do Processo	18
3.1.3.1 Retrabalho na Análise de Compatibilidade de Preços	18
3.1.3.2 Ineficácia na Gestão de Prazos e Reanálises	18
3.1.4. Levantamento de Dados e Não Conformidades.....	19
3.1.4.1. Visualização das Não Conformidades – Diagrama de Pareto.....	21
3.1.4.2. Detalhamento das Inconsistências da Documentação de Compatibilidade de Preços	22
4. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PLANO - PRODUTO TÉCNICO.....	23
5. REFERENCIAL TEÓRICO	24
5.1. O PAPEL ESTRATÉGICO DO FUNDO MUNICIPAL PARA A INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA DE VITÓRIA (FIA) NA POLÍTICA PÚBLICA.....	24
5.1.1. O Paradigma da Proteção Integral e Base Legal	25
5.1.2. A Proteção Integral em Cenário de Crise: O Desafio da Pandemia	25
5.1.3. Criação e Natureza Jurídica do Fundo para a Infância e Adolescência (FIA)	26
5.1.4. O Conselho Municipal e a Gestão do FIA	26
5.1.5. Fontes de Receita e Restrições do FIA	27
5.2. A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCS).....	31
5.3. DA DOCUMENTAÇÃO EXIGIDA E DA COMPATIBILIDADE DE PREÇOS NAS PARCERIAS ENTRE OSCS E O MUNICÍPIO DE VITÓRIA	32
6. METODOLOGIA UTILIZADA	36
7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO.....	37
8. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PLANO - PRODUTO TÉCNICO.....	37
8.1. IMPACTOS GERAIS	37
8.2. IMPACTOS ESPECÍFICOS.....	38
8.3. CRONOGRAMAS FÍSICO E FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO	40
9. ASPECTOS INOVADORES	42
10. SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS	42

11. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS SUGERIDOS PELO PLANO DE AÇÃO	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO NA SEMAS/GOF/CFE (AS-/S – NOTAÇÃO BPMN)	48
APÊNDICE B - CHECKLIST DE PESQUISA E CONFORMIDADE DE PREÇOS (INTERNO DA OSC)	49

1. INTRODUÇÃO

O tema central deste Plano de Ação é a proposta de otimização dos procedimentos de formalização de parcerias com as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), por meio de repasse de recursos oriundos do Fundo Municipal para a Infância e Adolescência de Vitória (FIA). O FIA surge como consequência da Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990, que institui o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e estabelece diretrizes para a proteção e promoção dos direitos de crianças e adolescentes. No âmbito municipal, o FIA foi instituído e regulamentado pela legislação de Vitória, que define sua finalidade, estrutura e forma de funcionamento. Os recursos do Fundo são geridos pela Secretaria de Assistência Social, e a forma como são aplicados, assim como seu destino final, é determinado pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONCAV).

A partir de 2017, os projetos financiados pelo FIA passaram a ser selecionados por meio de Editais de Chamamento Público, em alinhamento com a Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014, conhecida como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Essa legislação estabelece diretrizes gerais para as parcerias entre a Administração Pública e as OSCs e permite que estados, municípios e o Distrito Federal editem normas próprias, desde que observem as normas gerais previstas na lei federal. No Município de Vitória, essa regulamentação é definida por decreto municipal, que orienta os processos de formalização de parcerias e constitui o fundamento normativo deste estudo de caso.

Os Editais de Chamamento Público são elaborados pelo CONCAV com o objetivo de viabilizar a formalização de Termos de Fomento destinados à execução de ações voltadas à promoção, proteção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes residentes no Município de Vitória.

A problemática natureza dos processos de formalização encontrados neste contexto, como os erros frequentes, o retrabalho e a morosidade, também são inerentes aos processos de parcerias com recursos do Fundo Municipal dos Direitos do Idoso de Vitória - FMDI e Termos de Colaboração com recursos de emendas parlamentares federais. Portanto, a otimização proposta, embora focada no FIA, gerará um modelo

de boas práticas replicável para todos esses processos, estendendo seus benefícios a outros setores e Secretarias do Município que operam sob a mesma legislação.

A situação-problema diz respeito à dificuldade das OSCs com as propostas aprovadas em atender às exigências burocráticas e legais do processo administrativo para formalização da parceria.

De que forma se pode atenuar a dificuldade burocrática das OSCs para dar celeridade as formalizações de parcerias e consequentemente o repasse de recursos para colocar seus projetos em execução em prol da criança e adolescência do município de Vitória, garantindo a conformidade legal e a transparência, e estabelecendo um padrão de eficiência que possa ser adotado em outras análises de propostas de parcerias e replicado em outros órgãos da Administração Pública Municipal?

2. TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O produto principal deste Plano de Ação é a intervenção estratégica na otimização dos processos de formalização de parcerias financiadas com recursos FIA. O foco da otimização é no que acontece depois que um projeto já foi considerado selecionado, ou seja, nas etapas burocráticas e de avaliação de custos/orçamentos que precisam ser realizadas antes do instrumento ser pactuado e o recurso público ser liberado para as OSCs.

Os principais benefícios esperados para as OSCs são o aumento da clareza e da compreensão das exigências burocráticas e legais que regem a celebração de parcerias, a diminuição das não conformidades e consequentemente o aumento da celeridade no repasse dos recursos. A proposta proporcionará maior segurança jurídica às entidades durante a execução das parcerias, especialmente no uso de recursos públicos, mitigando os riscos de não execução do objeto ou de irregularidade na execução das despesas previstas. Assim, garante-se que a aquisição de bens e a contratação de serviços observem os princípios constitucionais da Administração Pública, notadamente a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade, a eficiência, a razoabilidade e a economicidade, conforme artigo 37, da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Para o Município de Vitória, o trabalho visa promover a melhoria e o aprimoramento dos procedimentos internos de análise e formalização de parcerias na gestão pública. A otimização desses processos busca, primeiramente, a eliminação de gargalos e a consequente redução do retrabalho dos servidores públicos diretamente envolvidos na conferência da documentação.

O benefício final esperado e de maior relevância social reside na celeridade da entrega dos projetos aprovados, o que resultará, de forma sistêmica, no aumento da efetividade da Política Municipal de Crianças e Adolescentes.

Ao analisar a proposta deste plano de ação, define-se como agentes externos as OSCs, os doadores recursos ao FIA (pessoas físicas e jurídicas), o Conselho Municipal de Assistência Social (COMASV) e os órgãos de controle como o Tribunal de Contas do Espírito Santo e o Ministério Público. Também são considerados beneficiários finais as crianças e adolescentes com suas respectivas famílias, além da comunidade local. Por último, há a inclusão dos fornecedores de bens e serviços, sendo esse grupo um foco importante para garantir a aplicação dos princípios de razoabilidade e economicidade no uso dos recursos públicos.

Como agentes internos, consideram-se o CONCAV, o órgão gestor do FIA que é a Secretaria Municipal de Assistência Social incluindo-se os servidores diretamente envolvidos na instrução processual e na análise de conformidade da documentação. E ainda a Procuradoria e Controladoria municipal.

3. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

3.1. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A realidade objeto de intervenção neste Plano de Ação é caracterizada pela morosidade na tramitação dos processos de formalização de parcerias, tal cenário pode gerar um risco sistêmico de não execução de projetos, estabelecendo um ciclo de desconfiança que impacta negativamente a captação de novos recursos pelo CONCAV.

3.1.1. Mapeamento e Descrição do Processo Atual (As-Is)

Para compreender e identificar as fragilidades operacionais que impactam a celeridade e a eficácia da formalização de parcerias, foi elaborado um fluxograma detalhado do processo, utilizando a Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN).

O mapeamento concentra-se a partir do ponto de entrada no setor de Coordenação dos Fundos Especiais da Assistência Social (SEMAS/GOF/CFE) do município. Desse modo, o escopo do mapeamento abrange as etapas posteriores à aprovação das propostas dos projetos que foram apresentados pelas OSCs por meio dos Editais de Chamamento Público.

A análise do processo, cujo detalhamento gráfico pode ser consultado no Apêndice A - Fluxograma do Processo de Formalização no Setor de Coordenação dos Fundos Especiais da Assistência Social (AS-/S – Notação BPMN), revela fragilidades de ordem estritamente operacional que geram retrabalho e atrasos significativos na tramitação.

3.1.2. Descrição Detalhada das Etapas do Processo

O andamento do processo de formalização de parcerias se desenvolve na seguinte sequência, a partir do ponto de homologação das propostas selecionadas:

Início da Formalização e Saneamento Preliminar

Após a homologação e publicação do resultado definitivo das propostas selecionadas, as OSCs são convocadas pelo CONCAV, por meio da Comissão de Seleção, para apresentar o Plano de Trabalho e a documentação prevista no Edital. O prazo concedido é de quinze dias, a contar do primeiro dia útil posterior à convocação, sendo a entrega realizada por meio do Sistema de Processos Administrativos da Prefeitura Municipal de Vitória (SIPAD).

A Comissão de Seleção, utilizando uma lista de verificação, avalia se a entrega dos documentos está de acordo com a cláusula do referido edital que trata da documentação necessária para formalização. Em caso de ausência, a Comissão registra a pendência no sistema SIPAD para que a OSC possa saná-la no prazo de até quinze dias.

Com o saneamento da pendência, o processo retorna para a caixa de entrada da Comissão via SIPAD para nova verificação. Com a documentação considerada apta, o processo é enviado à SEMAS/CONCAV para que sejam anexados documentos adicionais conforme o que dispõe a legislação municipal (VITÓRIA, 2018, art. 46).

Autorização e Designação de Gestores

A SEMAS/CONCAV anexa a documentação pertinente e encaminha o processo para o Gabinete da SEMAS (SEMAS/GAB), solicitando autorização para formalização junto à Ordenadora de Despesa. Uma vez autorizada a formalização pela Ordenadora de Despesa, o processo é encaminhado à SEMAS/GOF/CFE para prosseguir com os procedimentos da parceria.

A SEMAS/GOF/CFE, ao receber o processo, o registra no controle interno e o encaminha à Gerência de Planejamento e Gestão do SUAS (SEMAS/GPGS) para a sugestão de nomes dos servidores que atuarão como gestor titular e suplente da futura parceria. O processo é encaminhado, em paralelo, ao técnico responsável pela análise técnica, que envolve a avaliação do Plano de Trabalho e da viabilidade técnica de execução da parceria.

Análise Técnica, Notificação e Parecer Final

Após análise técnica, o processo retorna à SEMAS/GOF/CFE com relatório preliminar, dando prosseguimento à análise técnica administrativa e financeira, que engloba documentos institucionais, da regularidade fiscal e trabalhista e a compatibilidade de preços de mercado.

A SEMAS/GOF/CFE, após a análise, cadastra as pendências via SIPAD (se for o caso), enviando o Relatório de Análise Técnica Preliminar Único para que a OSC sane as pendências no prazo de até 15 dias. Em caso de saneamento, o processo retorna para nova análise da SEMAS/GOF/CFE. Caso persistam pendências, será concedido novo prazo de 05 dias para regularização por parte da OSC. Sendo considerado apto para formalização, o processo é encaminhado para SEMAS/GPGS para emissão do parecer final pelo técnico responsável, em atendimento ao artigo 47 da legislação municipal (VITÓRIA, 2018, art. 47). A SEMAS/GPGS elabora o parecer final e retorna o processo à SEMAS/GOF/CFE.

Aprovação de Despesa, Análise Jurídica e Controle

A SEMAS/GOF/CFE confecciona o formulário de solicitação de autorização de despesa a ser enviado ao Comitê de Controle de Gastos Públicos (CCGP), via SEMAS/GAB. O CCGP aprova a despesa e retorna o processo à SEMAS/GOF/CFE para ciência.

Logo após, a SEMAS/GOF/CFE elabora a minuta do instrumento de parceria e o Formulário de Integração entre Planejamento e Orçamento (FIPO), remetendo-os à SEMAS/GAB para autorização. A SEMAS/GAB, por sua vez, autoriza e envia o processo à Coordenação de Planejamento Orçamentário (SEMFA/GO/CPO) para reserva orçamentária e, em seguida, à Procuradoria-Geral do Município (PGM) para análise jurídica e à Controladoria-Geral do Município (CGM) para análise técnica.

Após o retorno do processo à SEMAS/GAB, caso existam pontuações, estas são direcionadas à SEMAS/GOF/CFE para atendimento das responsabilidades de sua competência e, quando necessário, também ao técnico da SEMAS/GPGS. Finalizada essa etapa, a SEMAS/GOF/CFE encaminha novamente à SEMAS/GAB para ratificação das respostas e eventual reenvio à PGM e à CGM.

Finalização e Publicação

Uma vez atendidos os apontamentos e recomendações desses órgãos, a SEMAS/GAB remete o processo à SEMAS/GOF/CFE, que inicia o cadastramento do termo no Sistema de Convênios. Nesta etapa, são inseridos os dados, gerando o número do termo e elaborando o ofício de solicitação de abertura de conta corrente, a ser enviado para a OSC.

Após a comunicação do número da conta-corrente aberta pela OSC, a SEMAS/GOF/CFE solicita as assinaturas no instrumento à OSC e ao ordenador de despesa. Com o termo assinado, é realizada a finalização do cadastro no Sistema de Convênios, e o processo é enviado à Coordenação de Empenho da Despesa e Monitoramento de Precatórios (SEMFA/GC/CEDMP) para emissão da nota de empenho.

Concluída essa etapa e com a assinatura da SEMAS/GAB na nota de empenho, a SEMAS/GOF/CFE elabora a minuta de publicação e solicita a publicação via protocolado no SIPAD à Secretaria-Executiva (SEMAS/SE). Após autorização, o protocolado é encaminhado pela SEMAS/SE ao setor de Coordenação do Diário

Oficial do Município (SEGOV/GDO/CDOM). Por fim, com a publicação no Diário Oficial do Município de Vitória (DOMV), a SEMAS/GOF/CFE instrui o processo com a publicação oficial e solicita a liquidação e o pagamento à SEMAS/GAB.

3.1.3. Identificação das Fragilidades do Processo

A análise do Processo *As-Is*, conforme detalhado na seção anterior, permite a identificação de pontos críticos que comprometem a celeridade e a eficácia da formalização das parcerias.

Inicialmente, é fundamental contextualizar que a SEMAS/GOF/CFE possui uma alta demanda, sendo também responsável por outras atividades essenciais, como a formalização de Termos de Fomento com recursos do Fundo Municipal dos Direitos do Idoso de Vitória e de Termos de Colaboração provenientes de emendas parlamentares estaduais e federais.

Os principais gargalos observados no fluxo se concentram em dois eixos: retrabalho operacional e gestão de prazos.

3.1.3.1 Retrabalho na Análise de Compatibilidade de Preços

O ciclo de ineficiência e retrabalho tende a intensificar-se na etapa de análise técnica administrativa e financeira. A principal ocorrência de erros que exige notificação está relacionada à conferência da compatibilidade de preços de mercado, uma atividade crítica executada de forma integralmente manual pelo setor. A ausência de uma ferramenta automatizada para essa verificação contribui diretamente para o prolongamento da tramitação.

3.1.3.2 Ineficácia na Gestão de Prazos e Reanálises

A gestão de prazos contribui significativamente para o gargalo do processo. Em qualquer das etapas de saneamento, a OSC pode solicitar prorrogação, mantendo o setor em sucessivas notificações até a completa regularização. A ausência de normatização quanto aos prazos internos de reanálise, somada à inexistência de limites para o saneamento por parte da OSC, acaba por gerar um ciclo contínuo de reanálises e o acúmulo de processos pendentes na caixa do setor, impactando negativamente o desempenho de produtividade de toda a Coordenação.

3.1.4. Levantamento de Dados e Não Conformidades

O levantamento de dados quantitativos e qualitativos foi realizado no período de 01 de setembro a 05 de novembro de 2025, contemplou 13 processos encaminhados à SEMAS/GOF/CFE, dos quais 3 (três) são referentes às propostas de projetos aprovadas pelo Edital n. 001/2024 e 10 (dez), pelo Edital n. 002/2024 do CONCAV, conforme demonstrado nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 - OSCs com propostas de projetos aprovadas do Edital n. 001/2024

OSCs	Projeto	Status do Processo	Observação
Instituto de Cultura e Responsabilidade Social – ICORES	“Arte Legal: Colorindo Direitos, Construindo Futuro”	Concluído	Termo de Fomento com projeto em execução
Fundação Beneficente Praia do Canto	“Cultura de Proteção”	Não Formalizado	Desistência da OSC na fase de saneamento da não conformidade
Obra Social Nossa Senhora das Graças	“Direito de Ser: expressões de identidade na construção das oficinas de musicalidade e de coral”	Concluído	Termo de Fomento com projeto em execução

Fonte: Elaboração própria, 2025.

A fim de mensurar a morosidade na efetivação do repasse de recursos para as OSCs, foram calculados os intervalos de tempo para as 2 (duas) parcerias que atingiram o *status* de Termo de Fomento com projeto em execução.

A média calculada para os processos finalizados demonstra os seguintes resultados:

- 1) Tempo de Trâmite Global: O tempo médio transcorrido desde a abertura dos processos pela OSCs até o repasse efetivo de recursos foi de aproximadamente 13 (treze) meses e 10 (dez) dias;
- 2) Tempo de Tramitação na SEMAS/GOF/CFE (Análise e Resolução): O tempo médio de permanência do processo no setor desde a chegada até a saída com parecer favorável do técnico para formalização da parceria foi de aproximadamente 4 (quatro) meses e 4 (quatro) dias.

Quadro 2 - OSCs com propostas de projetos aprovadas do Edital n. 002/2024

OSCs	Projeto	Status do Processo	Observação
Agência Adventista de Desenvolvimento e Recursos da Assistência - ADRA	“Colônia de Férias: Diversão que Protege”	Não Concluído	Com inconformidade
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Vitória – APAE	“Fantástico Mundo de Maria”	Não Formalizado	Desistência da OSC na fase de saneamento da não conformidade
Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade – APABB	“APABB Criança: Vivência Aquática”	Não Concluído	Com inconformidade
Fundação Fé e Alegria do Brasil	“Fortalecendo Vínculos”	Não Concluído	Com inconformidade
Inspetoria São João Bosco - CESAM	“Geração do Amanhã”	Não Concluído	Com inconformidade
Inspetoria São João Bosco - CESAM	“Além do Som”	Não Concluído	Com inconformidade
Instituto de Cultura e Responsabilidade Social – ICORES	Direitos em Cena - A gente aprende, a gente fala, a gente conquista”	Não Concluído	Com inconformidade
Instituto Gênesis – IG	“Conexão Novas Gerações”	Não Concluído	Com inconformidade
Instituto João XXIII	“Semeando Flores”	Não Concluído	Com inconformidade
Obra Social Nossa Senhora das Graças	“Participação Social: construção da formação cidadã de crianças e adolescentes através do estímulo ao protagonismo social”	Não Concluído	Com inconformidade

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Os processos relativos ao Quadro 2, com Status Não Concluído, foram recebidos no setor SEMAS/GOF/CFE entre 13/06/25 e 24/06/25. Em comparação aos 2 (dois) processos que já tiveram o repasse efetivado, a conclusão e a efetivação do repasse para esses nove novos Termos de Fomento tendem a demandar um horizonte de tempo substancialmente mais extenso.

A Tabela 1 demonstra a distribuição de frequência das não conformidades identificadas na tramitação dos processos no período analisado. Observa-se que nos tipos de não conformidades a Compatibilidade de Preços é a primeira mais frequente e o Plano de Trabalho - Análise Financeira e Orçamentária é a segunda, representam, em conjunto, uma parcela significativa das não conformidades totais registradas.

Tabela 1 – Tipos de Não Conformidades e Frequências nos Processos (Consolidada)

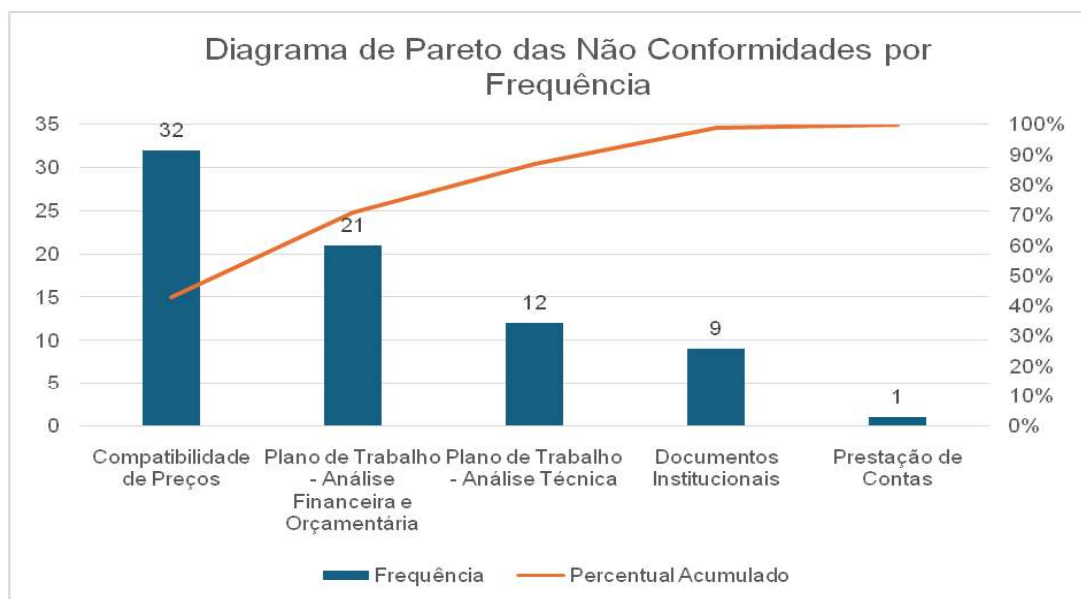
Não Conformidades	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Compatibilidade de Preços	32	43%	43%
Plano de Trabalho - Análise Financeira e Orçamentária	21	28%	71%
Plano de Trabalho - Análise Técnica	12	16%	87%
Documentos Institucionais	09	12%	99%
Prestação de Contas	1	1%	100%
Total	75		

Fonte: Elaboração própria, 2025.

3.1.4.1. Visualização das Não Conformidades – Diagrama de Pareto

Com o objetivo de proporcionar uma melhor visualização e priorização das não conformidades que ocorrem durante a análise dos processos na fase de formalização de parcerias, foi elaborado a Figura 1 – Diagrama de Pareto, com base nos dados apresentados na Tabela 1.

Figura 1 - Diagrama de Pareto das Não Conformidades por Frequência



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Dado que o percentual em questão é de 80%, as Não Conformidades ligadas à Compatibilidade de Preços e ao Plano de Trabalho Análise Financeira e Orçamentária representam 71% do total, conforme demonstrado na Figura 1. As informações exibidas revelam que a solução dessas não conformidades terá um efeito substancial nos resultados, o que indica que essas questões merecem atenção prioritária.

Dessa forma, o Diagrama de Pareto classifica as duas primeiras não conformidades observadas como os "Poucos Vitais", devido ao seu significativo efeito na tramitação dos processos de formalização dos Termos de Fomento. Essa metodologia ganha destaque quando Joseph M. Juran a utiliza para categorizar os problemas de qualidade, evidenciando que a maior parte dos resultados negativos está ligada a um pequeno conjunto de causas, frequentemente referida como a "regra dos 80/20" (Marshall Júnior et al., 2008).

Ressalta-se que a não conformidade referente ao Plano de Trabalho – Análise Técnica é de responsabilidade do técnico da área da política pública, lotado na SEMAS/GPGS. Já a Análise Financeira e Orçamentária do Plano de Trabalho, que diz respeito especificamente ao Plano de Aplicação de Recursos, frequentemente reflete as inconsistências identificadas na Compatibilidade de Preços que demandam ajustes nos cálculos e orientações para correções na classificação dos itens em despesas de custeio ou investimento.

No entanto, a Compatibilidade de Preços se destaca como o gargalo primário no setor da SEMAS/GOF/CFE, respondendo por 43% das não conformidades. Sendo assim, devido ao seu maior impacto isolado, a proposta desse Plano de Ação é direcionada na mitigação das não conformidades relativas à documentação de Compatibilidade de Preços.

3.1.4.2. Detalhamento das Inconsistências da Documentação de Compatibilidade de Preços

Objetivando identificar a não conformidade nos 32 registros de Compatibilidade de Preços, o estudo de caso detalhou a natureza das inconsistências que geraram as ocorrências, classificando por tipos e sua frequência conforme demonstrado na Tabela 2. É importante dizer que a contagem na Tabela 2 é feita por tipos de inconsistências

e não por processo, o que significa que 1 (um) processo pode apresentar mais de uma (1) inconsistência na documentação de Compatibilidade de Preços.

Tabela 2 – Inconsistências nas Propostas de Compatibilidade de Preços

Tipos de Inconsistências nas Propostas de Compatibilidade de Preços	Frequência
Ausência de Propostas de Preços	14
Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE não compatível com o produto ou serviço	8
CNPJ do fornecedor com Situação Inativa na Receita Federal	4
Especificações não Idênticas ou Similares Aceitáveis	23
Outras fontes de informação de domínio público com ausência de link, data e hora de acesso	12
Preço Superior ao Preço do Mercado Local	4
Proposta com Ausência de Assinatura	13
Proposta com Ausência de Data	9
Proposta com Data de Validade Vencida	7
Proposta de mesmo grupo empresarial ou familiar	10
Propostas de Plataformas Online Sem Identificação do Fornecedor	8
Total	112

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Ressalta-se que em função da necessidade de manter a confidencialidade e em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), os dados quantitativos relacionados às não conformidades foram examinados e apresentados de maneira agrupada e anônima. Assim, decidiu-se não revelar ou mencionar os nomes das OSCs nem os processos específicos que tiveram maior frequência de erros (Brasil, 2018).

4. OBJETIVOS/FINALIDADE DO PLANO - PRODUTO TÉCNICO

O propósito principal deste Plano de Ação é oferecer uma proposta para otimizar e melhorar a eficiência do processo de formalização das parcerias financiadas pelo FIA no Município de Vitória.

Para atingir esse objetivo amplo, o Plano de Ação é elaborado com base nos seguintes objetivos específicos:

1) Identificar e desenhar o fluxo atual do processo de formalização de Termos de Fomento com recursos do FIA, no setor de Coordenação de Fundos Especiais da Secretaria de Assistência Social, utilizando a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*);

2) Identificar os pontos de estrangulamento no fluxo processual na fase de formalização da parceria e propor uma série de ações para melhorar a eficiência, transparência, agilidade e conformidade legal do processo, incluindo:

- Desenvolver e disponibilizar um Checklist de Pesquisa e Conformidade de Preços para uso interno das OSCs;
- Estimular a criação de um curso de capacitação para as OSCs sobre a documentação necessária para compatibilidade das propostas de preços;
- Sugerir mudanças na fase de formalização do Edital que definem um limite de notificações para correção de problemas, com parecer técnico subsequente, para garantir maior agilidade no processo.

3) Sugerir ao Setor de Tecnologia da Informação (TI) da prefeitura a criação e implementação da ferramenta intitulada como “Validador Inteligente de Propostas de Preços” com o objetivo de automatizar o trabalho manual de análise da documentação de compatibilidade de preços fornecidas pelas OSCs.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. O PAPEL ESTRATÉGICO DO FUNDO MUNICIPAL PARA A INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA DE VITÓRIA (FIA) NA POLÍTICA PÚBLICA

O Fundo para a Infância e Adolescência de Vitória (FIA) assume um papel primordial na gestão pública municipal. Sua relevância reside no fato de ser essencial para a concretização e o financiamento das políticas públicas municipais complementares, voltadas aos direitos e à proteção das crianças e adolescentes.

O FIA transcende a mera arrecadação, configurando-se como uma ferramenta estratégica para captar e destinar recursos, sempre em consonância com as prioridades definidas pelo Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONCAV).

5.1.1. O Paradigma da Proteção Integral e Base Legal

Antes da promulgação da Constituição Federal de 1988, o sistema jurídico do Brasil abordava os direitos das crianças, adolescentes e jovens de maneira fragmentada e assistemática. Essa perspectiva deixava de considerar adequadamente as demandas particulares desse coletivo de indivíduos, que eram muitas vezes vistos como alvo ou objeto da sociedade, em vez de serem reconhecidos como detentores de direitos. O Paradigma da Proteção Integral representou uma ruptura na abordagem anterior, ao reconhecer oficialmente crianças, adolescentes e jovens como indivíduos em uma fase especial de desenvolvimento e como titulares plenos de direitos. Os direitos essenciais dessa população passaram a ser assegurados, com ênfase na garantia à vida, à saúde, à educação e, fundamentalmente, ao direito de viver em família. (BRASIL, 1988)

Esse novo marco jurídico foi estabelecido, em princípio, na Constituição Federal de 1988 e, de maneira mais específica e aprofundada, foi formalizado com a criação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), no ano de 1990. Neste contexto, o ECA é considerado um dos pilares da proteção integral, conforme enfatiza Machado (2003):

“Não há mais uma dualidade no ordenamento jurídico envolvendo a coletividade crianças e adolescentes ou a categoria crianças e adolescentes: a categoria é uma e detentora do mesmo conjunto de direitos fundamentais; o que não impede, nem impediu, o ordenamento de reconhecer situações jurídicas específicas e criar instrumentos para o tratamento delas, como, aliás, ocorre em qualquer ramo do Direito (Machado, 2003, p. 146)”.

5.1.2. A Proteção Integral em Cenário de Crise: O Desafio da Pandemia

A solidez do Paradigma da Proteção Integral foi posta à prova em momentos de crise, notadamente durante a pandemia de COVID-19. Embora a crise sanitária não tivesse o foco primário na saúde infantil, crianças e adolescentes foram as "grandes vítimas ocultas da pandemia" de acordo com a pesquisa do Conselho Federal de Enfermagem

(2020), enfrentando impactos secundários como redução da renda familiar, insegurança alimentar e maior risco de violação de direitos.

A urgência imposta pela crise sanitária da COVID-19 expôs a necessidade de que os mecanismos de proteção social, como o Fundo para a Infância e Adolescência (FIA), estivessem operacionais e adaptáveis. No entanto, a crise levou a uma paralisação na formalização de novos Termos de Fomento no município de Vitória, resultando em projetos em execução reformulados ou paralisados. Esse cenário ilustrou a dificuldade em traduzir o Paradigma da Proteção Integral em ação imediata sob pressão burocrática e sanitária, conforme constatado pela autora em suas funções de gestão do setor durante o período crítico.

5.1.3. Criação e Natureza Jurídica do Fundo para a Infância e Adolescência (FIA)

Em consonância com o cenário de organização e proteção de direitos apresentado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de 1990 (BRASIL, 1990), surge o Fundo para a Infância e Adolescência (FIA). Ele foi criado com o objetivo de captar e aplicar recursos especificamente para a execução de projetos complementares e inovadores direcionados a crianças e adolescentes. O FIA é um Fundo Especial, cujos recursos são considerados públicos e estão sujeitos às regras que norteiam a aplicação de recursos públicos em geral, conforme definido no Artigo 71 da Lei Federal nº 4.320/64 (BRASIL, 1964).

O Fundo Municipal para a Infância e Adolescência de Vitória (FIA) foi estabelecido inicialmente pelo Artigo 199 da Lei Orgânica do Município (VITÓRIA, 1990). Sua regulamentação ocorreu por meio da Lei Municipal 3.751, de 5 de novembro de 1991, com alterações posteriores introduzidas pela Lei Municipal nº 8.612, de 2 de janeiro de 2014 (VITÓRIA, 1991; VITÓRIA, 2014).

5.1.4. O Conselho Municipal e a Gestão do FIA

O Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONCAV) é o órgão encarregado de criar, implementar e monitorar a política voltada à promoção, proteção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes na cidade de Vitória. A liberação dos recursos disponíveis no FIA somente será possível após a aprovação do Plano de Aplicação pelo CONCAV. (CONCAV, 2025)

Reitera-se que a Secretaria Municipal de Assistência Social (SEMAS), à qual o Fundo está associado administrativamente, é responsável pela liberação e transferência de recursos, além de realizar a prestação de contas e o gerenciamento contábil do referido Fundo. (CONCAV, 2025)

Dessa forma, é responsabilidade do CONCAV elaborar, debater e aprovar anualmente um "Plano de Aplicação" para os recursos obtidos através do FIA, que deve estar diretamente vinculado ao seu "Plano de Ação". O Conselho organiza-se de forma igualitária e democrática, em alinhamento com o que o ECA estabelece, integrando dezesseis participantes, assim distribuídos: (CONCAV, 2025)

- Oito representantes do governo municipal, designados pelas secretarias de Educação, Saúde, Assistência Social, Gestão Estratégica, Cultura, Esporte, Meio Ambiente e Cidadania e Direitos Humanos;
- Oito representantes da sociedade civil, escolhidos em reunião geral das OSCs que trabalham na proteção e no apoio dos direitos de crianças e adolescentes.

O Conselho também conta com cinco comissões temáticas permanentes, cujo objetivo é dar apoio técnico e estudar a fundo questões específicas de administração e supervisão. As mais importantes para este estudo são:

- Comissão de Norma e Inscrição: Atua no controle e na inscrição das organizações e dos planos que solicitam verbas públicas ou que buscam trabalhar na área;
- Comissão de Finanças e Orçamento: Cuida do FIA, definindo o financiamento dos projetos e a arrecadação dos recursos;
- Comissão de Monitoramento e Avaliação: Tem o papel essencial de verificar o cumprimento das normativas e se o dinheiro destinado aos programas e projetos está sendo utilizado de forma correta. (CONCAV, 2025)

5.1.5. Fontes de Receita e Restrições do FIA

As fontes de receitas do Fundo podem ser, de acordo com o art. 11 da Lei Municipal 3.751, de 5 de novembro de 1991, a saber: Art.11 – O “FIA” será constituído dos seguintes recursos:

I – Dotações do tesouro Municipal consignadas diretamente ao “F.I.A.” na Lei Orçamentária do Município, a cada exercício, e ainda aquelas que, destinadas anualmente, a órgãos e unidades orçamentárias, se vinculem à execução das ações de atendimento, proteção e defesa dos direitos da criança e do adolescente;

II – Recursos provenientes de transferências financeiras, efetuadas pelos Conselhos Nacional e Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente, ou por outros órgãos públicos;

III – Doações, auxílios, contribuições e legados que lhe venham a ser destinados;

IV – Valores provenientes de multas decorrentes de condenação em ações judiciais, ou de imposição de penalidades administrativas, previstas na Lei Federal nº 8.069/90;

V – Rendas eventuais inclusive as resultantes de depósitos e aplicações financeiras;

VI – Produto da venda de bens doados ao Conselho, de publicações e eventos que realizar; VII – Recursos oriundos de Loteria Federal, Estadual, Municipal ou de outro concurso do gênero;

VIII – Outros recursos de qualquer natureza que lhe forem destinados. § ÚNICO: Compete ao CONCAV definir a política de captação, administração e aplicação dos recursos financeiros que venham constituir o FIA, em cada exercício.

Os recursos do FIA devem ser utilizados, de acordo com a Resolução 137 do Conanda e com os parágrafos 1º e 2º do ECA, para apoiar o financiamento de iniciativas de ações governamentais e não governamentais relativas a:

I – Desenvolvimento de programas, projetos e serviços complementares ou inovadores, por tempo determinado, não excedendo a 3 (três) anos, da política de promoção, proteção, defesa e atendimento dos direitos da criança e do adolescente;

II – Acolhimento, sob a forma de guarda, de crianças e adolescentes e programas de atenção integral à primeira infância em áreas de maior carência socioeconômica e em situação de calamidade, na forma do disposto no art. 227, § 3º, VI, da Constituição Federal e no art. 260, §1º e §2º da Lei Federal 8.069/1990, observadas as diretrizes do Plano Nacional de Promoção, Proteção e Defesa do Direito de Crianças e Adolescentes à Convivência Familiar e Comunitária e do Plano Nacional pela Primeira Infância;

III – Programas e projetos de pesquisa, de estudos, elaboração de diagnósticos, sistemas de informações, monitoramento e avaliação das políticas públicas de promoção, proteção, defesa e atendimento dos direitos da criança e do adolescente;

IV – Programas e projetos de capacitação e formação profissional continuada dos operadores do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente;

V – Desenvolvimento de programas e projetos de comunicação, campanhas educativas, publicações, divulgação das ações de promoção, proteção, defesa e atendimento dos direitos da criança e do adolescente;

VI – Ações de fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente, com ênfase na mobilização social e na articulação para a defesa dos direitos da criança e do adolescente.

VII – Ações previstas no Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), conforme disposto no art. 31 da Lei Federal 8.069/1990.

Desse modo, a maneira como o FIA opera é cuidadosamente controlada por regras bem definidas. Essas normas existem para assegurar que o dinheiro seja usado exatamente para o que foi destinado, complementando outros esforços e garantindo que tudo seja feito de forma clara, criteriosa e transparente. É expressamente proibido o uso de recursos do FIA para certas despesas, conforme estabelecido no Artigo 16 da Resolução nº 137/2010 do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) (BRASIL, 2010). A norma visa preservar o caráter complementar e não estrutural do Fundo, indicando as restrições:

Os recursos dos Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente não poderão ser utilizados: I – sem prévia e expressa deliberação do Conselho; II – para financiar despesas de custeio e manutenção de serviços e programas de execução contínua; III – para financiar despesas de custeio e manutenção de Conselhos Tutelares; IV – para financiar despesas de aquisição, construção, reforma, ampliação de imóveis, inclusive aluguel. (BRASIL, 2010, Art. 16)

Em conjunto, essas restrições delineiam as atividades permitidas ao FIA, assegurando sua permanência como ferramenta financeira adaptável e concentrada nas prioridades estabelecidas pelo CONCAV.

Os recursos oriundos de doações incentivadas através do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) constituem, frequentemente, a principal e mais expressiva fonte de captação para o FIA. De fato, conforme a análise dos demonstrativos financeiros anexos às Resoluções CONCAV Nº 022/2023, Nº 006/2024 e Nº 008/2025, a captação de recursos novos (Receitas Correntes) para o Fundo restringe-se, unicamente, às Destinações de Pessoas Físicas e Jurídicas (onde se enquadram as doações de IRPF) e às Multas Judiciais, não havendo registro de outras fontes de receita como dotações orçamentárias municipais, estaduais ou federais. Esses valores são detalhados na Tabela 3:

Tabela 3 – Receita Anual do FIA de Vitória: Comparativo entre Doações Incentivadas e Multas Judiciais (2022–2024)

Exercício	Doações Incentivadas (IRPF + IRPJ)	Multas Judiciais	Subtotal Arrecadado R\$
2022	387.250,88	142.210,71	529.461,59
2023	375.790,89	12.062,56	387.853,45
2024	889.870,23	37.268,95	927.139,18

Fonte: Dados extraídos dos Demonstrativos de Receitas dos Planos de Aplicação do Fundo para Infância e Adolescência de Vitória (FIA), conforme as Resoluções CONCAV Nº 022/2023, Nº 006/2024 e Nº 008/2025.

Portanto, para fins de apoio e sustentabilidade dos projetos do FIA, as doações constituem a principal forma de aporte de recursos novos, sendo regulamentadas por duas vias principais, seja mediante destinação de incentivos por Imposto de Renda (IRPF e IRPJ), conforme previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990) ou por vias de captação direta.

O aporte pelo Imposto de Renda (IRPF e IRPJ) representa a forma mais estratégica de apoio ao Fundo, permitindo que o contribuinte Pessoa Física ou Jurídica direcione parte do imposto devido, que seria recolhido integralmente ao Tesouro Nacional, para o FIA do município.

No caso da Pessoa Física (IRPF), contribuintes que optam pela Declaração de Ajuste Anual no modelo por Deduções Legais (declaração completa) podem destinar até 3% do Imposto de Renda devido, exclusivamente para o FIA. O limite total de destinações incentivadas do imposto devido, somando o FIA com outros fundos incentivados como o Fundo Municipal dos Direitos do Idoso de Vitória (FMDI), é de 6%. O procedimento é realizado diretamente no programa da Receita Federal, que calcula o limite disponível e emite o Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) para pagamento. No âmbito da Pessoa Jurídica (IRPJ), empresas tributadas pelo regime do Lucro Real podem destinar até 1% do Imposto de Renda devido.

Já a captação por doação direta (Depósito), permite a doação de recursos de forma não incentivada por Pessoa Física ou Jurídica em qualquer período do ano, mediante depósito direto na conta bancária do Fundo.

A dependência do Fundo em relação a estas doações evidencia que a proteção da criança e do adolescente não se configura como responsabilidade exclusiva do Poder Público. Trata-se de um dever compartilhado, fundamentado na Constituição Federal e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em que família, Estado e sociedade são convocados a atuar conjuntamente. Nesse contexto, a doação via Imposto de Renda é a forma mais direta de o contribuinte, seja pessoa física ou jurídica, transformar o imposto devido em uma ferramenta de investimento social. Para Liberati (2010, p. 11), “o Estatuto pressupõe a participação de todos, pois somente com a ação conjunta é que os direitos fundamentais, sociais e individuais da criança e do adolescente poderão ser garantidos”. Assim, a contribuição financeira para o FIA não

é apenas um instrumento fiscal, mas uma demonstração prática de cidadania e de responsabilidade solidária.

5.2. A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL (OSCS)

O Terceiro Setor, manifestando-se por meio das OSCs, envolve a parcela social formada por entidades privadas focadas em objetivos públicos, operando sem visar lucros. Diferencia-se do Estado, chamado de Primeiro Setor e do Mercado, o Segundo Setor, as OSCs constituem a força motriz organizada da sociedade civil, engajando-se ativamente em prol do bem-estar comum, buscando suprir lacunas sociais em vários campos historicamente desassistidas. Sendo assim, o papel fundamental das OSCs é inerentemente humanizador, agindo como motivadoras de transformação, ao tornar possíveis projetos cruciais em áreas como assistência social, saúde, educação, ambiente, defesa dos direitos humanos, fortalecendo desta forma a cidadania ativa e incentivando a inovação social. O meio acadêmico confirma que as organizações da sociedade civil operam como parceiras estratégicas do Estado e do mercado, preenchendo as lacunas na garantia de direitos (Santos e Paes, 2025). Mas, por bastante tempo, a eficácia dessas parcerias foi prejudicada pela falta de uma estrutura legal apropriada gerando invisibilidade e insegurança jurídica para as iniciativas sociais.

Em cenários municipais como em Vitória, a falta de norma exata causava o emprego de instrumentos gerais, como Convênios e Termos de Responsabilidade. Apesar de serem funcionais em outros contextos, esses instrumentos eram objeto de severas críticas por parte da sociedade civil e dos órgãos de fiscalização e controle. Isso se dava porque não propiciavam a devida segurança jurídica e apresentavam baixa transparência, o que frequentemente ensejava questionamentos acerca da sua legalidade e conformidade com os princípios constitucionais que regem a Administração Pública. Como afirma a Constituição Federal de 1988, no artigo 37, “a administração pública direta e indireta [...] obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, o que reforça a necessidade de instrumentos adequados e alinhados com esses valores.

Diante de todas essas fragilidades foi criada a Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), modificada pela Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015, representando assim um passo decisivo para reorientar e fortalecer a forma como a Administração Pública se relaciona com

as OSCs, trazendo mais clareza, segurança e confiança para ambas as partes. “A fim de garantir a eficácia do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) no âmbito municipal, a Prefeitura de Vitória estabeleceu as diretrizes para parcerias com as OSCs inicialmente por meio do Decreto nº 17.340, de 2018. Este decreto foi posteriormente modificado pelo Decreto nº 20.730, de 2022, que introduziu alterações em artigos específicos e consolidou a norma vigente”. (Vitória, 2018; Vitória, 2022).

5.3. DA DOCUMENTAÇÃO EXIGIDA E DA COMPATIBILIDADE DE PREÇOS NAS PARCERIAS ENTRE OSCS E O MUNICÍPIO DE VITÓRIA

No Município de Vitória, a formalização de parcerias é regida pelos procedimentos estabelecidos no Decreto Municipal nº 17.340/2018, com as alterações introduzidas pelo Decreto Municipal nº 20.730/2022. Este ato normativo constitui o principal instrumento regulamentador do MROSC no âmbito municipal, detalhando os requisitos para a formalização, a execução, o monitoramento e a prestação de contas das parcerias com as OSCs (VITÓRIA, 2018; VITÓRIA, 2022).

É fundamental ressaltar que a base para a gestão dessas parcerias, e diversos dos procedimentos adotados, encontram-se também fundamentados no Manual de Gestão de Parcerias Voluntárias envolvendo ou não repasse de recursos financeiros – 1ª Edição (2016). Este Manual, elaborado pelo Município em período anterior à promulgação do Decreto, serviu como o norte inicial para atender à legislação federal e para a aplicação das normas regulamentadoras posteriores (Vitória, 2016).

Por meio de exigências claras e objetivas, o decreto fortalece a gestão pública e garante maior transparência, reduzindo riscos de irregularidades e aprimorando o controle dos recursos destinados às OSCs. Ademais, o cumprimento dessas normas assegura o respeito aos princípios constitucionais da Administração Pública, tais como a legalidade, a moralidade, a economicidade e a eficiência, promovendo a plena efetivação do interesse público.

Para que uma OSC possa celebrar parcerias com a Administração Pública Municipal, ela deve cumprir os requisitos legais estabelecidos, sendo o principal deles a sua natureza jurídica e finalidade. As OSCs são classificadas em entidade privada sem fins lucrativos, as sociedades cooperativas e as organizações religiosas, que têm suas

atividades dedicadas para projetos de interesse público e de cunho social diferenciando-se das destinadas exclusivamente a fins religiosos (VITÓRIA, 2018; VITÓRIA, 2022).

O decreto municipal define a atuação da OSC como:

“entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos [...] e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social” (VITÓRIA, 2018, Art. 2º, II, alínea “a”).

A definição garante que as entidades parceiras operem com foco exclusivo no interesse público e no objeto social pactuado. Ao vedar a distribuição de lucros ou resultados entre seus membros fica reforçado o compromisso com as causas sociais.

Em conformidade com o MROSC, o decreto regulamentador de Vitória divide as parcerias em três modalidades jurídicas diferentes, sendo cada uma apropriada para um determinado tipo de relacionamento e projeto (Vitória, 2018, art. 13º).

Desse modo, há os seguintes tipos de parcerias: Acordo de Cooperação, Termo de Fomento e Termo de Colaboração.

O Acordo de Cooperação se destina a colaborações que não tem repasse de recursos pelo Poder Público, sendo empregado para formalizar iniciativas conjuntas que se baseiam apenas na entrega de bens, materiais ou serviços.

O Termo de Colaboração é empregado quando a proposta de uma política pública é originada pelo Poder Público. Nesse contexto, o município estabelece os critérios fundamentais da ação e procura uma OSC para realizá-la. Esse tipo de parceria inclui o repasse de recursos financeiros destinados à implementação de políticas públicas que podem ser contínuas ou não, além de ações que respeitam padrões mínimos estabelecidos anteriormente pela Administração Pública Municipal por meio dos termos de um Chamamento Público.

Agora ao contrário do Termo de Colaboração, o Termo de Fomento é a modalidade de parceria empregada quando a proposta do projeto parte da própria OSC, como é o caso, dos Editais de Chamamento do CONCAV. Seu propósito fundamental é estimular iniciativas inovadoras ou projetos de interesse comunitário sugeridos pela sociedade em prol da criança e adolescência do município.

Para a formalização de qualquer instrumento de parceria, a Organização da Sociedade Civil (OSC) deve evidenciar sua competência técnica e operacional, assim como sua conformidade jurídica e fiscal. Essa etapa é fundamental para garantir a segurança jurídica e a proteção dos recursos públicos. A documentação exigida para tal fim está elencada no Artigo 40 do Decreto Municipal nº 17.340/2018 (V, 2018).

No entanto, a nova legislação de parcerias, apesar de ter promovido maior transparência e responsabilização, a burocracia documental para formalização dos instrumentos de parcerias pode ter contribuído de certa forma para redução dos recursos repassados para as OSCs. Principalmente as OSCs com menor estrutura ainda enfrentam significativas complexidades burocráticas para atender às exigências de formalização de parcerias com os órgãos públicos, o que dificulta sua participação e permanência nesses processos.

Para garantir a transparência e a economicidade na gestão dos recursos, o Decreto Municipal de Vitória exige que a estimativa das despesas do Plano de Trabalho seja fundamentada em pelo menos três cotações de mercado ou em outras fontes públicas de informação de preços, um procedimento que se configura como um grande entrave operacional para as OSCs (Vitória, 2018, Decreto nº 17.340, art. 21, § 1º).

Embora essencial para garantir a lisura dos procedimentos, o requisito de documentação de compatibilidade de preços configura-se como um óbice operacional significativo no processo de formalização das parcerias entre o Poder Público e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Essa dificuldade é demonstrada empiricamente no presente Plano de Ação, conforme atestado pelo estudo de caso dos 13 (treze) processos de formalização de parcerias relativos aos Editais nº 001/2024 e nº 002/2024 do CONCAV. Nesse sentido, o rigor na comprovação da compatibilidade de preços, apesar de sua importância legal, consolida-se como o principal fator de morosidade para a efetivação das parcerias e, conseqüentemente, para o repasse de recursos necessários à execução dos projetos pelas OSCs, comprometendo a celeridade e a efetividade da política pública.

O princípio de Wilfred Pareto, formulado em 1896, mostra que uma pequena parte das causas costuma produzir a maior parte dos resultados ou dos problemas. Décadas depois, Juran (1992) incorporou esse raciocínio ao campo da qualidade ao demonstrar

que, dentro de qualquer processo, são poucos os pontos críticos que geram a maior parte dos erros e retrabalhos. No caso das OSCs, essa lógica ajuda a entender por que tantas dificuldades se concentram especificamente na etapa de Comprovação de Compatibilidade de Preços.

No campo da gestão de processos, a abordagem do *Business Process Management* (BPM) trouxe avanços importantes para compreender como os fluxos de trabalho realmente funcionam. Para as OSCs, que muitas vezes possuem equipes reduzidas, grande rotatividade de profissionais, essa clareza é essencial, especialmente diante das exigências técnicas e burocráticas que envolvem os processos de formalização de parcerias com o Poder Público.

Muitas OSCs não possuem domínio sobre gestão de processos, elaboração de custos, conformidade administrativa e metodologia de pesquisa de preços de mercado. Sendo assim, essa falta de conhecimento torna mais difícil atender às exigências legais e documentais dos editais públicos, fazendo com que atividades como fazer planilhas, fazer pesquisas de preços se tornem desafiadoras.

A Teoria das Restrições, proposta por Goldratt (1984), ajuda a entender por que essas dificuldades se acumulam justamente nessa etapa. Segundo o autor, todo sistema tem um “gargalo” que limita seu desempenho. Para muitas OSCs, o gargalo está na falta de domínio técnico sobre a documentação de compatibilidade de preços o que de certa forma impede que o processo de formalização avance com celeridade (Goldratt, 1984 *apud* Mota et al., 2023).

A essa realidade soma-se o fato de que a administração pública brasileira funciona com base em regras e princípios formalizados, entre eles os previstos na Lei federal nº 9.784/1999, que estabelece normas para o processo administrativo. A lei determina que os atos administrativos devem seguir princípios como legalidade, eficiência, razoabilidade, motivação e segurança jurídica.

Percebe-se que a dificuldade das OSCs em cumprir integralmente as exigências de propostas de preços não decorre apenas da falta de estrutura física, pessoal ou documental. Ela é também influenciada pela ausência de conhecimento técnico, pela falta de processos internos padronizados e pelas exigências de conformidade impostas pelo processo administrativo moderno. Essa combinação reforça a importância de

programas de formação e capacitação, permitindo que as OSCs desenvolvam as competências necessárias para atuar de forma eficiente, segura e alinhada às normas da administração pública.

6. METODOLOGIA UTILIZADA

6.1. ABORDAGEM E NATUREZA DA PESQUISA

O presente Plano de Ação foi desenvolvido por meio de uma abordagem de pesquisa aplicada, combinando métodos de natureza qualitativa e quantitativa (abordagens mistas), com o objetivo de gerar conhecimentos práticos e soluções concretas para o contexto gerencial analisado. O estudo possui natureza exploratória-descritiva, buscando tanto o conhecimento do processo quanto a mensuração das inconsistências.

6.2. DELINEAMENTO E CAMPO DE ESTUDO

O delineamento metodológico central adotado foi o Estudo de Caso, que permitiu a análise aprofundada do fenômeno no seu contexto real. O foco da investigação recaiu nos 13 (treze) processos de formalização de parcerias referentes aos Editais n. 001/2024 e n. 002/2024 do CONCAV. O campo de estudo foi o setor da SEMAS/GOF/CFE (Coordenação dos Fundos Especiais da SEMAS)

6.3. FONTES DE DADOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA

A pesquisa utilizou dados secundários e primários:

Investigação Bibliográfica e Documental (Dados Secundários): A pesquisa se baseou em materiais científicos, normas legais e documentos oficiais, garantindo o arcabouço teórico e normativo para a pesquisa. A investigação incluiu:

- **Materiais Científicos:** Abordando temas de Gestão da Qualidade, Gestão de Processos e Direitos da Criança e do Adolescente.
- **Legislação Específica e Regulatória:** Análise do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), das Resoluções do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), do Marco Regulatório de Parcerias com OSCs (Decretos Municipais de Vitória) e da Lei Federal de Fundos (nº 4.320/64).

- **Documentação Institucional:** Informações e documentos oficiais extraídos do Portal de Documentação do CONCAV, incluindo Regimentos, Resoluções e Planos de Ação, que detalham a estrutura e a gestão do FIA e do Conselho no município.
- **Legislação Complementar de Âmbito Nacional:** Foram consultados a Constituição Federal de 1988, a Lei de Processos Administrativos, a Lei Anticorrupção e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que fornecem o arcabouço normativo para a gestão pública, transparência e segurança jurídica.

Estudo de Caso (Dados Primários): A coleta foi realizada por meio de observação participante (vivência da autora na função de coordenação) e coleta de dados diretamente dos processos analisados, permitindo o mapeamento das inconsistências e a mensuração quantitativa da morosidade.

7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO

A meta deste Plano de Ação é sugerir aprimoramentos nas etapas da formalização de Termos de Fomento com as OSCs, voltados para a implementação de projetos para crianças e adolescentes, utilizando recursos exclusivamente do FIA. Assim, busca-se aliviar a principal dificuldade relacionada à Compatibilidade de Preços, que foi identificada no setor SEMAS/GOF/CFE, proporcionando mais agilidade no processo de transferência de recursos para as OSCs. Os aperfeiçoamentos propostos também têm como intuito automatizar as análises de diminuir o retrabalho dos servidores.

8. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PLANO - PRODUTO TÉCNICO

8.1. IMPACTOS GERAIS

O impacto mais significativo é de natureza social, uma vez que a agilidade na transferência de recursos para as OSCs garante a rápida implementação dos projetos que foram aprovados nos Editais de Chamamento Público do CONCAV. Esses projetos

têm como foco a promoção, proteção e defesa dos direitos das crianças e adolescentes. A lentidão nos procedimentos para formalizar essas parcerias pode comprometer tanto a viabilidade quanto a eficácia na realização dos projetos.

Assim, a melhoria dos processos voltada para a transferência de recursos é essencial para assegurar que a proposta esteja alinhada com a realidade social e econômica vigente durante a execução, potencializando o retorno do investimento do FIA.

Em relação ao impacto cultural, a rapidez na transferência de recursos é fundamental para garantir que crianças e adolescentes, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade social, tenham acesso a bens e atividades culturais oferecidos pelas OSCs.

8.2. IMPACTOS ESPECÍFICOS

Os resultados almejados do Plano de Ação estão diretamente relacionados ao alcance de seus objetivos específicos, com ênfase na otimização e melhoria da eficiência na formalização das parcerias financiadas pelo FIA.

O efeito inicial (Objetivo Específico 1) envolve a criação de uma base diagnóstica de fácil visualização, que se materializa por meio de um mapa de processos desenvolvido com a notação BPMN. Essa ferramenta oferece uma perspectiva integrada do fluxo para todos os envolvidos (CONCAV, OSCs e servidores), sendo essencial para uma identificação clara de pontos de gargalos.

Os efeitos seguintes (Objetivo Específico 2) derivam do conjunto de atividades recomendadas, que visam aumentar a eficiência, a transparência, a prontidão e a conformidade legal do procedimento. O uso do Checklist para OSCs tem um impacto positivo na redução do tempo necessário para a avaliação da documentação, uma vez que as propostas tendem a ser mais bem elaboradas. Em particular, a capacitação das OSCs tem como resultado esperado a elevação da conformidade e do *compliance* das propostas de preços, resultando em uma redução das análises relacionadas a inconsistências documentais. A sugestão de Limite de Notificações no Edital tem como resultado garantir maior agilidade e conformidade legal, reduzindo o número de processos

que demandam correções recursivas e prevenindo atrasos prolongados na fase de formalização.

Finalmente, os efeitos da Proposta de Ferramenta de TI (Objetivo Específico 3) são percebidos na implementação do “Validador Inteligente de Propostas de Preços”, que trará um efeito positivo na eficiência e na precisão da análise documental da compatibilidade de preços. Essa ferramenta facilitará a automatização de tarefas manuais, permitindo que a equipe técnica dedique menos tempo à verificação de inconsistências documentais. Com isso, haverá uma minimização do desperdício de tempo decorrente da análise de erros recorrentes e de fácil correção apresentados pelas OSCs. Além disso, promoverá a padronização, diminuindo a subjetividade. Consequentemente, o tempo da equipe poderá ser redistribuído para outras atividades importantes da área, aumentando a produtividade geral do setor.

8.3. CRONOGRAMAS FÍSICO E FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Tabela 4 - Cronograma físico para implantação da solução

Item	Atividade Principal	Setor Responsável	Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1.	FASE 1: DIVULGAÇÃO E PREPARAÇÃO													
1.1	Oficialização e Distribuição Imediata do Checklist para as OSCs	SEMAS/CONCAV												
1.2	Capacitação e Reorientação da Equipe de Apoio sobre Novas Regras e Expectativa de Qualidade.	SEMAS/GOF/CFE												
1.3	Elaboração do material didático para o Curso de Capacitação das OSCs	SEMAS/GOF e SEMAS/GOF/CFE												
2.	FASE 2: EXECUÇÃO E REGULAMENTAÇÃO													
2.1	Análise e Inclusão das regras de Limite de Notificações nos novos Editais	SEMAS/CONCAV e PGM												
2.2	Realização do Curso de Capacitação para as OSCs (1ª Turma).	SEMAS/GOF e SEMAS/GOF/CFE												
3.	FASE 3: ESTUDO DE VIABILIDADE TECNOLÓGICA													
3.1	Elaboração da Documentação de Requisitos (Funcionais e Não Funcionais) do "Validador Inteligente".	SEMAS/GOF, GOF/CFE, SEMFA/SUB/TI												
3.2	Estudo de Viabilidade e Prospecção de Soluções de TI	SEMFA/SUB/TI												

	(Pesquisa de Mercado e Custo/Benefício).													
3.3	Apresentação do Estudo de Viabilidade e Requisitos para Decisão Superior.	SEMAS/GOF e SEMAS/GOF/CFE												
4.	FASE 4: MONITORAMENTO E CONSOLIDAÇÃO													
4.1	Período de Monitoramento	SEMAS/GOF/CFE												
4.2	Análise de Resultados e Elaboração de Relatório de Avaliação de Impacto e Propostas de Ajuste.	SEMAS/GOF e SEMAS/GOF/CFE												

Fonte: Elaboração própria, 2025

9. ASPECTOS INOVADORES

O Plano de Ação se destaca por apresentar três aspectos inovadores para melhorar a gestão do FIA e fortalecer a parceria com as OSCs. A mais significativa delas é a introdução de uma estratégia para garantir a conformidade da documental Conformidade de Preços, para isso, foi criado um Checklist de Pesquisa e Conformidade de Preços. Essa ferramenta ajuda na preparação das propostas, permitindo que as próprias OSCs busquem verificar se estão corretas antes de enviá-las ao Município. Assim, a qualidade do que é enviado será melhorada desde o início. Para potencializar essa iniciativa, será oferecido um Curso de Capacitação, que reforça a cultura de *compliance* e aumenta o entendimento sobre o tema. Depois dessa fase de capacitação e com propostas de melhor qualidade, uma nova inovação surge na governança: a sugestão de estabelecer limites para notificações de correções nos Editais. Essa medida busca organizar melhor o processo, reduzir atrasos e garantir que os trâmites aconteçam de forma mais ágil e eficiente. Por fim, o aspecto inovador é de cunho tecnológico, focado na sugestão de desenvolvimento de um "Validador Inteligente de Propostas de Preços", visando a automação da análise de compatibilidade de preços, eliminando a subjetividade e acelerando drasticamente a fase de formalização de parceria.

10. SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS

O Plano de Ação influencia de forma direta diversos setores da sociedade e da administração pública. O primeiro é o Setor Beneficiário, que abrange crianças, adolescentes e suas famílias, os quais têm acesso a iniciativas de ações complementares que preenchem lacunas da política pública voltada para a promoção, proteção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes. Em segundo lugar, Setor da Sociedade Civil, composto pelas OSCs, que são capacitadas a aprimorar a qualidade na documentação de propostas de compatibilidade de preços de mercado, resultando em uma redução significativa no tempo necessário para formalizar a parceria com o Município. Os servidores municipais também se beneficiam de uma gestão mais eficaz e transparente, por meio da melhoria dos processos. Finalmente, a Sociedade Local é im-

pactada pelo efeito econômico indireto gerado pela rápida implementação dos projetos, assim como pelo aumento da quantidade de projetos sendo realizados ao mesmo tempo. Além disso, o apoio econômico por meio de doações de pessoas físicas e jurídicas é fortalecido pela confiança criada, favorecendo a captação de doações para o FIA.

11. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS SUGERIDOS PELO PLANO DE AÇÃO

As ações necessárias para a implementação das propostas de melhoria presente neste Plano de Ação foram elencadas no item 8.3 – Cronograma físico e financeiro de implantação da solução. O cronograma está dividido em quatro fases essenciais com responsabilidades claramente definidas conforme detalhado abaixo:

Fase 1: Divulgação e Preparação

O primeiro mês consiste nas ações que incluem a Oficialização e Distribuição Imediata do Checklist de Conformidade de Preços para todas as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) inscritas no CONCAV, garantindo que a ferramenta de preparação prévia esteja disponível para uso imediato. Paralelamente, será feita a Capacitação e Reorientação da Equipe de Apoio sobre Novas Regras e Expectativa de Qualidade. E ainda, o material didático para o Curso de Capacitação das OSCs também começa ser elaborado.

Fase 2: Execução e Regulamentação

O segundo e terceiro mês da Fase 2 será dedicado a Análise e Inclusão das regras de Limite de Notificações nos novos Editais pela PGM e o CONCAV. No quarto mês será a Realização do Curso de Capacitação para as OSCs.

Fase 3: Estudo de Viabilidade Tecnológica

Esta fase estratégica se estende por cinco meses, iniciando-se com a elaboração da Documentação de Requisitos do "Validador Inteligente" (Item 3.1) e avançando para a Prospecção de Soluções de TI e a análise de Custo/Benefício (Item 3.2). Ao final deste ciclo, no Mês 9, ocorre a Apresentação do Estudo de Viabilidade e Requisitos

para decisão superior (Item 3.3), fornecendo assim, ao Ordenador de Despesa da SEMAS os subsídios necessários para a eventual alocação de orçamento e aquisição ou desenvolvimento da ferramenta.

Fase 4: Monitoramento e Consolidação

O monitoramento contínuo terá início imediatamente após a entrega do Checklist às OSCs, permitindo o acompanhamento desde a primeira etapa de proposta de melhoria. Essa fase se estende ao longo dos 12 (doze) meses, período no qual são coletados dados e evidências sobre os impactos das mudanças implementadas, especialmente quanto à redução de atividades de reanálises e ao aumento da celeridade na tramitação dos processos.

No sexto mês, será elaborado o Relatório Parcial de Avaliação de Impacto, que apresenta os resultados preliminares e eventuais ajustes necessários à consolidação do novo fluxo de trabalho. Já nos dois meses finais (Meses 11 e 12), a Coordenação de Fundos Especiais elabora o Relatório Final de Avaliação de Impacto e Propostas de Ajuste (atividade 4.2), consolidando os resultados obtidos e incorporando as conclusões do Estudo de Viabilidade Tecnológica. Esse relatório final subsidia aprimoramentos futuros no processo e orienta a manutenção das boas práticas institucionais.

REFERÊNCIAS

BIZAGI. **Bizagi Modeler**. [S.l.: s.n.], 2022. Disponível em: <https://www.bizagi.com/>. Acesso em: 3 nov. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 out. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. **Resolução nº 137, de 21 de janeiro de 2010**. Dispõe sobre os parâmetros para a institucionalização e fortalecimento do Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 jan. 2010.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 23 mar. 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 3 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%208.069-1990?OpenDocument. Acesso em: 5 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.242, de 12 de outubro de 1991**. Cria o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 14 out. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8242.htm. Acesso em: 12 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Revogada pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 9 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 5 nov. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF). Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lcp%20101-2000?OpenDocument. Acesso em: 12 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 221, p. 1, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 5 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração

pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 3 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.260, de 16 de março de 2016**. Regulamenta o disposto no inciso XLIII do art. 5º da Constituição Federal, disciplinando o terrorismo, tratando de disposições investigatórias e processuais e reformulando o conceito de organização terrorista; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 mar. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13260.htm. Acesso em: 3 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 5 nov. 2025.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Destinações por Município do Espírito Santo**. Brasília, DF: Secretaria da Receita Federal do Brasil, 2025. Disponível em: https://servicos.receita.fazenda.gov.br/publico/EstatisticalRPF/doacoes-DIRPF_ES_2025.HTML. Acesso em: 15 set. 2025.

CONANDA (Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente). **Resolução nº 137, de 21 de janeiro de 2010**. Dispõe sobre os parâmetros para a criação e o funcionamento dos Fundos Nacional, Estaduais e Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF, 21 jan. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN). **Crianças e adolescentes são vítimas ocultas da pandemia, segundo UNICEF**. Brasília, DF, 27 ago. 2020. Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/criancas-e-adolescentes-sao-vitimas-ocultas-da-pandemia-segundo-unicef/>. Acesso em: 14 set. 2025.

DAYCHOUM, Merhi. **40+8 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 4. ed. São Paulo: Brasport, 2012.

LIBERATI, Wilson Donizeti. **Comentários ao Estatuto da Criança e do Adolescente**. 11. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MENDONÇA, Patrícia Maria E. et al. **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 Evidência*, Brasília, DF, v. 20, n. 2, p. 1-28, 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11131/7066>. Acesso em: 8 out. 2025.

MOTA, Celso Danilo da et al. **Introdução à Corrente Crítica: aplicação da Teoria das Restrições no gerenciamento de projetos**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO, PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (SINGEP), 11., 2023, São Paulo. *Anais [...] XI SINGEP-CIK*. São Paulo: UNINOVE, 2023. p. 1–11. Disponível em: <https://submissao.singep.org.br/11singep/arquivos/13.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2025.

SANTOS, Júlio Edstron S.; PAES, José Eduardo Sabo. **Cidadania em ação: o Terceiro Setor e a luta por um Brasil mais justo e equitativo**. *Revista de Gestão e*

Secretariado – GeSec, São José dos Pinhais, PR, v. 16, n. 8, p. 1-27, 2025. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v16i8.5204>. Acesso em: 7 out. 2025.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. ISBN 978-85-224-5621-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479917/>. Acesso em: 12 out. 2025.

VITÓRIA (ES). Prefeitura Municipal. **Manual de Gestão de Parcerias Voluntárias envolvendo ou não repasse de recursos financeiros**. 1. ed. Vitória, ES, 2016. Disponível em: <https://sistemas.vitoria.es.gov.br/docOficial/?tp=template1&c=8>. Acesso em: 4 set. 2025.

VITÓRIA (ES). **Lei Orgânica do Município de Vitória**. Vitória, ES. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/lei-organica-vitoria-es>. Acesso em: 3 nov. 2025.

VITÓRIA (Município). **Decreto nº 17.340, de 16 de maio de 2018**. Regulamenta a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Modificado pelo Decreto nº 20.730, de 22 de dezembro de 2022. Vitória, ES: Prefeitura Municipal de Vitória, 16 maio 2018. Disponível em: <https://sistemas.vitoria.es.gov.br/atosnormativos/arquivos/2018/D17340.PDF>. Acesso em: 10 ago. 2025.

VITÓRIA (Município). **Decreto nº 20.730, de 22 de dezembro de 2022**. Altera o Decreto nº 17.340, de 16 de maio de 2018. Vitória, ES: Prefeitura Municipal de Vitória, 22 dez. 2022. Disponível em: <https://sistemas.vitoria.es.gov.br/atosnormativos/arquivos/2022/D20730.PDF>. Acesso em: 10 ago. 2025.

VITÓRIA (Município). Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONCAV). **Resolução nº 022, de 26 de junho de 2023**. Dispõe sobre o Plano de Aplicação dos recursos do Fundo para Infância e Adolescência de Vitória (FIA) para o exercício de 2023. Vitória, ES, 26 jun. 2023. Disponível em: <https://sistemas.vitoria.es.gov.br/docOficial/operacoes/exibirDocumento.cfm?cod=21550>. Acesso em: 11 ago. 2025.

VITÓRIA (Município). Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONCAV). **Resolução nº 006, de 22 de maio de 2024**. Dispõe sobre o Plano de Aplicação dos recursos do Fundo para Infância e Adolescência de Vitória (FIA) para o exercício de 2024. Vitória, ES, 22 maio 2024. Disponível em: <https://sistemas.vitoria.es.gov.br/docOficial/operacoes/exibirDocumento.cfm?cod=23255>. Acesso em: 11 ago. 2025.

VITÓRIA (Município). Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONCAV). **Resolução nº 008, de 17 de março de 2025**. Dispõe sobre o Plano de Aplicação dos recursos do Fundo para Infância e Adolescência de Vitória (FIA) para o exercício de 2025. Vitória, ES, 17 mar. 2025. Disponível em: <https://sistemas.vitoria.es.gov.br/docOficial/operacoes/exibirDocumento.cfm?cod=25823>. Acesso em: 11 ago. 2025.

**APÊNDICE B - CHECKLIST DE PESQUISA E CONFORMIDADE DE PREÇOS
(INTERNO DA OSC)**

Análise das Propostas de Fornecedores (Cotações)

Item de Verificação	Critério (O que precisa ser verificado)	Proposta A	Proposta B	Proposta C	Status Final
1. Especificação	As especificações são Idênticas ou Similares Aceitáveis ao item de referência?	Sim/Não	Sim/Não	Sim/Não	Conforme /Não Conforme
2. CNPJ Ativo	O CNPJ do fornecedor está em situação cadastral ativa?	Sim/Não	Sim/Não	Sim/Não	Conforme /Não Conforme
3. CNAE Compatível	O CNAE do fornecedor é compatível com o objeto cotado?	Sim/Não	Sim/Não	Sim/Não	Conforme /Não Conforme
4. Formalidade	A proposta está datada e assinada?	Sim/Não	Sim/Não	Sim/Não	Conforme /Não Conforme
5. Independência	O fornecedor NÃO pertence ao mesmo grupo empresarial/familiar de outros proponentes? (Checagem de QSA)	Sim/Não	Sim/Não	Sim/Não	Conforme /Não Conforme

Outras Fontes Alternativas para Pesquisa e Conformidade de Preços

Item de Verificação	Critério (O que precisa ser verificado)	Análise da Fonte	Valor Encontrado (R\$)
6. Tabelas Oficiais	Foram consultadas tabelas de preços de Associações Profissionais (ex.: SINAPI, Tabelas de Preços Públicos)?	Sim/Não	[Preencher o Valor Mínimo Encontrado]
7. Publicações Especializadas	Foram utilizados revistas, catálogos ou publicações setoriais (mídia especializada)?	Sim/Não	[Preencher o Valor Mínimo Encontrado]
8. Contratações Similares	Foi pesquisado o preço de contratações similares feitas por outros órgãos públicos ou OSCs (desde que disponíveis ao público)?	Sim/Não	[Preencher o Valor Mínimo Encontrado]
9. Outras Fontes	Foi utilizada outra fonte de informação de domínio público (ex.: Painel de Preços Oficial, sítios eletrônicos especializados com data e hora de acesso)?	Sim/Não	[Preencher o Valor Mínimo Encontrado]

ATENÇÃO:

1. Não deverão ser encaminhadas propostas de preços (cotações) classificadas como "Não Conforme" em qualquer um dos itens de verificação (1 a 5);
2. Compatibilidade Local: Todas as fontes de pesquisa de preços utilizadas devem ser compatíveis com o mercado local/regional da execução do objeto. Fontes de preço que não refletem a realidade da Grande Vitória/ES deverão ser eliminadas ou devidamente justificadas;
3. Cotações Obtidas em Plataformas Eletrônicas (Online): É obrigatória a identificação do Fornecedor (Razão Social e CNPJ ou dados que permitam a checagem de CNPJ Ativo) e a descrição do item no documento ou imagem da cotação online. Propostas sem a identificação ou sem a especificação deverão ser classificadas como "Não Conforme" e não encaminhadas.