

**MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO**  
**Secretaria de Gestão**

**PROGRAMA DE ESTRATÉGIA E PLANO DE AÇÃO PARA A**  
**EFETIVIDADE DO DESENVOLVIMENTO NO BRASIL –**  
**PRODEV**

**CONTRATOS DE GESTÃO NO GOVERNO FEDERAL**

Produto I

Letícia Schwarz

Brasília, 12 de Maio de 2009

As experiências de constituição de contratos de gestão e de instrumentos similares,

como Termos de Parceria, Acordos de Resultados e Contratos de Desempenho Institucional têm apresentado um movimento de crescimento, que pode ser verificado nos três níveis do Poder Executivo do setor público brasileiro. A experiência brasileira acompanha, de algum modo, o movimento internacional de adoção de instrumentos de contrato de gestão, promovido particularmente em países como Austrália, Bélgica, Espanha, Finlândia, Inglaterra, França, Dinamarca, Nova Zelândia e Noruega, conforme extensamente relatado por Trosa 2001 e nos artigos publicados pela OCDE (literatura preliminar indicada adiante). Em geral, a busca da consolidação de experiências de contratos de gestão nesses países vinha no sentido de alcançar externalidades positivas em termos de racionalização dos gastos do setor público, ampliar o controle do uso dos recursos do governo central, de coordenação do processo de descentralização, de aperfeiçoamento das informações disponíveis sobre o que as organizações públicas efetivamente fazem e deveriam fazer, e no aperfeiçoamento dos procedimentos de accountability.

O movimento recente de adoção de instrumentos de contratualização de resultados ganhou corpo no Brasil a partir do debate estabelecido pelo Plano Diretor da Reforma do Estado (1995) e pelo conjunto de legislações que se seguiram, com especial destaque à Emenda Constitucional nº 19/1998, que inseriu o parágrafo 8º do Art. 37, dispositivo este que estabeleceu que a autonomia gerencial orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante o estabelecimento de contrato de gestão, instrumento que deverá definir metas de desempenho para o órgão ou entidade.

## **Definições iniciais a partir do documento SEGES Aspectos Básicos da Contratualização**

### **DEFINIÇÃO**

Assim, seguindo definição da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, contratualização é o procedimento de ajuste de condições específicas no relacionamento entre o Poder Público e seus órgãos e entidades de direito público e privado ou entre o Poder Público e entidades da sociedade civil, em que há a negociação e o estabelecimento de metas de desempenho. A característica central dos contratos de gestão, termos de parceria e outros instrumentos do gênero é o pacto que se estabelece entre o Poder Público e a entidade signatária da pactuação de resultados, pois os contratos de gestão, termos de parceria e outros instrumentos do gênero podem variar quanto às suas finalidades.

Ainda segundo a SEGES, quando firmada dentro do próprio Poder Público, a contratualização visa ampliar a capacidade interna do governo de implantar políticas públicas setoriais, de forma coordenada e sinérgica. Quando ocorre entre o Poder Público e terceiros, visa estabelecer uma relação de fomento e parceria entre Estado e sociedade civil, para a execução de atividades que, por sua essencialidade ou relevância para a coletividade, possam ser assumidas de forma compartilhada, observadas a eficácia, a eficiência e a

efetividade da ação pública.

O processo de contratualização de desempenho é um importante mecanismo de apoio à descentralização administrativa – o processo de negociação e estabelecimento de metas favorece o alinhamento da atividade descentralizada com os objetivos prioritários de governo e o monitoramento e avaliação sistemáticos contribuem para o aperfeiçoamento da gestão e das relações entre as instâncias de formulação e implementação das políticas públicas.

Estejam ou não formalizados em instrumentos jurídicos, os contratos de gestão, ou, amplamente falando, os contratos que visam acordos em torno de resultados a serem atingidos pelas contratadas, aparentam ser bons instrumentos para a gestão de parcerias entre os entes, bem como para o estabelecimento de metas de desempenho institucionais. No entanto, ainda há muito que investigar nesse campo.

### **TIPOS DE CONTRATUALIZAÇÃO**

De acordo com a SEGES, existem no Brasil situações diferenciadas de contratualização, formalizadas por meio de acordos de desempenho, termos de compromisso, termos de parceria, contratos de gestão e outros. A contratualização decorre, normalmente, de uma autorização legal prévia, que estabelece, dentre outras disposições, as finalidades do ajuste, os partícipes e as condições em que deve ser realizado. Não há uma lei específica que trate, de forma geral, sobre o tema e conceitue contrato de gestão. Esse conceito tem sido tratado, no ordenamento jurídico brasileiro, de diversas formas, relacionado sempre à categoria jurídica da entidade com a qual o Poder Público estabelece a pactuação de metas.

Para os objetivos dessa pesquisa, e de forma a ser coerente com as categorias e interesse de investigação apresentados pela SEGES, serão consideradas duas tipologias abrangentes de contratualizações:

#### **Contratualização interna**

O contrato assinado dentro da própria administração, entre o Poder Público e os administradores de seus órgãos e entidades tem, geralmente, o objetivo específico de conceder autonomias em contrapartida ao alcance de resultados, mensurados objetivamente por meio de indicadores. Esse contrato está fundamentado no art. 37-§ 8º da Constituição Brasileira que dispõe que “A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade”.

Embora a matéria ainda não tenha sido regulamentada, existe, no Poder Executivo Federal, algumas ocorrências de concessão de autonomias administrativas, orçamentárias e financeiras, por meio de instrumento legal ou normativo específico, vinculadas à assinatura de contratos de gestão. Nesses casos, as autonomias são vinculadas à assinatura de contratos de gestão e o objetivo claro do contrato é fixar metas de desempenho para o órgão

ou entidade contratada, em troca de autonomias administrativas, na forma do dispositivo constitucional.

### **Entre Poder Público e entidades do Terceiro Setor**

A contratualização de desempenho institucional entre o Poder Público e entidades civis sem fins lucrativos é utilizada para estabelecer o vínculo formal de cooperação entre o Governo e a Sociedade Civil Organizada, para o desenvolvimento de atividades de interesse público. Nesse caso, o contrato de gestão é o instrumento legal que estabelece a parceria e estipula as condições do fomento, atrelando o pagamento dos recursos financeiros pelo Poder Público ao cumprimento das metas de desempenho da entidade.

No ordenamento jurídico do Governo Federal, a assinatura de contrato de gestão entre o Estado e entidades civis está prevista na qualificação de organizações sociais; na qualificação das agências de águas e na instituição de serviços sociais autônomos. Há, também, o caso das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, que têm sua relação de fomento e parceria com o Poder Público estabelecida por meio da assinatura de “termo de parceria”, cuja natureza e objetivo são semelhantes aos do contrato de gestão.

### **ESCOPO**

O instrumento de contratualização de desempenho deve ser negociado e celebrado entre a contratada e a autoridade supervisora - que, normalmente, corresponde ao ministério responsável pela área de atividades objeto da contratualização. Outros órgãos podem participar do instrumento, na qualidade de intervenientes, em decorrência de determinação expressa em documento legal ou normativo ou, ainda, por decisão política do Governo Federal.

A SEGES do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é o órgão responsável pela orientação, acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão em andamento, bem como proposição de aperfeiçoamentos nos instrumentos e processos de contratualização de desempenho institucional.

Nesse sentido, definiu-se que esta pesquisa tem como *objeto* as experiências de acompanhamento, monitoramento e de avaliação de contratos de gestão e termos de parceria (e instrumentos similares) no governo federal. E como *objetivo geral* busca diagnosticar a situação atual dos processos de acompanhamento e monitoramento das experiências de contratualização, assim como busca indicar possíveis fatores de sucesso, além de obstáculos e de perspectivas futuras para as experiências de contratos de gestão.

Cumprir informar que o material ora encaminhado foi intensivamente debatido com integrantes da equipe da Secretaria de Gestão do MPOG, de modo a garantir que as expectativas do Contratante fossem devidamente expressas nos instrumentos que orientarão a pesquisa. Após esta fase de diálogo interno foi possível precisar com maior clareza

aspectos cruciais para o desenvolvimento da pesquisa.

Dentre os diversos públicos e atores envolvidos e/ou interessados no processo de contratualização (entre dirigentes e funcionários de órgãos públicos centrais e finalísticos, dirigentes e funcionários de organizações do terceiro setor, representantes do poder legislativo, órgãos de controle interno e externo, imprensa e demais organizações da sociedade civil) esta pesquisa delimitou seu foco de observação ao acompanhamento de contratos efetuado pela Administração Direta (Ministérios), e complementarmente, por algumas Autarquias da Administração Direta (caso da Agência Nacional de Águas).

Portanto, é importante ressaltar que **o foco dessa pesquisa não é o instrumento contrato de gestão, mas sim o(s) processo(s) de monitoramento e gestão dos contratos de gestão e similares**. Portanto, deverão ser consultados todos os Ministérios, pois os que não sejam signatários de contrato de gestão na sua forma mais estrita, podem ser signatários de instrumentos congêneres como termos de parceria com entidades do terceiro setor, ou mesmo terem organizado outros modelos de pactuação que envolvam descentralização, o que parece ser o caso do Programa Pacto Pela Saúde, do Ministério da Saúde e do Pacto de Aprimoramento da Gestão do Sistema Único de Assistência Social – SUAS do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Trata-se, assim, de investigar as formas de acompanhamento e monitoramento que o Governo Federal vêm desenvolvendo para lidar com processos de contratualização de resultados, tanto do ponto de vista de melhorias de desempenho institucional – casos em que o Governo acerta contratos com suas instituições internas, quanto do ponto de vista de resultados de serviços contratados – casos em que o Governo federal pactua com setores da sociedade a criação e/ou manutenção de serviços de interesse público. Ou seja, como o Governo está se preparando para a gestão de contratos de resultados eficiente e eficaz, que se apresente como alternativa efetiva para a gestão de parcerias.

A partir da definição, pela Contratante, da indagação mais genérica colocada acima – como o Governo Federal está negociando e acompanhando contratos de resultados - foi possível demarcar o conjunto de informações concernentes aos principais recursos e processos que deveriam ter suas características e disponibilidades investigadas por essa pesquisa.

O ajuste do foco dado a pesquisa, em pese atender o interesse manifestado pela Contratante, levou a necessidade de nova definição de metodologia. O levantamento preliminar de experiências de contratualização – atividade descrita no Termo de Referência dessa contratação e parte do anexo II desse relatório - se mostrou muito limitado. As instituições supervisoras não disponibilizam em seus sítios informações sobre instrumentos similares aos contratos de gestão, com a exceção do Ministério de Ciência e Tecnologia. Mesmo os contratos de gestão na sua forma mais estrita, quando são disponibilizados, o são em geral nos sítios das instituições supervisionadas, caso das agências.

Além das informações sobre os contratos serem escassas, como se poderá depreender, **não existem informações sobre os processos de negociação, elaboração, acompanhamento, gestão e avaliação das experiências de contratualização.**

Determinou-se que a pesquisa teria foco nos processos de monitoramento e não nos instrumentos contratuais. Ao mesmo tempo, o levantamento preliminar de informações, cujos resultados estão em anexo, mostrou-se insuficiente. Por isso, acordou-se a elaboração de um instrumento de pesquisa aprofundado, que compõe este produto I, que permita o levantamento das informações necessárias *in loco*. O instrumento possibilitará capturar, de fato, o máximo de variáveis possíveis sobre os recursos e processos que o Governo federal está disponibilizando e engendrando para lidar com os contratos de gestão e instrumentos similares

Esses recursos e processos, por sua vez, configuram as linhas gerais que conformam o banco de dados de informações sobre os contratos de resultados, os quais têm a seguinte descrição:

## **SUMÁRIO DA PESQUISA**

1. Breve caracterização da Organização Supervisora
2. Experiências de Contratos de Gestão/Termos de Parceria
3. Ordenamento jurídico e normativo sobre contratos de gestão/termos de parceria
4. Seleção do órgão ou entidade com que se mantém contrato de gestão ou similar
5. Negociação e celebração do(s) contrato(s) de gestão ou similar
6. Itens do Contrato de Gestão
  - 6.1 Qualidade dos objetivos, metas e indicadores
  - 6.2 Orçamento
  - 6.3 Autonomia gerencial, orçamentária e financeira
7. Acompanhamento e avaliação de resultados dos Contratos de Gestão
  - 7.1 Rotinas de Acompanhamento dos Contratos de Gestão
  - 7.2 Configuração institucional do Acompanhamento
  - 7.3 Equipe: Composição, habilidades e atividades desenvolvidas
  - 7.4 Cumprimento e descumprimento dos resultados
  - 7.5 Sistema de informação:
  - 7.6 Participação em conselho e/ou comissão
8. Controle social e atores externos
9. Avaliação Geral.

Deste modo, encaminho em anexo, em versão impressa e digital, os documentos abaixo relacionados, que em seu conjunto compõem o Produto 1, conforme expressos no Termo de Referência e no Contrato que regem esta Consultoria:

- I. Banco de Dados e Roteiro *Experiência de Contratos de Gestão no Governo Federal* –

*Pesquisa com os Órgãos Supervisores de Contratos de Gestão (ou instrumentos similares);*

II. Levantamento preliminar das experiências disponíveis e;

III. Plano de Trabalho para a realização do conjunto de atividades a serem desenvolvidas ao longo da Consultoria

Estes são, em termos gerais, os principais elementos que estruturam esta pesquisa, que entendemos, oferecerá importantes subsídios para uma avaliação mais abrangente da experiência brasileira recente de contratos de gestão.

## BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

ALECIAN, Serge e FOUCHER, Dominique. Guia de Gerenciamento no Setor Público. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001

BARZELAY, Michael. Breaking through bureaucracy. Berkley: University of California Press, 1992.

BRESSER PEREIRA, L. C. e SPINK, Peter . orgs. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1998.

DINIZ, Eli e AZEVEDO, Sérgio de (orgs). Reforma do Estado e Democracia no Brasil. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1997

CAVALCANTE, Carolina Torres de Melo. O contrato de gestão na administração pública - uma visão crítica acerca o instituto. Disponível em <http://www.iuspedia.com.br> 23 fev. 2008.

GRAU, Nuria Cunill. Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação social. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 1998

FARAH, Marta F. S.; BARBOZA, Hélio B. (Org). Novas experiências em gestão pública e cidadania. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

FELDMAN, Maria Augusta. "As Agências reguladoras e o contrato de gestão" São Paulo: Folha de São Paulo, 31 de dezembro de 2003

HERMES, Gustavo Cauduro; GOULART, Marlano Silva; LEIRIA, Jeronimo Souto. Gerenciamento de contratos na administração pública. São Paulo: Makron Books, 1998.

METCALFE, Les. La Gestión Publica: de la imitacion a la inovacion. De Burocratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Editor: Carlos Losada y Marrodán. Washington: BID, 1999.

MELLO e SOUZA, N. Reforma Administrativa no Brasil: um debate interminável IN: Revista de Administração Pública, vol. 28, nº 1, jan/março 1994. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

MINOGUE, Martin. Changing the state: concepts and practice in the reform of the public sector. Beyond the new public management: changing ideas and practices in governance. UK: Edward Elgar, 1998.

POLLIT, Christopher & BOUCKAERT, G. Avaliando reformas de gestão pública: uma perspectiva internacional. Revista do Serviço Público/ Escola Nacional de Administração Pública. Ano 53, n.3 (Jul. – Set. 2002). Brasília:ENAP, 2002.

OCDE Public Management Department, Norway. Use of performance contracting in Norway. <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/1902765.pdf>

OCDE-PUMA. Performance Management in Government: Contemporary Illustrations, Public Management Occasional Papers No. 9 <http://www.oecd.org/dataoecd/17/54/36144776.pdf>

OCDE, PUMA/PAC(99)2 *Performance Contracting: Lessons from Performance Contracting Case-Studies*

OCDE, PUMA. *A Framework for Public Sector Performance Contracting*,

and to the other related case-studies of Australia, Belgium, Canada, Denmark, Finland, France, New Zealand and Spain, all available on the OECD netsite (<http://www.oecd.org/puma/>).

Pedersen, Peter K., Hanne Dorthe Sørensen and Jakob Buhl Vestergaard, The contract management project in Denmark. OCDE (PUMA Working Papers). <http://www.oecd.org/dataoecd/12/11/1902922.pdf>

SANTOS, Luiz Alberto dos. "Contratos de gestão e agências reguladoras" São Paulo: Folha de São Paulo, 05 de dezembro de 2003

TROSA, Sylvie. Gestão Pública por Resultados – Quando o Estado se Compromete. Brasília – ENAP/REVAN, 2001.



## ANEXO I - Banco de Dados/Roteiro de Entrevista para a Organização Supervisora

### PESQUISA CONTRATOS DE GESTÃO NO GOVERNO FEDERAL

Sistemas de acompanhamento e monitoramento dos contratos de gestão da APF: Pesquisa com os órgãos supervisores signatários de contratos de gestão ou instrumentos similares em nome do Poder Público

#### 1. Caracterização da Organização Supervisora

Denominação da Organização Supervisora:

Administração Direta:

Administração Indireta:  Especificar:

O órgão tem organizações vinculadas?  Sim  Não

Número de organizações vinculadas:

Número de contratos de gestão ou instrumentos similares que supervisiona:

Não tem

#### 2. Experiências de Contratos de Gestão:

Denominação do órgão ou entidade com contrato de gestão ou similar	Tipo de organização <sup>1</sup>	Instrumento <sup>2</sup> (Anexar cópia)	Ano da assinatura	Responsável na contratada (nome, e-mail e telefones)
1.				
2.				
3.				

1. Exemplo: Agência reguladora, Administração Direta, Autarquia, Fundação Pública, OSCIP, Serviço Social Autônomo, Sociedade de economia mista, Empresa Pública etc.

2. Exemplo: Contrato de Gestão, Termo de Parceria, outro (especificar).

#### 3. Ordenamento jurídico e normativo sobre contratos de gestão ou similar

Legislações, normas e/ou orientações utilizadas no contrato de gestão ou em instrumento similar:

	Relacione as leis, normas e/ou orientações específicas utilizadas (anexe cópias apenas dos documentos específicos)
Contrato de gestão ou similar com órgãos ou entidades do Poder Público:	
<input type="checkbox"/> Contratos de	
<input type="checkbox"/> ou sim	i
<input type="checkbox"/> com órgãos ou entidades do Po	d
<input type="checkbox"/> blico:	

Or

Organizações Sociais  OSCIPs:  Serviços Sociais Autônomos:  Outros

Há leis

,

normas e/ou orientações específicas sobre contratualização para o setor de atuação?  Sim (Anexar có

organização supervisora sobre a condução do processo de contratualização interno?

- Sim (Anexar cópia)  
 Não

#### 4. Seleção do órgão ou entidade com que se mantém contrato de gestão ou similar

Como a organização supervisora identifica entidades/instituições como candidatas a celebração de contrato?

Como se dá a habilitação da instituição?

Em que casos o processo de seleção se aplica?

A identificação ou seleção das entidades/instituições, candidatas a celebração de contratos de gestão, tem um fluxo previamente definido?

- Sim  
 Não

Como é a seleção? (Em caso de definição em instrumento jurídico, anexar cópia)

Há critérios, requisitos ou metodologia previamente definidos? Comente:

#### 5. Negociação e celebração do(s) contrato(s) de gestão ou de instrumento similar

Responda em termos gerais, para o conjunto dos contratos

Em sua avaliação, a organização supervisora detinha o conjunto de informações prévias necessárias para a efetivação do Contrato? (Conhecimento sobre problemas, desafios, especificidades do campo de atuação da supervisionada; problemas e especificidades da supervisionada etc.)

O planejamento estratégico da Organização Supervisora embasou a participação de seus representantes na(s) negociação(ões) do(s) contrato(s) de gestão?

- Sim  Não

A Organização Supervisora, em geral, participou do Planejamento Estratégico da(s) Supervisionada(s)?

- Houve PE na(s) Supervisionada(s) e a Organização Supervisora participou de todas as etapas;  
 Houve PE na(s) Supervisionada(s) e a Organização Supervisora participou de algumas etapas;  
 Houve PE na(s) Supervisionada(s) e a Organização Supervisora não participou;  
 Não houve PE na(s) Supervisionada(s);

Os objetivos, metas e indicadores do(s) contrato(s) já haviam sido definidos em planejamento anterior?

- Sim  Em parte  Não

A capacidade técnica da equipe da Supervisora responsável pela negociação do(s) contrato(s) de gestão é:

- Alta  
 Razoável  
 Insuficiente  
 Nenhuma

O nível de participação da Organização Supervisora na negociação/elaboração dos Contratos de Gestão (ou similares) foi:

- Alto  
 Razoável, bom  
 Insuficiente  
 Nenhum

Comente (por ex; envolvimento de unidades ou dirigentes da supervisora na proposição e/ou checagem de objetivos, metas e indicadores)

Em média, quantas pessoas foram envolvidas nas negociações?

É possível estimar o tempo dedicado, em média, para a etapa de negociação?

Como foi realizada a negociação dos termos do contrato e das metas de desempenho? (Por exemplo, houve indicação de equipe específica dos órgãos envolvidos para a negociação/elaboração do contrato? Houve assessoria/consultoria externa? Existia uma rotina de reuniões? As negociações foram intensas? A autoridade de quem negociou foi suficiente?)

Qual o grau de apoio político das lideranças, tanto na organização supervisora quanto na instituição supervisionada, para as atividades envolvidas na etapa de negociação dos contratos?

Atores da sociedade civil foram incorporados ao processo de negociação?

A Organização Supervisora teve suporte técnico de outras áreas do governo para a negociação/elaboração do(s) contrato(s) de gestão? Que tipo?

Tem informação se a Organização Supervisionada teve suporte técnico do governo para esta etapa?

Há interveniência/participação de outros órgãos de governo no contrato?

Sim. Quais órgãos?

Não

Qual é o papel dos intervenientes/participantes?

Qual a percepção do órgão Supervisor sobre a interveniência de outros órgãos de governo?

Citar benefícios e dificuldades:

Alguma sugestão de melhoria quanto à interveniência?

Em sua opinião, o processo de negociação foi satisfatório? Comente.

## 6. Itens do Contrato de Gestão

\* Responder por blocos de contratos a depender da resposta do item 2, página 1.

O Contrato de Gestão com \_\_\_\_\_ apresenta as seguintes cláusulas essenciais:

	Cláusulas essenciais: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
	o b e t	m d e	finidos?
<b>em definidos?</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<b>o</b>
<b>definidos?</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Sim</b> <input type="checkbox"/> <b>Não</b> <input type="checkbox"/> <b>Deveria</b>	o	d	e
<b>m melhor</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Objeto e finalidade;</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Plan</b>	o	s	d
balho contemplando objetivos, metas de desempenho, indicadores de avaliação e prazo	h	o	e
ecução; <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Demonstração de compatibilidade entre o plano de trabalho</b>		d	o
<b>rogramação</b>		r	e
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Medidas de ampliação da autonomia g</b>	e	s	ã
, orçamentária e financeira; <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Vigência;</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Condições de rev</b>	i		o
<b>novação e rescisão;</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Forma e métodos de acompanhamento</b>	e		a
<b>ção da execução do contrato;</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Direitos, obrigações e responsabilidades dos administradores;</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Procedimentos que asseg</b>	u	r	e
<b>mpla divulgação dos termos do contrato e dos relatórios</b>	s	e	p
<b>eres de acompanhamento e avaliação;</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Unidade e</b>	i	n	s
<b>ntos de acompanhamento e avaliação.</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <b>Pen</b>	a	l	i
<b>e sanções para os c</b>	a	s	o

e descumprimento  Incentivos para o caso de

cumprimento/superação  Outro – Especifique  6

1 **Qualidade dos objetivos, metas e indicadores**  Em sua avaliação, os objetivos e metas

são desafiadores?   As metas cobrem todas as atividades da supervis

i onada ou parte considerada essencial?   Atividades importantes ficaram de fora do Contrato? Dê ex

Em sua opinião, os indicadores estão bem definidos e correspondem ao que deve ser monitorado? Dê exemplos:

Os indicadores são facilmente aferidos ou exigem esforços extras? (por ex. elaboração de dados primários, alimentação de sistemas de informação "extras") Dê exemplos:

Além dos indicadores, existe outro tipo de fonte de verificação para as metas? Especifique:

Os objetivos/metras/indicadores já sofreram alteração (tanto para mais quanto para menos)?

Sim  Não

## 6.2 Prazos e Vigência

Qual o período de cobertura do contrato?

1 ano  2 anos  3 anos  4 anos  Outro. Qual?

Quem assina o Contrato? (Funções)

## 6.3 Orçamento

Em que ação/programa ficam alocados os recursos destinados à organização supervisionada?

Nos casos de contrato de gestão com órgãos ou entidades do Poder Público, qual a avaliação geral sobre a eficiência das entidades supervisionadas após a efetivação do contrato de gestão? (Nível de execução; ampliação orçamentária ou financeira; qualidade do gasto; flexibilidade para composição orçamentária com outras fontes etc.)

Em sua avaliação, em caso de contingenciamento:

Os contratos de gestão ou similares NÃO são afetados

Os contratos de gestão ou similares são afetados. Nesse caso, o que acontece? Há repactuação?

## 6.4 Autonomia gerencial, orçamentária e financeira

Nos casos de contrato de gestão com órgãos ou entidades do Poder Público (intra-governo), qual o papel do órgão supervisor na identificação e viabilização de autonomias?

Existe algum tipo de autonomia designada para a instituição supervisionada?

Sim  Não

Que tipo? [Gerencial-administrativa (planejamento, compras/contratos), orçamentário-financeira, recursos humanos, outras] Especifique:

Qual o amparo legal dessas autonomias? (Anexe cópias)

Nos casos de contrato de gestão ou similar com entidades do terceiro setor, existe algum tipo de benefício designado para a instituição supervisionada? (cessão de bens, cessão de servidor, etc)

Sim  Não

Que tipo?

Nos casos de contrato de gestão ou similar com entidades do terceiro setor, existe algum tipo de obrigação designada para a instituição supervisionada? (compras, procedimentos, etc)

Sim  Não

Que tipo?

Qual o amparo legal dessas obrigações? (Anexe cópias)

Há inovações neste campo que poderiam ser implementadas? Quais?

## 7. Monitoramento e Avaliação de Resultados dos Contratos de Gestão (ou similares)

### 7.1 Rotinas do Monitoramento dos Contratos de Gestão

Os contratos são acompanhados?

O monitoramento/acompanhamento dos contratos está estruturado? Comente aspectos tais como participantes, periodicidade, responsabilidades, procedimentos e métodos utilizados:

A organização supervisora sabe quem são as pessoas responsáveis na instituição supervisionada? Os



Conhecimento e sobre a estratégia da(s) supervisionada(s)?				
Conhecimento de metodologias de planejamento estratégico;				
Domínio e uso adequado dos sistemas de informação necessários;				
Conhecimento do conjunto de leis, normas e procedimentos envolvidos;				
Capacidade de negociação e solução de conflitos;				
Capacidades de orientar sobre os temas ligados à contratualização;				
Capacidade de articulação e interlocução interna e externa sobre as questões relevantes para o adequado funcionamento das supervisionadas				
Capacidade para sugerir e construir inovações nos sistemas/mecanismos de informação;				
Habilidade para trabalhar com base em indicadores e demais informações quantitativas, inclusive sobre informações orçamentárias;				
Senso de responsabilidade e entendimento sobre a relevância do trabalho de monitoramento de resultados;				
Conhecimento adequado sobre os modelos institucionais existentes/em debate na AP brasileira (Adm. Direta; Autarquias; Fundações, Agências Reguladoras, Agências Executivas, OS, OSCIP, Fundação Pública de Direito Privado etc.)				
Conhecimento adequado sobre metodologias de avaliação de desempenho institucional;				
Capacidade para produzir relatórios de acompanhamento necessários e adequados aos diferentes públicos;				
Capacidade de comunicar e dar retorno para os diferentes públicos (imprensa, legislativo, sociedade civil);				
Outras, especifique:				

**Atividades desenvolvidas pela equipe de monitoramento dos contratos de gestão**

	de	gestão		
		estão		estão
<b>estão</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sempre</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>As vezes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Raramente</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Obtenção/sist</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ão de informações</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>companhamento da evolução dos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>res</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Orientação técnica</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ulação interna e externa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Contato com a comissão de avaliação</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ção do contrato</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Negociação/re</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ção de itens do contrato</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Encami</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>de problemas/soluções</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Proposic</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>strumentos normativos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Divulgação/publicização dos resultados  Outras. Espe

<b>Em sua opinião, a equipe pode ser avaliada, no geral, como:</b>	<input type="checkbox"/> Ótima	<input type="checkbox"/> Boa, apresentando algumas das habilidades e formações necessárias (de 9 a 10)	<input type="checkbox"/> Insat
<b>t</b>	<b>ó</b>	<b>r</b>	<b>i</b>

faltando habilidades e formações cruciais necessárias (de 0 a 5)  Há investimento na capacitação d

o  
s servidores responsáveis pelo acompanha  
m  
e

nto/monitoramento dos contratos?  Há interesse

e  
m formação e capacitação?  **7.4 Cumprimento e descumprimento dos resultados** Durante o acompanhament

O que foi feito?

Há caso(s) de descumprimento de meta?

Sim  Não

O que foi feito?

Houve alguma sanção?

Sim  Não

Estava prevista no contrato?

Qual:

A meta foi redimensionada?

Sim  Não

Há algum caso de superação das metas?

Sim  Não

Em caso de superação de metas, houve alguma premiação/incentivo?

Sim  Não

Estava prevista no contrato?

Qual a premiação/incentivo?:

Em sua opinião, as penalidades/sanções previstas para os casos de descumprimento de metas são adequadas? Comente:

Em sua opinião, as premiações/incentivos previstas para os casos de alcance/ superação das metas são adequadas? Comente:

#### **7.5 Sistema de informação:**

Existe registro das informações referentes aos contratos?

Quais os principais grupos de informações são acompanhados?

(por exemplo, agenda de reuniões, agenda dos relatórios, termos aditivos, metas, indicadores,)

As informações são centralizadas?

O registro das informações está sistematizado?

Tem base eletrônica?

Permite comparações entre metas e/ou ao longo do tempo?

As reuniões são acompanhadas e registradas (se e quando acontecem)?

Trata-se de sistema especificamente desenvolvido para o monitoramento, ou é parte de um sistema geral? Comente:

Em caso de desenvolvimento/aperfeiçoamentos do sistema de monitoramento, o trabalho é feito por:

Equipe interna

Serviços terceirizados

Outra composição:

Como o registro ou o sistema é alimentado?

#### **7.6 Participação nos conselhos e/ou comissões**

Qual o papel dessa Secretaria/órgão supervisor nos conselhos de administração?

Existe instância/comissão de Acompanhamento e Avaliação dos contratos?

Como funciona? Como é composta? Quais são as atribuições? Anexar Instrumento jurídico.

A interlocução com essa comissão está bem estabelecida?

Existe participação da área de monitoramento nessa instância/comissão? Como se dá?

Em sua avaliação, a comissão recebe o apoio técnico e logístico necessário?

## 8. Controle Social e atores externos

Há um órgão responsável pela coordenação geral dos contratos de gestão? Qual:

Esse órgão central tem exercido as atribuições abaixo?

	Tem exercido?	Relevância
	Nunca Semp reo ↔	5Baixa Alto ↔
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1. Propor legislação e normas infra-legais sobre contratos de gestão (e similares), assim como as alterações legislativas e normativas necessária	s	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2. Orientar os órgãos e entidades contratantes sobre o processo de contratualização	o	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3. Participar do processo de negociação dos contratos de gestão ou similar	e	s
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4. Participar como interveniente nos contratos firmado	s	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5. Participar das instâncias de acompanhamento e avaliação dos contratos firmado	s	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 6. Acompanhar e avaliar as experiências de contratualização existente	s	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 7. Difundir o resultado das avaliações realizada	s	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 8. Participar do processo de identificação de áreas, setores e/ou unidades potencialmente aptas a firmarem contratos de gestão	o	;
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 9. Sensibilizar e mobilizar os órgãos e entidades para formas de contrato de gestão	o	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 10. Oferecer suporte aos órgãos e entidades contratantes no processo de acompanhamento e avaliação	o	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 11. Promover e difundir o conhecimento sobre o tema, por meio de pesquisas, seminários, capacitação et	c	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 12. Promover a capacitação os agentes da contratualização	o	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 13. Reunir, organizar e divulgar informações existentes sobre os contrato	s	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 14. Promover a articulação e a cooperação institucional com os estados e o governo federal sobre o tema, para apoio e troca de experiência	s	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 15. Promover a articulação e a cooperação institucional com os governos municipais sobre o tema, para apoio e troca de experiência	s	.
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 16. Outras – Especific	a	r
	□	

A interlocução com os órgãos de controle interno e externo está clara e bem definida?

Em sua avaliação, quais são as principais dúvidas ou focos de tensão manifestas entre o modelo de Contrato de Gestão e os órgãos de controle interno e externo que deveriam merecer maior atenção?

Em sua opinião, quais desses aspectos apontados pelos órgãos de controle interno e externo que deveriam ser melhor observados na configuração/revisão dos Contratos?

A interlocução com o MPOG está bem definida e acontece de modo efetivo?

Aspectos para aperfeiçoar na relação com o MPOG?

Existe cobrança de relatórios/informações por parte de outros agentes (Ministério Público, Sociedade de Civil, Legislativo)? Com que frequência?

Há interlocução/prestação de contas para comissões parlamentares, imprensa e fóruns da sociedade? (São frequentes? Quando ocorrem, quem as "provoca"? Se ocorrem, ajudam?)

Os mecanismos de controle social são adequados e suficientes? Comente

## 9. Avaliação Geral

### Apoio Político

Em sua opinião, qual a importância do assunto na pauta dos dirigentes da Supervisora? Comente:

Qual o grau de apoio político das lideranças, tanto na organização supervisora quanto na instituição supervisionada, para as atividades envolvidas no monitoramento do desempenho institucional?

Avalie de 0 a 10 o trabalho desenvolvido pela Organização Supervisora no monitoramento do desempenho institucional da(s) supervisionada(s): Comente:

A experiência de contratualização tem estimulado a celebração de outros contratos?

Em sua opinião, quais os impactos negativos e positivos da experiência de contratualização?

Em sua opinião, os serviços prestados melhoraram? Sob quais aspectos (qualidade, prazos, amplitude do atendimento etc.)?

Houve melhoria nas atividades administrativas (compras, logística, gestão de pessoas etc.)?

Na sua opinião, os contratos de gestão ou similares são bons instrumentos para a gestão de parcerias?

Indique aspectos que poderiam servir como referências para outras organizações supervisoras:

Indique aspectos que poderiam ser aperfeiçoados:

Em sua opinião, considerando o conjunto de elementos acima, a tendência da contratualização de resultados deveria ser declinante ou ascendente?

Em seu Ministério:

No restante do Governo Federal:

Muito obrigado!

## ANEXO II - LEVANTAMENTO PRELIMINAR

Órgão Supervisor	Entidade denominação	Documento normativo (em geral, sobre as comissões de acompanhamento)	Contratos/Documentos encontrados na internet
	.)?□□□Houve melhoria nas atividades administrativas	(compras, logística, gestão de pessoas)	o a s
o e tc	os contratos de gestão ou similares são bons instrumentos	umentos para a gestão de parcerias?	e t



<p><b>ação-Geral de P lanejamento Estr égico</b> Luiz Cláudio Soares de Carvalho E-mail: lu</p>	<p>iz.carvalho@mme.gov.br Coordenação - Geral de Supervisão e Avaliação da Gestão Marco Aurélio Pacheco de Brito E-mail: <a href="mailto:marco.brito@mme.gov.br">marco.brito@mme.gov.br</a> Ministério da Defesa Organiza</p>	<p>ç</p>
<p>e Pinto - ACERP ortaria S ECOM/Pr nº 141/200</p>	<p>P3, de 17.12.2003 ânia Rizzo - Tel: (61) 34114879 <a href="mailto:taniam.rizzo@secom.gov.br">taniam.rizzo@secom.gov.br</a> Associação das Pioneiras Sociais - Rede Sarah de Hos</p>	<p>pitais do Aparelho Locomotor Portaria nº 319/GM, de 16.03.2001 Portaria 1484/GM, de 5 blicada no DOU nº 150 de 6.8.2003 e Portaria 996/GM, de 26.5.2004, publicada no DOU nº 101 .2004 Ministério da Saúde: Teresa Campos - te</p>
<p>.gov.br Maria Bernadete C. Pires de Souza - Asses</p>	<p>soria DAPE/SAS/MS (61) 315 3429 - maria.bernadete@sarah.br Sarah: Lucia Willadino Braga [luciabraga@sarah.br]</p>	<p>de.gov.br Joana – 315-2859 - 81487806</p>
<p>al de Saúde Suplementar</p>	<p>n</p>	<p>tar - ANS Portaria GM 1.049, 01.06.2004, publicada no DOU de 06.2004 Portaria Conjunta 6, Publicada no DOU – Seção 1 de 25 de outubro de 2002 Contratos de G</p>
<p>e</p>	<p>m: <a href="http://www.ans.gov.br/">http://www.ans.gov.br/</a> /parencia/contatosdegestao.asp</p>	<p>rtal/site/tranparencia/contatosdegestao.asp http</p>
<p>ans.gov.br/portal/ <a href="http://www.ans.gov.br/portal/upload/tranparencia/contatosdegestao">http://www.ans.gov.br/portal/upload/tranparencia/contatosde</a></p>	<p>gestao/Metodologia de elaboração do Contrato_Gestao_2007 ANVISA</p>	<p>a Nacional de Vigilância Sanitária - elaboracao_Co ntrato_Gestao_2007 ANVISA Portaria Conjunta nº 174, de 23 de fevereiro Agên</p>
<p>a Saúde Termite C ompromisso de Gestão Municipal, Es</p>	<p>4.</p>	<p>adual e Federal: <a href="http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional">http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional</a> Departamento de Apoio à Descent</p>
<p>sto de 2003, publicada no DOU de 28 de agosto de 2003 Contrato de Gestão e relatórios</p>	<p>em: <a href="http://www.inmetro.gov.br/gestao/contratos.asp">http://www.inmetro.gov.br/gestao/contratos.asp</a></p>	<p>tuto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO 1, d e</p>
<p>Tel: (61) 2109-7504 <a href="mailto:jose.sales@desenvolvimento.gov.br">jose.sales@desenvolvimento.gov.br</a> 6/2004/lei/10.881.htm</p>	<p>Consórcio PJC Lei 10881 em: <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004/leis/lei10881.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004/leis/lei10881.htm</a> Assiação Pró-Ge</p>	<p>Consórcio PJC Lei 10881 em: <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004/leis/lei10881.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004/leis/lei10881.htm</a> tão das Águas da Bacia Hidrográfic</p>

Ministério da Educação	IFES – Instituições Federais de Ensino Superior Programa REUNI	Programa REUNI	<p> <input type="checkbox"/> SUAS – Sistema Único de Assistência Social <input type="checkbox"/> <a href="http://www.mds.gov.br/suas/departamento-de-gestao-do-suas/pacto-de-aprimoramento-da-gestao">http://www.mds.gov.br/suas/departamento-de-gestao-do-suas/pacto-de-aprimoramento-da-gestao</a> <input type="checkbox"/> <a href="http://www.mds.gov.br/suas/departamento-de-gestao-ssao-intergestores-tripartite-cit">http://www.mds.gov.br/suas/departamento-de-gestao-ssao-intergestores-tripartite-cit</a> <input type="checkbox"/> Possui ica publicada para monitoramento e avaliação dos programas do MDS: <a href="http://www.mds.gov.br/institucional/secretarias/secretaria-de-avaliacao-e-vo-sagi/pesquisas">http://www.mds.gov.br/institucional/secretarias/secretaria-de-avaliacao-e-vo-sagi/pesquisas</a> <input type="checkbox"/> Ministério dos ESportes <input type="checkbox"/> Disponível (documentação necessária) para celebração de convênios e termos para seleção e julgamento de propostas em: <a href="http://www.mds.gov.br/institucional/secretarias/secretaria-de-avaliacao-e-vo-sagi/pesquisas">http://www.mds.gov.br/institucional/secretarias/secretaria-de-avaliacao-e-vo-sagi/pesquisas</a> </p>
<a href="#">o-da-informacao-sagi/arg</a>	<a href="#">u</a>	<a href="#">i</a>	

[p](#)  
[o](#)

ANEXO III – PLANO E CRONOGRAMA DE TRABALHO  
 MONITORAMENTO DE CONTRATOS DE GESTÃO NO GOVERNO FEDERAL

		FEDER	AL	
<b>Abril</b>	<b>Maio</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	
atura do Contrato	6	Plano de Trab		
e	aprovação	Até 30		
	ovação	Até 30		
aprovação	Até 30			
e aprovação	Até 30			
eiro/questionário	Até 30			
dados	Até 8			
	Entrega Produto 1	Até		
9				
	Definição de Ministérios (e autarquias, se for o caso) a sere			
com base nas respostas aos primeiros questionários que serão en				
caminhados a TODOS os Minis				
ção Correspondência para o e				
umentos de pesquisa	Até 12			
os Instrumentos de Pesquisa – P				
ra resposta (Respostas até 20 de m				
	Agendamento das entrevista			