

MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
Secretaria de Gestão

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

A EXPERIÊNCIA DE CONTRATOS DE GESTÃO NOS
GOVERNOS SUBNACIONAIS BRASILEIROS

PRODUTO 1

MARCO ANTÔNIO ACCO

Brasília, 20 de Maio de 2009

Contexto geral

As experiências de constituição de contratos de gestão e de instrumentos similares, como Termos de Parceria, Acordos de Resultados e Contratos de Desempenho Institucional, envolvendo organizações do setor público, têm apresentado um movimento recente de crescimento, que pode ser verificado nos três níveis do Poder Executivo do setor público brasileiro, em especial, nos governos estaduais. 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 relatado em Trosa 2001 e nos artigos publicados pela OCDE indicados na literatura (preliminar) adiante.

Em geral, a busca da implementação de experiências de contratos de gestão nesses países vinha no sentido de se alcançar externalidades positivas em termos de racionalização dos gastos do setor público, de ampliação do 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 de aperfeiçoamento dos procedimentos de *accountability*. Alguns países procuravam propiciar, ainda, um maior nível de flexibilidade para o alcance de objetivos e resultados por parte das organizações que firmavam seus contratos de gestão.

O movimento recente de adoção de instrumentos de contratualização de resultados no Brasil ganhou corpo a partir do debate estabelecido pelo Plano Diretor da Reforma do Estado (1995) e pelo conjunto de legislações que se seguiram, em especial após à aprovação da Emenda Constitucional nº 19/1998, que inseriu o parágrafo 8º do Art. 37, dispositivo 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.¹

¹ O § 8º do Art. 37 da Constituição Federal, incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, assim estabelece:
"§ 8º 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, cabendo à lei dispor sobre:
I - o prazo de duração do contrato;
II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;
III - a remuneração do pessoal."

No mês de abril passado, o debate em torno da regulamentação do parágrafo 8º do Art. 37 da Constituição ganhou novo impulso com a disponibilização pelo governo federal para consulta pública de Minuta de Projeto de Lei que propõe a regulamentação.

Box 1. Algumas definições básicas sobre a contratualização

Definição

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

No Brasil, o movimento de inovação normativa e de implementação de contratos de gestão ganhou um expressivo impulso nos governos estaduais. Neste sentido, são exemplares as experiências de estados como:

São Paulo que, com base na Lei Complementar Nº 846, de 04 de junho de 1998, e no Decreto Nº 43.493, de 29 de setembro de 1998, mantém, de acordo com informações preliminares, 46 contratos de gestão ao todo, sendo 17 na área de Cultura e 29 na área de Saúde (sendo 21 hospitais, 3 ambulatórios, 2 farmácias e 3 laboratórios de análises clínicas).

Santa Catarina, que promulgou a Lei nº 12.929, de 04/02/2004 que instituiu o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais e editou o Decreto nº 4.272, de 28/04/2006 que o regulamenta, mantém, de acordo com informações preliminares, 4 contratos de gestão, sendo 3 com organizações sociais do setor saúde e um com organização do setor ambiental, conforme informações disponíveis no site da Secretaria de Planejamento daquele estado. (http://www.spg.sc.gov.br/entidades_qualificadas.php)

Bahia, estado que constituiu o seu Programa de Incentivo às Organizações Sociais através da Lei Estadual nº 7.027, de 29 de janeiro de 1997 e, posteriormente, os Decretos nº 7.007/97 e 7.008/97, que a regulamentam. Alguns anos adiante, em julho de 2003, o Governo do Estado sancionou a Lei nº 8.647, que atualizou o Programa Estadual de Organizações Sociais e, em janeiro de 2004, editou o Decreto nº 8.890, dando-lhe nova regulamentação. De acordo com informações preliminares, o estado da Bahia mantém 7 contratos de gestão, basicamente com organizações do setor de saúde e de ciência e tecnologia.

E o estado de *Minas Gerais*, que tem promovido a experiência mais abrangente de contratualização de resultados dentre os governos subnacionais brasileiros. Com base em instrumentos legais como a Lei Estadual 14.694/2003, a Lei Estadual 15.275/2004, a Lei Estadual 17.600/2008 e o Decreto 44.873/2008, foram firmados no período 2003/2006 de acordo com informações preliminares disponíveis no site da Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, 54 Acordos de Resultados, efetuados em 21 áreas do governo, envolvendo todas as suas Secretarias e órgãos da administração, abrangendo cerca de 340 indicadores de desempenho pactuados, monitorados e avaliados. Os órgãos que firmaram acordos de resultados, assim como os links para os documentos encontram-se no anexo A experiência mineira de contratos de gestão.

Diante deste contexto de aparente desenvolvimento de experiências nos governos subnacionais brasileiros, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão demandou esta pesquisa com o objetivo geral de

buscar diagnosticar a situação atual dos processos de acompanhamento e monitoramento das experiências de contratualização nos governos estaduais, no distrito federal e em municípios de grande porte no Brasil.

O foco da pesquisa, no entanto, não é o instrumento contrato de gestão, mas sim as experiências de monitoramento e gestão dos contratos de gestão e similares. Tratar-se-á, assim, de investigar as formas de acompanhamento e monitoramento que os governos subnacionais brasileiros 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 os governos pactuam com setores da sociedade a criação e/ou manutenção de serviços de interesse público. Ou seja, como os governos subnacionais estão preparados/estão 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 os governos subnacionais estão 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 levantamento preliminar de experiências de contratualização – atividade descrita no Termo de Referência dessa contratação e parte do anexo IV desse relatório - se mostrou limitado. A maior parte dos governos subnacionais não disponibilizam em seus sítios informações sobre instrumentos similares aos contratos de gestão, com a exceção do governo do estado de Minas Gerais, que apresenta de forma bastante estruturada o conjunto de informações e documentos envolvendo as suas inúmeras experiências de contratualização. Contudo, a regra geral é que não haja um espaço nos sítios dos governos subnacionais destinados a apresentação dos conteúdos referentes à contratualização de resultados.

Nos municípios brasileiros, a avaliação preliminar sobre a existência de experiências de contrato de gestão e instrumentos similares tomou como referência as informações disponibilizadas nos sítios das prefeituras municipais. A pesquisa nas páginas eletrônicas dos municípios, cujos resultados constam no anexo IV, também resultou, a exemplo da investigação junto aos entes estaduais, insuficiente.

Acordou-se, dessa forma, a elaboração de um instrumento de pesquisa aprofundado, que compõe este produto 1, 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.

Deste modo, a primeira etapa da pesquisa, consistiu, da apresentação de um relatório com informações preliminares (Anexo IV), e da elaboração dos instrumentos de pesquisa que permitissem o levantamento das informações necessárias (Anexos I a III).

Portanto, após esta fase de diálogos, definiu-se que esta pesquisa tem como *objeto* as experiências existentes de acompanhamento, monitoramento e de avaliação de contratos de gestão/termos de parceria (e instrumentos similares) nos governos subnacionais brasileiros. Como *objetivo geral* busca apresentar um diagnóstico sobre as experiências subnacionais de *gestão dos contratos de gestão* e instrumentos similares, identificando as práticas desenvolvidas em todo o ciclo do processo de contratualização pelos órgãos centrais de planejamento, administração e gestão e, complementarmente, de alguns órgãos supervisores de contrato, assim como, busca indicar possíveis fatores de sucesso, além de obstáculos e de perspectivas futuras para as experiências de contratualização nos governos subnacionais.

Dentre os diversos públicos e atores envolvidos e/ou interessados no processo de contratualização – um considerável leque de atores e ou interessados que envolve dirigentes e funcionários de órgãos públicos centrais e finalísticos/supervisores, dirigentes e funcionários de organizações do terceiro setor, representantes do poder legislativo, órgãos de controle interno e externo, pesquisadores, escolas de governo, imprensa e demais organizações da sociedade civil – esta pesquisa delimitou como sua principal fonte de informações a descrição e avaliação do processo de contratualização efetuada pelos dirigentes públicos estaduais e municipais (em municípios selecionados) responsáveis pela coordenação central dos processos de implementação, acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão e similares, ou seja, as Secretarias estaduais e municipais de Planejamento, Administração e/ou Gestão. Esta avaliação será complementada – nos estados e municípios com maior densidade de experiências de contratos de gestão – com a apreciação das experiências de contratualização efetuadas por dirigentes de órgãos supervisores de contratos de gestão, termos de parceria e instrumentos similares. Teremos, deste modo, uma visão mais abrangente, embora não completa, do processo de contratualização a partir das avaliações efetuadas por dois conjuntos de atores centrais nos processos de contratualização: os órgãos centrais de coordenação do conjunto de processos de contratualização, e as organizações supervisoras diretas de contratos de gestão ou similares.

A partir das definições anteriores, esta pesquisa apresenta como *objetivos específicos*² identificar e apresentar:

- Uma breve caracterização do governo estadual/municipal;
- As experiências de Contratos de Gestão/Termos de Parceria em curso nos estados e municípios selecionados;
- O ordenamento jurídico e normativo sobre contratos de gestão/termos de parceria utilizados;
- A participação das Secretarias de Administração, Planejamento e Gestão em diferentes atividades/momentos críticos do processo de contratualização:

Proposição de legislação e normas infra-legais sobre contratos de gestão (e congêneres), assim como das alterações legislativas e normativas necessárias.
Orientação dos órgãos e entidades contratantes sobre o processo de contratualização.
Participação do processo de negociação dos contratos de gestão ou congêneres
Participação como interveniente nos contratos firmados.
Participação das instâncias de acompanhamento e avaliação dos contratos firmados.
Acompanhamento e avaliação das experiências de contratualização existentes.
Difusão do resultado das avaliações realizadas.
Participação no processo de identificação de áreas, setores e/ou unidades potencialmente aptas a firmarem contratos de gestão;
Sensibilização e mobilização de órgãos e entidades para formas de contrato de gestão.
Suporte aos órgãos e entidades contratantes no processo de acompanhamento e avaliação.
Promoção e difusão de conhecimento sobre o tema, por meio de pesquisas, seminários, capacitação etc.
Promoção e capacitação dos agentes da contratualização.
Reunir, organizar e divulgar informações sobre os contratos existente.
Promoção da articulação e da cooperação institucional com outros estados e o governo federal sobre o tema, para apoio e troca de experiências.
Promoção da articulação e da cooperação institucional com os governos municipais sobre o tema, para apoio e troca de experiências.

- Dentre estas diferentes possíveis atividades, demos ênfase para investigar as atuações das Secretarias em dois "momentos" cruciais no processo de contratualização: a Negociação e celebração do(s) contrato(s) de gestão e o Acompanhamento e avaliação de resultados dos Contratos de Gestão, quando se investiga aspectos como Rotinas de acompanhamento dos contratos de gestão; a configuração institucional do acompanhamento; a equipe de acompanhamento (composição, habilidades e atividades desenvolvidas); o cumprimento e descumprimento dos resultados; características do sistema de informação; e a participação em conselho e/ou comissão de acompanhamento e avaliação.
- Observamos ainda os itens que estruturam os Contratos de Gestão implementados, observando-se aspectos como: Qualidade dos objetivos, metas e indicadores; Orçamento e Autonomia gerencial, orçamentária e financeira;

² NOTA: os objetivos específicos estruturam o detalhamento de questões que compõem os instrumentos de pesquisa apresentados em anexo.

- A questão do controle social e a atuação de atores externos cruciais;
- E, por fim, avaliação geral da experiência estadual ou municipal de contratos de gestão

Delimitação dos casos a serem pesquisados

Diante da vastidão do território nacional e do número de entes federados subnacionais, a Contratante delimitou em doze o número de estados a serem pesquisados com maior detalhamento. Estes estados foram selecionados pelo Contratante com base em três critérios básicos:

- a) dimensão - número de casos de contratualização e volume de recursos envolvidos;
- b) tempo de implantação;
- c) institucionalização - existência de estruturas de suporte, monitoramento e/ou avaliação.

A partir de informações preliminares, e com base nos critérios acima, foram selecionados para a pesquisa os seguintes governos subnacionais:

Estado	Nome do órgão	Municípios
Bahia	Secretaria de Estado da Administração - SEAD	A serem definidos até o dia 30 de Maio, conforme Plano de Trabalho (anexo)
Distrito Federal	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	
Espírito Santo	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos	
Mato Grosso	Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral- SEPLAN	
Minas Gerais	Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG	
Pernambuco	Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG	
Piauí	Secretaria de Estado do Planejamento – SEPLAN	
Rio de Janeiro	Secretaria de Planejamento e Gestão	
Rio Grande do Sul	Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG)	
Santa Catarina	Secretaria do Estado de Planejamento – SEPLAN	
São Paulo	Secretaria de Gestão Pública	
Sergipe	Secretaria de Administração	

Metodologia - Instrumentos

Nos doze estados acima indicados será aplicado, *in loco*, o Roteiro/Estrutura de Banco de Dados: Experiência de Contratos de Gestão nos Governos Estaduais e Municipais (municípios selecionados com mais de 500 mil habitantes) – Pesquisa com Secretaria Estaduais e Municipais de Planejamento, Administração e Gestão, apresentado como Anexo I adiante.

De forma complementar, dentre os 12 estados indicados acima – naqueles que apresentarem maior densidade de experiências de contratualização – será aplicado o Roteiro e Estrutura de Banco de Dados - *Pesquisa com órgãos supervisores de contratos de gestão* (Anexo II).

Todos os demais governos estaduais serão solicitados a prestarem informações sobre um conjunto mais delimitado de questões, conforme estruturadas no (Anexo III) Roteiro e Estrutura de Banco de Dados – Experiência de Contratos de Gestão nos Governos Estaduais e Municipais (municípios selecionados com mais de 500 mil habitantes) – Pesquisa com Secretaria Estaduais e Municipais de Planejamento, Administração e Gestão – *Questões Preliminares*.

Relato que este Anexo III já foi encaminhado pela Secretaria de Gestão do MPOG a todos(as) Secretários(as) Estaduais de Administração durante a realização do II Congresso do CONSAD (Conselho Nacional dos Secretários de Estado da Administração), realizado de 6 a 8 de maio de 2009, em Brasília/DF.

Estes são, em termos gerais, os principais elementos que estruturam esta pesquisa, que entendemos, conjuntamente com os resultados da pesquisa sobre as experiências de contrato de gestão no governo federal brasileiro, também contratada no âmbito do PRODEV, oferecerão importantes subsídios para uma avaliação mais abrangente da experiência brasileira recente de contratos de gestão.

Encontram-se 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:

Anexo I - Roteiro e Banco de Dados: Experiência de Contratos de Gestão nos Governos Estaduais e Municipais (municípios selecionados com mais de 500 mil habitantes) – Pesquisa com Secretaria Estaduais e Municipais de Planejamento, Administração e Gestão;

Anexo II - Roteiro e Estrutura de Banco de Dados: Experiência de Contratos de Gestão nos Governos Estaduais e Municipais (municípios selecionados com mais de 500 mil habitantes) – Pesquisa com Órgãos Supervisores de Contratos de Gestão (ou instrumentos similares);

Anexo III - Roteiro e Estrutura de Banco de Dados: Experiência de Contratos de Gestão nos Governos Estaduais e Municipais (municípios selecionados com mais de 500 mil habitantes) – Pesquisa com Secretaria Estaduais e Municipais de Planejamento, Administração e Gestão – Questões Preliminares;

Anexo IV – MPOG - PRODEV Relatório Estruturado das Iniciativas de Monitoramento e Avaliação de Contratos de Gestão pelos Governos Subnacionais

Anexo V – Plano de Trabalho para a realização das atividades ao longo da Consultoria.

BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

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.

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

Fundação Prefeito Faria Lima – Cepam em parceria com a Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo Levantamento dos Novos Arranjos Organizacionais nos Municípios Paulistas (2006): breves considerações – Apresentação no formato power point feita no Congresso de Gestão Pública Fortaleza-CE, 29 e 30/10/08

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.

.

**MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO**

ANEXO I

CONTRATOS DE GESTÃO NOS GOVERNOS ESTADUAIS

Pesquisa com as Secretarias de Administração, Gestão e Orçamento

1. Breve caracterização do Governo Estadual

Secretaria de _____ Estado: _____
 Número de Secretarias Estaduais: _____
 Número total de organizações vinculadas no governo estadual: _____
 Número de contratos de gestão/termos de parceria mantidos pelo governo estadual: _____
 Número de contratos de gestão ou termos de parceria em que esta Secretaria integra o processo de acompanhamento e avaliação: _____
 Número de contratos de gestão/termos de parceria que a Secretaria monitora diretamente: _____
 Não há contratos de gestão nem termos de parceria mantidos pelo governo Estadual:

2. Experiências de Contratos de Gestão/Termos de Parceria

Áreas/Setores (saúde, cultura, segurança pública, ciência e tecnologia, educação etc.)	Número de contratos de gestão
Saúde	
Cultura	
Educação	
Segurança Pública	
Ciência e Tecnologia	
Outros (especificar)	

Identificação dos contratos de gestão/termos de parceria existentes (Uma tabela para cada área/setor)

Área/Setor: _____

Nome da organização com contrato de gestão/termo de parceria	Tipo de organização ¹	Instrumento ² (Anexar cópia)	Esta Secretaria é interveniente? (Firmou o contrato junto com as partes?)	Responsável no Órgão Supervisor (nome, e-mail e telefones)
1.				
2.				
3.				
4.				

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, Acordo de Resultado, outro (especificar).

3. Ordenamento jurídico e normativo sobre contratos de gestão/termos de parceria no Estado

Legislações, normas e/ou orientações utilizadas no contrato de gestão/termo de parceria (ou em instrumento jurídico congênere):

	Relacione as leis, normas e/ou orientações específicas utilizadas (anexe cópias dos documentos estaduais)
Contrato de gestão com órgãos e entidades do Poder Público:	
Contrato de gestão/termos de parceria com entidades do Terceiro Setor (Organizações Sociais; OSCIPs, Serviços Sociais Autônomos etc.)	

Existem normas e/ou orientações específicas (ou similares como cartilhas, manuais etc.) sobre contratos de gestão/termos de parceria?

- Sim (se possível, anexar cópia)
 Não

4. Papel desta Secretaria na condução dos processos de contrato de gestão

A Secretaria é, em geral, responsável por:

Atribuições	Definidas em norma?	Faz	Relevância
		Nunca Sempre 0 ← → 5	Baixa Alta 0 ← → 5
1. Propor legislação e normas infra-legais sobre contratos de gestão (e congêneres), assim como as alterações legislativas e normativas necessárias.			
2. Orientar os órgãos e entidades contratantes sobre o processo de contratualização.			
3. Participar do processo de negociação dos contratos de gestão ou congêneres			
4. Participar como interveniente nos contratos firmados.			
5. Participar das instâncias de acompanhamento e avaliação dos contratos firmados.			
6. Acompanhar e avaliar as experiências de contratualização existentes.			
7. Difundir o resultado das avaliações realizadas.			
8. Participar do processo de identificação de áreas, setores e/ou unidades potencialmente aptas a firmarem contratos de gestão;			
9. Sensibilizar e mobilizar os órgãos e entidades para formas de contrato de gestão.			
10. Oferecer suporte aos órgãos e entidades contratantes no processo de acompanhamento e avaliação.			
11. Promover e difundir o conhecimento sobre o tema, por meio de pesquisas, seminários, capacitação etc.			
12. Promover a capacitação os agentes da contratualização.			
13. Reunir, organizar e divulgar informações sobre os contratos existente.			
14. Promover a articulação e a cooperação institucional com outros estados e o governo federal sobre o tema, para apoio e troca de experiências.			
15. Promover a articulação e a cooperação institucional com os governos municipais sobre o tema, para apoio e troca de experiências.			
16. Outras – Especificar			

Dentre as atribuições acima, quais deveriam ser aperfeiçoadas?

Acha importante formalizar atribuições relacionadas aos contratos de gestão/termos de parceria ou congêneres como competências da Secretaria?

- Sim, tanto que já temos o assunto expresso em norma (anexar cópia);
 Sim, estamos estudando o assunto ou propondo matéria;
 Entendemos a matéria pertinente, mas não entendemos necessária a formalização de atribuições.
 Não entendemos a matéria pertinente, nem que ela deva ser formalizada.

Considerando os itens acima, qual a sua avaliação sobre a qualificação da equipe da Secretaria sobre as atividades envolvidas no acompanhamento e avaliação de contratos de gestão na administração pública estadual?

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

Responda em termos gerais, para o conjunto dos contratos de gestão mantidos pelo governo estadual

A Secretaria participa do processo de negociação dos contratos de gestão? De que forma?

Em sua avaliação, a Secretaria detinha/detém o conjunto de informações prévias necessárias para a sua participação na efetivação dos Contratos? (Conhecimento sobre problemas, desafios, especificidades do campo de atuação da organização supervisora; etc.)

Quando participa como interveniente, qual é o papel da Secretaria?

O nível de participação da Secretaria na negociação/elaboração dos Contratos de Gestão (ou congêneres) tem sido:

- Alto
 Razoável, bom
 Insuficiente
 Nenhum

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

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

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

Tem informação se as Organizações Supervisoras tiveram suporte técnico do governo para esta etapa?

6. Itens do Contrato de Gestão

Esta Secretaria tem um modelo padrão de Contrato e/ou de Termo de Parceria?

- Sim (Anexar cópia do modelo)
 Não, mas está em estudo/desenvolvimento.
 Não, e não há intenção/não considera relevante especificar.

Em caso de existir o modelo, assinale quais dos itens abaixo compõem os termos do Contrato de Gestão ou Termo de Parceria:

Itens	Assinale
Objeto e finalidade;	
Plano de trabalho contemplando objetivos, metas de desempenho, indicadores de avaliação e prazos de execução;	
Demonstração de compatibilidade entre o plano de trabalho e a programação do PPA;	
Medidas de ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira;	
Vigência;	
Condições de revisão, renovação e rescisão;	
Forma e métodos de acompanhamento e avaliação da execução do contrato;	
Direitos, obrigações e responsabilidades dos administradores;	
Procedimentos que assegurem a ampla divulgação dos termos do contrato e dos relatórios e pareceres de acompanhamento e avaliação;	
Unidade e instrumentos de acompanhamento e avaliação.	
Penalidades e sanções para os casos de descumprimento	
Incentivos para o caso de cumprimento/superação	
Outro – Especifique	

6.1 Qualidade dos objetivos, metas e indicadores

A Secretaria orienta as demais secretarias e órgãos supervisores sobre objetivos, metas e indicadores? De que forma?

As metas são objetivas e quantificáveis?

- Sim Não

Existem objetivos e/ou metas qualitativas?

Quem assina os contratos de gestão? (Funções)

6.2 Orçamento

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?

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.)

6.3 Autonomia gerencial, orçamentária e financeira

Nos casos de contrato de gestão com órgãos ou entidades do Poder Público (intra-governo), qual o papel desta secretaria 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. Acompanhamento e avaliação de resultados dos Contratos de Gestão

7.1 Rotinas de acompanhamento dos Contratos de Gestão

Os contratos são acompanhados pela Secretaria?

- Sim
- Não

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

Os contatos nas instituições supervisoras são feitos em que nível hierárquico?

Há facilidade em realizar os contatos e obter respostas? As respostas costumam ser adequadas?

Liste os instrumentos de monitoramento utilizados, indicando os mais relevantes/efetivos. (Ex: relatórios rotineiros, reuniões, audiências públicas, comitês ou outros mecanismos de acompanhamento colegiado etc.)

7.2 Configuração institucional do Acompanhamento

O acompanhamento por esta Secretaria, se houver, é efetuado por:

- Unidade centralizada exclusiva (principal atividade é o acompanhamento dos contratos de gestão)

- Unidade centralizada, porém não exclusiva, sendo o acompanhamento uma entre outras de suas atribuições, ocupando aproximadamente % do tempo de trabalho da unidade responsável.
 - Unidades dispersas na Secretaria.
 - Grupo de Trabalho ou similar;
 - Assessores;
 - Outros. Especifique:
 - Não há acompanhamento.
- (Especifique a subordinação institucional da alternativa assinalada)

A configuração indicada acima apresenta os seguintes benefícios e/ou problemas na qualidade do monitoramento:

Existe a competência para o acompanhamento do(s) contrato(s) de gestão prevista em instrumento normativo?

- Sim
 - Não
- (Anexe cópia)

Há recursos orçamentários destinados para o acompanhamento dos contratos? (Para viagens, seminários, elaboração de material instrucional etc.)

7.3 Equipe: Composição, habilidades e atividades desenvolvidas

Se o monitoramento for efetuado por uma equipe, quantas pessoas a compõem?

		Nível Médio	Nível Superior	Total
Carreira	Com cargo em comissão			
	Sem cargo em comissão			
Só com cargos em comissão (sem vínculo)				
Contratos temporários/outros				
Total				

Conhecimentos e habilidades da equipe de acompanhamento e avaliação

Conhecimentos e habilidades	Existe na equipe? (Pontue de 0 a 10)	Precisa ser aprimorada?		
		não precisa	precisa um pouco	Precisa muito
Conhecimento sobre as prioridades e estratégias do Governo;				
Conhecimento sobre o contexto de atuação e o "negócio" das unidades supervisoras de contrato de gestão;				
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 resolução de conflitos;				
Capacidades de orientar sobre os temas ligados à contratualização;				
Capacidade de articulação e interlocução interna e externa;				
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, Empresas Públicas 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 aos diferentes públicos (imprensa, legislativo, sociedade civil);				
Outras, especifique:				

Atividades desenvolvidas pela equipe de acompanhamento dos contratos de gestão

Atividades	Relevância da atividade (de 0 a 10)	Frequência		
		Sempre	Às vezes	Raramente
Obtenção/sistematização de informações				
Acompanhamento da evolução dos indicadores				
Orientação técnica				
Articulação interna e externa				
Contato com a comissão de avaliação				
Fiscalização do contrato				
Negociação/renegociação de itens do contrato				
Encaminhamento de problemas/soluções				
Proposição de instrumentos normativos				
Divulgação/publicização dos resultados				
Outras. Especifique:				

Em sua opinião, a equipe pode ser avaliada, no geral, como:

Ótima, apresentando o conjunto de habilidades e formações necessárias (de 9 a 10)	Boa, apresentando algumas das habilidades e formações necessárias (de 6 a 8)	Insatisfatória, faltando habilidades e formações cruciais (de 0 a 5)

Há investimento na capacitação dos servidores responsáveis pelo acompanhamento dos contratos?

Há interesse em formação e capacitação?

7.4 Cumprimento e descumprimento dos resultados

Durante o acompanhamento, foi detectado algum caso de meta que não seria alcançada?

Sim Não

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 em instância de acompanhamento e avaliação

Existe instância/comissão de acompanhamento e avaliação dos contratos?

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

Existe participação desta Secretaria na instância/comissão? Como se dá?

A interlocução com esta comissão está bem estabelecida?

8. Controle social e atores externos

Há controle social? Comente:

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?

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

9. Avaliação Geral

Apoio político aos Contratos de Gestão

Em sua opinião, qual a importância do assunto na pauta dos dirigentes desta Secretaria? E para o restante do governo estadual? Comente:

Qual o grau de apoio político das lideranças nas organizações supervisoras para as atividades envolvidas na contratualização?

Dê uma nota (de 0 a 10) para o trabalho desenvolvido pela sua Secretaria na coordenação do processo de contratualização:

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?

Quando ocorre contingenciamento, as Secretarias Supervisoras recorrem a esta Secretaria?

Pontos fortes e pontos fracos das experiências de contratualização de resultados (indique aspectos que poderiam ser aperfeiçoados e servir como referências):

Em sua opinião, considerando o conjunto de elementos acima, a tendência da contratualização de resultados no estado será:

Muito obrigado!

**MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO
PRODEV**

**ANEXO II
PESQUISA CONTRATOS DE GESTÃO NOS GOVERNOS SUBNACIONAIS**

Pesquisa com os órgãos supervisores signatários de contratos de gestão ou instrumentos similares nos Estados e Municípios

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 ¹	Instrumento ² (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:		
Contrato de gestão ou similar com órgãos ou entidades do terceiro setor	Organizações Sociais	
	OSCIPs:	
	Serviços Sociais Autônomos:	
	Outros	

Há leis, normas e/ou orientações específicas sobre contratualização para o setor de atuação?

Sim (Anexar cópia das leis, normas e orientações específicas para o setor de atuação)

Não

Há normas e/ou orientações específicas (ou similares tais como cartilhas, manuais etc) emitidas pela 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 à 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:

	Sim	Estão bem definidos?		
		Sim	Não	Deveriam melhorar
Objeto e finalidade;				
Plano de trabalho contemplando objetivos, metas de desempenho, indicadores de avaliação e prazos de execução;				
Demonstração de compatibilidade entre o plano de trabalho e a programação do PPA;				
Medidas de ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira;				
Vigência;				
Condições de revisão, renovação e rescisão;				
Forma e métodos de acompanhamento e avaliação da execução do contrato;				
Direitos, obrigações e responsabilidades dos administradores;				
Procedimentos que assegurem a ampla divulgação dos termos do contrato e dos relatórios e pareceres de acompanhamento e avaliação;				
Unidade e instrumentos de acompanhamento e avaliação.				
Penalidades e sanções para os casos de 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 supervisionada ou parte considerada essencial?

Atividades importantes ficaram de fora do Contrato? Dê exemplos:

Normalmente, são feitas modificações durante a vigência dos contratos? Como ocorrem? Dê exemplos:

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 da organização supervisora 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 contatos são feitos em que nível hierárquico?

Há facilidade em realizar os contatos e obter respostas?

Comente a qualidade das respostas:

Liste os instrumentos de monitoramento utilizados, indicando os mais relevantes/efetivos. (Ex: relatórios rotineiros, reuniões, audiências públicas, comitês ou outros mecanismos de acompanhamento colegiado etc.)

De quanto em quanto tempo é feita a conferência formal de acompanhamento das metas?

Esse período está previsto no contrato ou em outro documento?

Os períodos de avaliação já sofreram alterações? (De expansão ou estreitamento dos intervalos? Existiria uma periodização ideal e geral ou é caso a caso?)

7.2 Configuração institucional

O acompanhamento é efetuado por:

- Unidade centralizada exclusiva (principal atividade é o monitoramento dos contratos de gestão)
- Unidade centralizada, porém não exclusiva, sendo o monitoramento uma entre outras de suas atribuições, ocupando aproximadamente % do tempo de trabalho da unidade responsável.
- Unidades dispersas na Organização Supervisora.
- Grupo de Trabalho ou similar;
- Assessores;
- Outros. Especifique:
- Não há monitoramento

(Especifique a subordinação institucional da alternativa assinalada e anexe instrumentos jurídicos)

A configuração assinalada acima apresenta os seguintes benefícios e/ou problemas na qualidade do monitoramento:

Existe a competência para o acompanhamento/monitoramento do(s) contrato(s) de gestão prevista em instrumento normativo?

- Sim
- Não

(Anexe cópia)

Há recursos orçamentários destinados para a gestão dos contratos? (Para viagens, cursos, elaboração de material instrucional etc.?)

7.3 Equipe: Composição, habilidades e atividades desenvolvidas

Quantas pessoas compõem a equipe de monitoramento?

		Nível Médio	Nível Superior	Total
Carreira	Com cargo em comissão			
	Sem cargo em comissão			
Só com cargos em comissão (sem vínculo)				
Contratos temporários/outros				
Total				

Formação nível superior da equipe:

Principal Formação	Quantitativo

Conhecimentos e habilidades da equipe de acompanhamento e monitoramento

Conhecimentos e habilidades	Existe na equipe? (Pontue de 0 a 10)	Precisa ser aprimorada?		
		não precisa	precisa um pouco	Precisa muito
Conhecimento sobre as prioridades e estratégias da organização Supervisora e do Governo;				
Conhecimento sobre o contexto de atuação e o “negócio” das unidades supervisionadas				
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

Atividades	Relevância da atividade (de 0 a 10)	Frequência		
		Sempre	Às vezes	Raramente
Obtenção/sistematização de informações				
Acompanhamento da evolução dos indicadores				
Orientação técnica				
Articulação interna e externa				
Contato com a comissão de avaliação				
Fiscalização do contrato				
Negociação/renegociação de itens do contrato				
Encaminhamento de problemas/soluções				
Proposição de instrumentos normativos				
Divulgação/publicização dos resultados				

Outras. Especifique:				
----------------------	--	--	--	--

Em sua opinião, a equipe pode ser avaliada, no geral, como:

Ótima, apresentando o conjunto de habilidades e formações necessária (de 9 a 10)	Boa, apresentando algumas das habilidades e formações necessárias (de 6 a 8)	Insatisfatória, faltando habilidades e formações cruciais necessárias (de 0 a 5)

Há investimento na capacitação dos servidores responsáveis pelo acompanhamento/monitoramento dos contratos?

Há interesse em formação e capacitação?

7.4 Cumprimento e descumprimento dos resultados

Durante o acompanhamento, foi detectado algum caso de meta que não seria alcançada?

Sim Não

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

A premiação/incentivo 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 deste órgão supervisor nos Conselhos de Administração?

Existe instância/comissão de Acompanhamento e Avaliação dos contratos?

- Sim
- Não

Se existe, como funciona? Como é composta? Quais são as atribuições? Mencionar 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?

Atribuições	Tem exercido?	Relevância
	Nunca Sempre 0 ← → 5	Baixa Alta 0 ← → 5
1. Propor legislação e normas infra-legais sobre contratos de gestão (e similares), assim como as alterações legislativas e normativas necessárias.		
2. Orientar os órgãos e entidades contratantes sobre o processo de contratualização.		
3. Participar do processo de negociação dos contratos de gestão ou similares		
4. Participar como interveniente nos contratos firmados.		
5. Participar das instâncias de acompanhamento e avaliação dos contratos firmados.		
6. Acompanhar e avaliar as experiências de contratualização existentes.		
7. Difundir o resultado das avaliações realizadas.		
8. Participar do processo de identificação de áreas, setores e/ou unidades potencialmente aptas a firmarem contratos de gestão;		
9. Sensibilizar e mobilizar os órgãos e entidades para formas de contrato de gestão.		
10. Oferecer suporte aos órgãos e entidades contratantes no processo de acompanhamento e avaliação.		
11. Promover e difundir o conhecimento sobre o tema, por meio de pesquisas, seminários, capacitação etc.		
12. Promover a capacitação os agentes da contratualização.		
13. Reunir, organizar e divulgar informações existentes sobre os contratos.		
14. Promover a articulação e a cooperação institucional com outros estados e o governo federal sobre o tema, para apoio e troca de		

experiências.		
15. Promover a articulação e a cooperação institucional com os governos municipais sobre o tema, para apoio e troca de experiências.		
16. Outras – Especificar		

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 a Secretaria de Gestão (ou congêneres) está bem definida e acontece de modo efetivo?

Aspectos para aperfeiçoar na relação com a Secretaria de Administração:

Existe cobrança de relatórios/informações por parte de outros agentes (Ministério Público, Sociedade 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 de 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 será declinante ou ascendente:

Em sua Secretaria:

No restante do governo Estadual:

Muito obrigado!

**MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO
PRODEV**

ANEXO III

CONTRATOS DE GESTÃO NOS GOVERNOS ESTADUAIS – QUESTÕES PRELIMINARES
Pesquisa com as Secretarias de Administração, Gestão e Orçamento

1. Breve caracterização do Governo Estadual

Secretaria de _____ Estado: _____
 Número de Secretarias Estaduais: _____
 Número total de organizações vinculadas no governo estadual: _____
 Número de contratos de gestão/termos de parceria mantidos pelo governo estadual: _____
 Número de contratos de gestão ou termos de parceria em que esta Secretaria integra o processo de acompanhamento e avaliação: _____
 Número de contratos de gestão/termos de parceria que a Secretaria monitora diretamente: _____
 Não há contratos de gestão nem termos de parceria mantidos pelo governo Estadual:

2. Experiências de Contratos de Gestão/Termos de Parceria

Áreas/Setores (saúde, cultura, segurança pública, ciência e tecnologia, educação etc.)	Número de contratos de gestão
Saúde	
Cultura	
Educação	
Segurança Pública	
Ciência e Tecnologia	
Outros (especificar)	

Identificação dos contratos de gestão/termos de parceria existentes (Uma tabela para cada área/setor)

Área/Setor: _____

Nome da organização com contrato de gestão/termo de parceria	Tipo de organização ¹	Instrumento ² (Anexar cópia)	Esta Secretaria é interveniente? (Firmou o contrato junto com as partes?)	Responsável no Órgão Supervisor (nome, e-mail e telefones)
1.				
2.				
3.				
4.				

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, Acordo de Resultado, outro (especificar).

3. Ordenamento jurídico e normativo sobre contratos de gestão/termos de parceria no Estado

Legislações, normas e/ou orientações utilizadas no contrato de gestão/termo de parceria (ou em instrumento jurídico congênere):

	Relacione as leis, normas e/ou orientações específicas utilizadas (anexe cópias dos documentos estaduais)
Contrato de gestão com órgãos e entidades do Poder Público:	
Contrato de gestão/termos de parceria com entidades do Terceiro Setor (Organizações Sociais; OSCIPs, Serviços Sociais Autônomos etc.)	

Existem normas e/ou orientações específicas (ou similares como cartilhas, manuais etc.) sobre contratos de gestão/termos de parceria?

- Sim (se possível, anexar cópia)
 Não

Papel desta Secretaria na condução dos processos de contrato de gestão

A Secretaria é, em geral, responsável por:

Atribuições	Definidas em norma?	Faz	Relevância
		Nunca Sempre 0 ← → 5	Baixa Alta 0 ← → 5
17. Propor legislação e normas infra-legais sobre contratos de gestão (e congêneres), assim como as alterações legislativas e normativas necessárias.			
18. Orientar os órgãos e entidades contratantes sobre o processo de contratualização.			
19. Participar do processo de negociação dos contratos de gestão ou congêneres			
20. Participar como interveniente nos contratos firmados.			
21. Participar das instâncias de acompanhamento e avaliação dos contratos firmados.			
22. Acompanhar e avaliar as experiências de contratualização existentes.			
23. Difundir o resultado das avaliações realizadas.			
24. Participar do processo de identificação de áreas, setores e/ou unidades potencialmente aptas a firmarem contratos de gestão;			
25. Sensibilizar e mobilizar os órgãos e entidades para formas de contrato de gestão.			
26. Oferecer suporte aos órgãos e entidades contratantes no processo de acompanhamento e avaliação.			
27. Promover e difundir o conhecimento sobre o tema, por meio de pesquisas, seminários, capacitação etc.			
28. Promover a capacitação os agentes da contratualização.			
29. Reunir, organizar e divulgar informações sobre os contratos existente.			
30. Promover a articulação e a cooperação institucional com outros estados e o governo federal sobre o tema, para apoio e troca de experiências.			
31. Promover a articulação e a cooperação institucional com os governos municipais sobre o tema, para apoio e troca de experiências.			
32. Outras – Especificar			

Dentre as atribuições acima, quais deveriam ser aperfeiçoadas?

Acha importante formalizar atribuições relacionadas aos contratos de gestão/termos de parceria ou congêneres como competências da Secretaria?

- Sim, tanto que já temos o assunto expresso em norma (anexar cópia);
 Sim, estamos estudando o assunto ou propondo matéria;
 Entendemos a matéria pertinente, mas não entendemos necessária a formalização de atribuições.
 Não entendemos a matéria pertinente, nem que ela deva ser formalizada.

Responsável pelo preenchimento:

Telefone:

E-mail: