
Agências Executivas

MARE

Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado

Ministra
Cláudia Costin

Chefe de Gabinete
José Walter Vazquez Filho

Secretária da Reforma do Estado
Angela Santana

Secretário de Tecnologia da Informação
Rainer Weiprecht

Secretário de Recursos Humanos
Luiz Carlos de Almeida Capella

Secretário de Logística e Projetos Especiais
Carlos César Pimenta

Presidente da ENAP
Escola Nacional de Administração Pública
Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco

Responsáveis Técnicos pelo Caderno nº 9

Secretaria da Reforma do Estado

Projeto Agências Executivas e Organizações Sociais:

Ary Mergulhão Filho
Helena Lúcia Pinheiro da Costa
Humberto Falcão Martins
Margaret Baroni
Telesmagno Neves Teles

Colaborador:
Paulo Daniel Barreto Lima

Agências Executivas

Caderno 9

MARE | Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado

Brasília - DF / 1998

Conselho Editorial

Ciro Campos Christo Fernandes - presidente
Cláudio Seiji Sato
Frederico Raphael C. Durão Brito
Sheila Maria Reis Ribeiro
Selene Marinho Machado
Maria Lúcia Casasanta Brüzzi
Letícia Schwarz
Marianne Nassuno

Projeto e Editoração Gráfica

João Carlos Machado Ribeiro



Cláudio Seiji Sato
José Murilo C. Carvalho Júnior
Selene Marinho Machado
Roberta Figueiredo Abreu Cruz
João Carlos Machado Ribeiro
Antônia da Silva Farago
Thais Barboza Souza (estagiária)

Copyright © outubro, 1997. MARE.

1ª Edição, 06 de outubro de 1997

2ª Edição, 01 de março de 1998

Reimpressão da 2ª Edição, 25 de junho de 1998

MARE

**Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado**

Sala 740, Fones: (061) 313-1451
Esplanada dos Ministérios, bloco C.
Brasília - DF
CEP 70046-900

Impresso no Brasil

Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.
Agências executivas / Ministério da Administração Federal e
Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1997.
54 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 9)

1. Administração pública - Brasil. 2. Agência executiva - Brasil.
3. Reforma administrativa - Brasil. I. Título. II. Série.

CDD - 351.0073

Sumário

O que são Agências Executivas.....	7
Administração Gerencial.....	12
Planejamento & Efetividade	14
Autonomia & Controle.....	26
O Contrato de Gestão	32
Qualificando Instituições como Agências Executivas	34
Anexos.....	37
Anexo 1: LEI Nº 9.649 DE 27 DE MAIO DE 1998.....	39
Anexo 2: QUALIFICAÇÃO/DESQUALIFICAÇÃO CONTRATO DE GESTÃO.....	40
Anexo 3: FLEXIBILIDADES	44
Anexo 4: PROTOCOLO DE INTENÇÕES	49
Anexo 5: PORTARIA INTERMINISTERIAL.....	54

1

O que são Agências Executivas

A denominação Agência Executiva é uma qualificação a ser concedida, por decreto presidencial específico, *a autarquias e fundações públicas*, responsáveis por *atividades e serviços exclusivos do Estado*. O *Projeto Agências Executivas*, portanto, não institui uma nova figura jurídica na administração pública, nem promove qualquer alteração nas relações de trabalho dos servidores das instituições que venham a ser qualificadas.

É também importante ressaltar que a inserção de uma instituição no *Projeto* se dá por adesão, ou seja, os órgãos e entidades responsáveis por atividades exclusivas do Estado candidatam-se à qualificação, se assim o desejar a própria instituição e, obviamente, seu Ministério supervisor.

Não basta, entretanto, a manifestação da vontade das instituições e respectivos Ministérios. Conforme estabelecido na Lei nº 9.649 de 27 de maio de 1998, a qualificação de uma instituição como Agência Executiva, exige, como pré-requisitos básicos, que a instituição candidata tenha: (1) um plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional em andamento e (2) um *Contrato de Gestão*, firmado com o Ministério supervisor.

Do primeiro pré-requisito - plano estratégico - devem resultar, entre outras, ações de aprimoramento da qualidade da gestão da instituição, com vistas à melhoria dos resultados decorrentes de sua atuação, do atendimento aos seus clientes e usuários e da utilização dos recursos públicos.

O *Contrato de Gestão*, por sua vez, estabelecerá objetivos estratégicos e metas a serem atingidos pela instituição, em determinado

período de tempo, assim como os indicadores que permitirão mensurar seu desempenho na consecução dos compromissos pactuados no contrato.

Além dos pré-requisitos acima expostos, um outro aspecto distingue as autarquias e fundações qualificadas como Agências Executivas das demais: o grau de *autonomia de gestão* que se pretende conceder às instituições qualificadas, assunto que será tratado em capítulo específico deste Caderno.

Com a ampliação de sua autonomia de gestão, busca-se oferecer às instituições qualificadas como Agências Executivas melhores condições de adaptação às alterações no cenário em que atuam - inclusive com relação às demandas e expectativas de seus clientes e usuários - e de aproveitamento de situações e circunstâncias favoráveis ao melhor gerenciamento dos recursos públicos, sempre com vistas ao cumprimento de sua missão.

A concessão de autonomias, entretanto, está subordinada à assinatura do *Contrato de Gestão* com o Ministério supervisor, no qual se firmarão, de comum acordo, compromissos de resultados.

Atividades Exclusivas do Estado

O *Projeto Agências Executivas* tem seu escopo definido pelo *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, documento de governo, apresentado à nação pelo Presidente da República, em novembro de 1995, no qual é delineada uma concepção do Estado e de seu funcionamento. Essa concepção tem por base a distinção entre duas funções primordiais do Estado: a primeira, em nível estratégico, que é a de *formular e avaliar diretrizes e políticas públicas*, garantindo que sua implementação se dê em benefício de todos os cidadãos; a segunda, em nível executivo, que é a de *implementar as políticas formuladas*, com observância das diretrizes definidas. Ambas são funções de competência exclusiva do Estado, não podendo, portanto, ser delegadas a entidades que estejam fora do âmbito estatal, sendo na função de caráter executivo que, como o nome indica, se situam as Agências Executivas.

O caráter de exclusividade de algumas atividades e serviços é de fácil identificação - a formulação de políticas públicas, sem dúvida, e, na dimensão da função de implementação, as atividades de arrecadação de impostos, de promoção da seguridade social básica, de garantia da segurança pública, de regulamentação e regulação de mercados e de fiscalização do cumprimento de determinações legais. Entretanto, nem sempre é possível identificar, prontamente e de forma

inequívoca, a característica de exclusividade de alguns serviços e atividades hoje a cargo de entidades estatais. Para subsidiar essa reflexão, o *Plano Diretor* focaliza o exercício do poder típico de Estado como o marco distintivo do que seria uma atividade de sua exclusiva competência.

Diferentes Funções - Diferentes Esferas de Gestão

A fim de clarificar a forma de atuação do Estado hoje, o *Plano Diretor* distingue alguns setores de atuação, em relação aos quais elabora diferentes proposições. Dentre eles, destacamos os seguintes setores:

- NÚCLEO ESTRATÉGICO, que corresponde ao Ministério Público, ao Poder Legislativo e, no Poder Executivo, à Presidência da República e aos Ministérios. É no núcleo estratégico que as diretrizes, as leis e as políticas públicas são formuladas e avaliadas e seu cumprimento é cobrado.
- SETOR DE ATIVIDADES EXCLUSIVAS, no qual são implementadas as políticas públicas, por meio de prestação de serviços e execução de atividades que pressupõem o exercício do poder de Estado e que estão sob a responsabilidade de autarquias e fundações públicas. É neste setor que se insere o *Projeto Agências Executivas*.

As proposições do *Plano Diretor*, restritas à esfera do Poder Executivo Federal e concebidas a partir das distinções entre os diferentes setores de atuação do Estado, têm como diretriz norteadora a concentração da função de formulação e avaliação de diretrizes e políticas públicas, exclusivamente, no denominado Núcleo Estratégico e da função de implementação de políticas em instituições descentralizadas, da chamada administração indireta.

Na verdade, no Brasil já haviam dado conta da necessidade dessa distinção de funções em diferentes esferas de gestão quando, por meio do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, foi realizado um esforço de reforma administrativa orientado, entre outras diretrizes, pela atribuição das atividades de execução a entidades descentralizadas, na forma de autarquias, fundações e empresas estatais. A justificativa para essa separação ainda é, hoje, a mesma válida àquela época: a implementação de políticas, na qual se executam atividades e se prestam serviços públicos, exige agilidade e flexibilidade por parte das instituições que vão realizá-las, diferentemente da função de formulação. Nesse sentido, o Brasil antecipou uma estratégia que somente nos últimos anos outros países vêm adotando, que é a de descentralizar as atividades de execução, oferecendo às instituições descentralizadas um maior grau de

autonomia de gestão, imprescindível para a realização eficaz e eficiente de sua missão.

Mas o visionário esforço de organização do aparelho do Estado, pretendido pelo Decreto-Lei n.º 200/67, foi aos poucos desfeito, na medida em que não se efetivou, conjuntamente, um esforço de acompanhamento e avaliação da atuação das instituições descentralizadas. Assim, pouca atenção foi dada à definição clara de resultados a serem atingidos pelas instituições e, menos ainda, ao seu desempenho, aos resultados que deveriam ser apresentados. Além disso, a autonomia concedida foi bem administrada por algumas instituições, mas não por todas. Ao contrário, muitos abusos foram cometidos, alguns dos quais pelos Ministérios supervisores, que usaram as instituições a eles vinculadas para fugir da rigidez administrativa a que estavam - e à qual permanecem - atrelados.

Assim foi que, com o decorrer do tempo, na busca de maior controle e no combate aos abusos cometidos, o Estado voltou a centralizar, no próprio Núcleo Estratégico, uma série de atividades de execução, além de diminuir, progressivamente, o grau de autonomia das instituições descentralizadas, inclusive em decorrência de disposições da Constituição Federal de 1988. A tal ponto se restringiu a autonomia que originalmente caracterizava as autarquias e fundações públicas e as empresas estatais, que hoje, principalmente na gestão de meios e recursos, há muito pouca diferença entre as denominadas administração direta e indireta.

Fortalecendo o Núcleo Estratégico

Sob o ponto de vista da descentralização, no caso em que a execução de atividades e a prestação de serviços de competência exclusiva do Estado estejam sendo realizadas no âmbito de um Ministério, é necessário que se promova a discussão sobre a possibilidade de sua transferência para uma instituição descentralizada já existente e que atue em área compatível. Com isso, evita-se a criação desnecessária de novas instituições, racionalizando a ação do Estado, evitando superposições e concentrando, numa mesma entidade e sob a supervisão de um mesmo Ministério, atividades e serviços que estejam a ele subordinados. Na impossibilidade de agregá-los em uma instituição já existente, torna-se necessária a criação de uma entidade, preferencialmente autarquia e, eventualmente, dependendo das características das atividades e serviços, fundação.

Desonerado das atividades de execução, o Núcleo Estratégico tem melhores condições de se dedicar às suas atividades precípuas, que são as de formulação e avaliação de diretrizes e políticas públicas

e a de acompanhamento e avaliação das instituições descentralizadas sob sua supervisão, de forma a garantir a implementação das políticas e a observância das diretrizes por ele formuladas.

Assim, o Núcleo Estratégico se fortalecerá de duas maneiras: (1) concentrando atenção na função principal de formulador e avaliador de políticas e (2) dispondo de instrumentos e ferramentas para realizar um acompanhamento e uma supervisão efetivos das instituições descentralizadas a ele vinculadas.

2

Administração Gerencial

No que diz respeito ao modelo de gestão, o *Projeto Agências Executivas* visa promover, nas instituições candidatas à qualificação como Agência Executiva, a implementação de um *modelo de administração gerencial*, caracterizado por decisões e ações orientadas para *resultados*, tendo como foco *as demandas dos clientes e usuários* da instituição, baseadas no *planejamento permanente* e executadas de forma *descentralizada* e *transparente*, para o Núcleo Estratégico, para os servidores e para a sociedade.

Um modelo de administração gerencial pressupõe uma instituição com seus corpos diretivo e funcional comprometidos com a missão institucional, orientados para a efetividade dos resultados da atuação da organização, em geral, e de suas ações, em particular, e para a valorização dos recursos públicos de que dispõem (financeiros ou não), sendo reconhecidos pelos resultados apresentados.

A Administração Pública enfrenta hoje um grave problema: os servidores, sejam eles gerentes ou não, estão, na maior parte de seu tempo, envolvidos com tarefas e questões que são produtos do formalismo burocrático, o que acaba por levá-los a perder de vista os resultados que deveriam, cada indivíduo e cada instituição, apresentar em favor da sociedade. Assim, a gestão das instituições públicas - inacessível, centralizada e rígida - tornou-se um fim em si mesma, orientada basicamente para processos e tarefas, ao invés de resultados. O que decorre dessa situação, entre outras conseqüências, é: (1) o desperdício de recursos públicos; (2) o desperdício das capacidades e competências dos servidores, que sofrem, ainda, a inibição de seu potencial criativo; e (3) a distância entre a decisão e a ação, em prejuízo do atendimento aos clientes e usuários.

A transição do atual modo de gestão para uma administração gerencial requer uma série de ações específicas para a fase de implementação e outras que garantam a continuidade do novo modelo de gestão. Essas ações devem assegurar:

- a consciência e comprometimento de todos com a missão;
 - a melhoria dos mecanismos de gestão, de forma a garantir: (1) resultados que atendam às demandas dos clientes e usuários; e (2) redução dos custos operacionais;
 - o incentivo ao desenvolvimento da capacidade dos servidores de pensar e agir de forma estratégica, ou seja: (1) atuar de forma pró-ativa e preventiva; (2) trabalhar com diferentes alternativas; (3) enxergar a instituição como um todo e não fragmentada em departamentos, tarefas ou atividades; (4) compreender o ambiente no qual a instituição se situa, dentro da Administração Pública; (5) trabalhar em equipe e valorizar apoios e parcerias; e (6) ter capacidade de responder a desafios e introduzir inovações;
 - o estabelecimento de uma relação de trabalho baseada no desempenho.
-

3

Planejamento & Efetividade

Para que uma instituição cumpra com efetividade sua missão, é imprescindível que suas ações decorram de um planejamento organizado e permanente, baseado na consciência sobre as políticas e diretrizes públicas às quais a organização se vincula, no conhecimento das expectativas de clientes e usuários, levando em conta as condições e meios de que dispõe.

É preciso abandonar a cultura do “planejamento ocasional”, para adotar o planejamento como um exercício permanente e sistemático. Os exercícios de planejamento de ocasião podem até produzir bons documentos, mas, inexistindo uma consciência sobre a importância de se estabelecerem rumos precisos para a instituição, esses documentos acabam por definir dentro de gavetas ou decorar estantes, sem nunca resultarem em ações de melhoria, em direção ao futuro desejado para a organização.

Um planejamento que dê consistência à atuação da instituição deve se iniciar com as definições estratégicas e fechar o seu primeiro ciclo com a definição de metas claras e específicas, que traduzam as aspirações institucionais em ações práticas, que lhe permitirão caminhar, de fato, na direção desejada. A partir desse primeiro ciclo de definições, é preciso rever periodicamente o ambiente, as ameaças e as oportunidades que se apresentam, de forma a poder prever situações que possam vir a interferir no que foi planejado, o que possibilitará a revisão, tanto de estratégias, quanto de ações.

Planejamento e Participação

Para que as ações resultantes de um planejamento se realizem, concretizando a implementação das políticas públicas formuladas, é

imprescindível que cada servidor tenha plena consciência da missão institucional e pleno conhecimento dos resultados globais desejados, de forma a poder identificar qual é o espaço de sua contribuição individual para que esses resultados sejam alcançados.

Um dos fatores críticos para garantir o sucesso e a continuidade de uma administração gerencial é a valorização dos servidores, que deve ser garantida, não só pela remuneração mas, sobretudo, pelo compartilhamento das informações, por investimento permanente em capacitação e pela disponibilidade de um espaço de participação, integrando-os ao processo de planejamento, no que diz respeito à elaboração de metas, definição de indicadores e concepção dos planos operacionais.

Um indivíduo compromete-se com aquilo que conhece e o comprometimento será tão mais intenso quanto maior for sua participação na definição e no planejamento do que se pretende atingir. Assim, uma vez definidas pela alta administração da instituição, as questões estratégicas, como missão, visão de futuro e objetivos institucionais globais, é sua responsabilidade compartilhar essas informações com os servidores, para que todos tenham plena consciência do rumo a ser seguido. Além disso, os objetivos institucionais precisam ser traduzidos em metas para cada unidade administrativa da instituição, de forma que toda a organização participe da construção dos resultados desejados.

Orientação ao Planejamento

1 - Definindo a Missão

Para que se possa definir a missão de uma instituição é preciso, primeiro, compreender as diretrizes do Governo e o espaço legal para a sua área de atuação. Assim, essa definição, no caso das Agências Executivas, deve ser acordada com seu Ministério supervisor, levando-se em conta os marcos referenciais existentes, como, por exemplo, suas competências legais, a Constituição Federal, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o Plano Plurianual, o Orçamento e os programas e objetivos de Governo.

A definição da missão de uma instituição é de responsabilidade de sua alta administração, mas esse entendimento necessita ser compartilhado com todos os servidores, de forma que cada um consiga compreender para onde a organização caminha, para poder seguir na mesma direção, com exato entendimento de qual é o seu papel e qual a sua contribuição para o alcance da missão institucional.

A missão deve declarar, de forma sucinta, a razão de ser da instituição: o que ela faz e para que faz (se necessário, incluindo o

“como faz”). Uma definição simples e clara da missão e, principalmente, o seu compartilhamento com todos os servidores e a sociedade, dá foco à instituição, permitindo que todos os envolvidos, bem como outros interessados, tenham um entendimento comum da missão da organização.

Uma missão descrita de forma clara e tornada pública é o primeiro passo para que possa ser exercido qualquer tipo de controle social.

Exemplo:

- uma instituição na área de saneamento pode definir sua missão como sendo: “Disponibilizar água tratada e rede de esgoto para o Estado X, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população, pela diminuição da incidência de doenças transmissíveis pela água.”

2 - Definindo a Visão de Futuro

Além de ter clareza sobre qual é sua missão institucional, sua razão de ser, a instituição precisa definir, num horizonte de médio (aproximadamente 5 anos) ou talvez, longo (10 anos ou mais) prazos, onde e como a organização deverá estar no futuro. Trata-se de orientar o caminho para a instituição, sendo que essa visão também precisa ser compartilhada com os que nela trabalham e com a sociedade. No caso das Agências Executivas, essa definição também deve ser feita em conjunto com o Ministério supervisor.

A definição de visão precisa levar em conta a análise de cenários, como exercício de possibilidades do ambiente no qual a instituição atua no presente e atuará no futuro. Por exemplo, de que forma o surgimento de novas tecnologias pode gerar impactos sobre a atuação da instituição, inclusive no que diz respeito à sua própria missão?

Exemplo:

- a visão de futuro, para um período de 5 anos, da instituição de saneamento, poderia ser definida como: “Ser uma instituição de normatização e gerenciamento da qualidade do saneamento do Estado X, a ser executado por empresas privadas, por ela contratadas.”

3 - Identificando e Definindo Resultados Sociais

Resultados sociais são benefícios, efeitos ou impactos sociais, diretos ou indiretos, que a instituição pretende atingir, ou atinge, independentemente de intenção, com a realização de sua missão e de seus objetivos e metas.

A responsabilidade da direção da instituição está em atingir eficazmente os objetivos e metas programados, mas um relatório de desempenho institucional deve procurar informar sobre eventuais resultados sociais alcançados.

Exemplo:

- a instituição de saneamento tem como resultado social imediato, por exemplo, a melhoria da qualidade de vida das pessoas do Estado onde atua, mas pode ter ainda, como resultado social desejado, procurar, por exemplo: “contribuir para a diminuição dos índices de mortalidade e de incidência das doenças X e Y.”

4 - Identificando Macroprocessos e Definindo Objetivos Estratégicos

Conhecida por todos a razão de ser da instituição, é preciso identificar quais são seus macroprocessos, ou seja, os grandes conjuntos de atividades-fim, por meio dos quais a organização realiza sua missão. Essa é a etapa de identificação dos processos institucionais mais importantes, vinculados às atividades finalísticas da organização. Assim, a administração interna da instituição não deve ser considerada como macroprocesso; ela será fundamental em outro momento do planejamento estratégico, quando se buscar a adequação de estruturas, quadro de pessoal, processos e procedimentos.

Identificados os macroprocessos, é possível a definição de objetivos estratégicos para cada um deles. Os objetivos devem descrever resultados gerais que a instituição pretende alcançar para cumprir sua missão e que tenham impacto direto no atendimento de demandas de seus clientes/usuários.

O processo de definição dos objetivos estratégicos deve ser liderado pela alta administração e pelos gerentes dos macroprocessos, mas é fundamental que haja a participação de outros níveis da instituição, tendo-se sempre em conta as demandas dos clientes/usuários.

De novo, vale lembrar a necessidade de compartilhamento dessas identificações e definições com todas as pessoas da instituição.

Exemplo:

- no exemplo da instituição da área de saneamento, um objetivo estratégico, vinculado ao macroprocesso “construção de rede de esgoto” e também ao resultado
-

social pretendido, poderia ser “concluir a rede de esgoto em toda a região X (onde os índices de mortalidade e de incidência das doenças mencionadas no resultado social são altos), até o ano Z, ou em Z dias.”

5 - Identificando Fatores Críticos de Sucesso e Definindo Prioridades Estratégicas

O termo “fator crítico de sucesso” refere-se a uma condição essencial para que um macroprocesso ou um objetivo estratégico se realize. A identificação não deve trazer juízo de valor, ou seja, um fator crítico não tem carga negativa nem positiva: não é um problema.

A identificação dos fatores críticos de sucesso é de responsabilidade da alta administração e do corpo gerencial, o que não quer dizer que apenas esses níveis devam participar do esforço de identificação.

Exemplo:

- um fator crítico de sucesso para o atingimento de determinado objetivo estratégico pode ser o grau de conhecimento dos clientes atuais e a identificação de clientes potenciais;
- na instituição de saneamento, um fator crítico de sucesso para o macroprocesso “construção de rede de esgoto” pode ser o impacto ambiental da instalação da rede.

6 - Identificando Problemas

Os fatores críticos identificados constituem importante insumo para a estratégia de atuação da instituição. Uma vez conhecidos, é preciso identificar sua presença ou ausência, ou seja, identificar os problemas que fazem com que não se tenham as condições consideradas como críticas para o sucesso. Com a identificação dos problemas, é possível caracterizar a importância relativa de cada um, estabelecendo, dessa forma, uma relação de prioridades estratégicas.

Exemplo:

- no caso da instituição de saneamento, se houver impacto ambiental negativo na instalação da rede de esgoto de determinada região, a instituição terá um problema a ser resolvido, para o que precisará definir estratégias de ação.

7 - Análise de Ambiente (Cenários)

Além de determinar os macroprocessos, os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos, é preciso analisar o ambiente - interno e externo - em que a instituição está atuando, de forma que se

possa conhecer e avaliar ameaças e oportunidades à solução dos problemas e ao atingimento dos objetivos.

A avaliação dos ambientes, no momento inicial do planejamento estratégico, produz um quadro estático das variáveis que se apresentam naquele momento específico. Esse quadro auxiliará a definição de estratégias e de ações que fazem sentido naquele “cenário”. Entretanto, os cenários se alteram - e cada vez mais rapidamente. Assim, é preciso que a análise de ambiente seja um exercício permanente da instituição, a fim de possibilitar o estabelecimento das melhores estratégias e ações para cada “momento” vivido pela organização.

Ambiente Externo: são as condições fora do âmbito de controle da instituição que podem afetar seus resultados, positiva ou negativamente.

Exemplo: clientes/usuários externos e suas demandas; grupos de interesse e suas demandas; relações institucionais externas; tendências que podem ter efeito sobre demandas e/ou resultados (ameaças e oportunidades).

Ambiente Interno: são as condições internas que podem afetar os resultados institucionais, positiva ou negativamente.

A análise do ambiente interno deve concentrar-se nos aspectos básicos que refletem a capacidade de gestão e permitem a identificação dos pontos fortes (aqueles a partir dos quais a organização pode alcançar mudanças) e dos pontos fracos (oportunidades de melhoria).

Os aspectos básicos que integram a análise do ambiente interno são sete: a Liderança, o Planejamento Estratégico, o Foco no Cliente, a Gestão de Informações, a Gestão de Processos, a Gestão de Pessoas e os Resultados.

O nível de melhoria que uma organização pode empreender está, em grande medida, ligado ao quanto ela consegue perceber e fazer valer seus pontos fortes como instrumentos de eliminação ou redução de seus pontos fracos.

8 - Analisando a Consistência das Etapas do Planejamento até este Ponto

Concluída a primeira etapa do planejamento, é preciso verificar se o conjunto das definições estratégicas da instituição estão coerentes entre si. Qualquer lacuna ou contradição, nessa fase do planejamento, pode enfraquecer e tornar confusas as ações decorrentes. As definições adotadas devem observar o seguinte:

- a missão reflete o papel que a instituição deve desempenhar?
- a missão identifica com clareza o que a organização faz, para que (e como) faz?
- a missão está, na medida do possível, isenta de elementos tipicamente conjunturais, de forma a ter um relativo grau de permanência no tempo?
- a visão reflete um estado futuro desejado, passível de ser alcançado por meio do cumprimento efetivo da missão e/ou dos objetivos estratégicos?
- os macroprocessos identificados são suficientes para o cumprimento da missão?
- há algum macroprocesso que não está ligado diretamente à missão? Se afirmativo, é a missão que precisa ser redefinida ou o macroprocesso que precisa ser repensado?
- os objetivos estratégicos se relacionam diretamente com a missão e com a visão?
- os fatores críticos de sucesso identificados, considerados em conjunto, garantem o atingimento do estado futuro desejado (visão) e dos objetivos estratégicos?

9 - Definindo Metas de Desempenho

Se os objetivos estratégicos são resultados de dimensão mais geral pretendidos pela instituição, as metas de desempenho são ações mais concretas e objetivas, necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos e que vão constituir a matéria-prima da avaliação (e mensuração) do desempenho institucional.

As metas devem declarar os níveis de desempenho minimamente aceitáveis e devem ser preferencialmente quantificáveis. Em alguns casos, pode-se admitir uma data de conclusão como medida de atingimento de uma meta.

A identificação dos fatores críticos de sucesso, das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da instituição pode apontar oportunidades de melhoria, que servirão de base para a definição de metas de desempenho.

As metas devem ser realistas, mas desafiadoras, encorajando o progresso em relação aos níveis históricos de desempenho. Metas não realistas ou que não representem desafio podem levar à perda de credibilidade e à desmotivação em relação ao seu atingimento.

As metas devem ser escritas de forma que mesmo pessoas não familiarizadas com a organização sejam capazes, apenas pela leitura, de entender os resultados esperados.

No processo de definição de metas, deve-se evitar a tentação de querer medir tudo, restringindo-se a mensuração às atividades críticas, quais sejam, aquelas que tenham impacto direto e mais forte no resultado do processo como um todo. Para cada atividade crítica selecionada devem ser estabelecidas metas/padrões de desempenho, pois conhecer o desempenho não é o bastante: é preciso ter uma base para comparação.

Exemplo:

- a instituição de saneamento pode ter, vinculadas ao objetivo estratégico e ao resultado social, as seguintes metas:
 - a) concluir a rede de esgotos em toda a cidade (ou bairro) X, em y dias;
 - b) aumentar em 50% a rede de esgotos nas cidades (ou bairros) Y e Z, em y1 dias;
 - c) reavaliar e fazer a manutenção de toda a rede já existente nas cidades (ou bairros) A e B, até mm/aa.

- uma determinada instituição pode ter como meta: diminuir em X dias o tempo de espera para entrega de certificados do tipo Y, até mm/aa (como ações decorrentes: treinar N especialistas em certificação, que deverão estar aptos a atuar até mm/aa; equipar os laboratórios A e B, para entrar em funcionamento até mm/aa).

- outra instituição pode desejar: reduzir em X% o custo operacional do processo Y (ações decorrentes: rever as normas internas, desburocratizando procedimentos; delegar competência para o nível operacional, rever as etapas de processamento, etc.).

10 - Definindo Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho servem para medir o grau de atingimento de um objetivo e/ou de uma meta e, portanto, devem ser expressos em unidades de medida que sejam as mais significativas para aqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base na informação por eles geradas. Assim, as metas estabelecidas é que definirão a natureza dos indicadores de desempenho.

Um indicador de desempenho é composto de um número ou percentual, que indica a magnitude (quanto), e de uma unidade de medida, que dá ao número ou percentual um significado (o quê).

Os indicadores devem ser definidos de forma a descrever acuradamente como o atual desempenho se relaciona com a missão, os objetivos estratégicos e as metas.

Todo indicador tem uma medida de resultado, que é expressa em termos idênticos aos do objetivo e/ou meta que deverá medir.

Os indicadores devem servir de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação, e não apenas seus resultados, e podem ser agrupados em categorias que indiquem o grau de controle que a instituição tem sobre eles.

Uma avaliação de desempenho deve ter indicadores que meçam, entre outras coisas:

- a Eficácia: em que grau o produto/serviço atende aos padrões estabelecidos, consideradas as demandas de usuários e clientes.
- a Efetividade: em que grau o produto/serviço produz o resultado/impacto desejado.
- a Eficiência: em que grau o produto/serviço está sendo produzido a um custo mínimo.
- a Qualidade: em que grau o produto ou serviço é adequado ao uso pelo cidadão/usuário.

Um indicador precisa:

- ser compreensível;
- ter aplicação fácil e abrangente;
- ser interpretável de forma uniforme (não permitindo diferentes interpretações);
- ser compatível com o processo de coleta de dados existente;
- ser preciso quanto à interpretação dos resultados;
- ser economicamente viável a sua aferição;
- oferecer subsídios para o processo decisório.

Um indicador pode ser representado por uma unidade simples, como horas, metros, reais, número de relatórios, tempo, etc. ou por unidades multidimensionais, que expressam uma relação, como número de acidentes por horas trabalhadas, número de certificados atuais em relação ao desejado, etc.

Exemplo:

- se a meta de uma organização é “reduzir o número de acidentes em 15% com relação aos índices de 1993, até mm/aa”, a medida de resultado será: “percentagem de redução dos índices de acidentes na data prevista”;
-

- no caso da instituição de saneamento, existem dois tipos de indicadores: um para o resultado (efetividade) e outro para o objetivo e para a meta (eficácia); no caso do objetivo e da meta, o indicador será X% de rede de esgoto construída no prazo Y, definido como meta; já no caso do resultado, o indicador é de impacto, ou seja, o quanto a atuação da instituição contribuiu para a diminuição dos índices de mortalidade e de incidência das doenças indicadas; essa é uma avaliação nem sempre muito fácil de ser feita, uma vez que outras organizações podem estar atuando com o mesmo objetivo; de qualquer maneira, como avaliação de resultados, é imprescindível construir mecanismos que permitam mensurar o impacto da atuação da instituição junto a seus clientes/usuários.

11 - Coleta de Dados

Para medir o desempenho institucional é necessário coletar os dados que serão analisados, com base nos indicadores de desempenho definidos. Entretanto, desenvolver novos sistemas de coleta de dados pode ser dispendioso; o tempo e o esforço devem ser comparados com os benefícios. O entusiasmo pela construção de um novo sistema deve ser contido pela realidade dos custos da coleta e do processamento dos dados. Normalmente, pode ser feita uma melhoria nos sistemas de coleta e processamento já existentes, a um custo razoável.

Antes de começar a coletar os dados, deve-se checar se já existem dados disponíveis, se eles se prestam à mensuração pretendida e se deles já se extraíram todas as informações possíveis.

Roteiro:

- o que se está tentando medir?
- o que se quer é, simplesmente, medir a presença ou a ausência de alguma característica?
- é preciso medir o grau ou a magnitude de alguma característica, ou contá-la?
- quão acurada a mensuração deve ser?
- quais os tipos de dados necessários?
- em que momento e local se dará a mensuração?

Há, ainda, um outro fator crítico, já mencionado anteriormente, de fundamental importância para que um modelo de administração gerencial resulte em benefício para toda a sociedade, que é a ação de acompanhamento e avaliação do desempenho das instituições. É esse

acompanhamento que vai garantir possibilidades e condições de se corrigirem rumos, promovendo as alterações que se façam necessárias para que as instituições cumpram, de forma efetiva, a sua missão.

12 - Avaliando o Desempenho Institucional

O *Projeto Agências Executivas* aprimora os mecanismos de acompanhamento e avaliação dos resultados apresentados pelas instituições, além de resgatar os principais objetivos que ensejaram a edição do Decreto-Lei n.º 200/67, quais sejam: (1) descentralizar as atividades de implementação de políticas públicas e, (2) oferecer às instituições descentralizadas maior grau de autonomia.

A avaliação é a comparação dos resultados alcançados (descritos pelos indicadores de desempenho) com o desempenho pretendido (descrito pelos objetivos estratégicos e metas definidos). A avaliação deve servir para que se analisem as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam recomendar mudanças e ações corretivas. Análises mais profundas podem mostrar quais estratégias contribuíram ou não, ou contribuíram mais para resultados positivos, e quais acarretaram resultados negativos ou não desejados.

Atingir um resultado determinado não é suficiente; a idéia é desencadear um processo de melhoria contínua. Um sistema de avaliação deve ser parte de um plano de melhoria do desempenho que possa ser entendido e valorizado por todos os envolvidos e onde se estabeleçam relações de causa e efeito.

Os dados decorrentes da avaliação de desempenho devem ser usados para identificar, entre outras:

- se as demandas dos cidadãos e usuários e dos formuladores de política estão sendo atendidas e com que grau de sucesso;
- as áreas onde a instituição está alcançando sucesso e onde precisa melhorar;
- as necessidades de revisão de normas internas, de processos produtivos e de metas;
- os impedimentos legais e normativos para um bom desempenho, de forma que se possa informar aos Poderes Executivo e Legislativo sobre a necessidade de efetuar mudanças.

Na construção de um sistema de avaliação de desempenho é fundamental a participação de todos, desde a alta direção até os níveis operacionais, de forma que os dados sobre o desempenho atual possam ser amplamente utilizados para a melhoria em direção ao desempenho desejado.

Devem ser realizadas avaliações periódicas, em estágios intermediários, que servirão para alertar sobre eventuais desvios e necessidades de alterações, com vistas à obtenção de melhores resultados. Há uma diferença fundamental entre a avaliação como ferramenta de uma gerência dinâmica e em tempo real e a avaliação “anual” de resultados, muito tarde para se tomar qualquer providência que se faça necessária.

Etapas de um sistema de avaliação:

- 1 - identificação de atividades críticas a serem medidas;
- 2 - estabelecimento de metas para cada atividade crítica;
- 3 - definição de indicadores de desempenho;
- 4 - identificação de responsáveis para cada etapa do processo de mensuração;
- 5 - coleta de dados;
- 6 - análise/retrato do desempenho atual em comparação com o desempenho desejado;
- 7 - identificação da necessidade de ações corretivas;
- 8 - implantação de mudanças, para realinhamento do desempenho;
- 9 - identificação da necessidade de novas metas.

PROCESSO/ ATIVIDADE	PRODUTO/ RESULTADO	META	RESPONSÁVEL	INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA

4

Autonomia & Controle

Visando dotar as Agências Executivas da agilidade e da flexibilidade indispensáveis para garantir efetividade às suas ações, no cumprimento de sua missão, o *Projeto Agências Executivas* prevê a concessão de algumas autonomias como condição intrínseca ao modelo de gestão que se pretende ver implementado e mantido nas Agências.

As autonomias propostas inserem-se na dimensão da gestão dos recursos colocados à disposição das instituições, em relação a três áreas, basicamente: (1) orçamento e finanças; (2) gestão de recursos humanos; e (3) serviços gerais e contratação de bens e serviços.

A lógica que sustenta a proposta de ampliação da autonomia gerencial das Agências é a de que, para se responsabilizar pelos resultados demandados e acordados em um *Contrato de Gestão* e pelo uso dos recursos públicos colocados a sua disposição (financeiros e não financeiros), as instituições precisam ter um maior poder de decisão sobre os meios de atingi-los. É mais importante cobrar o “quê”, deixando a cargo das instituições a decisão sobre o “como”, obviamente exigindo de seus dirigentes a observância das leis. Com isso, a Administração Pública foge de um ciclo vicioso - e perverso para a sociedade - no qual as instituições argumentam que não podem apresentar melhores resultados porque não detêm o controle dos “meios” e os controladores dos “meios” argumentam que não podem passar para as instituições o seu controle porque elas não apresentam resultados.

No que se refere ao aspecto orçamentário-financeiro, pretende-se que as Agências Executivas tenham seu orçamento disposto de

uma forma mais agregada, com os recursos alocados em apenas um projeto ou subatividade, respeitada a distinção entre os grupos de despesa (pessoal e outros custeios e capital). Além disso, para que os resultados pactuados possam efetivamente ser alcançados, é preciso garantir às instituições que os recursos constantes do orçamento sejam efetivamente disponibilizados, afastando-se, portanto, a possibilidade de cortes ou contingenciamentos que inviabilizariam a consecução dos compromissos acordados no *Contrato de Gestão*.

Em relação à gestão de recursos humanos, busca-se uma relação com os servidores baseada no desempenho e no mérito, com a definição de mecanismos financeiros de reconhecimento, como, por exemplo, a concessão de formas de “bonificação por desempenho”. Também se pretende que as Agências Executivas contem com autorização prévia para realizar concursos e nomear os candidatos aprovados, desde que existam vagas e recursos orçamentários necessários ao custeio do gasto. Para isso, é imprescindível que a instituição já tenha definidos os perfis profissionais requeridos para a execução de suas atividades e os quantitativos necessários.

Quanto à gestão dos serviços gerais e contratação de bens e serviços, objetiva-se dotar as Agências Executivas de um mínimo essencial de autonomia de gestão. A concessão de um limite diferenciado de dispensa de licitação para contratação de serviços, compras e obras de engenharia é uma das medidas de organização administrativa que deverão estar disponibilizadas para as Agências. Além disso, parte do esforço empreendido no sentido de dotá-las de maior autonomia e agilidade nas ações do dia-a-dia., compreende a permissão para que possam, mediante edição de regulamento próprio, dispor sobre assuntos relacionados a itens como: (1) opcionais de segurança a serem instalados em veículos automotores de carga, fiscalização, pesquisa ou transporte de servidores; e (2) fixação de limites para atendimento de despesas de pequeno vulto.

A dispensa, para as Agências Executivas, da obrigatoriedade de firmar termos aditivos a convênios de vigência plurianual - quando destinados exclusivamente à indicação do crédito orçamentário que dará suporte ao gasto no exercício - é, também, medida de racionalização administrativa e as poupará de atividades meramente burocráticas, substituídas pela publicidade dada às notas de movimentação de crédito ou de empenho emitidas.

As Agências Executivas deverão contar, ainda, com autonomia para adaptar suas estruturas organizacionais às suas necessidades de funcionamento. Definidos os cargos da alta administração, será atribuição de cada Agência, aí consideradas as suas peculiaridades de atuação, ajustar o restante da estrutura livremente, respeitando o

quantitativo de cargos em comissão disponível. A critério dos Ministérios supervisores poderá, também, ser delegada ao dirigente máximo das Agências Executivas competência para readequação ou aprovação de suas estruturas regimentais ou de seus estatutos.

Reformulando o Controle

Em contrapartida às medidas de organização administrativa, que representam um primeiro esforço no sentido da desregulamentação e da revisão de normas que afetam a gestão na administração autárquica e fundacional, pretende-se a progressiva substituição de uma cultura de controles meramente burocráticos por uma cultura de controle mais eficaz e menos oneroso, que focalize os resultados efetivamente alcançados. O *Contrato de Gestão* será o instrumento fundamental que propiciará essa transição, permitindo o aperfeiçoamento e o fortalecimento da capacidade do Ministério supervisor para exercer um acompanhamento e uma avaliação efetivos do desempenho institucional das Agências.

Os mecanismos e, mais do que isso, a filosofia de “controle” das instituições públicas que se tem hoje não atendem às necessidades e aos objetivos de um acompanhamento e uma avaliação efetivos da ação pública, porque contemplam o enfoque exclusivamente sobre o rito burocrático, passando ao largo da questão do desempenho das instituições no atingimento dos resultados esperados, tanto pelo Núcleo Estratégico, quanto pela sociedade.

A falta de dados sobre os resultados e impactos da ação das instituições descentralizadas conduz à impossibilidade de os Ministérios exercerem sua função de supervisão sobre as instituições a eles vinculadas e, pior ainda, inviabiliza que os Ministérios avaliem o quanto as diretrizes e políticas por eles formuladas atendem às necessidades da sociedade.

Se, por um lado, o *Projeto Agências Executivas* propõe a ampliação da autonomia de gestão das instituições qualificadas, propõe, também, a instituição de mecanismos que possibilitem um acompanhamento efetivo e maior responsabilização dos dirigentes das instituições, não apenas com relação aos aspectos econômicos, mas, principalmente, com relação aos resultados. Nesse aspecto, além da assinatura de um *Contrato de Gestão* com o Ministério supervisor, as instituições candidatas à qualificação como Agência Executiva deverão implementar ações no sentido de atender a dois pressupostos da administração gerencial: (1) compartilhamento de informações e integração dos servidores no processo de planejamento; e (2) implementação de mecanismos que garantam o fluxo de informações entre a instituição e a sociedade, numa via de mão dupla.

Nesse sentido, o *Projeto Agências Executivas* propõe que o acompanhamento e a avaliação das instituições sejam realizados não apenas pelo Estado - por meio do seu Núcleo Estratégico - mas também pela sociedade, introduzindo a noção de *controle social* da Administração Pública.

Como uma das maneiras de aproximar as instituições da sociedade, o *Projeto* tem como diretriz básica a publicidade de todos os atos relativos ao *Contrato de Gestão*. Todos os documentos - contrato de gestão, relatórios de desempenho, decisões, etc. - serão, necessariamente, tornados públicos, por meio do Diário Oficial da União, da “Internet” e de outros meios de divulgação, de forma a possibilitar sua consulta por qualquer cidadão que se interesse em acompanhar a ação da instituição e seu desempenho. As instituições, por sua vez, deverão buscar outros mecanismos de comunicação com seus clientes e usuários, não só para dar informações mas, sobretudo, para receber sugestões, críticas, dúvidas e responder a elas.

Essa diretriz busca estabelecer o Estado como um espaço, ou um fórum para o exercício da cidadania, ou seja, os cidadãos passam a poder acompanhar a atuação das instituições públicas. Esse movimento traduz a idéia de que o Estado, além de ser eficiente, tem que, acima de tudo, prestar serviços adequados às necessidades da sociedade. A obrigação do Estado de valorizar os recursos arrecadados ganha, assim, uma outra dimensão, que extrapola a ótica meramente financeira. Não basta ao Estado realizar sua função com o menor custo possível; é imprescindível realizá-la também com qualidade, atendendo às exigências dos clientes e usuários, em particular, e da sociedade, de uma forma geral. A junção das noções de valor pelo dinheiro e extensão e qualidade do serviço e do atendimento traz, para a arena de discussão sobre a Administração Pública, a questão dos resultados e dos impactos decorrentes da ação do Estado. Conclui-se, assim, que o Estado deve atender às demandas da sociedade, qualitativa e quantitativamente e ao menor custo possível.

Relatórios de Desempenho

Como principal ferramenta para o acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão, as Agências Executivas apresentarão, com periodicidade mínima semestral, relatórios de seu desempenho no cumprimento dos compromissos acordados no *Contrato*.

Os relatórios terão muito mais valor se vincularem as informações sobre o desempenho alcançado à missão e aos objetivos estratégicos. Sem o entendimento desse vínculo, os usuários das informações podem não ser capazes de julgar o progresso em direção aos resultados esperados.

Os dados do relatório devem ater-se às questões cruciais, relativas ao cumprimento da missão institucional, e ser apresentados de forma concisa e compreensível, inclusive para quem não pertence à instituição. Os relatórios não devem ser inundados com dados que não interessam a seus usuários. Deve ser oferecida ampla informação, mas direcionada a propósitos específicos a cada tipo de usuário.

Os relatórios, além de prestar contas sobre a atuação da instituição, precisam conter informações que sejam úteis para a tomada de decisões, com vistas à eliminação de fatores que tenham sido identificados como constrangedores a um melhor desempenho institucional, sempre com foco no atendimento às diretrizes governamentais e às necessidades dos usuários/clientes.

Merecem especial atenção os dados relativos aos motivos pelos quais os prazos ou os resultados alcançados diferem, positiva ou negativamente, das metas estabelecidas. No caso de não-cumprimento das metas, essa explicação é fundamental para que a Agência, o Ministério supervisor, o Congresso e outras instituições públicas possam decidir o que fazer. No caso de superação de metas, as informações poderão servir de exemplos a serem seguidos para que se alcancem resultados semelhantes.

Além de explicitar os motivos pelos quais metas e prazos não foram cumpridos, o relatório deve conter informações sobre as ações que estão sendo, serão ou devam ser tomadas pela instituição ou por outros órgãos para corrigir esses desvios.

Os dados constantes dos relatórios parciais devem ser suficientes para que se verifique:

- se os compromissos acordados no *Contrato de Gestão* são passíveis de monitoração;
- se há compromissos que apresentam falhas graves de concepção e de viabilidade de execução;
- se a instituição está sendo capaz de apontar causas e conseqüências de eventuais atrasos na consecução de objetivos e metas;
- se há necessidade de atuação dos supervisores do *Contrato* junto a outras instâncias governamentais, no sentido de se oferecerem melhores condições de viabilidade ao atingimento dos compromissos acordados.

Devem constar dos relatórios informações e justificativas sobre eventuais mudanças de objetivos, metas e outros fatores importantes para avaliar o desempenho institucional, que tenham ocorrido durante o período abrangido pelo *Contrato de Gestão*.

A instituição deve se preparar para apresentar, em relatórios futuros, uma série histórica sobre seu desempenho. Se isso não for possível no primeiro relatório anual, deve estar contemplado em relatório parcial do ano subsequente, com informações que permitam identificar, de forma clara, as relações de causa e efeito, tanto das ações da instituição, quanto dos níveis de autonomia sobre a melhoria do desempenho. Da mesma forma, devem ser explicitadas as causas de um desempenho em desacordo com o pretendido.

A avaliação oficial do desempenho da instituição deverá ser efetuada por um comitê de avaliação, onde estarão representados o Ministério supervisor, o MARE, como gestor do Projeto Agências Executivas, o sistema de controle interno do Governo Federal, podendo ainda estarem representados os usuários/clientes e outras instituições, governamentais ou não, que, de alguma forma, impactem ou sejam impactados pela atuação da agência.

Os relatórios de desempenho a serem apresentados pela agência servirão de insumo para a avaliação do comitê.

5

O Contrato de Gestão

No âmbito do *Projeto Agências Executivas*, conforme já mencionado, o *Contrato de Gestão* constitui o principal instrumento para a supervisão ministerial, para a gestão estratégica da instituição e para a consolidação da administração gerencial. Isso porque a elaboração do Contrato baseia-se, necessariamente, no planejamento, que culminará com o estabelecimento dos objetivos e metas a serem atingidos durante sua vigência, assim como de indicadores de desempenho que permitam avaliar, de forma objetiva, os resultados apresentados, em comparação com os compromissos acordados no documento.

Para garantir que as políticas públicas formuladas pelo Núcleo Estratégico sejam implementadas e as demandas e expectativas da sociedade atendidas, a dinâmica de monitoramento do *Contrato de Gestão* deve tornar possível a identificação - preferencialmente, de forma antecipada - de eventuais dificuldades ou desvios, a tempo de se promoverem as alterações necessárias, seja nas condições, seja nos objetivos e metas ou na sua forma de implementação.

Na elaboração do *Contrato de Gestão*, a instituição e o Ministério supervisor devem assegurar, entre outros itens, que:

- os objetivos e metas tenham coerência com a missão institucional;
 - existam indicadores que cubram diferentes aspectos do desempenho;
 - as metas e os indicadores sejam úteis para permitir o aprimoramento do desempenho;
-

- os indicadores sejam apropriados para comunicar os resultados;
- tenham sido identificadas, de forma clara, as fontes básicas de dados e os procedimentos de coleta e que existam mecanismos para controle da validade dos dados;
- a linguagem utilizada possa ser compreendida por pessoas que não pertençam à instituição;
- conste do documento, quando necessário, um glossário com os termos-chave, de forma a evitar diferentes interpretações quanto ao que se pretende alcançar.

Conteúdo Básico

O *Contrato de Gestão* deve conter, no mínimo, cláusulas que tratem dos seguintes aspectos:

- *disposições estratégicas*: objetivos da política pública à qual se vincula a instituição, sua missão, objetivos estratégicos e metas institucionais;
- objetivos, metas e respectivos planos de ação;
- *indicadores de desempenho*;
- *meios e condições necessários à execução dos compromissos pactuados*: explicitação dos recursos disponíveis e dos níveis de autonomia concedidos à instituição;
- *sistemática de avaliação*: definição das instâncias da instituição, do Ministério supervisor ou de natureza coletiva, responsáveis pelo acompanhamento do desempenho institucional, da periodicidade (no mínimo semestral) e dos instrumentos de avaliação e de comunicação dos resultados;
- *condições de revisão, suspensão e rescisão do contrato*;
- *definição de responsáveis e de conseqüências* decorrentes do descumprimento dos compromissos pactuados;
- *obrigações* da instituição, do Ministério supervisor e dos Ministérios intervenientes;
- *condições de vigência e renovação do contrato*;
- mecanismos de publicidade e controle social.

6

Qualificando instituições como Agências Executivas

O processo de qualificação de uma autarquia ou fundação se dá em quatro etapas: (1) decisão do Ministério supervisor e da instituição a ser qualificada; (2) assinatura de Protocolo de Intenções, com a constituição de Comissão Coordenadora, que será responsável pela condução do processo de transformação; (3) assinatura de Contrato de Gestão; (4) decreto de qualificação da instituição como Agência Executiva.

Quando se tratar de atividades e serviços que venham sendo executados pelo próprio Ministério, o processo incluirá uma etapa de criação de autarquia ou fundação.

Etapas

1 - Decisão

A inserção de uma instituição no *Projeto Agências Executivas* se inicia com a manifestação de interesse por parte do Ministério supervisor e da instituição. Nessa etapa são realizadas reuniões de esclarecimento sobre o *Plano Diretor* e os objetivos e condições do *Projeto*. Essas reuniões se dão, inicialmente, com os dirigentes do Ministério e da instituição.

Uma vez tomada a decisão, pelo Ministério supervisor e pela instituição, da inclusão desta no *Projeto*, inicia-se a apresentação do modelo Agências e o debate com todo o corpo gerencial e funcional da instituição, para esclarecimento de dúvidas e informações sobre as etapas do processo de qualificação.

2 - Assinatura de Protocolo de Intenções

O Protocolo de Intenções é um documento a ser celebrado entre o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, o Ministério supervisor e a instituição, definindo responsabilidades das partes para a consolidação da instituição como unidade-piloto do Projeto, tendo como anexo um Plano de Ação, no qual são definidas etapas da reestruturação estratégica da instituição, com estabelecimento de prazos e responsáveis.

A partir desse momento, a instituição começa o seu processo de transformação organizacional em direção à administração gerencial, comprometendo-se com a realização do planejamento e com a definição de estratégias e ações necessárias para efetivar a mudança.

Como resultado das ações definidas no Plano de Ação, a instituição elaborará a primeira minuta de *Contrato de Gestão*, a ser negociada com o Ministério supervisor.

3 - Criação de Autarquia ou Fundação

Consiste na elaboração, e encaminhamento à Presidência da República, de Exposição de Motivos e instrumento legal de criação de autarquia ou fundação, com definição de quadro de pessoal e estrutura organizacional.

4 - Assinatura de Contrato de Gestão

O Contrato de Gestão é firmado entre o Ministério supervisor e a instituição, tendo o MARE, o Ministério da Fazenda e o Ministério do Planejamento e Orçamento como signatários intervenientes, considerando que são estes órgãos os gestores dos meios e recursos que garantirão as condições operacionais para o cumprimento dos compromissos acordados no Contrato.

5 - Decreto de Qualificação

Consiste na elaboração, e encaminhamento à Presidência da República, de Exposição de Motivos e Decreto de qualificação da instituição como Agência Executiva.

Anexos

ANEXO I
LEI 9.649 DE 27 DE MAIO DE 1998

A qualificação como Agência Executiva na Administração Pública Federal foi prevista em lei, com a inclusão de dois artigos na Lei nº 9.649 de 27 de maio de 1998, publicada no Diário Oficial da União de 28 de maio de 1998, abaixo transcritos. Deverá ser editado decreto regulamentando a qualificação, conforme previsto no § 2º do art. 49.

“Art. 51. O Poder Executivo poderá qualificar como Agência Executiva a autarquia ou fundação que tenha cumprido os seguintes requisitos:

I - ter um plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional em andamento;

II - ter celebrado *Contrato de Gestão* com o respectivo Ministério supervisor.

§ 1º A qualificação como Agência Executiva será feita por ato do Presidente da República.

§ 2º O Poder Executivo editará medidas de organização administrativa específicas para as Agências Executivas, visando assegurar a sua autonomia de gestão, bem como a disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros para o cumprimento dos objetivos e metas definidos nos Contratos de Gestão.

Art 52. Os planos estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional definirão diretrizes, políticas e medidas voltadas para a racionalização de estruturas e do quadro de servidores, a revisão dos processos de trabalho, o desenvolvimento dos recursos humanos e o fortalecimento da identidade institucional da Agência Executiva.

§ 1º Os Contratos de Gestão das Agências Executivas serão celebrados com periodicidade mínima de um ano e estabelecerão os objetivos, metas e respectivos indicadores de desempenho da entidade, bem como os recursos necessários e os critérios e instrumentos para a avaliação do seu cumprimento.

§ 2º O Poder Executivo definirá os critérios e procedimentos para a elaboração e acompanhamento dos Contratos de Gestão e dos programas estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional das Agências Executivas.”

ANEXO 2
QUALIFICAÇÃO/DESQUALIFICAÇÃO
CONTRATO DE GESTÃO

Decreto nº 2.487, de 2 de fevereiro de 1998

Dispõe sobre a qualificação de autarquias e fundações como Agências Executivas, estabelece critérios e procedimentos para a elaboração, acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão e dos planos estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional das entidades qualificadas e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI da Constituição e de acordo com o disposto nos arts. 51 e 52 da Medida Provisória nº 1.549-38, de 31 de dezembro de 1997.

DECRETA:

Art. 1º As autarquias e as fundações integrantes da Administração Pública Federal poderão, observadas as diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, ser qualificadas como Agências Executivas.

§ 1º A qualificação de autarquia ou fundação como Agência Executiva poderá ser conferida mediante iniciativa do Ministério supervisor, com anuência do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, que verificará o cumprimento, pela entidade candidata à qualificação, dos seguintes requisitos:

- a) ter celebrado contrato de gestão com o respectivo Ministério supervisor;
- b) ter plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional, voltado para a melhoria da qualidade da gestão e para a redução de custos, já concluído ou em andamento.

§ 2º O ato de qualificação como Agência Executiva dar-se-á mediante decreto.

§ 3º Fica assegurada a manutenção da qualificação como Agência Executiva, desde que o contrato de gestão seja sucessivamente renovado e que o plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional tenha prosseguimento ininterrupto, até a sua conclusão.

§ 4º A desqualificação de autarquia ou fundação como Agência Executiva dar-se-á mediante decreto, por iniciativa do Ministério supervisor, com anuência do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, sempre que houver descumprimento do disposto no parágrafo anterior.

Art. 2º O plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional das entidades candidatas à qualificação como Agências Executivas contemplará, sem prejuízo de outros, os seguintes conteúdos:

I - o delineamento da missão, da visão de futuro, das diretrizes de atuação da entidade e a identificação dos macroprocessos por meio dos quais realiza sua missão, em consonância com as diretrizes governamentais para a sua área de atuação;

II - a revisão de suas competências e forma de atuação, visando à correção de superposições em relação a outras entidades e, sempre que cabível, à descentralização de atividades que possam ser melhor executadas por outras esferas de Governo;

III - a política, os objetivos e as metas de terceirização de atividades mediante contratação de serviços e estabelecimento de convênios, observadas as diretrizes governamentais;

IV - a simplificação de estruturas, compreendendo a redução de níveis hierárquicos, a descentralização e a delegação, como forma de reduzir custos e propiciar maior proximidade entre dirigentes e a agilização do processo decisório para os cidadãos;

V - o reexame dos processos de trabalho, rotinas e procedimentos, com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados e ampliar a eficiência e eficácia de sua atuação;

VI - a adequação do quadro de servidores às necessidades da instituição, com vistas ao cumprimento de sua missão, compreendendo a definição dos perfis profissionais e respectivos quantitativos de cargos;

VII - a implantação ou aperfeiçoamento dos sistemas de informações para apoio operacional e ao processo decisório da entidade;

VIII - a implantação de programa permanente de capacitação e de sistema de avaliação de desempenho dos seus servidores;

IX - a identificação de indicadores de desempenho institucionais, destinados à mensuração de resultados e de produtos.

Parágrafo único. As entidades referidas no “caput” promoverão a avaliação do seu modelo de gestão, com base nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, identificando oportunidades de aperfeiçoamento gerencial, de forma a subsidiar a elaboração do plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional.

Art. 3º O contrato de gestão definirá relações e compromissos entre os signatários, constituindo-se em instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional da entidade, para efeito de supervisão ministerial e de manutenção da qualificação como Agência Executiva.

§ 1º Previamente à sua assinatura, o contrato de gestão deverá ser objeto de análise e de pronunciamento favorável dos Ministérios da Administração Federal e Reforma do Estado, do Planejamento e Orçamento e da Fazenda.

§ 2º Os Ministérios referidos no parágrafo anterior prestarão apoio e orientação técnica à elaboração e ao acompanhamento dos contratos de gestão.

§ 3º Os titulares dos Ministérios referidos no § 1º deste artigo firmarão o contrato de gestão na qualidade de intervenientes.

§ 4º O contrato de gestão terá a duração mínima de um ano, admitida a revisão de suas disposições em caráter excepcional e devidamente justificada, bem como a sua renovação, desde que submetidas à análise e à aprovação referidas no § 1º deste artigo, observado o disposto no § 7º do art. 4º deste Decreto.

§ 5º O orçamento e as metas para os exercícios subsequentes serão estabelecidos a cada exercício financeiro, conjuntamente pelos Ministérios referidos no § 1º deste artigo, o Ministério supervisor e a Agência Executiva, em conformidade com os planos de ação referidos nos incisos I e II do art. 4º deste Decreto, por ocasião da elaboração da proposta orçamentária anual.

§ 6º O valor consignado na proposta orçamentária anual será incorporado ao contrato de gestão.

Art. 4º O contrato de gestão conterà, sem prejuízo de outras especificações, os seguintes elementos:

I - objetivos e metas da entidade, com seus respectivos planos de ação anuais, prazos de consecução e indicadores de desempenho;

II - demonstrativo de compatibilidade dos planos de ação anuais com o orçamento e com o cronograma de desembolso, por fonte;

III - responsabilidades dos signatários em relação ao atingimento dos objetivos e metas definidos, inclusive no provimento de meios necessários à consecução dos resultados propostos;

IV - medidas legais e administrativas a serem adotadas pelos signatários e partes intervenientes com a finalidade de assegurar maior autonomia de gestão orçamentária, financeira, operacional e administrativa e a disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros imprescindíveis ao cumprimento dos objetivos e metas;

V - critérios, parâmetros, fórmulas e conseqüências, sempre que possível quantificados, a serem considerados na avaliação do seu cumprimento;

VI - penalidades aplicáveis à entidade e aos seus dirigentes, proporcionais ao grau do descumprimento dos objetivos e metas contratados, bem como a eventuais faltas cometidas;

VII - condições para sua revisão, renovação e rescisão;

VIII - vigência.

§ 1º Os contratos de gestão fixarão objetivos e metas relativos, dentre outros, aos seguintes itens:

a) satisfação do cliente;

b) amplitude da cobertura e da qualidade dos serviços prestados;

c) adequação de processos de trabalho essenciais ao desempenho da entidade;

d) racionalização de dispêndios, em especial com custeio administrativo;

e) arrecadação proveniente de receitas próprias, nas entidades que disponham dessas fontes de recursos.

§ 2º Os objetivos e metas definidos no contrato de gestão observarão a missão, a visão de futuro e a melhoria do modelo de gestão, estabelecidos no plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional referido no art. 2º deste Decreto.

§ 3º A execução do contrato de gestão de cada Agência Executiva será objeto de acompanhamento, mediante relatórios de desempenho com periodicidade mínima semestral, encaminhados ao respectivo Ministro supervisor e às partes intervenientes;

§ 4º Os relatórios de desempenho deverão contemplar, sem prejuízo de outras informações, os fatores e circunstâncias que tenham dado causa ao descumprimento das metas estabelecidas, bem como de medidas corretivas que tenham sido implementadas.

§ 5º O Ministro de Estado supervisor designará a unidade administrativa, dentre as já existentes na estrutura do respectivo Ministério, incumbida do acompanhamento do contrato de gestão de que seja signatário.

§ 6º Serão realizadas avaliações parciais periódicas, pelo Ministério supervisor e pela Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.

§ 7º Por ocasião do termo final do contrato de gestão, será realizada, pelo Ministério supervisor, avaliação conclusiva sobre os resultados alcançados, subsidiada por avaliações realizadas pelos Ministérios referidos no § 1º do art. 3º deste Decreto.

§ 8º A ocorrência de fatores externos que possam afetar de forma significativa o cumprimento dos objetivos e metas contratados, ensejará a revisão do contrato de gestão.

Art. 5º O plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional, o contrato de gestão, os resultados das avaliações de desempenho e outros documentos relevantes para a qualificação, o acompanhamento e a avaliação da Agência Executiva serão objeto de ampla divulgação, por meios físicos e eletrônicos, como forma de possibilitar o seu acompanhamento pela sociedade.

§ 1º O contrato de gestão será publicado no Diário Oficial da União, pelo Ministério supervisor, por ocasião da sua celebração, revisão ou renovação, em até quinze dias, contados de sua assinatura.

§ 2º A conclusão das avaliações parciais e final relativas ao desempenho da Agência Executiva será publicada no Diário Oficial da União, pelo Ministério supervisor, sob a forma de extrato.

Art. 6º Os Ministérios da Administração Federal e Reforma do Estado, da Fazenda e do Planejamento e Orçamento, no âmbito de suas respectivas competências, adotarão as providências necessárias à execução do disposto neste Decreto.

Art. 7º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 02 de fevereiro de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

ANEXO 3 FLEXIBILIDADES

As flexibilizações, destinadas a ampliar a autonomia de gestão das Agências Executivas tiveram início com a edição de Instrução Normativa abrangendo normas de responsabilidade do próprio MARE, abaixo transcrita:

Instrução Normativa/ MARE/N.º 7, de 3 de julho de 1997.

“O MINISTRO DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO, no uso da atribuição que lhe confere o art. 87, parágrafo único, inciso II, da Constituição, considerando o disposto na Lei nº 6.494, de 7 de dezembro de 1.997, no Decreto nº 87.497, de 18 de agosto de 1.982, alterado pelo Decreto nº 89.467, de 21 de março de 1.984, no Decreto nº 1.658, de 5 de outubro de 1.995, no Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1.994, e tendo em vista a necessidade de assegurar maior autonomia de gestão administrativa, operacional e de recursos humanos às autarquias e fundações integrantes da Administração Pública Federal, qualificadas como Agências Executivas, como forma de ampliar a eficiência na utilização dos recursos públicos e melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados, resolve:

Art. 1º As Agências Executivas poderão aceitar, como estagiários, alunos regularmente matriculados e que venham freqüentando, efetivamente, cursos vinculados à estrutura do ensino público e particular, nos níveis superior, profissionalizante de segundo grau e supletivo, oficiais ou reconhecidos, em quantitativos compatíveis com a sua capacidade de proporcionar experiência prática na linha de formação acadêmica, desde que haja recursos orçamentários disponíveis para cobertura da despesa.

Parágrafo único. Não se aplica às Agências Executivas o limite relativo ao número de estagiários previsto no art. 2º da Instrução Normativa nº 5, de 25 de abril de 1.997.

Art. 2º Fica delegada ao Ministro titular do Ministério supervisor competência para realizar concurso público e nomear os candidatos habilitados a cargos integrantes da lotação de Agência Executiva, observada a disponibilidade de recursos orçamentários e a existência de vagas.

§ 1º Previamente à realização do concurso, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado deverá atestar, num prazo de até 30 (trinta) dias, a possibilidade de suprir as necessidades de recrutamento da Agência Executiva mediante redistribuição de servidores.

§ 2º Findo o prazo de que trata o § 1º deste artigo, sem que o MARE tenha se manifestado, o Ministério supervisor poderá realizar o concurso.

§ 3º A competência a que se refere o “caput” deste artigo poderá ser subdelegada ao dirigente máximo da Agência Executiva.

Art. 3º As Agências Executivas ficam autorizadas a efetuar diretamente a inclusão, na folha de pagamento, dos valores referentes a exercícios ou meses anteriores, obedecido o disposto no Decreto nº 1.412, de 7 de março de 1.995.

Parágrafo único. Responderão solidariamente, na forma da lei, por eventuais irregularidades e prejuízos causados ao erário público, os ordenadores de despesa, o titular da área de recursos humanos e as chefias que lhe sejam subordinadas, responsáveis pela identificação, reconhecimento, cálculo e atualização monetária dos valores desembolsados.

Art. 4º As Agências Executivas poderão dispor, em regulamento próprio, sobre a permissão para instalação de equipamentos opcionais de segurança nos veículos automotores de transporte rodoviário, de sua propriedade, classificados no grupo IV, nos termos da Instrução Normativa nº 9, de 23 de agosto de 1.994, alterada pela Instrução Normativa nº 6, de 16 de junho de 1.997.

Art. 5º Ficam as Agências Executivas dispensadas de observar o limite previsto no subitem 3.1.3 da Instrução Normativa nº 8, de 11 de abril de 1.996, referente à autorização para uso de telefone móvel celular.

Art. 6º Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 7º Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.”

Decreto nº 2.488, de 2 de fevereiro de 1998

Define medidas de organização administrativa específicas para as autarquias e fundações qualificadas como Agências Executivas e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art.84, incisos IV e VI, da Constituição, e de acordo com o disposto no parágrafo 2º do art. 51 da Medida Provisória nº 1.549-38, de 31 de dezembro de 1997.

DECRETA:

Art. 1º As autarquias e as fundações integrantes da Administração Pública Federal, qualificadas como Agências Executivas serão objeto de medidas específicas de organização administrativa, com a finalidade de ampliar a eficiência na utilização dos recursos públicos, melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados, assegurar maior autonomia de gestão orçamentária, financeira, operacional e de recursos humanos e eliminar fatores restritivos à sua atuação institucional.

Art. 2º Não se aplicará às Agências Executivas os limites anuais estabelecidos pelo Decreto nº 948, de 5 de outubro de 1993, referentes à realização de serviços extraordinários, desde que sejam previamente atestadas a existência de recursos orçamentários disponíveis e a necessidade dos serviços para o cumprimento dos objetivos e metas do contrato de gestão.

Art. 3º Fica delegada aos Ministros supervisores competência para aprovação ou readequação das estruturas regimentais ou estatutos das Agências Executivas, sem aumento de despesas, observadas as disposições específicas previstas em lei e o quantitativo de cargos destinados à entidade.

Parágrafo único. O Ministro supervisor poderá subdelegar, ao dirigente máximo da Agência Executiva, a competência de que trata o “caput” deste artigo.

Art. 4º Fica permitida a subdelegação, aos dirigentes máximos das autarquias e fundações qualificadas como Agências Executivas, da competência para autorizar os afastamentos do País, prevista no art. 2º do Decreto nº 1.387, de 7 de fevereiro de 1995, de servidores civis das respectivas entidades.

Art. 5º As Agências Executivas poderão editar regulamentos próprios de avaliação de desempenho dos seus servidores, previamente aprovados pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e por seu Ministério supervisor.

Parágrafo único. Os resultados da avaliação poderão ser considerados para efeito de progressão funcional dos servidores das Agências Executivas, observadas as disposições legais aplicáveis a cada cargo ou carreira.

Art. 6º Não se aplica às Agências Executivas que tenham editado regulamento próprio, dispondo sobre o registro de assiduidade e pontualidade de seus servidores, o disposto no § 7º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, alterado pelo art. 4º do Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996.

Art. 7º A execução orçamentária e financeira das Agências Executivas observará os termos do contrato de gestão e não se sujeitará a limites nos seus valores para movimentação, empenho e pagamento.

Art. 8º Fica delegada competência aos Ministros supervisores para a fixação de limites específicos, aplicáveis às Agências Executivas, para a concessão de suprimento de fundos para atender a despesas de pequeno vulto, prevista no inciso III do art. 45 do Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986, observadas as demais disposições do referido Decreto.

Parágrafo único. O Ministro supervisor poderá subdelegar, ao dirigente máximo da Agência Executiva, a competência de que trata o “caput” deste artigo.

Art. 9º As Agências Executivas poderão editar regulamento próprio dispondo sobre valores de diárias no País e condições especiais para sua concessão, objetivando atender, dentre outras, a situações específicas de deslocamentos entre localidades próximas ou para regiões com características geográficas especiais com o uso de meios de transporte alternativos ou o oferecimento de facilidades por terceiros, inclusive quando incluídas ou não no custo de taxas de inscrição em eventos de interesse institucional.

Parágrafo único. O regulamento deverá respeitar o disposto no art. 2º do Decreto nº 343, de 19 de novembro de 1991, com as alterações do Decreto nº 1.656, de 3 de outubro de 1995, nos §§ 1º e 3º do art. 58 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, alterada pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, e os valores máximos unitários estabelecidos na tabela editada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

Art. 10. Ficam as Agências Executivas dispensadas da celebração de termos aditivos a contratos e a convênios de vigência plurianual, quando objetivarem unicamente a identificação dos créditos à conta dos quais devam correr as despesas relativas ao respectivo exercício financeiro.

§ 1º Para cumprimento do princípio da publicidade, a Agência Executiva fará publicar, no Diário Oficial da União, os dados relativos a número, valor, classificação funcional programática e de natureza da despesa, correspondentes à nota de empenho ou de movimentação de créditos.

§ 2º A Secretaria do Tesouro Nacional, do Ministério da Fazenda, disciplinará os procedimentos com vistas ao cumprimento do disposto neste artigo.

Art. 11. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 02 de fevereiro de 1998, 177º da Independência e 110º da República.

Lei 9.648 de 27 de maio de 1998
(altera dispositivos da Lei nº 8.666)

Art. 1º Os arts. 5º, 24, 26, 57 e 120 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, passam a vigorar com as seguintes alterações:

“ Art. 5º
.....

Art. 24.
.....

Parágrafo único. Os percentuais referidos nos incisos I e II deste artigo, serão de 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por sociedade de economia mista e empresa pública, bem assim por autarquia e fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas.”

ANEXO 4

PROTOCOLO DE INTENÇÕES

Protocolo de Intenções que entre si celebram o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, o Ministério X e a(o) Y (nome da instituição) para implantação de Unidade-Piloto do Projeto Agências Executivas

O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, doravante denominado MARE, neste ato representado pelo Excelentíssimo Senhor Ministro de Estado XX, e o Ministério ..., doravante denominado X, neste ato representado pelo Excelentíssimo Senhor Ministro de Estado XX, e a(o) ..., doravante denominada(o) Y, neste ato representada por seu Presidente(Diretor), resolvem firmar o presente Protocolo de Intenções, mediante as seguintes cláusulas:

CLÁUSULA I - DO OBJETIVO

O presente Protocolo tem como objetivo a consolidação da(o) Y como unidade-piloto do Projeto Agências Executivas, mediante ações conjuntas do MARE, por intermédio da Secretaria de Reforma do Estado, do X e da(o) Y, que propiciem a reestruturação estratégica e a modernização da Unidade-Piloto, em consonância com as diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

§ 1º O Projeto Agências Executivas visa implementar um modelo de gestão voltado para resultados, que utilize princípios de qualidade e administração participativa, de forma a ensejar um melhor atendimento das demandas da sociedade, compatível com a missão da instituição.

§ 2º O acompanhamento e a avaliação da gestão de uma Agência Executiva dar-se-ão por meio de um Contrato de Gestão, a ser assinado entre a instituição candidata à qualificação como Agência Executiva e seu Ministério supervisor, no qual se estabelecerão, de comum acordo, objetivos e metas de desempenho a serem alcançados pela Agência em determinado período, com definição dos correspondentes indicadores de desempenho, assim como das condições operacionais necessárias à consecução dos resultados acordados.

CLÁUSULA II - DA COMISSÃO COORDENADORA

Para viabilizar a implementação do Projeto na(o) Y, constituir-se-á uma Comissão Coordenadora, com a participação de representantes do MARE, do X e da(o) Y, que ficará responsável pelo acompanhamento das ações e atividades do Projeto, assim como pelas reformulações que se fizerem necessárias, até que seja assinado o Contrato de Gestão a que se refere o § 2º da Cláusula I.

Parágrafo Único. As partes que ora firmam o presente Protocolo de Intenções indicarão os representantes, que serão nomeados pelo Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, e pelo Ministro de Estado X, mediante Portaria Interministerial, no prazo de 30 (trinta) dias a contar da assinatura deste Instrumento.

CLÁUSULA III - DAS OBRIGAÇÕES

Ficam estabelecidas as seguintes atribuições e responsabilidades para a consecução do objeto deste instrumento:

I - ao MARE, ao X e à(o) Y caberá, conjuntamente:

- a) analisar e decidir sobre o desenvolvimento das ações de implantação da Unidade-Piloto, por intermédio da Comissão Coordenadora de que trata a Cláusula II, inclusive no que se refere a eventuais necessidades de alterações legais;
- b) oferecer ao Projeto infra-estrutura, logística e apoio institucional à sua realização; e
- c) designar pessoal de seus respectivos quadros, por prazo determinado, para acompanhamento e supervisão da execução das atividades do Projeto.

II - ao X caberá:

- a) prestar orientação ao processo de reestruturação e modernização da(o) Y; e
- b) adotar políticas que facilitem o processo de transformação do modelo de gestão da(o) Y;

III - à(o) Y caberá:

- a) promover uma avaliação institucional, que se traduzirá em um Plano de Ação circunstanciado, com vistas à consolidação de um novo modelo de gestão, de acordo com as diretrizes e o cronograma constantes do anexo I deste Protocolo;
- b) estimular e assegurar a participação de seu corpo funcional na consolidação do Projeto e designar profissionais a serem capacitados como Consultores Internos;
- c) implantar mecanismos de comunicação com o corpo funcional da instituição, tanto para informar os servidores sobre o andamento do projeto quanto para receber sugestões e esclarecer dúvidas;
- d) prestar informações, mediante relatórios periódicos, à Comissão Coordenadora, sobre o andamento dos processos internos e externos;
- e) colocar à disposição do MARE a experiência adquirida no gerenciamento de seu plano de reestruturação e modernização; e
- f) submeter à Comissão Coordenadora minuta de Contrato de Gestão.

IV - ao MARE caberá:

- a) orientar e prestar consultoria e assistência técnica à execução do Projeto, de acordo com as diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado;
-

- b) avaliar, periodicamente, os resultados do processo de mudança da(o) Y;
c) facilitar e articular o processo de mudança e, em especial, oferecer apoio à(ao) Y e ao X na superação das dificuldades técnicas que se interponham à consecução do objeto deste protocolo; e
d) difundir a experiência da(o) Y para os demais órgãos da Administração Federal.

CLÁUSULA IV - DA PUBLICAÇÃO

O MARE providenciará a publicação de extrato do presente instrumento, no Diário Oficial da União, até o quarto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.

CLÁUSULA V - DISPOSIÇÕES GERAIS

Os casos omissos serão dirimidos entre as partes, tendo por base o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

O presente Protocolo terá vigência de dois anos, podendo ser prorrogado, alterado ou rescindido, a qualquer tempo, por manifestação das partes, ou, ainda, ser desdobrado em ações complementares que deverão ser objeto de prévios entendimentos formais e expressos, se for o caso, em instrumentos próprios.

E, por estarem de acordo com as cláusulas e condições fixadas, firmam o presente Protocolo em três vias, de igual teor e forma.

Brasília, emde..... de 1998.

XXXXXXXXXXXX

Ministro de Estado da Administração
Federal e Reforma do Estado

XXXXXXXXXX

Ministro de Estado X

XXXXXXXXXX

Secretária da Reforma do Estado

YYYYY

Presidente/Diretor da(o) Y

Anexo ao Protocolo de Intenções

PLANO DE AÇÃO

Etapa I - Planejamento Estratégico

1 - Definição de missão e visão de futuro

* prazo:

* responsável:

2 - Análise Estratégica, condizente com a missão e visão de futuro

- macroprocessos
- fatores críticos
- principais produtos
- clientes e fornecedores externos
- grupos de interesse
- pontos fracos e fortes
- ameaças e oportunidades

* prazo:

* responsável:

3 - Análise Operacional (diagnóstico e produtos), condizente com a missão e visão de futuro

- processos/procedimentos/rotinas atuais ⇔ propostas de revisão
- perfil tecnológico necessário
- estrutura necessária, orientada para a horizontalização, descentralização (inclusive para outras esferas de governo) e delegação de competências para os níveis mais próximos aos usuários/clientes
- perfil profissional necessário
- lotação necessária
- constrangimentos legais e normativos
- custos atuais

* prazo:

* responsável:

- projeto de adequação do perfil tecnológico (hardware, software, treinamento, custos)
 - minuta de decreto com nova estrutura
 - proposta de adequação do quadro de pessoal (realocação/recapacitação, redistribuição, contratação)
-

-
- proposta de revisão de determinações legais e normativas
 - proposta de redução de custos
 - * prazo:
 - * responsável:

Etapa II - Consolidação de Infra-Estrutura de Avaliação e Acompanhamento

1 - Definição de sistemas de custos e de informações gerenciais, analisando a estrutura porventura já disponível e observando a relação custo X benefício de se implantarem sistemas e mecanismos complexos

- * prazo:
- * responsável:

2 - Elaboração de programa permanente de capacitação de recursos humanos

- * prazo:
- * responsável:

3 - Elaboração de sistema de avaliação de desempenho funcional

- * prazo:
- * responsável:

4 - Elaboração de proposta de Contrato de Gestão

- objetivos estratégicos
- metas (incluindo redução de custos, qualidade e quantidade de serviços)
- indicadores de desempenho
- meios e condições

- * prazo:
- * responsável:

5 - Definição de mecanismos de acompanhamento e avaliação do Contrato de Gestão e dos respectivos mecanismos de coleta de dados

- * prazo:
- * responsável:

6 - Definição de mecanismos de controle social

- * prazo:
 - * responsável:
-

ANEXO 5

PORTARIA INTERMINISTERIAL

O MINISTRO DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO E O MINISTRO DE ESTADO (nome do Ministério), no uso de suas competências legais e tendo em vista o Protocolo de Intenções firmado entre os Ministérios e (.....) para a implantação de unidade-piloto do Projeto Agências Executivas, **RESOLVEM:**

Art. 1º Nomear (nome) (cargo), do MARE/SRE, (nome), (cargo), do Ministério XIX, e (nome) (cargo), da(o) (nome da instituição), para compor a Comissão Coordenadora prevista na Cláusula II do Protocolo de Intenções supra citado.

Art. 2º Os membros da Comissão poderão convidar outros profissionais para contribuir na execução dos trabalhos, bem como delegar competências inerentes a suas atividades.

Art. 3º A Comissão será coordenada pelo representante do(a) (nome de uma das instituições referidas no art. 1º) e se reunirá com periodicidade mínima quinzenal, devendo a primeira reunião ocorrer no prazo de 5 dias, contados da assinatura desta Portaria.

Art. 4º À Comissão caberá:

I - Acompanhar a execução do Plano de Ação anexo ao Protocolo de Intenções, garantindo que os prazos acordados sejam respeitados.

II - Propor aos signatários do Protocolo de Intenções alterações dos prazos acordados no Plano de Ação, mediante Nota Técnica justificando a necessidade das mudanças propostas.

III - Avaliar os produtos apresentados pela instituição, previstos no Plano de Ação, com base nas definições constantes do manual de orientação ao planejamento estratégico, integrante do Protocolo de Intenções, sob a forma de anexo.

IV - Elaborar ata de suas reuniões, divulgando-as para todo o corpo funcional.

V - Encaminhar, mensalmente, aos titulares das instituições signatárias do Protocolo de Intenções, relatório de acompanhamento e avaliação da execução do Plano de Ação, apresentando, quando for o caso, sugestões de ações que, no entendimento da Comissão, se façam necessárias.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação e terá a mesma vigência do Protocolo de Intenções.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ministro de Estado da Administração
Federal e Reforma do Estado.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ministro de Estado xxxxxxxx

Cadernos MARE da Reforma do Estado

1. A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle
2. Organizações Sociais
3. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública
4. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
5. Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE
6. A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais
7. A Reforma Administrativa na Imprensa
8. Conselho de Reforma do Estado
9. Agências Executivas
10. Questões sobre a Reforma Administrativa
11. Uma Nova Política de Recursos Humanos
12. Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios
13. Reforma Administrativa do Sistema de Saúde
14. Regime Jurídico Único Consolidado

Internet : <http://www.mare.gov.br>

Para conhecer melhor a Reforma do Estado e da Administração Pública visite a homepage do MARE

Na homepage do MARE você encontrará:

- Publicações (Cadernos MARE da Reforma do Estado, Jornal do Servidor, Artigos, etc.)
- Estatísticas
- Acompanhamento dos Projetos Prioritários do MARE
- Sistemas de Informações do Governo (compras, pessoal, organizações)
- Informações Gerais (legislação, concursos, lista de autoridades do Governo Federal, etc.)
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública e
- muito mais

Os Cadernos MARE da Reforma do Estado são uma linha de publicações temáticas que tem por objetivo a documentação e divulgação das políticas, projetos e ações desenvolvidos no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

MARE
Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
Esplanada dos Ministérios, bloco C, sala 740
Fones: (061) 313-1451
Brasília - DF CEP 70046-900

<p>Internet: http://www.mare.gov.br Email: ii@mare.gov.br</p>
--