



**1º Seminário sobre
Contratação de Resultados e
Contratos de Gestão de
Recursos Hídricos**

RELATÓRIO FINAL

26 e 27 de novembro de 2007 – Sede da ANA – Brasília - DF

SUMÁRIO

1. OBJETIVOS:.....	3
2. PROGRAMAÇÃO	4
2.1. Quinta-feira, 26/11	4
2.2. Sexta-feira, 27/11.....	4
3. PARTICIPANTES	5
4. ENCAMINHAMENTOS DAS DISCUSSÕES	7
4.1. Cadastro de usuários.....	7
4.2. Gestão Financeira	7
4.3. Contrato com a Caixa Econômica Federal	7
4.4. Fontes de financiamento com recursos da cobrança – CAIXA.....	8
4.5. Contratação de resultados.....	8
4.6. Sistemática de Avaliação dos Contratos de Gestão.....	8
4.7. Gestão patrimonial e acervo	8
4.8. Gestão de compras.....	8
4.9. Prestação de contas.....	9
4.10. Plano de aplicação dos recursos da cobrança	9
4.11. Lacunas legais	9
5. APRESENTAÇÕES.....	10

1. OBJETIVOS:

A Agência Nacional de Águas, por autorização da Lei nº. 10.881, de 2004, tem celebrado contratos de gestão com associações civis sem fins lucrativos que recebem delegação para o exercício de funções de Agências de Água nas bacias com rios de domínio da União.

As entidades contratadas recebem delegação do Conselho Nacional de Recursos Hídricos após indicadas pelos respectivos comitês de bacia, recebendo todos os valores que são arrecadados pela implementação da cobrança pelo uso dos recursos hídricos nestas bacias. Esses contratos têm possibilitado significativo avanço na implantação da Política Nacional, respeitando os fundamentos relativos à descentralização do poder decisório e à participação social.

O primeiro Contrato de Gestão foi celebrado em setembro de 2004 com a AGEVAP, entidade que presta seus serviços ao Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, tendo sido aditado sistematicamente graças ao alcance de metas pactuadas. Assim, também, se dá nas Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá, com o Consórcio Intermunicipal das Bacias PCJ, desde dezembro de 2005.

Os resultados já se mostram evidentes com o fortalecimento do sistema de gestão e com o incremento do controle social. Os processos desenvolvidos para a execução desses contratos, no entanto, têm sido motivo de alguma divergência entre os órgãos do governo federal e as entidades e, também, com a área técnica da ANA. Um modelo que se espera estreitamente vinculado ao controle de resultados e à descentralização do processo decisório tem, muitas vezes, sido objeto de controles convencionais que contrariam os fundamentos da Política Nacional.

Mostra-se o momento atual, com as experiências acumuladas até então, uma ocasião para a reflexão sobre o modelo implantado e sobre as diferentes visões quanto aos procedimentos que devem nortear o seu prosseguimento.

Esta é a razão da promoção do 1º Seminário sobre Contratação de Resultados e Contratos de Gestão de Recursos Hídricos, a se realizar neste mês, com a prestigiosa colaboração de órgãos diretamente envolvidos com a prática de contratação de resultados na gestão pública.

2. PROGRAMAÇÃO

2.1. Quinta-feira, 26/11

8:30	Credenciamento e entrega de material
9:00	Abertura – José Machado – Diretor-Presidente da ANA
09:30	Desafios dos sistemas de parceria Estado/iniciativa privada – Aroldo Cedraz – Ministro – TCU.
10:00	Governança e contratação na Administração Pública Federal: Alexandre Kalil Pires – Secretário-Adjunto de Gestão – SEGES/MP.
10:45	Contratação de resultados no Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos – Wilde Cardoso Gontijo Júnior – Gerente – SAG/ANA.
11:15	Desafios na execução de Contratos de Gestão: Aldino Graef – Gestor Administrativo – CGEE.
11:45	Debate
12:30	Almoço
14:30	Modelos jurídicos de contratação com o Terceiro Setor: Valéria Alpino Bigonha Salgado – SEGES/MP.
15:30	Acompanhamento de Contratos de Gestão: Maria Cristina Perez Marçal – Coordenadora – MCT.
16:15	Desafios na execução dos Contratos de Gestão: AGEVAP – Eliane Barbosa – Diretora – AGEVAP.
17:15	Debate
18:00	Encerramento

2.2. Sexta-feira, 27/11

09:00	Indicadores de desempenho - conceituação – Ney Maranhão – ANA.
10:15	Pactuação de indicadores no Sistema SUS – (Marta Helena Cherini - Ministério da Saúde).
10:45	Desafios no alcance de metas de Indicadores dos Contratos de Gestão relacionados a recursos hídricos – Francisco Carlos Castro Lahóz – Coordenador – Agência PCJ/Consórcio PCJ.
11:15	Debate
12:30	Almoço
14:30	Avaliação geral do Seminário: propostas e encaminhamentos sobre a execução dos contratos de gestão (espaço aberto para apresentações e discussões).
18:00	Encaminhamentos e encerramento.

3. PARTICIPANTES

	NOME	INSTITUIÇÃO	FONE	e-mail
1	Celina Lopes Ferreira	ANA	2109 5267	celina@ana.gov.br
2	Daniela Chainho Gonçalves	ANA	2109 5327	daniela.goncalves@ana.gov.br
3	Cristianny Gisler	ANA	2109 5277	cristianny@ana.gov.br
4	Lúcia Valverde	ANA	2109 5462	lucia.valverde@ana.gov.br
5	Roberto Moraes	ANA	2109 5105	roberto@ana.gov.br
6	Osman Fernandes da Silva	ANA	2109 5438	osman.silva@ana.gov.br
7	Milton Lima	ANA	2109 5418	milton.lima@ana.gov.br
8	Ivan Laydner	ANA	2109 5151	ivanl@ana.gov.br
9	Rosana Evangelista	ANA	2109 5266	rosana.evangelista@ana.gov.br
10	José C. de Queiroz	ANA	2109 5339	zecarlos@ana.gov.br
11	Márcia Cerqueira	ANA	2109 5282	marciac@ana.gov.br
12	Fernanda Aquino	ANA	2109 5389	fernanda.aquino@ana.gov.br
13	Rafael Esteves	ANA	2109 5477	rafael.esteves@ana.gov.br
14	Flávia Barros	ANA	2109 5362	flavia.barros@ana.gov.br
15	Flávia Rodrigues	ANA	2109 5122	flavia.rodrigues@ana.gov.br
16	Ricardo Sandi	ANA	2109 5326	ricardo.sandi@ana.gov.br
17	Wilde Cardoso Gontijo Júnior	ANA	2109 5390	wilde@ana.gov.br
18	Rodrigo Flecha	ANA	2109 5209	rodrigof@ana.gov.br
19	Ney Maranhão	ANA	2109 5306	ney.maranhao@ana.gov.br
20	Tânia Dias	ANA	2109 5319	taniadias@ana.gov.br
21	Rosana Garjulli	ANA	2109 5340	rosana@ana.gov.br
22	Vera Nascimento	ANA	2109 5321	vera@ana.gov.br
23	Timoteo Rodovalho	ANA	2109 5422	timoteo.rodovalho@ana.gov.br
24	Thaysa Sousa	ANA	2109 5319	Thaysa.sousa@ana.gov.br
25	Aldino Graef	CGEE	3424 9614	agraef@cgee.org.br

26	Eliane Barbosa	AGEVAP	(24) 3355 8389	ebarbosa@ceivap.org.br
27	Flávio Simões	AGEVAP	(24) 3355 8389	executivo@ceivap.org.br
28	Hendrik Mansur	AGEVAP	(24) 3355 8389	hlmansur@ceivap.org.br
29	Carlos Roberto de Oliveira	CONSÓRCIO PCJ	(19) 3433 0378	juridico@agua.org.br
30	Karla Yanssen	AGÊNCIA PCJ	(19) 3433 0378	karla@agua.org.br
31	Sérgio Razera	CONSÓRCIO PCJ	(19) 3433 0378	sergio@agua.org.br
32	Andréa Costa	AGÊNCIA PCJ	(19) 3433 0378	andrea@agua.org.br
33	Eduardo Cruz	AGÊNCIA PCJ	(19) 3433 0378	eduardo.cruz@agua.org.br
34	Francisco Lanhóz	AGÊNCIA PCJ	(19) 3435 3806	francisco@agua.org.br
35	Valéria Salgado	MPOG	3429 4770	valeria.salgado@planejamento.gov.br
36	Rodrigo Mello	Advogado	9277 0055	rodrigo.mello@czes.adv.br
37	Marco Amorim	SRHU/MMA	3410 2075	marco.amorim@mma.gov.br
38	Marta Cherini	MINISTÉRIO DA SAÚDE	3315 2066	marta.cherini@saude.gov.br
39	Leno da Silva	PROJEÇÃO/GEO	8136 5480	lenodf@yahoo.com.br

4. ENCAMINHAMENTOS DAS DISCUSSÕES

4.1. Cadastro de usuários

- A SGI/ANA deverá disponibilizar senha de acesso ao CNARH para a AGEVAP o acesso à exportação de dados.
- A AGEVAP, tomadora de recursos do FHIDRO/MG, deverá articular-se com a ANA e com o IGAM para que o cadastro a ser realizado nas bacias afluentes mineiras do Paraíba do Sul seja realizado e internalizado no CNARH, além de atender às lacunas existentes no GESTIN e no CNARH/ANA;
- A SGI/ANA deverá disponibilizar novas funcionalidades do CNARH, incluindo relatórios gerenciais por sub-bacia (unidades estaduais de planejamento), estado e município.
- A AGEVAP solicita previsão de inclusão da série histórica dos usos nas funcionalidades do CNARH.
- A SOF/ANA agendará reuniões com as entidades delegatárias para discussão e atualização das informações sobre os cadastros respectivos.
- Na reunião proposta com a SOF, a ANA discutirá com a AGEVAP proposta para o desenvolvimento do programa de regularização de usos no PBS.

4.2. Gestão Financeira

- A SAF/ANA encaminhará diagrama do fluxo financeiro, no âmbito das instâncias do Governo Federal às entidades delegatárias.
- A SAF/ANA disponibilizará às entidades delegatárias informações agregadas sobre a inadimplência na bacia do PBS.
- A SAF/ANA informará às entidades delegatárias sempre que proceder a transferências de recursos, no prazo de um dia após esta ação.
- A ANA estuda instrumento jurídico para a abertura de todas as informações sobre o controle da arrecadação às entidades delegatárias.

4.3. Contrato com a Caixa Econômica Federal

- As entidades negociarão com a CAIXA e, se houver necessidade, solicitarão apoio à ANA sobre tema específico que não tenha sido resolvido.
- A ANA avaliará a aplicabilidade da IN/STN aos recursos da cobrança repassados às entidades delegatárias.

4.4. Fontes de financiamento com recursos da cobrança – CAIXA

- A ANA (SAG/GECOB) deverá informar às entidades delegatárias o processo de discussão com a CAIXA de propostas de fundo de investimentos e antecipação de recebíveis dos recursos da cobrança.
- As entidades delegatárias, a ANA e a SRHU/MMA deverão mobilizar esforços para que os critérios para destinação dos financiamentos operados pela CAIXA incorporem valores do sistema de gestão de recursos hídricos.

4.5. Contratação de resultados

- O MP estuda alterações nas legislações sobre OS e OSCIP e buscará integrar a ANA nas discussões no âmbito do Governo Federal.

4.6. Sistemática de Avaliação dos Contratos de Gestão

- A Comissão de Avaliação elaborará, até o dia 15 de dezembro, sua proposta de Atividades para 2008 e encaminhará à Comissão de Acompanhamento.
- As entidades delegatárias elaborarão, até o dia 15 de dezembro, suas propostas de Atividades para 2008 e encaminharão à Comissão de Acompanhamento.
- A Comissão de Acompanhamento elaborará o Calendário de Atividades de 2008 até o final de dezembro.
- A ANA (SAG e CACG) e a AGEVAP se reunirão ao final do seminário para discutir a execução em 2007 do Contrato de Gestão nº 014/ANA/2004.
- As entidades delegatárias fomentarão junto aos Comitês a participação de instâncias de acompanhamento do Contrato de Gestão, no mínimo em duas reuniões anuais : abril e outubro.

4.7. Gestão patrimonial e acervo

- A ANA orientará formalmente, todas as consultas que vierem a ser encaminhadas pelas entidades delegatárias sobre movimentação de bens, necessitando que as entidades formalizem tais consultas.

4.8. Gestão de compras

- As entidades delegatárias deverão utilizar-se das prerrogativas definidas no art. 29 da Resolução ANA nº 424/2004;
- ANA deverá avaliar os ajustes a serem propostos pelas entidades delegatárias nas normas em vigor

4.9. Prestação de contas

- A ANA deverá se articular com instâncias no Governo Federal para acompanhar os normativos da CGU e do TCU sobre a supervisão, acompanhamento e avaliação dos Contratos de Gestão.
- A ANA enviará às entidades delegatárias os procedimentos para a prestação de contas relativa ao exercício de 2007.

4.10. Plano de aplicação dos recursos da cobrança

- A ANA sugere que as entidades delegatárias proponham deliberações sobre o Plano de Aplicação, a serem discutidas no âmbito dos comitês, para normatizar a aplicação dos recursos financeiros, considerando:
 - 1) o que deve ser aplicado;
 - 2) quando;
 - 3) os critérios para escolha das ações;
 - 4) os critérios para a aplicação;
 - 5) os procedimentos de acompanhamento da aplicação;
 - 6) outros temas necessários à agilização dos processos e aumento da eficiência na aplicação dos recursos arrecadados e repassados às bacias.

4.11. Lacunas legais

- A ANA articulará internamente um grupo de discussão sobre temas que componham uma relação de pontos divergentes na interpretação da legislação vigente, podendo solicitar a participação de representantes das entidades delegatárias.

5. APRESENTAÇÕES

A seguir, as apresentações realizadas no Seminário.

5.1. Desafios dos sistemas de parceria Estado/iniciativa privada – Aroldo Cedraz – Ministro
– TCU



Palestra a ser proferida pelo Ministro Aroldo Cedraz em 22/11/2007 no

1º Seminário sobre Contratação de Resultados e

Contratos de Gestão de Recursos Hídricos

**DESAFIOS DOS SISTEMAS DE PARCERIA ESTADO/INICIATIVA
PRIVADA**

Introdução

Primeiramente, agradeço o convite formalizado pelo Diretor-Presidente da Agência Nacional de Águas, Dr. José Machado, pela oportunidade de participar deste importante evento cujo escopo é debater sobre questões relativas à descentralização das atividades do Estado e à participação social, assuntos também afetos à atuação do Tribunal de Contas da União (TCU).

Parabenizo os organizadores deste evento e cumprimento todos os participantes pelo interesse em refletir sobre o assunto tratado neste fórum.

O TCU, movido pela consciência de sua missão constitucional de zelar pelas finanças públicas, preocupa-se não só com o combate à corrupção, à fraude, ao desvio e ao desperdício de recursos públicos, mas também com o aperfeiçoamento da administração pública, uma vez que controlar é prevenir, orientar, avaliar, propor melhorias, atuar preventivamente e não apenas punir.

Em sua parcela de contribuição, o TCU estimula o controle social e a integração de toda a malha de controle de recursos públicos, por meio de ações de relacionamento, divulgação e troca de conhecimentos com os diversos atores desse sistema, quais sejam: o Congresso Nacional, a Controladoria-Geral da União, os



demais órgãos de controle existentes na administração pública, os gestores públicos e a sociedade.

Por essa razão em especial, este evento vem ao encontro dos anseios do TCU.

Parcerias do Estado com a iniciativa privada

A experiência administrativa brasileira, ao longo dos anos, revelou uma série de limitações do Estado para a realização de seus objetivos. Além disso, os questionamentos quanto à eficiência da Administração Pública exigia sua flexibilização, o que veio a permitir uma maior participação da iniciativa privada na consecução de seus projetos públicos, em especial os de cunho social.

Devido a essas circunstâncias, o Estado reconheceu a necessidade de fortalecer o Terceiro Setor (não-governamental e não-lucrativo), haja vista sua capacidade de gerar projetos, de assumir responsabilidades, de empreender iniciativas e de mobilizar recursos necessários ao desenvolvimento social do País.

Na minha experiência de quatro legislaturas seguidas na Câmara dos Deputados, tive o privilégio de participar de muitas discussões que formaram o entendimento quanto às parcerias do Estado com entidades privadas voltadas à prestação de serviços nas áreas de saúde, à educação, ao bem-estar social, à defesa das minorias, à proteção ao meio ambiente e à promoção do esporte, cultura e lazer.

Não tenho dúvidas de que essas parcerias, tal qual idealizadas, podem constituir um importante braço governamental para a consecução dos fins públicos com um significativo ganho de eficiência.

Evidentemente, é necessário que se zele para que não haja um desvirtuamento desses propósitos, uma vez que há uma linha divisória ainda muito tênue separando o público do privado.



Para tanto, o próprio TCU deve agir de modo a garantir que, em eventual conflito de interesses, o público prevaleça sobre o privado.

Passo, agora, a discorrer sobre algumas parcerias e estratégias do Estado com o fim de aumentar sua eficiência.

Serviços Sociais Autônomos (Sesi, Sesc, Senai e outros)

As entidades classificadas como Serviços Sociais Autônomos, foram instituídas para atuar em estreito relacionamento com o setor público. São instituídas por lei, com personalidade de Direito Privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, sendo mantidas por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais.

Embora oficializadas pelo Estado, os Serviços Sociais Autônomos não integram a Administração Direta nem a Indireta, mas trabalham ao lado do Estado, sob seu amparo, cooperando nos setores, atividades e serviços que lhes são atribuídos, por serem considerados de interesse específico de determinados beneficiários. Recebem, por isso, oficialização do Poder Público e autorização legal para arrecadarem e utilizarem na sua manutenção contribuições parafiscais, quando não são subsidiadas diretamente por recursos orçamentários da entidade que as criou."

O Dr. Lucas Rocha Furtado, Procurador-Geral junto ao TCU, já afirmou que "o limbo jurídico em que se encontram essas entidades - que são privadas em sua personalidade e na sua gestão, mas públicas na sua criação e nos vultosos recursos que as mantém - decorre do fato de que elas são incompatíveis com o ordenamento constitucional."

O fato é que, essas entidades movimentam recursos considerados públicos e, por isso, encontram-se sujeitas à jurisdição do Tribunal, ainda que com algumas



restrições, uma vez que não se submetem à obrigatoriedade de realizarem concurso público e não estão obrigadas ao cumprimento das exigências da Lei 8.666, de 1993.

Para evitar a inobservância de princípios constitucionais, como o da impessoalidade, da isonomia e da publicidade, o TCU tem exigido dessas entidades a aprovação de regulamentos a serem utilizados em suas licitações e contratações.

Organizações Sociais

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro¹, tudo indica que as Organizações Sociais foram inspiradas nos Serviços Sociais Autônomos e, mais proximamente, na Associação das Pioneiras Sociais.

A idéia de "publicização" decorre da possibilidade de serviços públicos de interesse coletivo serem executados por entes públicos não-estatais, como associações ou consórcios de usuários, fundações e organizações não-governamentais sem fins lucrativos, sempre sob a fiscalização e supervisão imediata do Estado.

Nos termos da Lei 9.637, de 1998, o Poder Executivo pode qualificar como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e à preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Nesses casos, o controle é mais flexível e menos formal, focado no controle de resultados.

A instituição de parcerias com Organizações Sociais tem por objetivo a descentralização de atividades no setor de prestação de serviços não-exclusivos, nos quais não existe o exercício do poder do Estado, a partir do pressuposto que esses serviços serão mais eficientemente realizados se, mantendo o financiamento do Estado, forem realizados pelo setor público não-estatal.

¹ <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista2/artigo9.htm>



Ressalto que as Organizações Sociais sujeitam-se a controles externos de resultados, periódicos e a *posteriori*, tendo por fim a verificação do cumprimento do Contrato de Gestão. Esse controle é exercido pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada.

O controle realizado pelo TCU aponta para uma investigação principiológica e procedimental, em detrimento da costumeira regulamentação material extensiva, permitindo com isso maior dinamismo e diversidade nas relações jurídicas intra-estatais e nas estabelecidas entre o Estado e a sociedade.

Nesse contexto, a aferição de resultados e, sobretudo, a satisfação do usuário é a tônica da atividade controladora dos setores externos ao núcleo burocrático do Estado.

Essa orientação para os resultados deve estar fixada em parâmetros concretos, objetivados no Contrato de Gestão. O padrão avaliador a ser utilizado pelo Controle Externo passa a ser o conteúdo e o fiel cumprimento do Contrato de Gestão, pois nele devem estar fixados adequadamente os objetivos e as metas da entidade, bem como os critérios e os parâmetros de avaliação quantitativa e qualitativa (indicadores de desempenho).

Algumas diferenças entre Serviços Sociais Autônomos e Organizações Sociais

Para Maria Sylvia Zanella Di Pietro², no caso das Organizações Sociais, o Estado está delegando uma atividade sua, deixando de exercê-la. Há uma substituição de uma entidade pública, que vai desaparecer, por uma entidade privada (dita "pública não-estatal").

Já no caso dos Serviços Sociais Autônomos, o Estado apenas fomenta, ajuda ou subsidia a iniciativa privada na instituição de entidades que iriam exercer

² <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista2/artigo9.htm>



serviços de interesse público (não serviço público), instituindo, para esse fim, contribuição parafiscal para ajudá-las na sua atividade. Surge uma entidade paraestatal, que vai funcionar paralelamente ao Estado.

Na realidade, o que se está fazendo com a instituição de Organizações Sociais é criar uma nova forma de delegação de serviço público, reservada para atividades sociais não exclusivas do Estado, como é o caso do ensino universitário, do serviço hospitalar, da pesquisa e outras.

E aqui também há uma diferença grande em relação aos Serviços Sociais Autônomos. Estes também exercem atividades sociais não exclusivas do Estado, porém em colaboração com o poder público e sem perder a natureza de atividade privada de interesse público.

Agências Executivas

Na busca da eficiência do Estado, foram instituídas pela Lei 9.649, de 1998, as Agências Executivas. Estas decorrem da qualificação de autarquias ou fundações pelo Poder Executivo, desde que sejam observados os requisitos desta lei.

Uma vez qualificada, a Agência Executiva atua no setor encarregado de implementar as políticas públicas formuladas, por meio de prestação de serviços e de execução de atividades que só o Estado pode realizar. São serviços ou agências em que se exerce o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar, a exemplo do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro).

As Agências Executivas são administradas com base em Contrato de Gestão, o qual estabelece as metas a serem atingidas pela instituição, assim como os meios de que dispõe para o atingimento dos compromissos assumidos, contando o administrador, para tanto, com certa liberdade na condução do processo de gestão da entidade.



Deve-se ressaltar que a qualificação das autarquias e das fundações como Agências Executivas não altera a natureza jurídica destas, permanecendo, pois, tais instituições integrando a Administração Pública e sujeitas às disposições constitucionais, legais e regulamentares aplicáveis à espécie, tendo-se-lhes apenas flexibilizado os limites das restrições que lhes são impostas.

Uma vez que as Agências Executivas integram a Administração Pública, permanecem sujeitas a todas as normas a ela aplicáveis, inclusive quanto ao dever de prestar contas ao TCU, ocasião em que se verifica, entre outros aspectos legais, o cumprimento das normas públicas para a seleção e admissão de pessoal, remuneração de dirigentes e servidores, contratação de obras e serviços e aquisição ou alienação de bens.

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP

A qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) foi disciplinada pela Lei 9.790, de 1999.

O propósito dessa qualificação é privilegiar os meios de auto-regulação dessas entidades, estabelecendo metas previamente pactuadas ao mesmo tempo em que se afasta o excessivo controle burocrático do Estado.

Essa conjunção do público com o privado é regulada por meio de Termo de Parceria e abrange atividades até então comumente desenvolvidas pela esfera pública, a exemplo da assistência social, da educação e da assistência à saúde gratuitas.

O Termo de Parceria deve estabelecer objetivos e metas a serem observados, além de definir o monitoramento e a avaliação dos projetos, possibilitando maior transparência dos produtos e resultados efetivamente alcançados pelas entidades.



Uma vez firmado, o Termo de Parceria proporciona maior flexibilidade e agilidade gerencial aos projetos e afasta os excessivos controles burocráticos, gerando condições para a realização do controle dos resultados, uma vez que a organização se sujeita apenas à avaliação de desempenho global do projeto em relação aos benefícios direcionados para a população-alvo.

Considerando que as OSCIPs são entidades não-estatais, não se sujeitam à prestação de contas sistemática ao TCU, mesmo em relação aos recursos vinculados a Termos de Parceria. A Lei 8.443, de 1992, não prevê que particulares prestem contas direta e regularmente ao TCU pelos recursos públicos que venham a receber mediante vínculo formal com a Administração Pública.

Quanto à fiscalização direta dos Termos de Parceria, cumpre observar que o Tribunal pode exercê-la por meio de inspeções, auditorias, bem como por ocasião do exame dos processos de contas da unidade ou entidade transferidora dos recursos.

Em qualquer desses casos, os agentes responsáveis pelos Termos de Parceria, no âmbito das OSCIPs, sujeitam-se à instauração de Tomada de Contas Especial, sempre que forem verificadas irregularidades ou ilegalidades na utilização dos recursos ou bens de origem pública, sem prejuízo das medidas referentes à apuração de responsabilidade civil e criminal, se for o caso, bem como do cancelamento da qualificação da entidade.

Parcerias Público-Privadas

Sucintamente, as parcerias público-privadas, encontram respaldo na Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004, e têm por objetivo atrair capitais privados para investimentos de interesse público, como obras de infra-estrutura, por meio da administração dos riscos do empreendimento, aumentando a eficiência do setor estatal.



O Contrato de Gestão

Como já referido, a qualificação de entidades como Organizações Sociais e Agências Executivas exigem a realização de Contrato de Gestão.

Para Diógenes Gasparini³, o Contrato de Gestão, é um "ajuste celebrado pelo Poder Público com órgãos e entidades da Administração Direta, Indireta e entidades privadas qualificadas como Organizações Sociais, para lhes ampliar a autonomia gerencial, orçamentária e financeira ou para lhes prestar variados auxílios e lhes fixar metas de desempenho na consecução de seus objetivos".

É verdade que o Contrato de Gestão inicialmente foi utilizado para formalizar pactos com entidades da Administração Indireta. Mas, em seguida, também serviu à própria Administração Direta, para a consecução de determinados objetivos institucionais, fixados em consonância com programa de qualidade proposto pelo órgão interessado e aprovado pela autoridade competente em troca de maior autonomia de gestão.

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro, o simples fato desse termo ser celebrado com um órgão sem personalidade jurídica já demonstra que o vocábulo "contrato", no caso, só é empregado, provavelmente, porque não se conseguiu outro melhor, já que, na realidade, não se trata de verdadeiro contrato, que supõe que ambas as partes tenham personalidade jurídica própria.

Seja como for, as parcerias dependem da assinatura de um termo estabelecendo o objeto, especificando o programa de trabalho, as metas, os resultados a serem atingidos e os respectivos prazos de execução ou cronograma.

Para que haja uma avaliação objetiva do desempenho e do atingimento dos propósitos acordados, faz-se necessário, ainda, o estabelecimento de indicadores de

³ 2 Direito administrativo, 7 ed, São Paulo : Saraiva, 2002, pp. 602-603



resultado, a previsão de receitas e despesas, inclusive com detalhamento das remunerações e dos benefícios do pessoal a serem pagos com recursos oriundos ou vinculados ao Termo de Parceria.

Ao fim, é obrigatória a apresentação de relatório anual, com comparação entre metas e os resultados alcançados, acompanhado de prestação de contas, além da publicação, na imprensa oficial do extrato do Termo de Parceria e de demonstrativo de sua execução física e financeira, nos termos definidos na Lei 9.790, de 1999.

O Contrato de Gestão com outras entidades da Administração Indireta

Embora a Administração Indireta também tenha utilizado esse instrumento com o intuito de ganhar maior autonomia de gestão e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade no mercado, esbarrou com as exigências constitucionais que acabaram por afastar a pretendida autonomia de gestão.

O fato é que, a partir da Constituição de 1988, a tendência de publicizar o regime jurídico das pessoas jurídicas de direito privado integrantes da Administração Indireta acabou por aproximar, ou até mesmo igualar, em alguns casos, o seu regime ao da Administração Direta, em termos de contabilidade, orçamento, controle, licitação, processo de seleção de pessoal etc..

Por meio da Decisão 020/94 - Plenário, o TCU expediu orientação normativa fixando entendimento no sentido de que as Empresas Públicas e as Sociedades de Economia Mista, mesmo aquelas que visem a objetivos estritamente econômicos, em condição de competitividade com a iniciativa privada, ainda que sob o regime de Contrato de Gestão, estão sujeitas a todas as exigências constitucionais e legais, da mesma forma que as demais entidades integrantes da Administração Pública Federal, tais como: obrigatoriedade de concurso público para a seleção e admissão de pessoal; observância do limite máximo de remuneração de dirigentes e servidores; e cumprimento das normas



para licitação e contratos pertinentes a obras, a serviços, a compras, a alienações e a locações.

Inevitavelmente, os compromissos constitucionais impostos às empresas estatais, acabaram inviabilizando a almejada autonomia de gestão.

Por essa razão, o TCU encaminhou ao Presidente da República, a título de colaboração, proposta de realização de estudos sobre a conveniência e a oportunidade de encaminhar, ao Congresso Nacional, Projeto de Lei Ordinária ou Emenda Constitucional com o fim de estabelecer, expressamente, exceções à observância de preceitos constitucionais e legais, ou autorizar a adoção, pelas Entidades sob o regime de Contrato de Gestão, de métodos simplificados de gestão e das despesas deles decorrentes.

Os desafios do sistema de parcerias entre o Estado e a iniciativa privada

O TCU, como os demais tribunais de contas dos estados e municípios, deve estar atento ao desafio de encontrar as delimitações das áreas fronteiriças entre o público e o privado, a exemplo da fiscalização que realiza no Terceiro Setor, cujas organizações possuem fonte de financiamento misto.

Nesse caso, não se pode esquecer que, havendo conflito de interesses, o público deve sobressair ao privado.

Também, quero trazer à reflexão alguns pontos abordados pelo Analista de Controle Externo Antonio Alves de Carvalho Neto em recente tese de conclusão do Curso de Especialização em Orçamento Público, coordenado pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), em parceria com o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), escolas corporativas do Tribunal de Contas da União e da Câmara dos Deputados, respectivamente.



A tese, que focava especificamente a transferência de recursos orçamentários da união para organizações não-governamentais, explicitou algumas questões que se aplicam às parcerias ora em comento.

As constatações do estudo apontam para um crescimento das parcerias públicas com o setor privado. Nesse mesmo passo, identifica um crescente aumento de casos de desvios e de mistura do interesse público com o privado.

Diante desse quadro, questiona-se: a administração pública federal está preparada, em termos de recursos humanos, materiais e tecnológicos, para gerir o número crescente de parcerias, fiscalizar a implementação e avaliar o atingimento de objetivos das políticas públicas pactuadas?

Os procedimentos adotados para análise das parcerias propostas e das entidades proponentes são objetivos e transparentes de modo a garantir a observância dos princípios de atuação e de gestão da coisa pública, notadamente os da isonomia, da impessoalidade, da moralidade e da eficiência?

Existem mecanismos de transparência em todo o ciclo das transferências, capazes de estimular e de favorecer, efetivamente, o controle social sobre os atos de gestão e sobre a implementação das ações pactuadas?

Essas questões são, de fato, verdadeiros desafios a serem enfrentados, em especial pelo controle realizado pelo TCU. Mas, não só pelo TCU. O Poder Executivo deve aperfeiçoar sua atuação para a formalização de contratos de gestão bem elaborados e cercados de cuidados prévios quanto à execução do objeto, com o fim de permitir o seu próprio controle e o do TCU.

Como já referido, para efeito de formalização e operacionalização das transferências, um dos instrumentos utilizados pelo Poder Público é o Contrato de Gestão.



A descentralização da execução de políticas públicas exige coordenação, monitoramento e controle das ações por parte dos órgãos e entidades diretamente responsáveis pelos programas.

Esses órgãos e entidades não são meros executores de transferências orçamentárias, mas gestores de programas, cujos objetivos e metas devem zelar pelo cumprimento.

O planejamento, nesse contexto, constitui elemento imprescindível para se fixar padrões de controle e aferição de resultados, sem o que, resta absolutamente comprometida a atuação dos órgãos que, por dever constitucional, velam pelo patrimônio público, como é o caso do TCU.

Ainda valendo-me das informações constantes da tese de Antonio Alves de Carvalho Neto, os próprios órgãos repassadores colecionam inúmeras dificuldades para o desenvolvimento de suas atribuições, em todas as fases do ciclo de operacionalização das transferências, desde o exame e a aprovação dos projetos, ao acompanhamento concomitante da execução e à análise das prestações de contas.

Faltam-lhes adequados recursos materiais, humanos e tecnológicos para acompanhar e fiscalizar a descentralização das ações em número compatível com o volume de instrumentos celebrados.

Os sistemas informatizados inexistem ou são deficientes e os controles são ineficientes ou ausentes, afetando os mecanismos de transparência. Também não há critérios técnicos objetivos, tais como especificações, referenciais de custo, parâmetros fundamentados em indicadores sociais e econômicos aptos a orientar a aplicação mais eficaz do dinheiro público, justificar a seleção de propostas e a escolha das entidades a serem contempladas com os recursos.



Desse modo, procedimentos que deveriam constituir a depuração e a validação do planejamento das ações às vezes se resumem à escolha de emendas ou entidades, sem avaliação técnica adequada para subsidiar a tomada de decisões.

Não há como negar que todos esses problemas dificultam ao extremo a atuação do próprio repassador dos recursos e dos órgãos de controle, interno e externo, nas fases subseqüentes do ciclo, isto é, no acompanhamento e na fiscalização da execução, na análise da prestação de contas e na avaliação dos resultados, uma vez que os critérios e os parâmetros de atuação deixaram de ser objetivamente definidos na fase antecedente da cadeia de controle.

Há, portanto, uma correlação entre as limitações e as falhas observadas nas fases afetas ao planejamento das ações e as irregularidades que irão se materializar nas demais (execução e prestação de contas).

A precária atuação dos órgãos e entidades repassadores na fase de avaliação das propostas termina por facilitar a atuação irregular das entidades nas fases seguintes e na montagem posterior de prestações de contas.

O acompanhamento e a fiscalização da execução das ações, quando realizados, são tecnicamente deficientes, em razão da falta de parâmetros que deveriam constar dos planos de trabalho.

Eis, portanto, o desafio do controle realizado pelo TCU. Apreciar e emitir parecer técnico relativo à execução física e ao atingimento dos objetivos quando não existem indicadores previamente estabelecidos para a avaliação dos resultados alcançados em termos de benefícios, impactos econômicos ou sociais, ou ainda, relativos à satisfação do público-alvo.

E o que há de ser feito? É necessário que o Contrato de Gestão firmado no âmbito da Administração Pública Federal seja formalizado com base em um bem elaborado planejamento, que constitui elemento imprescindível para se fixar padrões



de controle e de aferição de resultados. Também, a descentralização da execução de políticas públicas deve ser adequadamente coordenada e monitorada pelo órgão repassador e pelos controles interno e externo.

Devo lembrar, por fim, que a comprovação da regular aplicação dos recursos transferidos deve ser feita perante o órgão ou a entidade que os repassou, cujos responsáveis, caso tenham conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, darão ciência ao TCU, sob pena de responsabilidade solidária.

Encerramento

Registro, por fim, que há, no presente momento, vários processos que tratam especificamente dos contratos de gestão firmados pela Agência Nacional de Águas. Mas, excetuando-se a prestação de contas da Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul (Agevap), referente ao exercício de 2004, que mereceu aprovação com quitação aos responsáveis pelo TCU, os demais ainda não foram objeto de apreciação pelo TCU, motivo pelo qual não pude referenciá-los.

Sendo essas as considerações que julguei importantes trazer a este fórum, finalizo agradecendo, sinceramente, pela preciosa oportunidade que me foi concedida para afirmar minha visão sobre esse relevante tema de interesse nacional.

Muito obrigado.

5.2. Governança e contratação na Administração Pública Federal: Alexandre Kalil Pires – Secretário-Adjunto de Gestão – SEGES/MP



Ministério do Planejamento,
Orçamento e Gestão

Governança e Contratação na
Administração Pública Federal
22 de Novembro de 2007

Alexandre Kalil Pires
Diretor de Articulação Institucional
Secretaria de Gestão

1



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão

Governança: origem do conceito

- **Gubernare (latin)**
 - Pilotar;
 - Fazer leis;
 - Dirigir.

- **Ato ou maneira de governar;**

2



Governança: algumas definições

- “O estabelecimento, a adoção e o *enforcement* das regras” (JM&JO&F);
- “As molduras no âmbito das quais cidadãos e dirigentes operam, a política ocorre e identidades e instituições da sociedade civil são modeladas”(JM&JO);
- “Capacidade do governo de formular e implementar políticas públicas, ou seja, de dirigir e guiar a sociedade” (JP&BGP);
- “Capacidade institucional de instituições públicas proverem os cidadãos com bens públicos de uma forma efetiva, imparcial, transparente e responsabilizável”(WB).



Definições mais simples

- O comando formal ou informal das regras do jogo político;
- Medidas que envolvem definir as regras do/para o exercício do poder e resolver conflitos a respeito destas regras;
- Estruturas de “governança” ou de administração das regras do jogo;
- De uma década para cá o setor privado se apropria do termo: Governança Corporativa.



A Reforma do Estado Brasileiro Desafios de três tempos históricos

- **As Reformas do Século XIX: a construção do Estado Nacional, profissionalização do serviço público, sistema de mérito e combate à corrupção;**
- **As Reformas do Século XX: o Estado de Bem-Estar Social, a introdução da eficiência, o foco no cidadão e a nova gestão pública;**
- **As Reformas do Século XXI: a revolução digital, a ascensão das redes, as novas formas de participação social e a governança global.**



Boas práticas de Governança Contemporânea: exemplos recentes

- **A consolidação dos fundamentos macroeconômicos;**
- **A criação do Bolsa Família e do PROUNI;**
- **As mudanças nas compras e licitações;**
- **O salto de qualidade da Polícia Federal;**
- **O foco na retomada do crescimento;**
- **A política industrial, científica e tecnológica.**



As políticas de gestão

- **Serviço público;**
- **Modelagem organizacional;**
- **Planejamento e Orçamento;**
- **Compras e contratos;**
- **Auditoria e Controle;**
- **Governo eletrônico.**



Características comuns das políticas de gestão pública

- **Sistêmicas;**
- **Geralmente implícitas & baixa visibilidade;**
- **Pouco apelo político;**
- **Transversalidade complexa;**
- **Bases corporativas pouco abertas para diálogo interdisciplinar;**
- **Ausência de codificação acadêmica nítida;**
- **Pouco acúmulo no Brasil.**



Como as Políticas de Gestão Pública têm contribuído para o avanço de nossas estruturas de governança?

- Este é um processo histórico;
- Trata-se de tarefa de um país;
- Os níveis subnacionais de governo são atores importantes (laboratórios de democracia: *bottom-up* e *top-down*);
- **A sociedade civil é parte decisiva no processo de consolidação da governança:** Novas estruturas de governança democrática
- As instâncias supranacionais são atores chave.



Dimensão Social da Governança : como a sociedade participa

- Atuação sobre as estruturas de Poder – Executivo, Legislativo, Judiciário;
- Defesa de interesses objetivos – Ouvidoria, Defensoria Pública, PROCON, Associações;
- Acionando mecanismos de discussão e defesa de direitos difusos – Imprensa, ONGs, Ministério Público etc.



Accountability : dimensões importantes (OCDE & WB)

- **Escrutínio** - iniciativas que buscam ampliar o acesso, análise e compreensão das ações do governo;
- **Aproximação** - iniciativas que buscam reduzir a distância entre governo e cidadãos;
- **Compromisso** – iniciativas que buscam a incorporação dos cidadãos no processo decisório



Contratualização de Desempenho Institucional

Método adequado para
promover o alinhamento entre os órgãos e as entidades
do Estado.

Mecanismo de apoio à descentralização administrativa

Contribui para o aperfeiçoamento das relações entre as
instâncias de formulação e de implementação das políticas
públicas

Favorece o alinhamento do órgão/entidade contratada com os
objetivos prioritários de Governo



Define responsabilidades entre os órgãos e entidades envolvidos

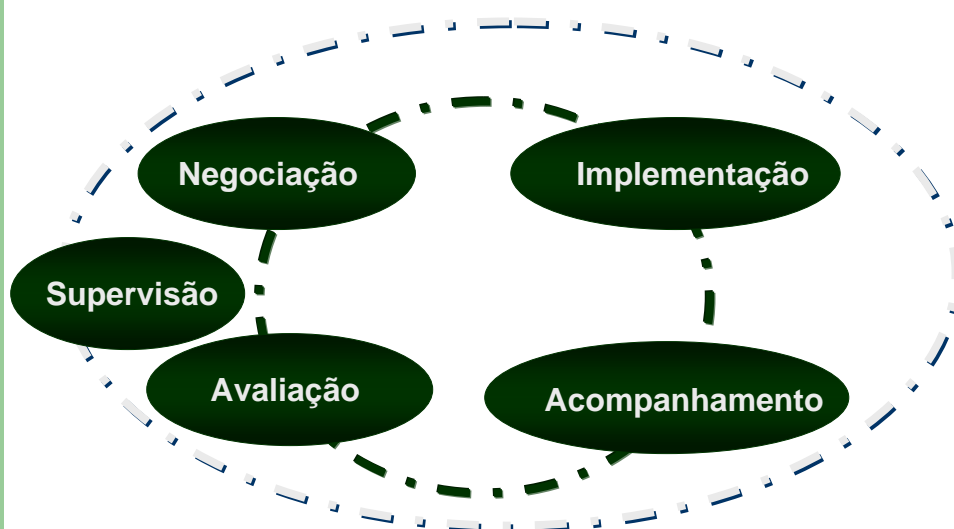
Vincula recursos ao alcance dos objetivos e metas negociados

Torna possível aos órgãos estabelecer um processo organizado e sistêmico de acompanhamento e avaliação do alcance de metas e, assim, o melhor exercício da supervisão ministerial

A publicidade do contrato e dos resultados obtidos dá transparência à ação pública e favorece o controle social.



Fases da Contratualização





Negociação

Estabelecimento dos termos do instrumento de contratualização:

Obrigações e responsabilidades das partes – ministério supervisor e a entidade contratada

Plano de ação, com descrição das metas, respectivos indicadores e cronograma de execução

Estimativa dos recursos orçamentários e cronograma de desembolso dos recursos financeiros necessários ao alcance das compromissos pactuados



Negociação

Estabelecimento de mecanismos de monitoramento e avaliação, contendo critérios, parâmetros e prazos a serem observados pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Autoridade e competências da Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Condições para a prorrogação, renovação, revisão ou rescisão;

Cláusula que estabeleça a obrigatoriedade de publicação no DOU do CG e/ou dos resultados alcançados, com fixação de prazos



Pontos críticos

Estabelecimento das obrigações das partes



O Ministério deve assegurar o alinhamento da ação da entidade à política setorial

Estabelecimento das metas de desempenho e respectivos indicadores



Dificuldade em definir objetivamente os resultados

Importância da qualidade dos indicadores e metas para avaliação posterior

Importância dos Indicadores de impacto



Implementação

Importante:

A entidade contratada deve conduzir internamente o processo de contratualização



Preciso designar e preparar equipe de nível estratégico para conduzir o processo

A liderança da entidade contratada deve patrocinar o processo de contratualização e garantir o alcance das metas pactuadas.



Acompanhamento

Avaliação

Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Responsável pelo acompanhamento periódico do desempenho da contratada e pela avaliação anual dos resultados obtidos.

Composição multidisciplinar e interinstitucional, devendo possuir componentes que representem o órgão supervisor

Deve observar/avaliar estritamente as disposições contidas no Contrato de Gestão

As regras e critérios da Comissão devem ser consensuadas entre as partes e publicadas no DOU



Acompanhamento e Avaliação

Responsabilidade é da autoridade supervisora

Comissão de Acompanhamento e Avaliação é uma instância de apoio ao processo de supervisão

É o Ponto forte da contratualização

Cumprir a função de monitorar o cumprimento das obrigações e metas pactuadas e recomendar o realinhamento, quando necessário

Representantes dos signatários e intervenientes na Comissão asseguram a isenção da avaliação



Supervisão

Exercida pelo órgão supervisor -

Não deve ser confundida com a atuação da Comissão de Acompanhamento e Avaliação



Pontos Críticos do processo de contratualização

Natureza da contratualização: deve oferecer contrapartidas reais à entidade contratada

Esclarecimento dos ministérios supervisores e os órgãos de controle a respeito dos modelos institucionais das entidades contratadas e do papel do contrato de gestão

Orientação/capacitação técnica aos ministérios supervisores para condução das etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão, especialmente para a fixação de metas e indicadores de desempenho



Pontos Críticos do processo de contratualização

Interesse e apoio político dos órgãos supervisores no processo de gestão dos contratos de gestão

- ➔ **Investimento em estruturas adequadas para planejamento, acompanhamento e avaliação dos CG**
- ➔ **Envolvimento das áreas finalísticas dos órgãos supervisores nos processos de negociação, acompanhamento e avaliação dos CG**



Pontos Críticos do processo de contratualização

Resistências culturais à gestão por resultados tanto da liderança quanto da força de trabalho

Cumprimento efetivo da contrapartida do órgão supervisor: liberação dos valores pactuados e respeito ao plano de trabalho

Transparência e divulgação ao processo

Participação externa no processo de acompanhamento e avaliação: especialistas e sociedade



OBRIGADO!

ALEXANDRE KALIL PIRES

Diretor de Articulação Institucional

Secretaria de Gestão

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Esplanada dos Ministérios, Bloco K, 4º andar, Gabinete

Fone: 3429- 4919 Fax: 3429- 4917

alexandre.kalil@planejamento.gov.br

<http://www.planejamento.gov.br/>

5.3 Contratação de resultados no Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos
– Wilde Cardoso Gontijo Júnior – Gerente – SAG/ANA

CONTRATAÇÃO DE RESULTADOS NO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HÍDRICOS - BRASIL

1º Seminário sobre
Contratação de Resultados e Contratos de Gestão de Recursos Hídricos

Brasília, 22 de novembro de 2007

1

- ❑ **FUNDAMENTOS DA GESTÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS - BACIA, DESCENTRALIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO**
- ❑ **ÁGUA - BEM DE DOMÍNIO PÚBLICO DOTADO DE VALOR ECONÔMICO**
- ❑ **PAPEL DA ANA - IMPLEMENTAR A POLÍTICA NACIONAL E O SISTEMA NACIONAL DE GERENCIAMENTO**

2

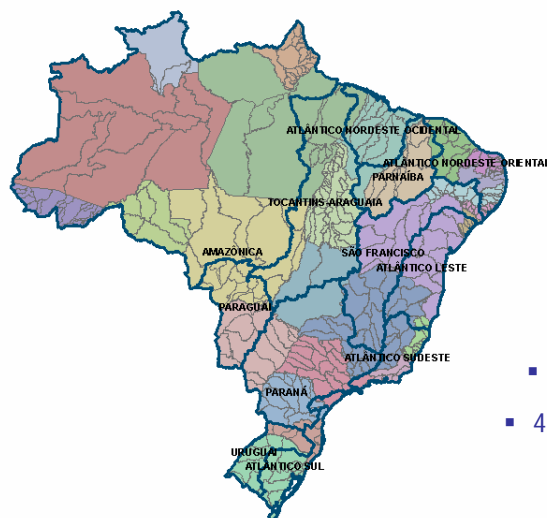
1. GESTÃO DESCENTRALIZADA
POR BACIA HIDROGRÁFICA

2. GESTÃO COMPARTILHADA
O COMITÊ

3. CONTROLE POR RESULTADOS
O CONTRATO DE GESTÃO

3

BACIAS HIDROGRÁFICAS



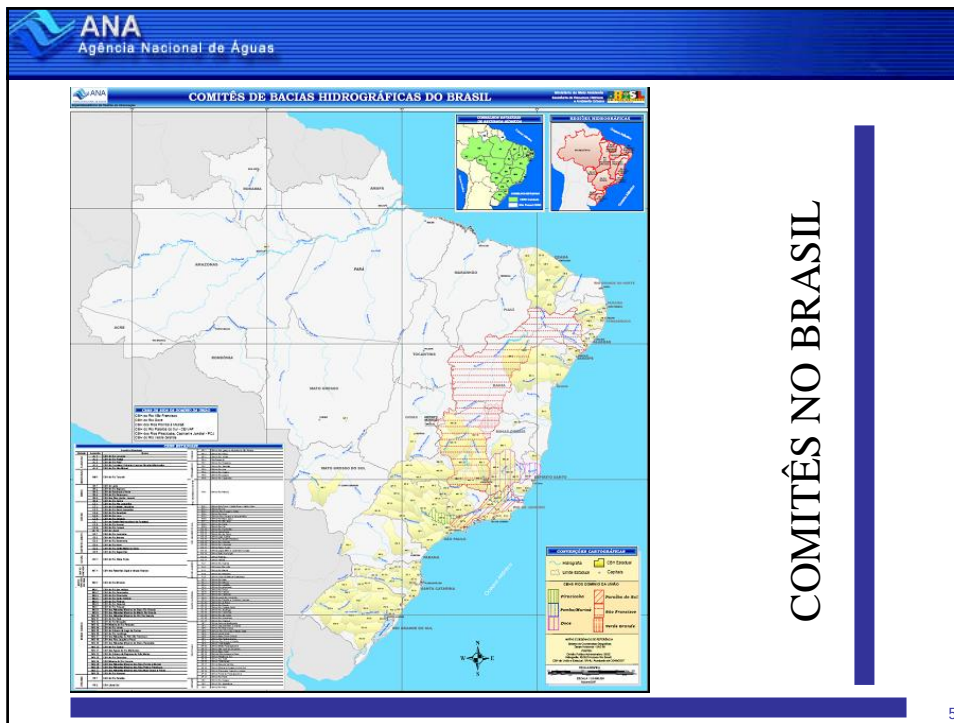
Constituição
Federal de 1988



Lei 9433
de 1997

- 12 Regiões Hidrográficas
- 442 Unidades Estaduais de Planejamento e Gestão

4



ANA
Agência Nacional de Águas

UM SISTEMA DE GESTÃO CENTRAL

The slide features a map of Brazil with hydrographic basins color-coded: Norte (green), Nordeste (orange), Sudeste (yellow), Sul (purple), and Centro-Oeste (pink). A red arrow points from the map to a diagram. The diagram shows a vertical flow: 'JUDICIÁRIO' (Judiciary) in a green box at the top, an upward arrow, 'LEGISLATIVO' (Legislative) in a blue box in the middle, a downward arrow, and 'EXECUTIVO' (Executive) in an orange box at the bottom. The word 'CONFLITOS' (Conflicts) is written in large black letters over the map.

BRASIL

CONFLITOS

JUDICIÁRIO

LEGISLATIVO

EXECUTIVO

7

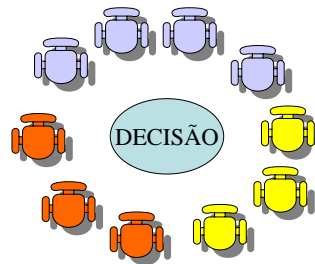
ANA
Agência Nacional de Águas

1. GESTÃO DESCENTRALIZADA
POR BACIA HIDROGRÁFICA
2. GESTÃO COMPARTILHADA
O COMITÊ
3. CONTROLE POR RESULTADOS
O CONTRATO DE GESTÃO

8

2. COMITÊ DE BACIA É:

- UM COLEGIADO QUE DISCUTE E DELIBERA SOBRE A POLÍTICA DAS ÁGUAS EM UMA BACIA HIDROGRÁFICA



GOVERNOS
USUÁRIOS
SOCIEDADE CIVIL

9

2. COMITÊ DE BACIA PODE:

- APROVAR O PLANO DE USOS DAS ÁGUAS E SUAS METAS
- DEFINIR PRIORIDADES PARA OUTORGA
- IMPLANTAR A COBRANÇA PELO USO
- DEFINIR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS
- ESCOLHER A AGÊNCIA DE ÁGUAS

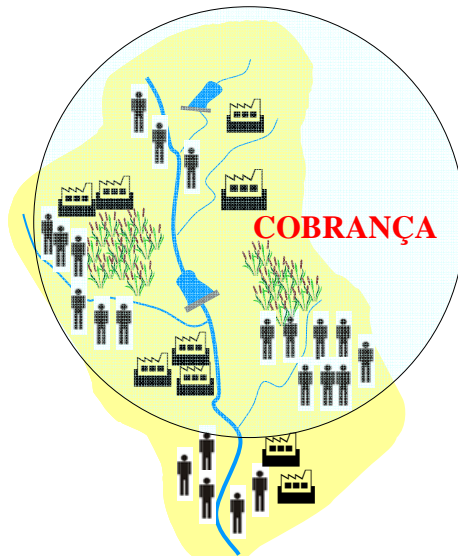
10

3. A AGÊNCIA DE ÁGUAS:

- ❑ TEM DELEGAÇÃO DO CNRH
- ❑ EXECUTA ATIVIDADES TÉCNICAS
- ❑ GERENCIA OS RECURSOS FINANCEIROS
- ❑ APLICA OS RECURSOS ARRECADADOS
- ❑ SUBMETIDA A CONTRATO DE GESTÃO

11

O SISTEMA DE GESTÃO DE ÁGUAS DESCENTRALIZADO POR BACIA



DELEGA COMPETÊNCIAS
À AGÊNCIA DE ÁGUA

CONSELHO NACIONAL

COMITÊ DE BACIA

IMPLANTA A COBRANÇA
E ESCOLHE A SUA
AGÊNCIA DE ÁGUA

AGÊNCIA DE ÁGUA

EXECUTA AÇÕES DEFINIDAS
PELO COMITÊ

ALCANÇA METAS

12

ANA
Agência Nacional de Águas

UM SISTEMA DE GESTÃO **CENTRAL**



LEGISLATIVO
APROVA A CRIAÇÃO DE IMPOSTOS E SUA APLICAÇÃO

EXECUTIVO
ARRECADADA E APLICA OS RECURSOS

13

ANA
Agência Nacional de Águas

A COBRANÇA PELO USO DAS ÁGUAS **POR BACIA**



QUEM PAGA?
USUÁRIOS SUJEITOS À OUTORGA - USO SIGNIFICATIVO

QUEM ARRECADADA?
ANA - PAPEL DE POLÍCIA

QUEM APLICA?
AGÊNCIA DE ÁGUAS - ASSOCIAÇÃO CIVIL SEM FINS LUCRATIVOS

14

ANA
Agência Nacional de Águas

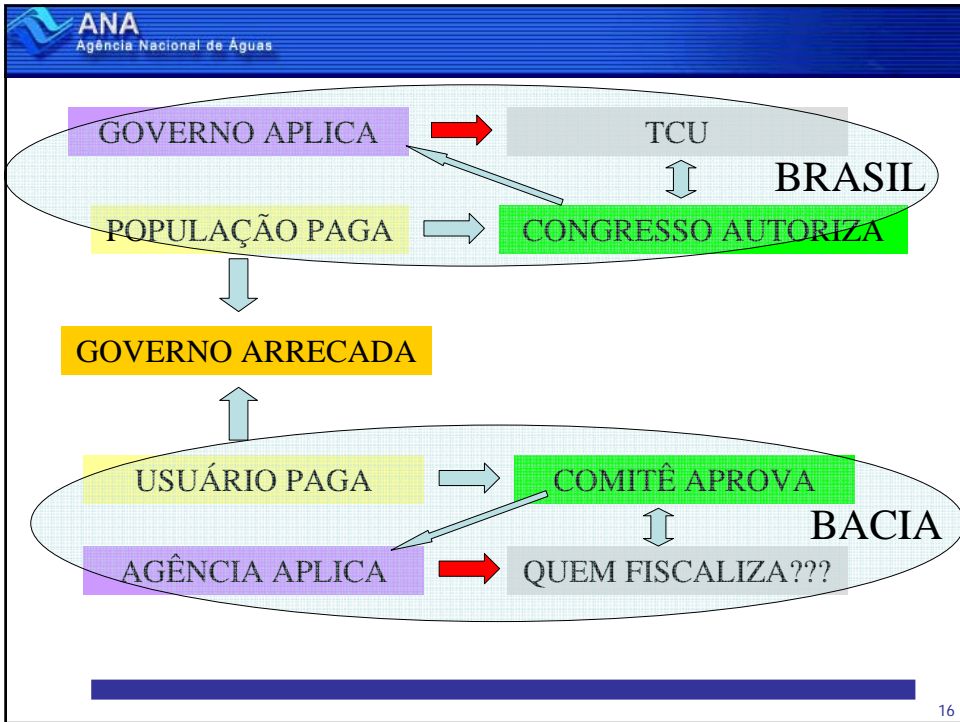
OS IMPOSTOS ARRECADADOS POR UM SISTEMA DE GESTÃO **CENTRAL**

QUEM PAGA?
TODA A POPULAÇÃO

QUEM ARRECADA?
O EXECUTIVO

QUEM APLICA?
O EXECUTIVO OU SEUS PARCEIROS

15



ANA
Agência Nacional de Águas

AGÊNCIAS NO BRASIL

AGÊNCIAS DE ÁGUA NO BRASIL

LEGENDA
Agências de Água criadas pela Lei 10.881
PCJ e AQUEM

17

ANA
Agência Nacional de Águas

O CONTRATO DE GESTÃO
ANA - ENTIDADES DELEGATÁRIAS DE FUNÇÕES
DE AGÊNCIA DE ÁGUA - LEI 10.881

18

LEI FEDERAL 10.881, de 2004

Art. 1º A ANA celebrará contrato de gestão com entidades delegadas pelo CNRH

Art. 2º Sobre o Contrato de Gestão

Art. 3º Comissão de Avaliação

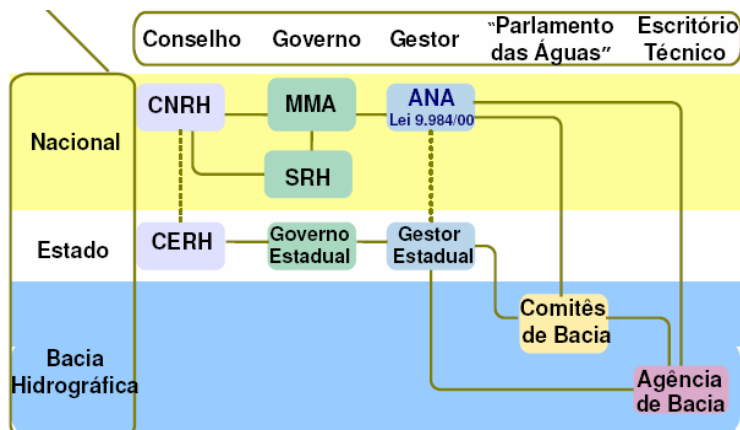
Art. 4º Assegura os recursos arrecadados

Art. 6º A ANA comunicará ao TCU

Art. 9º A ANA normatizará compras e pessoal

19

O SISTEMA NACIONAL DE GERENCIAMENTO



20

ANA
Agência Nacional de Águas

QUEM CONTROLA AS ENTIDADES DELEGATÁRIAS ???

CONTROLE SOCIAL
Comitê escolhe, aprova o Contrato de Gestão todo ano
CNRH delega por prazo determinado

CONTROLE INTERNO / SOCIAL
Assembléia Geral da Entidade sem fins lucrativos
Diretoria ou Conselho de Administração
Conselho Fiscal

ANA
Comissão de Avaliação ANA / SRHU-MMA / MPOG
Auditoria da ANA

CONTROLES EXTERNOS
Auditoria Independente
SFC/CGU
TCU

LEGALIDADE
IMPESSOALIDADE
MORALIDADE
PUBLICIDADE
EFICIÊNCIA ???

21

ANA
Agência Nacional de Águas

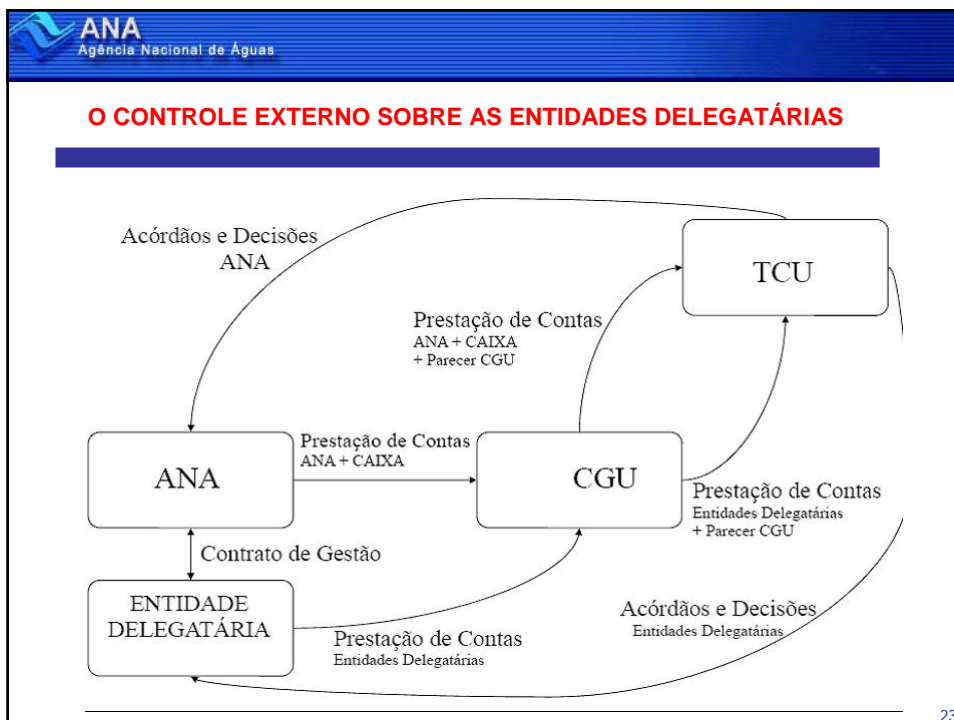
A GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS É DESCENTRALIZADA???

SIM
Comitê governa as Águas
Sugere Valores e Estabelece Mecanismos para a Cobrança
Aprova a Aplicação dos Recursos
Escolhe a sua Agência e aprova o Contrato de Gestão todo ano
A Agência tem que alcançar resultados

NEM TANTO
O CNRH precisa aprovar a cobrança
O CNRH delega funções à "Agência"

NÃO
Os Controles Externos privilegiam os processos
Os Controles Externos atuam diretamente sobre as Entidades

22



ANA
Agência Nacional de Águas

Apresentação realizada por
Superintendência de Apoio à Gestão dos
Recursos Hídricos - SAG / ANA

Wilde Cardoso Gontijo Júnior

24

5.4 Modelos jurídicos de contratação com o Terceiro Setor: Valéria Alpino Bigonha
Salgado – SEGES/MP

Formas jurídicas da Administração Pública e de contratação com o terceiro setor

Valéria Alpino Bigonha Salgado
Gerente de Projeto da Secretaria de Gestão do
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Atuação do Estado no desenvolvimento social e econômico

**Setor
social**

Garantir a ordem social
Gerar benefícios sociais

Mercado

Garantir a ordem econômica
Produzir bens e serviços
para o mercado
Gerar lucro



Atuação do Estado no desenvolvimento social e econômico

Administração Pública

Atua sobre o Setor Social e o Mercado

Área de poder discricionário, do uso do poder de polícia do Estado

Exerce **funções de disciplina**: formular, regulamentar, regular, coordenar, avaliar e supervisionar

Os órgãos da administração direta não têm personalidade jurídica nem autonomia administrativa e financeira

Observa o regime administrativo: LRF, LOA, Lei 8.666/93, Lei 8.112/90, dentre outras.

Administração direta

Setor social

Mercado

Atuação do Estado no desenvolvimento social e econômico

Administração Pública Descentralizada

1º nível de descentralização:

Mantém **o poder de polícia** ou poder de autoridade da administração direta

Tem personalidade jurídica própria: é a **personalização de um patrimônio segundo as normas de direito público** (regime administrativo)

Atua sobre o setor social e sobre o mercado

Exerce atividades de disciplina – exclusivas de Estado: normatização, fomento, fiscalização etc

Criada por lei

Tipos diferenciados de autarquias: autarquia de regime especial, agência reguladora e agência executiva

Administração direta

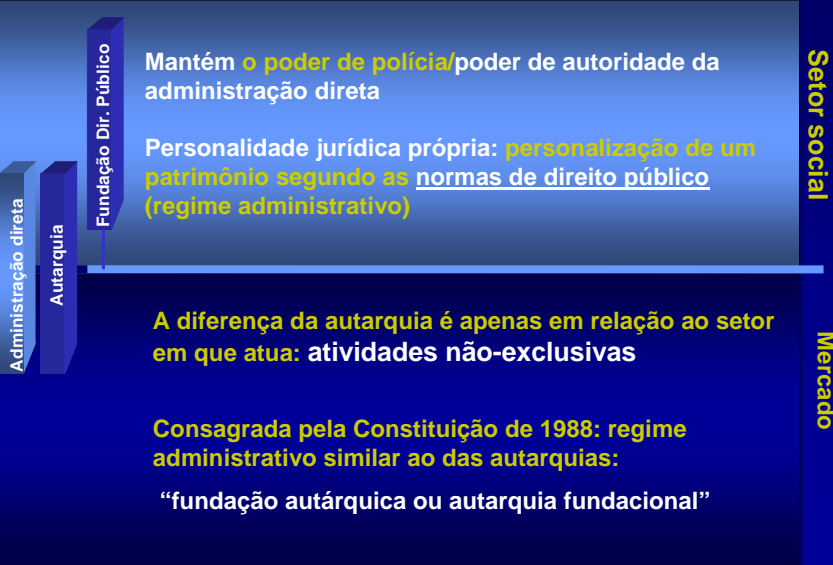
Autarquia

Setor social

Mercado

Atuação do Estado no desenvolvimento social e econômico

Administração Pública Descentralizada



Atuação do Estado no desenvolvimento social e econômico

Administração Pública Descentralizada



Atuação do Estado no desenvolvimento social e econômico

Administração Pública Descentralizada



Atuação do Estado no desenvolvimento social e econômico

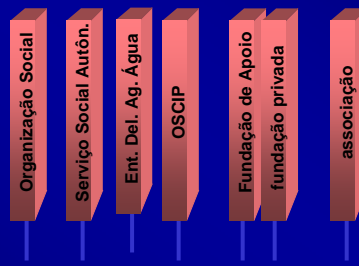


Formas de parceria entre Estado e Sociedade

A parceria deve decorrer da capacidade da sociedade de contribuir e não apenas de receber recursos

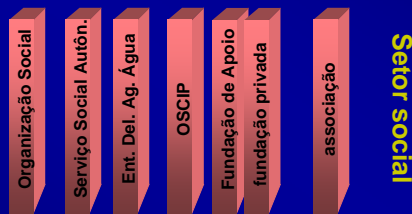
(financeira, técnica, de mobilização/associação, de gestão democrática, dentre outros)

A necessidade de flexibilizar a gestão pública não deve ser a razão para transferir funções de Estado para a sociedade civil



Organização Social - (Lei 9.637/98)

- ➡ Entidade civil, criada por particulares: Associação ou fundação privada qualificada pelo Poder Público, para exercer atividade pública descentralizada
- ➡ Personalidade Jurídica de Direito Privado
- ➡ Não está sujeita a normas de direito público
- ➡ O contrato de Gestão que assina com o Poder Público estabelece obrigações
- ➡ Não está sujeita às regras de gestão de pessoas do Direito Público (Regime CLT, sem concurso público)



Organização Social - (Lei 9.637/98)

- ⇒ Objetivo específico: conceder **maior autonomia e flexibilidade** à execução do serviço público e, assim, aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços
- ⇒ A **qualificação decorre da necessidade do Estado de descentralizar um serviço público**. Avaliada a capacidade de auto-sustentação da atividade descentralizada, no tempo (gerar recursos próprios), ou seja, dependência, cada vez menor dos recursos da União
- ⇒ Tem privilégios tributários
- ⇒ Pode auferir receita própria, pela venda de serviços.
- ⇒ Prevista a **cessão especial de servidores públicos, com ônus para o Poder Público**: objetivo é transferir o conhecimento acumulado dos servidores que atuavam no órgão/entidade extinto e, assim, não prejudicar a prestação do serviço.
- ⇒ A remuneração complementar de servidores pela OS é permitida, desde que não seja com recursos públicos (provenientes do Contrato de Gestão).

Organização Social - (Lei 9.637/98)

- ⇒ **Não está sujeita às regras de gestão de pessoas do Direito Público (Regime CLT, sem concurso público)**
- ⇒ **Não está sujeita às regras orçamentárias**, embora as receitas oriundas da prestação de serviços ao Poder Público possam sofrer impactos negativos dos contingenciamentos impostos aos respectivos ministérios supervisores
- ⇒ **Não está sujeita às regras do Direito Público em relação a compras e contratos**. Embora, haja restrições do TCU quanto à aplicação do recursos público - fora da Lei 8666 – Decreto 5.504/2005

Decreto 5.504, de 05/08/2005

Art. 1º Os instrumentos de formalização, renovação ou aditamento de convênios, instrumentos congêneres ou de consórcios públicos que envolvam repasse voluntário de recursos públicos da União deverão conter cláusula que determine que as obras, compras, serviços e alienações a serem realizadas por entes públicos ou privados, com os recursos ou bens repassados voluntariamente pela União, sejam contratadas mediante processo de licitação pública, de acordo com o estabelecido na legislação federal pertinente.

§ 5º Aplica-se o disposto neste artigo às entidades qualificadas como Organizações Sociais, na forma da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, e às entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, na forma da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, relativamente aos recursos por elas administrados oriundos de repasses da União, em face dos respectivos contratos de gestão ou termos de parceria

Organização Social - (Lei 9.637/98)

- ⇒ Representatividade do Governo no Conselho de Administração: exigida alteração do Estatuto da entidade a ser qualificada quanto à composição do Conselho de Administração – para **assegurar a representatividade do Governo**, da sociedade civil e dos associados: garantir o interesse público na condução da entidade.
- ⇒ O Conselho de Administração fixa o âmbito de atuação da entidade; aprova o Contrato de Gestão, o orçamento e o programa de investimentos; designa a diretoria; aprova os estatutos, o regimento interno, os regulamentos próprios os relatórios gerenciais e de atividades da entidade; fiscaliza o cumprimento das metas e aprova as contas anuais da entidade.
- ⇒ O Conselho de Administração (onde participa o Governo) é **responsável por aprovar os regulamentos próprios da OS, para contratação de obras, serviços, compras e alienações e plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade**
- ⇒ A Lei prevê que o Conselho deve se reunir, no mínimo, 3 vezes ao ano (para assegurar a condução da entidade)

Organização Social - (Lei 9.637/98)

ADIN

Modelo questionado quanto:

- (1) ao método de qualificação da OS;
- (2) cessão de servidores públicos, com ônus para a origem
- (3) aplicação nas áreas de saúde e educação
- (4) Programa de Publicização

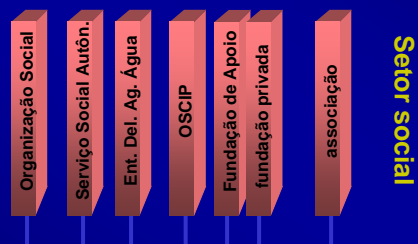
Serviço Social Autônomo



Personalidade Jurídica de Direito Privado



Conceito doutrinário: é **pessoa jurídica de direito privado**, sem fins lucrativos, instituída por lei para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais



Serviço Social Autônomo

- ⇒ Não está sujeita a normas de direito público – obrigações estabelecidas na lei de criação ou no contrato de gestão
- ⇒ É uma forma institucional de parceria entre o Estado e as corporações. Normalmente, são criadas pelas Confederações Nacionais, na qualidade colaboradoras do Estado
- ⇒ Mantidas por dotações orçamentárias e contribuições parafiscais - normalmente tributos que incidem sobre a folha de salários das empresas pertencentes à categoria correspondente e se destinam a financiar atividades que visem ao aperfeiçoamento profissional e à melhoria do bem estar social dos trabalhadores. Tributam o setor privado (as empresas).

Serviço Social Autônomo

Não é uma modalidade de descentralização do serviço público:

cooperam em setores de interesse específico de determinados beneficiários

Não exercem serviço público delegado do Estado, mas atividade privada de interesse público.

Não há regra que determine a forma jurídica do SSA. Podem assumir o formato de fundação ou associação ou formato jurídico especial, insuscetível de perfeito enquadramento nas categorias previstas no Código Civil.

Por receber recursos parafiscais é instituído a partir de lei autorizativa, com inscrição no Registro Civil de Pessoas Jurídicas

Serviço Social Autônomo

- ⇒ Regime de Emprego Celetista – pode contratar e remunerar livremente, valores de mercado
- ⇒ Fora da Lei 8.666/93
- ⇒ Contrata com o Poder Público, sem licitação
- ⇒ Pode firmar contratos de gestão com o Poder Público para fomento a atividades
- ⇒ Tem privilégios tributários
- ⇒ Não autorizada a cessão de servidores para exercício no SSA

Entidade Delegatária das Funções de Agência de Água

A Lei 9.433/1997, que institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos :

Arts. 41 a 44: estabelece características e requisitos da Agência de Água:

- ⇒ função de secretaria executiva do Comitê (ou Comitês) de Bacia Hidrográfica.
- ⇒ Mesma área de atuação do Comitê (ou Comitês) de Bacia Hidrográfica.
- ⇒ Criação condicionada à **prévia existência do Comitê de Bacia Hidrográfica e à viabilidade financeira assegurada pela cobrança uso dos recursos hídricos em sua área de atuação.**



Entidade Delegatária das Funções de Agência de Água

- ⇒ Criada por **solicitação de um ou mais Comitês de Bacia Hidrográfica**
- ⇒ Criação autorizada **pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos ou pelos Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos**

Entidade Delegatária das Funções de Agência de Água

Lei 9.433/1997 – art. 51:

O Conselho Nacional de Recursos Hídricos e os Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos poderão **delegar a organizações sem fins lucrativos** relacionadas no art. 47 desta Lei, por **prazo determinado**, o exercício de funções de competência das Agências de Água, enquanto esses organismos não estiverem constituídos.
(Redação dada pela Lei nº 10.881, de 2004)

Entidade Delegatária das Funções de Agência de Água

⇒ O art. 47 da **Lei 9.433/97** reconhece como organização civil de recursos hídricos:

I - consórcios e associações intermunicipais de bacias hidrográficas;

II - associações regionais, locais ou setoriais de usuários de recursos hídricos;

III - organizações técnicas e de ensino e pesquisa com interesse na área de recursos hídricos;

IV - organizações não-governamentais com objetivos de defesa de interesses difusos e coletivos da sociedade;

V - outras organizações reconhecidas pelo Conselho Nacional ou pelos Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos

Entidade Delegatária das Funções de Agência de Água

⇒ Entidade civil sem fins lucrativos

⇒ Personalidade jurídica de direito privado

⇒ Recebe delegação do CNRH para exercer funções de competências de Agências de Água – **até que seja instituída a Agência de Água**

⇒ Firma contrato de gestão com a ANA

⇒ Podem receber, por força do contrato de gestão, bens transferências da ANA provenientes das receitas da cobrança pelos usos de recursos hídricos em rios de domínio da União

⇒ Pode ser autorizada a cessão de bens públicos.

⇒ A ANA pode designar servidores do seu quadro para auxiliar a implementação das atividades da entidade delegatária. **Não é cessão!**

Lei 10.881/2004

Entidade Delegatária das Funções de Agência de Água

Contrato de Gestão:

Lei 10.881/2004

Signatários: ANA, Entidade Delegatária e Comitê de Bacia

Objeto: autorizar a Entidade Delegatária o exercício das funções de Agência de Água e estabelecer metas para o seu desempenho

Exigidas a **manifestação** do Comitê de Bacia sobre os termos do Contrato de Gestão e **aprovação do Ministro do MMA**

Comissão de avaliação instituída pela ANA

Rescisão: pela ANA, quando houver descumprimento do contrato de gestão. A rescisão deve ser **precedida de processo administrativo**, assegurado direito a ampla defesa

Administradores da entidade delegatária respondem individual e solidariamente por danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão

Entidade Delegatária das Funções de Agência de Água

Contrato de Gestão:

Lei 10.881/2004

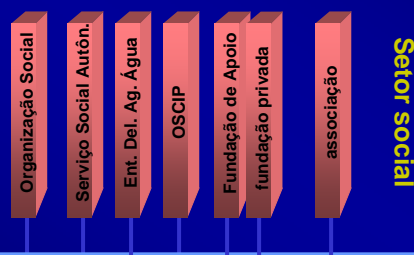
Conteúdo mínimo:

- (1) Programa de trabalho: metas, indicadores, prazos
- (2) Limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens para dirigentes e empregados
- (3) Exigência de apresentação à ANA de relatório de desempenho do contrato
- (4) Publicidade do contrato
- (5) Vedação da possibilidade de delegação das competências
- (6) Forma de relacionamento da entidade com o Comitê de Bacia
- (7) Forma de relacionamento e cooperação da entidade delegatária com entidades estaduais relacionadas ao gerenciamento de recursos hídricos na Bacia

OSCIP Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

Lei 9.790/99 – “Lei do Terceiro Setor”)

⇒ forma institucional de **parceria entre Estado e Terceiro Setor**: Qualificação do Governo a uma entidade civil sem fins lucrativos (instituída por iniciativa de particulares)



OSCIP Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

Lei 9.790/99 – “Lei do Terceiro Setor”)

⇒ **Objetivos:**

- (1) ampliar o universo de entidades com relação institucionalizada com o Poder Público (não contempladas como de utilidade pública)
- (2) fortalecer o Terceiro Setor, e possibilitar o fomento a projetos considerados relevantes
- (3) estabelecer outro instrumento jurídico de fomento ao Terceiro Setor: Termo de Parceria, que pudesse substituir os contratos regidos pela Lei 8.666/93 e os convênios

⇒ Não foi concebida como modalidade de descentralização do serviço público - Não é um modelo próprio para desenvolver atividade pública e/ou assumir ativos e passivos de organização pública extinta

OSCIP Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

- ⇒ Pessoa Jurídica de Direito Privado criada por particulares: associação ou fundação privada
- ⇒ Qualificada pelo Ministério da Justiça, a partir da apresentação dos documentos legais pertinentes, em rito rápido
- ⇒ Assinatura do Termo de Parceria estabelece a relação de fomento c/ o Poder Público: concorrência pública para escolher o projeto
- ⇒ Qualificação e assinatura do Termo de Parceria são dois processos diferenciados
- ⇒ Não está sujeita a normas de direito público – obrigações estabelecidas no Termo de Parceria
- ⇒ Não há regras para participação do Poder Público no Conselho de Administração e para seu funcionamento

OSCIP Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

- ⇒ Regime de Emprego Celetista –pode praticar valores de mercado
- ⇒ Fora da Lei 8666 e contrata com o Poder Público, sem licitação
- ⇒ Tem privilégios tributários
- ⇒ Não autorizada a cessão de servidores para exercício na OSCIP
- ⇒ Gratuidade nas áreas de educação e saúde

OSCIP Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

Área de Atuação

Assistência social, cultural, saúde, segurança alimentar e nutricional, proteção e preservação do meio-ambiente, promoção do desenvolvimento sustentável, econômico e social, direitos humanos, dentre outros

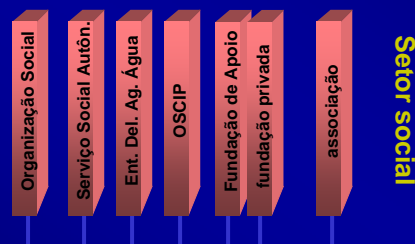
Não são passíveis de qualificação como OSCIP:

Sociedades comerciais; sindicatos, associações de classe ou de representação de categoria profissional; instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais; organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações; entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios; entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados; **instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras; escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;** organizações sociais; cooperativas; fundações públicas; fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas; organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal

Fundação de Apoio

Não tem disciplina legal específica, a não ser a Lei nº 8.958, de 1994 (das fundações de apoio às universidades)

- ⇒ Pessoa Jurídica de Direito Privado
- ⇒ Constituída por particulares com seus próprios recursos – usualmente por servidores públicos da entidade estatal que pretende apoiar,
- ⇒ É uma atividade privada aberta à iniciativa privada



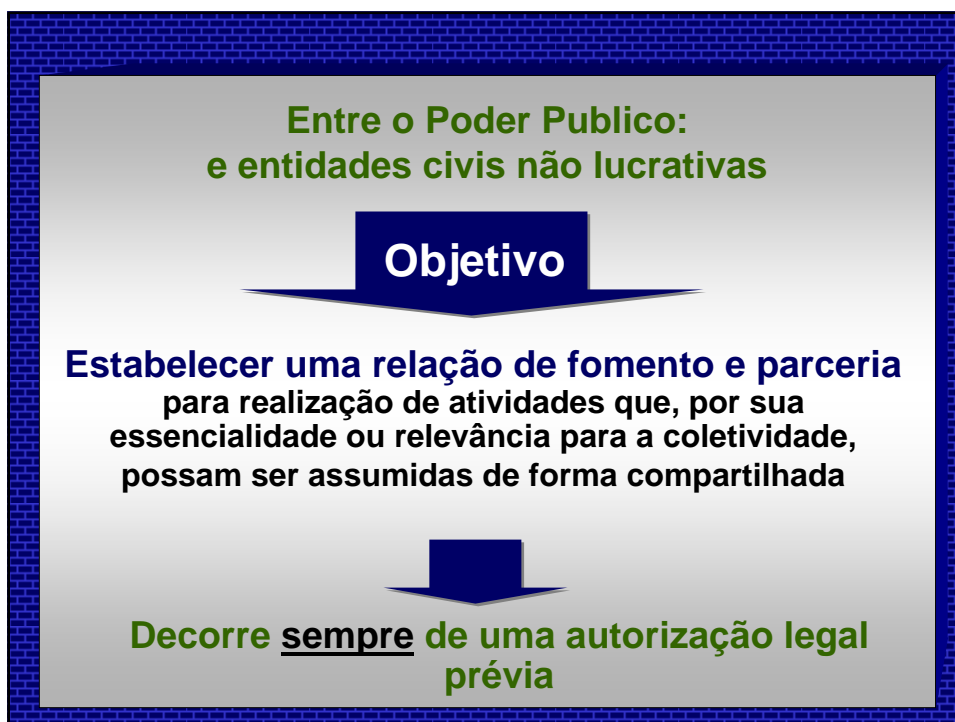
Fundação de Apoio

- ⇒ Exerce **atividade de interesse público** e tem os mesmos objetivos e áreas de atuação do órgão ou entidade pública que apoia
- ⇒ Não se trata de descentralização. **Não exerce serviço público delegado do Poder Público**
- ⇒ A cooperação com o Poder Público se dá mediante **convênio**, pelo qual, se confunde em uma e outra as atividades que as partes conveniadas exercem, o ente de apoio exerce as atividades próprias da entidade estatal

Fundação de Apoio

- ⇒ Não está sujeita a normas de direito público
- ⇒ Contratação sem concurso e remunera com valores de mercado
- ⇒ Não está sujeita à Lei 8.666/93
- ⇒ Recursos próprios – pode vender serviços para o Estado
- ⇒ **Utiliza livremente o patrimônio público e os servidores públicos**, sem observância do regime jurídico imposto à Administração Pública.
- ⇒ **A própria sede das duas partes, também, por vezes se confunde.** Esse ente de apoio assume a gestão de recursos públicos próprios e da entidade pública.
- ⇒ Grande parte dos empregados do ente de apoio é constituída por servidores dos quadros da entidade pública com a qual cooperam.
- ⇒ Não tem disciplina legal específica, a não ser a Lei 8.958/94 (das fundações de apoio às universidades).





Art. 37, § 8º da Constituição Federal

“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.”

Comparação
entre categorias jurídico-
institucionais

Quadro comparativo das formas jurídico-institucionais

	Órgão/Ent. Direito Público	Empresa S/A	OS	OSCIP	Entidade Delegatária Ag. Água	SSA	Fund. Apoio e outros
Relação com a Adm. Pública	É administração pública	Administração Indireta	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública
Personal. Jurídica	Direito Público	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado
Normas de Direito Público	Regime Administrativo	Regime Administrativo Mínimo	Não observa Regras do contrato	Não observa	Não observa Regras da ANA	Não observa	Não observa
Financiam./ fomento	Orçamento fiscal ou de seguridade	Orçamento de Investimento PDG	Contrato de Gestão	Termo de Parceria	Receitas da arrecadação Contrato de gestão	Subvenção/ Contribuições Parafiscais	Convênio
Autonomia orçam. e financeira	nenhuma	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira
Supervisão Ministerial	Direta	Direta	do Contrato de Gestão ou T.Parceria	do Contrato de Gestão ou T.Parceria	ANA supervisiona o contrato de gestão	Supervisão finalística	Do convênio

não tem subordinação hierárquica a qualquer autoridade pública. Ficam vinculadas ao órgão estatal mais relacionado com suas atividades, para fins de controle finalístico e prestação de contas do dinheiro público

Quadro comparativo das formas jurídico-institucionais

	Órgão/Ent. Direito Público	Empresa S/A	OS	OSCIP	Entidade Delegatária Ag. Água	SSA	Fund. Apoio e outros
Relação com a Adm. Pública	É administração pública	Administração Indireta	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública
Personal. Jurídica	Direito Público	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado
Normas de Direito Público	Regime Administrativo	Regime Administrativo Mínimo	Não observa Regras do contrato	Não observa	Não observa Regras da ANA	Não observa	Não observa
Financiam./ fomento	Orçamento fiscal ou de seguridade	Orçamento de Investimento PDG	Contrato de Gestão	Termo de Parceria	Receitas da arrecadação Contrato de gestão	Subvenção/ Contribuições Parafiscais	Convênio
Autonomia orçam. e financeira	nenhuma	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira
Supervisão Ministerial	Direta	Direta	do Contrato de Gestão ou T.Parceria	do Contrato de Gestão ou T.Parceria	ANA supervisiona o contrato de gestão	Supervisão finalística	Do convênio
Controle Interno e externo	CGU e TCU	CGU e TCU	Dos recursos do Contrato de Gestão	Dos recursos do Termo de Parceria	Dos recursos do Contrato de Gestão	Aplicação dos recursos parafiscais	Dos recursos do Convênio

Quadro comparativo das formas jurídico-institucionais

	Órgão/Ent. Direito Público	Empresa S/A	OS	OSCIP	Entidade Delegatária Ag. Água	SSA	Fund. Apoio e outros
Relação com a Adm. Pública	É administração pública	Administração Indireta	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública	Não é administração Pública
Personal. Jurídica	Direito Público	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado	Direito Privado
Normas de Direito Público	Regime Administrativo	Regime Administrativo Mínimo	Não observa Regras do contrato	Não observa	Não observa Regras da ANA	<p>Não há previsão legal da ação fiscalizadora de iniciativa autônoma do Tribunal de Contas da União e do Ministério Público para apuração de irregularidades</p>	
Financiam./ fomento	Orçamento fiscal ou de seguridade	Orçamento de Investimento PDG	Contrato de Gestão	Termo de Parceria	Receitas da arrecadação Contrato de gestão		
Autonomia orçam. e financeira	nenhuma	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira	Orçamentária e financeira		
Supervisão Ministerial	Direta	Direta	do Contrato de Gestão ou T.Parceria	do Contrato de Gestão ou T.Parceria	ANA supervisiona o contrato de gestão		
Controle Interno e externo	CGU e TCU	CGU e TCU	Dos recursos do Contrato de Gestão	Dos recursos do Termo de Parceria	Dos recursos do Contrato de Gestão		Aplicação dos recursos parafiscais
							Dos recursos do Convênio

Quadro comparativo das formas de fomento e parceria

	OS	OSCIP	Entidade Delegatária Ag. Água	SSA	Fund. Apoio e outros
Regime de Pessoal	CLT Regulamento próprio	CLT	CLT REGULAMENTO DA ANA	CLT	CLT
Regras de compras	Regulamento próprio Dec 5.504/2005	Regulamento próprio Dec 5.504/2005	REGULAMENTO DA ANA	Não tem	Não tem Dec 5.504/2005
Sistema de Governança	Participação do Governo (mínimo de 20 a 40%)	Totalmente privado	Totalmente privado	Totalmente privado	Totalmente privado
Participação social na governança	Prevê conselheiros da sociedade	Não prevê participação social	Participação do Comitê de Bacia como signatário do CG	Não prevê	Não prevê
Quem qualifica	Presidente da República	Ministério da Justiça	CNRH	Por lei	Órgão ou entidade que firma o convênio
Órgão supervisor	Órgão da Administração Direta que firma o Contrato de gestão	Órgão/entidade que firmar termo de parceria	ANA	Não tem	Órgão ou entidade que firmar o convênio



5.5 Acompanhamento de Contratos de Gestão: Maria Cristina Perez Marçal – Coordenadora – MCT



Ministério da Ciência e Tecnologia
Secretaria-Executiva
Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa
Coordenação-Geral de Supervisão e Acompanhamento das OS's

Contratos de Gestão

Monitoramento e Avaliação

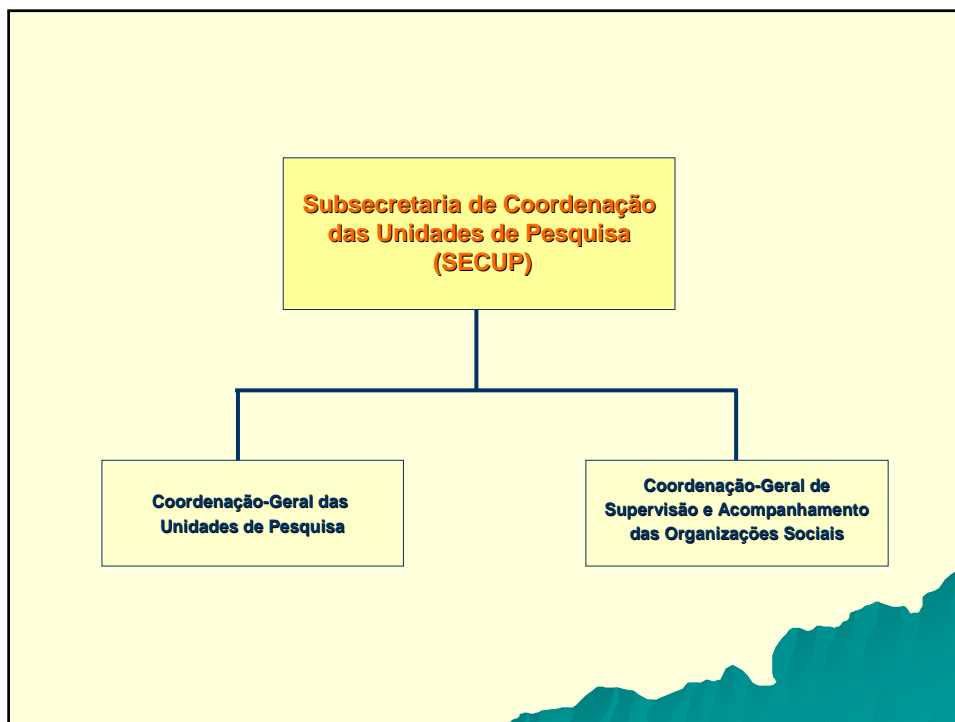
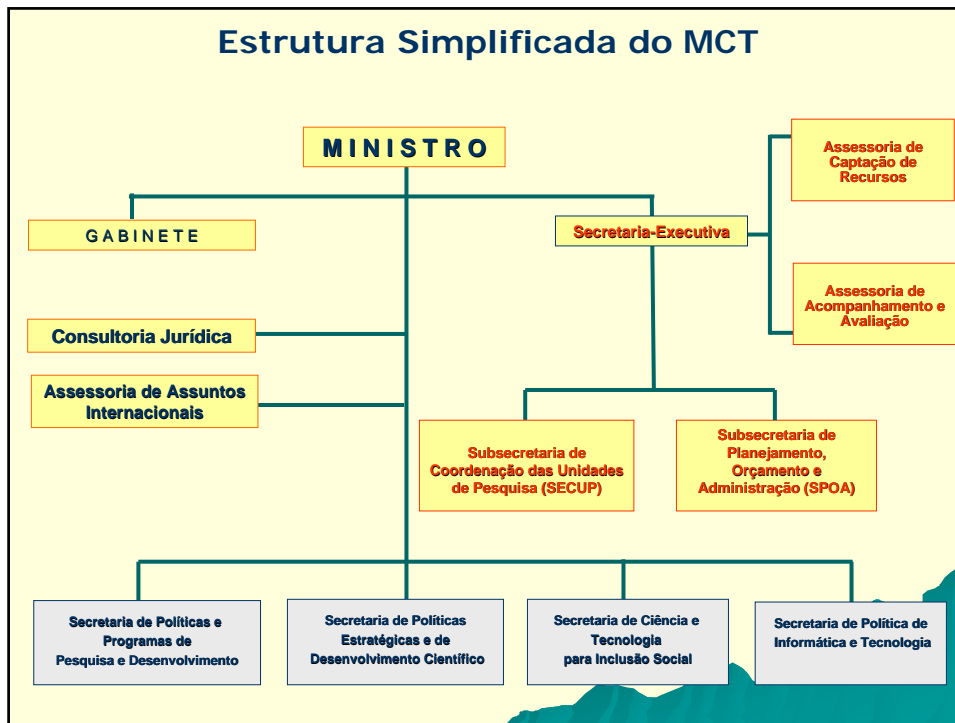
Maria Cristina de Lima Perez Marçal
Coordenadora-Geral de Supervisão e
Acompanhamento das Organizações Sociais

Ministério Supervisor X OS

Antecedentes:

- ◆ 1998 – Publicada Lei 9.637 – Lei das OS's
- CNPq e MCT assinam CG com ABTLuS
- ◆ 1999 – Mamirauá e IMPA qualificados como OS
- ◆ 2000 – Criada SECUP/CGOS na nova estrutura do MCT
- ◆ 2001 – MCT assina CG com IMPA e Mamirauá
- RNP qualificado como OS
- ◆ 2002 – CGEE qualificado como OS
- MCT assina CG com RNP e CGEE

Estrutura Simplificada do MCT





- ### As Organizações Sociais Supervisionadas pelo MCT:
- 
⇒ **ABTLuS** - Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron (1998)
 - 
⇒ **IDSM** - Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (1999)
 - 
⇒ **IMPA** - Associação Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (1999)
 - 
⇒ **RNP** - Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (2001)
 - 
⇒ **CGEE** - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2002)

ABTLuS - Laboratório Nacional de Tecnologia de Luz Síncrotron



Atuar como laboratório nacional, aberto, multiusuário, multi e interdisciplinar, capaz de criar e prover soluções integradas para problemas científicos e tecnológicos complexos nas áreas de materiais avançados, nanotecnologia, biotecnologia, aceleradores e tecnologias relacionadas e instrumentação científica.

impa

IMPA - Instituto de Matemática Pura e Aplicada



Realizar pesquisas em ciências matemáticas e afins, formar pesquisadores, difundir o conhecimento matemático e sua integração com outras áreas da Ciência, Cultura, Educação e do setor produtivo.

IDSM - Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá



Promover pesquisa científica para a conservação da biodiversidade através de manejo participativo e sustentável dos recursos naturais na Amazônia.

RNP - Associação Rede Nacional de Ensino e Pesquisa



Promover o uso inovador de redes avançadas no Brasil.

cgEE

CGEE - Centro de Gestão e Estudos Estratégicos



Promover e realizar estudos e pesquisas prospectivas de alto nível na área de ciência e tecnologia e suas relações com setores produtivos, bem como realizar atividades de avaliação de estratégias e de impactos econômicos e sociais das políticas, programas e projetos científicos e tecnológicos, além de difundir informações, experiências e projetos à sociedade.

Contrato de Gestão

Responsabilidades do MCT como supervisor dos CG's:

- ◆ acompanhar e avaliar o cumprimento das metas de desempenho;
- ◆ promover o desembolso financeiro de acordo com o cronograma pactuado;
- ◆ analisar/avaliar os relatórios semestrais e anuais das Comissões de Acompanhamento e Avaliação de cada um dos Contratos de Gestão;
- ◆ providenciar, anualmente, a consignação das dotações destinadas a custear os Contratos de Gestão no projeto de Lei Orçamentária;
- ◆ tomar as medidas necessárias, no âmbito das respectivas competências, nos termos do § 1º do art. 12 da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.

Contratos de Gestão

Processo de Negociação:

- ◆ Reuniões da Direção das OS's com seus respectivos Conselhos de Administração para discussão da proposta de custeio da OS + recursos necessários ao cumprimento do QMI que irá compor Termo Aditivo ao Contrato de Gestão do ano seguinte ou para prorrogação de Contrato, conforme o caso;
- ◆ Reuniões entre dirigentes do MCT (SCUP/SEXEC/Ministro) e a Direção da OS para acertar/definir/estimar recursos orçamentários para o ano seguinte ou para a prorrogação de Contrato, conforme o caso; e,

Contratos de Gestão

Processo de Negociação:

- ◆ Discussão da proposta de QMI - aprovada pelo Conselho de Administração da OS com a Comissão de Acompanhamento e Avaliação para repactuação/redimensionamento das metas para o ano seguinte, se for o caso.

Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Responsabilidades:

- ◆ analisar os resultados e metas alcançados pela OS e as justificativas que porventura vierem a ser apresentadas em caso de não-consecução de resultados;
- ◆ propor a renegociação das metas e indicadores, cronograma de desembolso e sugerir alterações em cláusulas contratuais;
- ◆ analisar a(s) proposta(s) de aditivo(s) ao Contrato de Gestão para o ano subsequente, o Plano de Ação Anual e a previsão de recursos;

Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Responsabilidades:

- ◆ recomendar ou sugerir ações corretivas
- ◆ emitir, semestralmente, relatórios com recomendações e/ou laudos técnicos sobre o resultado do acompanhamento e da avaliação da gestão, que deverão ser encaminhados ao Subsecretário de Coordenação das Unidades de Pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia.
- ◆ Sempre que julgar necessário, a Comissão poderá subsidiar seus trabalhos mediante pareceres das áreas técnicas dos órgãos envolvidos.

Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Papel:

- ◆ A Comissão **não** é uma instância de controle interno ou externo.
- ◆ A Comissão **é** uma instância de acompanhamento e avaliação pragmática/finalística.

Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Papel:

- ◆ O acompanhamento serve ao controle estratégico: ver como “estão andando” para alcançar o que está sendo programado e, se necessário, gerar re-direcionamentos (não se trata de constatar o passado para punir o não ocorrido).
- ◆ A avaliação deve seguir os parâmetros (escalas, notas) e sistemática definidos no Contrato de Gestão.

Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Como acompanhar e avaliar ?

- ◆ Verificando o andamento do QMI até o presente: comparar o alcançado com o programado aplicando a Sistemática de Avaliação pactuada no CG.
- ◆ Verificando o indicativo de alcance do programado no ponto de avaliação futuro.
- ◆ Verificando a pertinência das metas em qualquer hipótese (alcance ou não; bom indicativo ou não).
- ◆ OBS: A Comissão pode, se for o caso, fazer auditoria de dados para checar a geração dos indicadores (apenas estes).

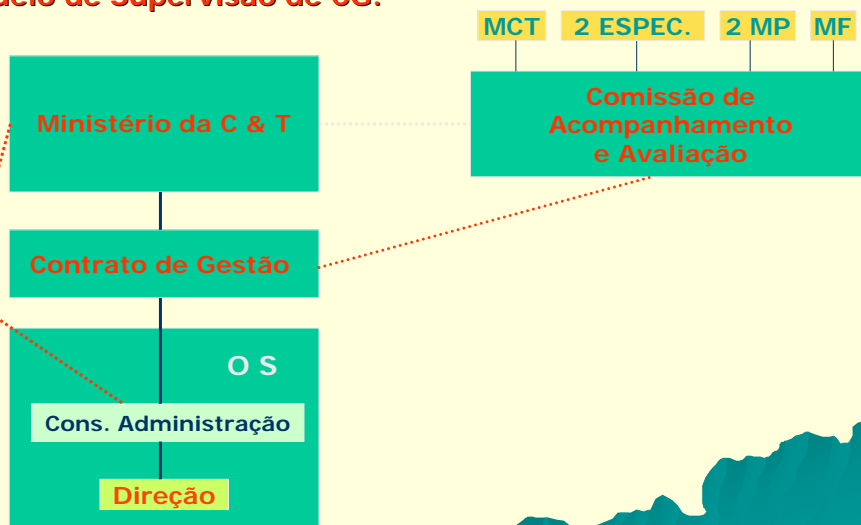
Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Justificativas:

- ◆ O eventual não cumprimento (real ou indicativo) das metas pactuadas deve gerar explicações do contratado em torno das seguintes hipóteses:
 - ◆ - Não cumpriu porque mudaram condições do contexto (crises, falta de recursos, etc.);
 - ◆ - Não cumpriu porque as metas eram inconsistentes;
 - ◆ - Não cumpriu porque os indicadores não refletiam a realidade da instituição;
 - ◆ - Não cumpriu porque houve negligência/incompetência.
- ◆ As condições do contratado serão aceitas ou não pela Comissão.
- ◆ A manifestação da Comissão sobre as justificativas poderão, ou não, ser aceitas pelo Contratante.

Comissão de Acompanhamento e Avaliação

Modelo de Supervisão de CG:



Monitoramento e Avaliação

Pontos Fracos:

- ◆ Rotatividade de pessoal no MCT, atingindo também a SCUP/CGOS;
- ◆ Rotatividade de membros das CAA's, principalmente de representantes do Poder Público;
- ◆ Alguns membros das CAA's tinham visão contábil "policialesca" e desconheciam o modelo
- ◆ MP exerceu de forma precária seu papel, via SEGES, de gestor do modelo OS, ou seja, sem definições básicas foi mais difícil aprender ao longo do caminho.

Monitoramento e Avaliação

Pontos Fortes:

- ◆ Significativa melhora na elaboração dos Relatórios Semestrais e Anuais de Gestão das OS's, além da participação de toda a diretoria no processo de acompanhamento e avaliação;
- ◆ Entrada de especialistas externos fortaleceu as Comissões;
- ◆ Evolução/Refinamento do QMI que começou a acontecer após a 3a. Rodada de avaliação.
- ◆ Reunião específica da CAA e a direção da OS para pactuação de metas para o exercício seguinte.
- ◆ OS com missão definida e liderança estabelecida + Supervisão eficaz = RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Monitoramento e Avaliação

Relatórios das Comissões:

- ◆ **Considerações iniciais: propósito do Relatório, etc.**
- ◆ **Metodologia de análise adotada:**
 - ◆ **Apresentação do Relatório (Anual/Semestral) pela Diretoria da OS e discussão do mesmo com a CAA**
 - ◆ **Análise comparativa entre as recomendações da CAA emitidas no Relatório anterior e o atendimento dessas por parte da OS**
 - ◆ **Análise do Relatório de Desempenho do CG**

Monitoramento e Avaliação

Relatórios das Comissões:

- ◆ **Metodologia de análise adotada:**
 - ◆ **Aplicação da Sistemática de Avaliação pactuada no CG (anual).**
 - ◆ **Formalização de recomendações/sugestões a serem encaminhadas ao MCT e à OS.**
 - ◆ **Conclusão sobre o indicativo de alcance no primeiro semestre e o desempenho efetivamente alcançado no exercício.**

CG's e os Controles Interno e Externo

TCU

- ◆ Prestação de Contas Anual – TCU retira OS's das Unidades jurisdicionadas. As prestações de contas das OS's deverão ser entregues ao MCT que, por sua vez, prestará contas aos órgãos de controle

SFCI / CGU

- ◆ Até 2006:
 - auditorias de gestão no órgão supervisor e nas OS's
 - ausência de procedimentos e interpretações padronizadas por parte dos órgãos regionais de controle
- ◆ Em 2007:
 - Busca por diálogo e melhor entendimento das partes quanto ao papel de cada uma no processo.

cperez@mct.gov.br

5.6 Desafios na execução dos Contratos de Gestão: AGEVAP – Eliane Barbosa – Diretora – AGEVAP



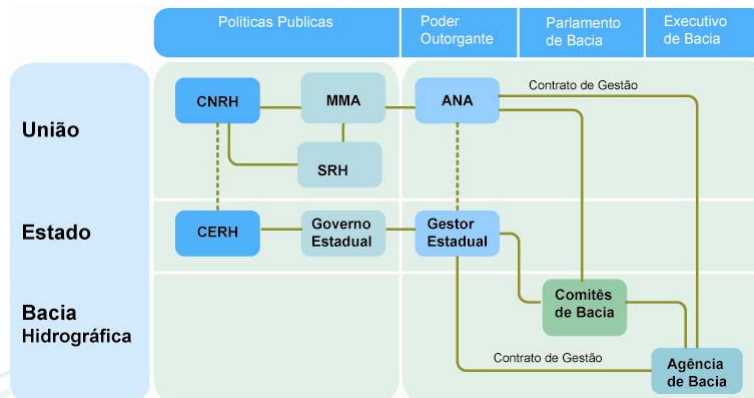
AGEVAP
AGÊNCIA DA BACIA DO RIO PARAÍBA DO SUL

**1º Seminário Contratação de Resultados e Contratos
de Gestão de Recursos Hídricos – ANA /MMA**

DESAFIOS NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS DE GESTÃO

Eliane Barbosa
Diretora da AGEVAP

- ✓ **Lei nº 9.433, de 1997** - Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos e cria o Sistema Nacional de Gerenciamento dos Recursos Hídricos.
- ✓ **Lei nº 9.984, de 2000** - Criação da Agência Nacional de Águas - ANA - com a incumbência de executar a Política Nacional de Recursos Hídricos.
- ✓ **Medida Provisória 165 em 11/02/ 2004, e a Lei 10.881 de 9/06/2004** - dispendo sobre os contratos de gestão entre a ANA e entidades delegatárias das funções de Agências de Águas relativas à gestão de recursos hídricos de domínio da União.



Características da bacia:**Área: 55.500 km²**SP: 13.900 km²; (25%) RJ: 20.900 km²; (37,7%) MG: 20.700 km²; (37,3%)**Municípios: 180**

SP: 39; RJ: 53; MG: 88

População (IBGE 2000): 4.922.779 + 8.500.000 (RMRJ)

SP: 23.3%; RJ: 43.5% + 100%; MG: 33.26%

Apesar de representar somente 0.7% do território brasileiro e 6% da Região Sudeste, a bacia compreende uma área das mais industrializadas do país, responsável por **cerca de 10% do PIB brasileiro e abastece cerca de 14 milhões de pessoas**. Responsável por mais de 96% das águas do rio Guandu.

- ❖ **A bacia do Paraíba do Sul é a pioneira na implementação dos instrumentos de gestão.**
- ✓ **É uma das bacias hidrográficas com maior acervo de estudos, de conhecimentos técnicos e de planejamento, e de experiência na implementação e aplicação dos instrumentos de gestão;**
- ✓ **O CEIVAP exerce ações de mobilização social para a proteção e recuperação da bacia hidrográfica do Paraíba do Sul;**
- ✓ **Conta com vários organismos de bacia, originários de processos organizativos distintos, que hoje compõem o arranjo institucional da bacia.**
- ✓ **Considerável nível de politização e conseqüente participação dos atores da bacia.**

- ✓ **Criação da AGEVAP - entidade delegatária das funções de agência de bacia (2002) – pioneira na gestão das águas** - conta com 5 anos de experiência de secretaria executiva do CEIVAP e 3 anos de experiência efetiva com contrato de gestão e com repasses e aplicações dos recursos da cobrança pelo uso da água;
- ✓ **Aprovação da cobrança pelo uso da água (2002);**
- ✓ **Chamada pública e recadastramento de usuários (2002 e 2003);**
- ✓ **Início efetivo da cobrança pelo uso da água (03/2003);**
- ❖ **Aprovação da Lei Federal nº. 10.881 (jun/2004) e assinatura do Contrato de Gestão** – A bacia do Paraíba do Sul foi a indutora da Lei 10.881

- ✓ **Dupla dominialidade – União e Estados (SP, RJ, MG):**
 - Diferentes ritmos de implementação dos instrumentos de gestão nos 3 estados;
 - Diferentes níveis de capacitação e de atuação dos Órgãos Gestores;
 - Diversidade de normas, procedimentos e critérios nos 3 estados;
- ✓ **Multiplicidade de organismos atuantes na bacia;**
- ✓ **A principal atividade econômica é industrial, e a maior demanda hídrica (excetuando a transposição) é a irrigação na agricultura.**
- ✓ **Problemas ambientais críticos: o lançamento de cerca de 1 bilhão de litros de esgotos domésticos por dia; escassez de florestas; erosão e inundação.**

❖ Em 20 de junho de **2002**, a Deliberação CEIVAP nº 12/02 aprova a criação da **Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do SUL – AGEVAP**. Suas principais atribuições:

- ✓ **Secretaria Executiva do CEIVAP (a partir de 2002).**
- ✓ **Exercício das funções de Agência de Bacia – aplicação dos instrumentos de gestão localmente (a partir de 2004).**

❖ **O Contrato de Gestão entre a ANA e a AGEVAP é firmado em setembro de 2004.**

A AGEVAP por se tratar de uma associação civil de direito privado, é regida por seu Estatuto, seu Regimento Interno e pelas disposições dos arts. 53 e seguintes do Código Civil.

Por força de sua qualificação como entidade delegatária, preconizada pelo Contrato de Gestão, observará, conforme disposto na Lei 10.881, os princípios da Constituição Federal, princípios estes próprios da Administração Pública:

legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência

Tem como **associados os membros do CEIVAP** que solicitem a sua admissão.

São órgãos da administração da AGEVAP:

I – Assembléia Geral (45 Associados)

II – Conselho de Administração (19 Associados)

III – Conselho Fiscal (3 Associados)

IV – Diretoria (Diretor e 2 Coordenadores), conta com mais 7 profissionais.

- ❖ **Pontos Relevantes do Contrato de Gestão viabilizado pela Lei 10.881:**
 - ✓ **Evita contingenciamento de recursos pelo Governo Federal;**
 - ✓ **Viabiliza o repasse dos recursos da cobrança para AGEVAP;**
 - ✓ **Assegura a aplicação dos recursos gerados pela cobrança na própria bacia;**
 - ✓ **Viabiliza a instalação e a estrutura técnica da AGEVAP.**

- ❖ **Viabiliza o repasse de recursos arrecadados na bacia para sustentar programas e ações continuados, com objetivos, metas e indicadores pré-estabelecidos de modo a permitir o acompanhamento dos resultados alcançados, na própria bacia do Paraíba do Sul.**

Em 2006

- ❖ **O CNRH prorrogou o prazo de reconhecimento da AGEVAP como entidade delegatária até 2016 .**

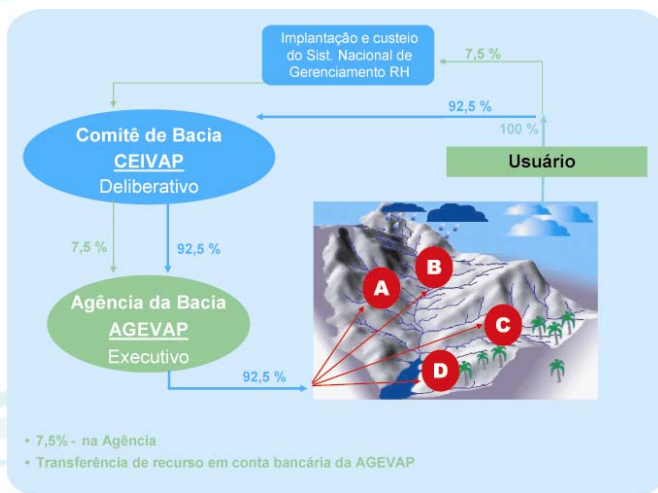
- ❖ **Em 17 de julho de 2006 foi assinado o 4º Termo Aditivo ao Contrato de Gestão entre a AGEVAP e a ANA:**
 - ✓ **Aumenta a vigência do contrato para 10 anos;**
 - ✓ **Viabiliza planejamento com resultados de longo prazo;**
 - ✓ **ANA será instituída como titular em todos os contratos vigentes firmados pela AGEVAP, atuando como depositária de bens e valores necessários ao seu término, quando da rescisão do Contrato de Gestão.**
 - ✓ **Alteração do Programa de Trabalho. Redefinição dos indicadores (5) e dos critérios de avaliação, tornando mais eficaz a gestão na bacia.**

Art. 22. Os valores arrecadados com a cobrança pelo uso de recursos hídricos serão aplicados **prioritariamente** na bacia hidrográfica em que foram gerados e serão utilizados:

- I – no financiamento de estudos, programas, projetos e obras incluídos nos Planos de Recursos Hídricos;**
- II – no pagamento de despesas de implantação e custeio administrativo dos órgãos e entidades integrantes do SINGREH.**

§ 1º A aplicação nas despesas previstas no inciso II deste artigo é limitada a **7.5% do total arrecadado.**

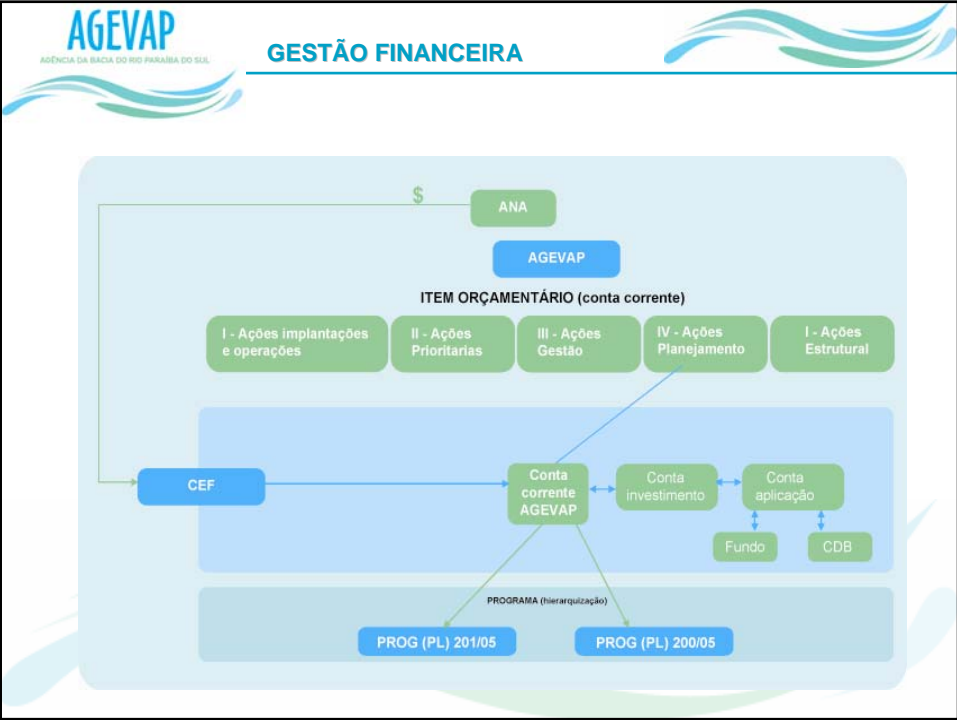
§ 2º Os valores previstos no caput deste artigo poderão ser aplicados a **fundo perdido em projetos e obras** que alterem, de modo considerado benéfico à coletividade, à qualidade, a quantidade e o regime de vazão de um corpo de água.



AGEVAP
AGÊNCIA DA BACIA DO RIO PARANÁ DO SUL

CEIVAP / AGEVAP

Orçamento	AGEVAP/CEIVAP
Manual de Investimento	AGEVAP/CEIVAP
Inscrição	Tomador
Habilitação	AGEVAP
Pré-hierarquização	AGEVAP
Hierarquização	Câmara Técnica
Aprovação / Deliberação	CEIVAP
Aplicação	AGEVAP



O Contrato de Gestão 014/04 ANA/AGEVAP prevê:

“CLÁUSULA TERCEIRA - DAS OBRIGAÇÕES

I – A AGEVAP obriga-se a: o) cumprir os procedimentos editados pela ANA, para seleção e recrutamento de pessoal bem como para compras e contratação de obras e serviços, a serem custeados com os recursos financeiros provenientes deste Contrato de Gestão, observando-se os princípios da eficiência, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da impessoalidade;....

II – A ANA obriga-se a: j) dar ciência ao TCU ao tomar conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela AGEVAP;....

“CLÁUSULA QUINTA - DOS RECURSOS HUMANOS

A AGEVAP deverá cumprir as normas editadas pela ANA para a seleção e recrutamento de pessoal necessário ao cumprimento deste Contrato de Gestão, conforme previsto no **art. 9º da Lei nº 10.881, de 2004.**

O Contrato de Gestão 014/04 ANA/AGEVAP prevê:

“CLÁUSULA SÉTIMA – DAS COMPRAS E CONTRATAÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS

A AGEVAP deverá cumprir as normas editadas pela ANA para as compras e a contratação de obras e serviços com recursos provenientes deste Contrato de Gestão, necessários ao seu cumprimento, conforme previsto no **art. 9º da Lei nº 10.881, de 2004.**”

“CLÁUSULA OITAVA – DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A ANA constituirá **Comissão de Avaliação** que analisará, periodicamente, os resultados alcançados com a execução deste Contrato de Gestão e **encaminhará relatório conclusivo sobre a avaliação procedida, acompanhado da prestação de contas** correspondente ao exercício financeiro anual à Diretoria da ANA, para os encaminhamentos previstos no **art. 3º da Lei nº 10.881, de 2004.**

“CLÁUSULA NONA - DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

A AGEVAP elaborará e apresentará à ANA e ao CEIVAP **prestação de contas dos gastos e receitas** efetivamente realizados, **de acordo com normas definidas pela ANA.**

de ordem legal:

- ✓ **Natureza jurídica da Agência - Recurso Público x Instituição Privada (Lei 10881)** - Imposição para que entidades privadas sejam vinculadas a procedimentos exigíveis a entes e órgãos da Administração Pública, especialmente quando se tratar de entidade delegatária das funções de agência de águas, por força da Lei 10.881 e com regramento próprio para atender ao Contrato de Gestão, como a Resolução ANA nº 424/04.
- ✓ **Limite de 7,5% para custeio** (Lei 9.433);
- ✓ **Sobreposição de oito instâncias de controle sobre a AGEVAP:** Auditoria Interna (ANA), Comissão de Acompanhamento do Contrato de Gestão (ANA), Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão (ANA, SRH, MPOG e MMA), Instância de Controle Interno do MMA, Controladoria Geral da União – CGU, Tribunal de Contas da União – TCU, e o Ministério Público, além do CEIVAP.

de ordem legal:

- ✓ **Órgãos Gestores de Recursos Hídricos concentrando as funções inerentes às Agências de Bacia.**
- ✓ **Adequação do Estatuto e do Regimento Interno da AGEVAP aos avanços do SINGREH e metas alcançadas nos 4 anos de funcionamento** - estrutura da Diretoria, dificultando ajustes e adequações - sobreposição de competências; limitação nos serviços de terceirizados; Plano de Cargos, Salários e Benefícios.
- ✓ **Os valores arrecadados com a cobrança poderão ser aplicados a fundo perdido em projetos e obras** (Lei 9433, art. 22, § 2º);
- ✓ **Excesso de controle estatal engessando as potencialidades da cobrança pelo uso da água como instrumento de gestão;**

de ordem operacional:

- ✓ **Problemas derivados por limitações orçamentárias e de pessoal (7,5%)** - constroem o pleno funcionamento da AGEVAP e o atendimento irrestrito à demandas do CEIVAP e de suas câmaras técnicas e grupos de trabalho;
- ✓ **Defasagem salarial do quadro funcional da AGEVAP** - potencial de arrecadação e limite para custeio;
- ✓ **Equipe aquém das necessidades operacionais básicas** - predominância de demandas pontuais e dispersas no cotidiano da Diretoria Executiva;
- ✓ **Morosidade na aplicação dos recursos** – depende do repasse da ANA, da definição de aplicação pelo Comitê, da competência do tomador em apresentar os documentos e fazer a licitação, e do construtor (ligado ao tomador) em realizar a obra;

de ordem operacional:

- ✓ **Dificuldade de negociação com a CEF, como agente técnico e financeiro nos Contratos de repasse, que seguem as normas públicas da esfera federal;**
- ✓ **Ter um agente financeiro e técnico com expertise em saneamento e em gestão ambiental e de recursos hídricos;**
- ✓ **Desinteresse por parte da CEF em atender e entender a Política Nacional de Recursos Hídricos** – baixa arrecadação;
- ✓ **Ter cobertura dos custos com atividades de apoio técnico, com responsabilidade compartilhada entre organismos solicitantes (entidades do SINGREH) e a AGEVAP.**
- ✓ **Necessidade de equipe adequada aos atendimentos das recomendações da CGU e Auditoria da ANA à legislação aplicada à entes públicos - Lei 8.666, IN/STN nº1, as Decisões e Acórdãos do TCU.**

de ordem política:

- ✓ Falta legislação específica, que dê agilidade e plena competência às agências;
- ✓ Integração das políticas públicas;
- ✓ Usuários desconhecem o SINGREH – participação no Comitê com vistas ao recebimento de recursos;
- ✓ Dispersão de objetivos e disputas locais pelos parques recursos arrecadados;
- ✓ Negociação para os pagamentos da cobrança em juízo;
- ✓ Repasse dos recursos da cobrança do setor elétrico para aplicação na bacia;
- ✓ Contrato de Gestão – necessidade de aprimoramento e convergência (ANA e estados);

de ordem política:

- ✓ Regularidade das informações relativas ao cadastro de usuários, inadimplências e valores de arrecadação na bacia do Paraíba do Sul;
- ✓ Integração de bases de dados cadastrais, cobrança e arrecadação dos 3 estados;
- ✓ Agência com autonomia administrativa e com definições de competência – falta entendimento das missões;
- ✓ elevar a arrecadação via Cobrança, mediante ampliação de cadastros de outorga; a qualificação da AGEVAP como Agência para bacias de afluentes estaduais do rio Paraíba do Sul; e, o apoio à implementação da Cobrança em águas de domínio dos estados.
- ✓ cobrança pelo uso da água na bacia do rio Guandu - ressarcimento pela transposição

de ordem política:

- ✓ **Interlocução com Ministérios e secretarias do Governo Federal com vistas a consolidar o Sistema como instância regional para interlocução com a bacia do rio Paraíba do Sul** - investimentos complementares a receitas da Cobrança, inserção da AGEVAP em programas e projetos de meio ambiente, desenvolvimento urbano e regional, de saneamento, dentre outras possibilidades;
- ✓ **Estabelecimento de ações diferenciadas junto ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT/CT-Hidro) em parceria com entidades de ensino e de pesquisas, para subsidiar estudos e projetos na bacia do rio Paraíba do Sul.**

O Contrato de Gestão representa um avanço na gestão compartilhada, descentralizada e participativa dos recursos hídricos, sendo este um dos princípios da Lei 9.433.

Cabe aos atores envolvidos no gerenciamento do sistema de recursos hídricos efetivar a implementação deste **princípio maior, mediante o reconhecimento de um regime jurídico especial**, ao qual se encontram submetidas a ANA e as entidades delegatárias das funções de Agência de Águas.



A AGEVAP tem sua sede no município de Resende – RJ e abriga o Centro de Documentação da Bacia do Paraíba do Sul, aberto ao público, que conta com cerca de 4.000 itens, relatórios, monografias, periódicos, mapas, fotografias, vídeos e CDs.

www.ceivap.org.br
agevap@ceivap.org.br



5.7 Indicadores de desempenho - conceituação – Ney Maranhão – ANA

INDICADORES & CONTRATOS DE GESTÃO

Ney Maranhão

Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos

Agência Nacional de Águas

Brasília, 23NOV07

1. Planos, Gestão e Contratos de Gestão
2. Contribuições da GQT e da GEOR
3. Indicadores e Estruturas Conceituais de Referência
4. Um Sistema de Indicadores
5. Modelos Lógicos de Programas

*"...as agências públicas não são todas iguais.
Diferentes agências requerem diferentes
soluções para o problema de medição do
desempenho"*

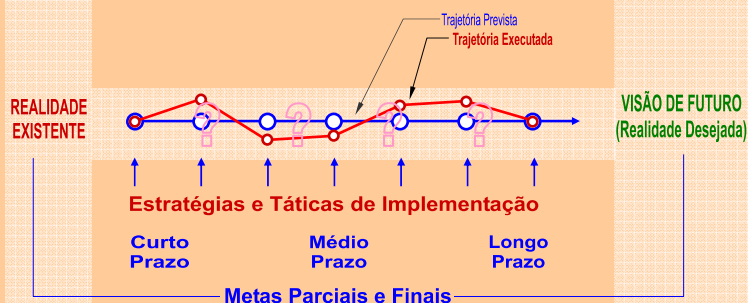
Joyce, P. G. "Using Performance Measures for Budgeting: A New Beat, or Is It the Same Old Tune?", *New Directions for Evaluation*, No.75, 1997, pp.45-61.

PLANOS E GESTÃO

Planos e Gestão

- O processo de gestão se estabelece segundo
 - Um marco legal
 - A elaboração de um plano, que o precede e o conforma, no tempo e no espaço
- A integração Planejamento e Gestão: a Gestão como a implementação de um plano de forma a conduzi-lo a suas metas

Realidade existente, desejada e trajetórias na implementação do Plano de Recursos Hídricos de uma Bacia



Contrato de Gestão

- Horizonte e abrangência de um contrato de gestão
 - Menores que os do Plano
- Um compromisso recíproco entre A e B
 - A fornece os meios e acompanha o uso dos recursos
 - B realiza trabalhos estabelecidos no escopo do contrato empregando os recursos

Contratos de Gestão

- A e B entram em acordo sobre
 - As obrigações e direitos de cada um
 - Os resultados esperados, parciais e finais, expressos como metas do contrato
 - Os critérios de avaliação do cumprimento dos contratos em termos de resultados
 - Cronograma
 - Regras de operacionalização e outras disposições
 - Apoios externos requeridos

- O número, nome, características de cada fase e ferramentas de desenvolvimento variam conforme a escola de administração. Assim, pode-se ter:
 - Gerência por objetivos (GPO)
 - PERT/COM
 - GQT
 - GEOR
 - Scorecard
 - etc

Contratos de Gestão

Diferenças entre metas e objetivos

- **Objetivos** – visões de longo termo
- **Metas** –
 - quantificação dos objetivos segundo horizontes do plano;
 - compatibilizam progressos desejados com etapas e prazos
 - correspondem à operacionalização dos objetivos

- GPO– Gerenciamento por Objetivos (Drucker, 1954)

– “(GPO) é apenas mais uma ferramenta. Não é a cura para a falta de eficiência gerencial. Ela funciona quando você sabe quais os seus objetivos e durante 90% do tempo você não sabe”

(P. Drucker, na década de 90)

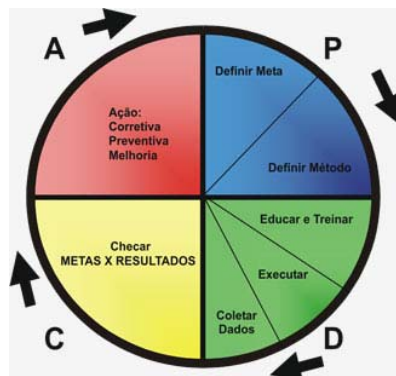
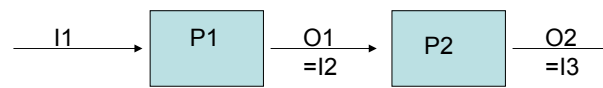
A CONTRIBUIÇÃO DA GQT E DA GEOR

- **GQT [Deming/Juran/Ishikawa]**
 - Ciclo PDCA
 - 4 fases
 - Planejamento (Plan)
 - Execução (Do)
 - Controle (Control)
 - Aperfeiçoamento (Act correctively)
 - “Cliente é o rei”
 - Controle a montante
 - Cadeia de clientes; cadeia de fornecedores
 - Ferramentas da Qualidade
- **GEOR [GPRA, 1993]**
 - 4 etapas
 - Estruturação e contratação
 - Gerenciamento
 - Monitoramento
 - Avaliação
 - Voltado para os beneficiários
 - Perspectiva estratégica
 - Resultados são negociados

A CONTRIBUIÇÃO DA GQT

- A distinção entre processo e produto
- O conceito de cliente e fornecedor internos
- Medir, medir, medir
- A noção de qualidade como a conformidade com o requerido
- Analogias e inspirações para os Contratos de Gestão

O CICLO PDCA



A INSPIRAÇÃO DA GESTÃO
ORIENTADA PARA RESULTADOS
(GEOR)

Um pouco de história

Na última década, os órgãos de governo enfrentaram uma série de problemas de performance que exigiram ações de governo para superá-las e vêm mudando a forma de atuação dos mesmos

A sociedade vem demandando desses órgãos não apenas que eles cumpram efetivamente suas tarefas mas também que o façam com menores custos

Contingenciamentos dos orçamentos federal e estadual muitas vezes impedem que atividades importantes sejam implementadas

Este é um grande desafio, que exige adaptações e novas técnicas de gerenciamento

Um pouco de história

Pontos comuns a todos os países que empreenderam esse tipo de ajustamento (continuação)

- Estruturas emperradas e processos enraizados no passado, desconectados das modernas tecnologias de informação e comunicação;
- Perda de identidade e da perspectiva de seus objetivos;
- Atribuição de novas responsabilidades e efeitos cumulativos que levaram à perda de foco e falta de recursos;
- Gerenciamento orientado para resultados – uma estrutura moderna e empresarial para administrar recursos, melhorar a performance e reduzir custos.

Um pouco de história

- A agenda foi ajustada ao ambiente, às necessidades e às capacidades
- Apesar das diferentes abordagens adotadas, todos enfatizaram a orientação para resultados e seguiram três passos básicos:

- Definir missão e resultados desejados
(= desenvolver planos e metas relacionadas a resultados);
- Medir **performance** para monitorar o progresso
(=desenvolver planos anuais com metas anuais de performance);
- Usar a **informação sobre a performance** como **base do processo decisório**
(=preparar relatórios anuais de performance com informação sobre o atingimento das metas anuais de performance.

- A informação sobre o desempenho de planos, programas e projetos empreendidos por órgãos governamentais ou dos serviços por eles prestados, em particular dos resultados por eles obtidos:
 - Possibilita, antes de tudo, a **responsabilização** perante as instâncias pertinentes e aos atores envolvidos nesses processos;
 - Fortalece a comunicação gerencial;
 - Reduz os riscos de longo prazo; e
 - Possibilita que os atores participem do desenvolvimento de políticas públicas e do acompanhamento das respectivas implementações.
- Em um segundo momento, os resultados alcançados e identificados permitem ao Governo **demonstrar a efetividade** das iniciativas por ele conduzidas.

- Objetivos últimos:
 - **definir os resultados** que os organismos encarregados da concepção e gerenciamento de planos, programas e projetos pretendem atingir com a sua implementação; e
 - criar nessas organizações **uma cultura de gestão baseada em fatos e dados, voltada para o atingimento de resultados e metas**, de forma transparente e responsabilizável.

*Sistemas desse tipo **só se justificam** se os responsáveis por sua implantação e operação o utilizarem **para melhorar os serviços prestados e seus resultados** e para assegurar o **uso efetivo dos recursos públicos**, além de ampliarem o estímulo aos processos democráticos.*

“Não existe presentemente um consenso sobre a forma pela qual os órgãos responsáveis pela condução de planos/programas/projetos deverão gerenciar os recursos e o conjunto de atividades que cumprem para incrementar os seus resultados, havendo a tendência de aceitar que um conjunto diversificado de modelos seja empregado para dar conta das diferentes situações encontradas”

(LINER et al. Making Results-Based State Government Work. The Urban Institute, Washington,DC, 2001)

- **A estruturação de um Sistema de Gestão Orientado para Resultados**

- leva tempo e demanda grande esforço, qualquer que seja o órgão ou agência engajados nisso.
- **evolui**, sofrendo mudanças, **especialmente na fase inicial**, quando dados relativos a recursos, medições e sistemas de gerenciamento estão sendo refinados e adequados às situações práticas encontradas durante nesse processo de implementação.

- **As condições ideais ocorrem quando os responsáveis pela implementação dos planos/programas/projetos:**

- podem **definir e medir os resultados em termos dos benefícios produzidos** ou valor percebido pelo público;
- podem **atribuir as mudanças** nos resultados aferidos periodicamente **aos planos/programas/projetos empreendidos**;
- **atuam com foco nos resultados** para permanentemente melhorar os benefícios dos serviços que prestam.

Correntes de administração e suas abordagens do tema

- Deming:
- os que se encontram na frente de execução são responsáveis por apenas 10% das questões ligadas a produtividade, já que possuem pouco controle sobre os sistemas que os governam.
- Para ele, **90% da responsabilidade repousava nos níveis gerenciais** (processo decisório e alocação de recursos).



Um pouco mais sobre o Gerenciamento Orientado para Resultados (GEOR)

- A grande contribuição do GEOR foi **mudar o foco da avaliação** da atividade integrante do projeto ou programa (o que está sendo feito pelos participantes do projeto na atividade X ?) **para o resultado** do projeto/programa, conduzindo-a de forma sistemática;
- Na GEOR a avaliação se preocupa em **determinar o que mudou** nos indivíduos/ organizações/ comunidades/ ambiente(água) **em decorrência da implementação do programa /projeto**;
- Para responder, os gestores precisam **avaliar realísticamente os fatores** (recursos materiais, humanos e financeiros; prazos; abrangência; articulações ...) que afetam o desenvolvimento do programa/projeto, sobre os quais eles devem ter um controle pelo menos razoável.

Riscos envolvidos na GEOR (geral)

- Coleta de dados necessários para a avaliação pode interferir/competir com execução das atividades
- Executores das atividades evitam situações -problema que podem afetar seus resultados
- Diferentes fontes de financiamento podem ter diferentes exigências quanto a resultados, implicando em excessivos requisitos de coleta de dados e relatórios

Riscos envolvidos com a GEOR no caso de um PRH

- **O PRH não é um plano acabado.** Ele lidará todo o tempo com incertezas e, assim, necessariamente, é um plano adaptativo
- **O PRH é quase sempre um plano complexo,** que oferece acesso a um expressivo número de atores em sua fase de execução, com diferentes níveis de subordinação, atribuições, competências, capacitações e articulações
- Isso pode levar a estruturas de coleta de dados e de controle maiores que as envolvidas na execução, demandando tempo e esforço, além de custos elevados
- **É preciso estabelecer quais os dados realmente necessários e criar uma hierarquia de informações**
- **Os executores do PRH não têm poderes sobre os orçamentos estaduais e federal para garantir a inclusão e realização das despesas**

Riscos envolvidos com SIGEOR no caso de um PRH (2)

- **Os executores do PRH não têm poderes sobre os orçamentos estaduais e federal para garantir a inclusão e realização das despesas.** Nem o SIGRH pode ser uma estrutura paralela de governo nem o PRH é um orçamento paralelo com reconhecimento de quem executa orçamento.
- **Não se pode ter certeza de que os programas que integram um PRH receberão recursos financeiros compatíveis com os resultados a serem obtidos.**
- Experiências menos ambiciosas, como os programas de investimentos do PQA-PBS, PRHs de bacias hidrográficas e Planos Estaduais de Recursos Hídricos têm mostrado quão frustrante é fixar metas e resultados para programas e **reportar anualmente progressos ínfimos em decorrência da falta de recursos.**

*"...as agências públicas não são todas iguais.
Diferentes agências requerem diferentes
soluções para o problema de medição do
desempenho"*

Joyce, P. G. "Using Performance Measures for Budgeting: A New Beat, or Is It the Same Old Tune?", *New Directions for Evaluation*, No.75, 1997, pp.45-61.

Indicadores:

Valores que sintetizam ou emblemizam um grande número de dados, permitem o acompanhamento de um quadro local, regional ou nacional e informam um conjunto de decisões a respeito do mesmo.

O Conceito de Indicador

- Pode ser uma função definida, mas seu significado **extrapola os limites da função**, traduzindo algo maior ou mais abrangente que a função usada
- Contém **uma informação cujo significado ultrapassa o seu sentido estrito e se projeta além desses limites**, lançando luzes sobre um quadro temático do qual é tido como representativo, especialmente sobre a sua condição geral, permitindo uma avaliação diagnóstica desse tema
- **“Proxies”** para **constructos abstratos, não mensuráveis diretamente.**

Indicadores Ambientais:



Canários das minas de carvão inglesas (1911-1986)

O Conceito de Indicador

- Os indicadores na vida moderna, onde a informática e a telemetria vão ocupando todos os espaços
- Indicadores : medidas que oferecem um “*insight*” sobre as condições, qualidades, interrelações ou problemas de um sistema complexo.

O Conceito de Indicador neste Trabalho

- **uma ferramenta de avaliação referida**
 - a uma característica, geralmente mensurável em escala quantitativa ou qualitativa, específica e observável, ou
 - a uma mudança que pode ser avaliada em relação a um critério previamente selecionado,
- **... e que mostra ...**
 - a evolução de uma política ou de um ou mais programas implementados em relação a essa característica ou critério,
 - ou o progresso relativamente ao atingimento de um resultado específico,
- **... habilitando os tomadores de decisão a ...**
 - avaliar a necessidade/oportunidade de uma intervenção corretiva e/ou
 - estimar o progresso rumo aos resultados, metas e produtos perseguidos ou,
 - os impactos de uma determinada ação.

• Indicadores

- Quantificação
- Simplificação
- Comunicação

Indicadores, para que ?

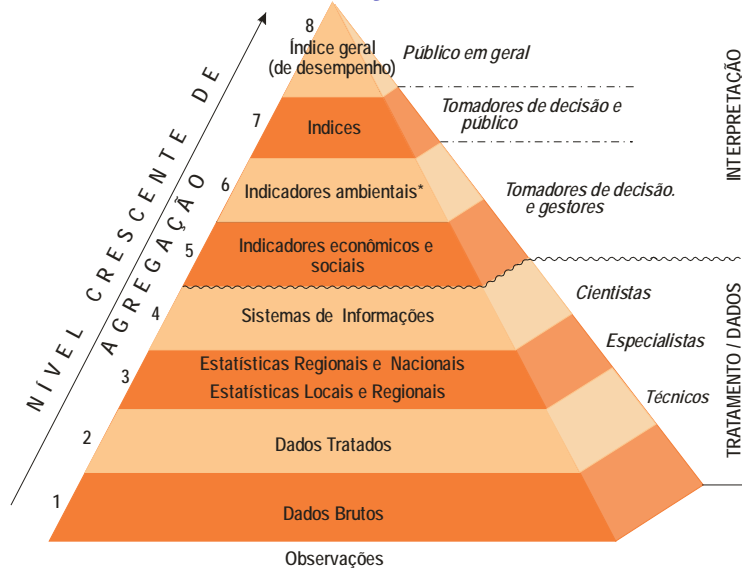
- assinalar **como um sistema está funcionando em relação ao previsto ou esperado**, quando ajudam a identificar problemas no horizonte e avaliar o sucesso de políticas passadas, ao menos indiretamente. Se forem estabelecidos limites críticos que não possam ser ultrapassados, os indicadores funcionarão como um **sistema de alerta** para os responsáveis pela gestão e para a sociedade em geral;
- fixar a **posição em que se encontra um processo**, em que direção e com que intensidade ele está evoluindo;
- aferir a que **distância o processo se encontra de onde deveria estar** ou o **afastamento** do produto **em relação a um padrão** pré-estabelecido;
- avaliar o **resultado de políticas públicas de forma mais direta**, no mínimo para atestar se elas melhoram ou pioram os problemas diagnosticados;
- apoiar com dados a **construção de modelos hidrológicos**, ambientais, de qualidade da água, ou de interação ecológico-social e dar suporte a testes de campo desses modelos;

Continua...

Indicadores, para que ?

- apoiar a **construção de cenários e relações de causalidade**;
- apoiar a **elaboração de planos** diretores de desenvolvimento urbano, planos plurianuais de investimentos e planos de recursos hídricos de bacias hidrográficas, entre outros;
- avaliar **impactos ambientais** decorrentes da implantação de grandes projetos;
- justificar o **repasse de verbas** para a implementação de programas e projetos; e
- atender à necessidade de disponibilizar equipamentos ou serviços sociais para públicos específicos, por exigência legal ou pressões políticas da sociedade local.

A Pirâmide da Informação



Indicadores

INDICADORES

- **A1: Demográficos**
- **A2: Econômicos**
- **A3: Sociais**
- **A4: Ambientais**
 - **B1: Recursos Hídricos**

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

- **COMISSÃO BRUNDTLAND (1907)**
 - Atendimento de necessidades do presente sem comprometer a capacidade de atendimento das necessidades das gerações futuras
- **Sustentabilidade**
 - **Manutenção da**
 - Biodiversidade
 - Funções e processos ecológicos
 - Produtividade
- **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável previstos na Agenda 21**
- **Indicadores de Sustentabilidade**

Indicadores Ambientais

- **National Water Quality Monitoring Council (2005):**

Indicadores ambientais são medidas da qualidade ambiental, usadas para avaliar a situação e as tendências das condições ambientais, visando mostrar como esse sistema está funcionando

- A visão da NSW EPA : qt+ql/pressão/resposta

Indicadores de Sustentabilidade

- Multidimensionais
- Cobrem um dado espaço
- Integram economia/ambiente/sociedade

- Agenda 21 – Cap. 40

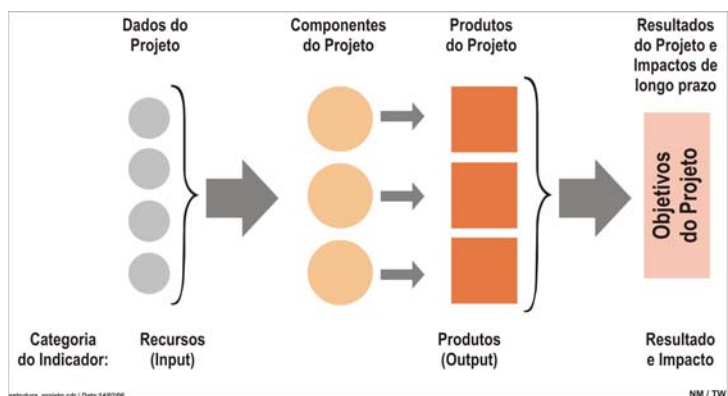
Estruturas Conceituais de Referência de Indicadores

- Estruturas conceituais de referência = conjuntos de idéias, regras e relações contextuais que formam o pano de fundo contra o qual os indicadores são examinados, estudados, selecionados.
- Importância:
 - Definição do espectro de temas a ser considerado
 - Organização da informação
 - Apresentar a informação
- Lógica Interna

Estruturas Conceituais de Referência de Indicadores

- **Idéias, regras e relações contextuais**
- **Físicas**
 - Matriz Indicadores-Metas (I-O-O-I)
 - Recurso-Produto-Processo: Eficiência, eficácia e efetividade
 - P-S-R e variantes
 - C-P-R
- **Temáticas**
 - Temas estratégicos
 - Estrutura Impacto-Probabilidade
- **Econômicas, baseadas no Capital**
- **Relativas à Sociedade (Grupo de Balaton)**
 - Contínuo de Daly (Meadows, 1998)
 - Estrutura de Orientadores (Boisel, 1999)

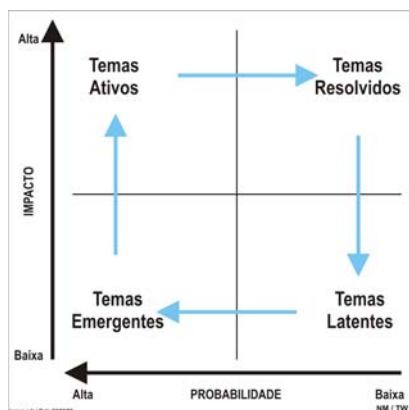
Matriz Indicadores-Metas



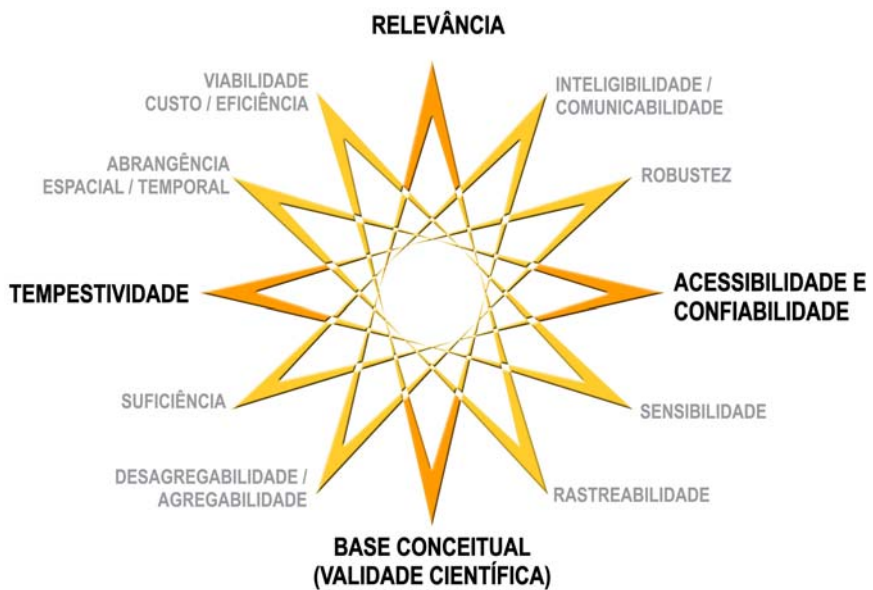
Estrutura DPSIR



Estrutura Impacto-Probabilidade



Propriedades dos Indicadores



Indicadores de Recursos Hídricos

- Décadas de 1970 e 1980 – acúmulo de experiência com indicadores ambientais levou a um conjunto de indicadores de recursos hídricos presente em quase todas as listas das agências internacionais.
- 5 tipos principais:
 - Índices e indicadores socioeconômicos
 - Parâmetros e índices de qualidade de águas
 - Indicadores de disponibilidade hídrica
 - Indicadores e índices ligados aos usos
 - Indicadores de desempenho

Indicadores de Recursos Hídricos

- **Principais necessidades a serem atendidas:**
 - **Monitorar a sua qualidade e os efeitos decorrentes da implementação dos programas e projetos que são conduzidos, bem como o progresso e o cumprimento das metas fixadas;**
 - **Sinalizar a necessidade de corrigir o curso de programas e projetos sempre que o desvio desses se tornar excessivo.**
 - **Estabelecer normas regionais e globais;**
 - **Determinar o impacto de ações empreendidas ou situações existentes; e**
 - **Medir e comparar a eficácia de ações alternativas.**

A estrutura conceitual DUVG (Disponibilidade-Usos-Vulnerabilidade- Gestão)

- **É especificamente orientada para a gestão dos recursos hídricos**
- **Possibilita uma abordagem sistêmica,**
 - articula disponibilidades com demandas e riscos com gestão;
 - relaciona essas quatro dimensões com os instrumentos de gestão previstos na lei 9433;
 - variações em uma dessas dimensões se refletem nas demais como acomodações, assimilações ou reações.

Critérios de seleção dos indicadores

- A estrutura conceitual de 4 dimensões
- A paridade das dimensões quanto ao número de indicadores: 4,8,12,...
- Montar o sistema com o menor número possível que traduza adequada e suficientemente o quadro dos recursos hídricos das bacias hidrográficas para fins de planejamento e gestão dos recursos hídricos → *Suficiência*
- Os indicadores selecionados devem ser determináveis ou estimáveis para bacias em todo o território nacional com um nível de precisão compatível com o seu estágio de desenvolvimento e a problemática ali instalada. → *Universalidade*
- Indicadores selecionados devem satisfazer as propriedades elencadas (.....)
- Grau de correlação e custo de coleta de dados

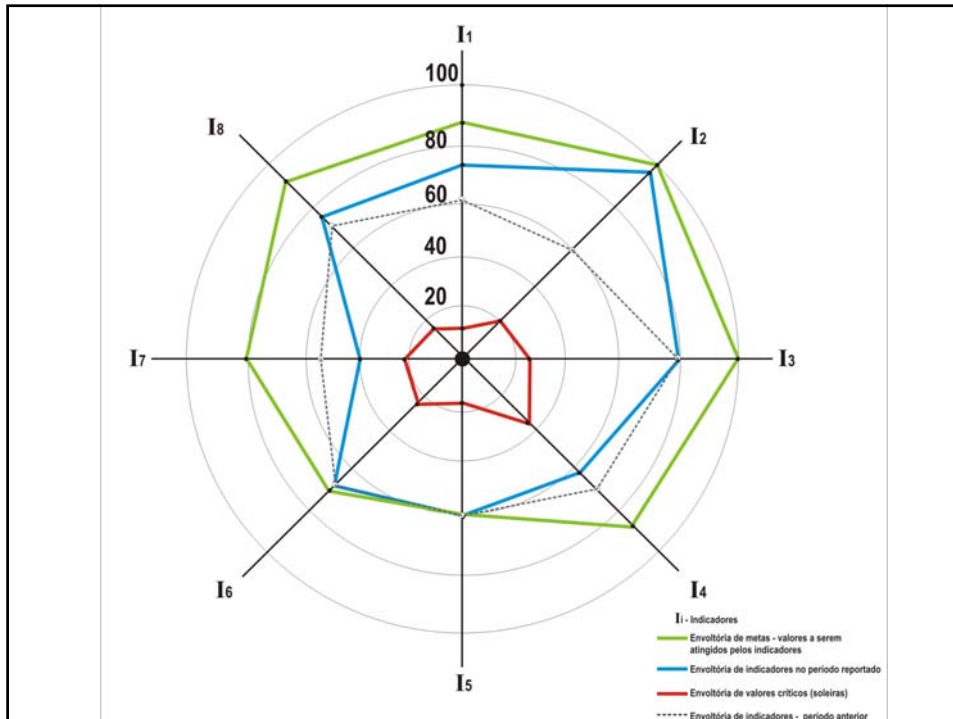
Indicadores de Gestão Encontrados na Bibliografia

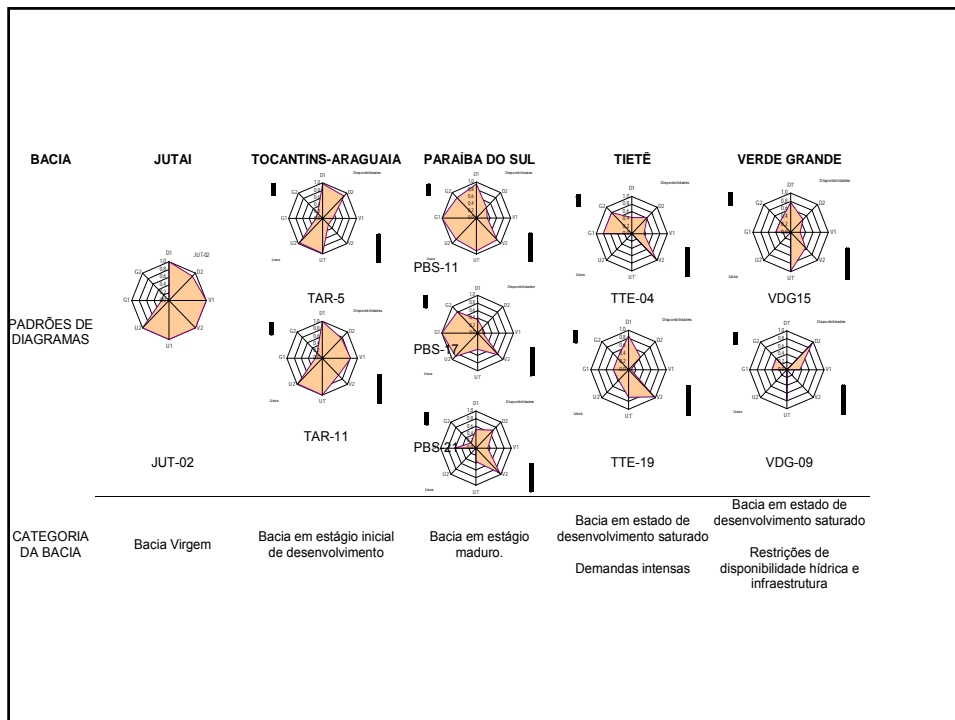
GERAL	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de gestão Políticas de desenvolvimento Políticas de inovação Políticas de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de gestão Políticas de desenvolvimento Políticas de inovação Políticas de sustentabilidade
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Organização Processos Recursos Atividade 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Processos Recursos Atividade
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> Operação Processos Recursos Atividade 	<ul style="list-style-type: none"> Operação Processos Recursos Atividade
Instrumentos de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> Planos Políticas Procedimentos Normas Manuais Relatórios Formulários Sistemas de Informação Processos Indicadores Metas Objetivos Resultados Impactos Benefícios Riscos Limitações Condições Contexto Atuação Participação Transparência Responsabilidade Ética Sustentabilidade Inovação Qualidade Segurança Saúde Meio Ambiente Sociedade País Mundo Universo 	<ul style="list-style-type: none"> Planos Políticas Procedimentos Normas Manuais Relatórios Formulários Sistemas de Informação Processos Indicadores Metas Objetivos Resultados Impactos Benefícios Riscos Limitações Condições Contexto Atuação Participação Transparência Responsabilidade Ética Sustentabilidade Inovação Qualidade Segurança Saúde Meio Ambiente Sociedade País Mundo Universo

Estrutura conceitual DUVG Indicadores de Gestão

GESTÃO DA QUALIDADE, DA OFERTA E DA DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão
GESTÃO DO TERRITÓRIO E DO USO DO SOLO	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão
PARTICIPAÇÃO PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão
EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão
TEMAS AGRÍCOLAS	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão
TEMAS AMBIENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão
URBANIZAÇÃO E PROCESSOS URBANOS	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade de gestão Atividade de gestão Processos de gestão Indicadores de gestão

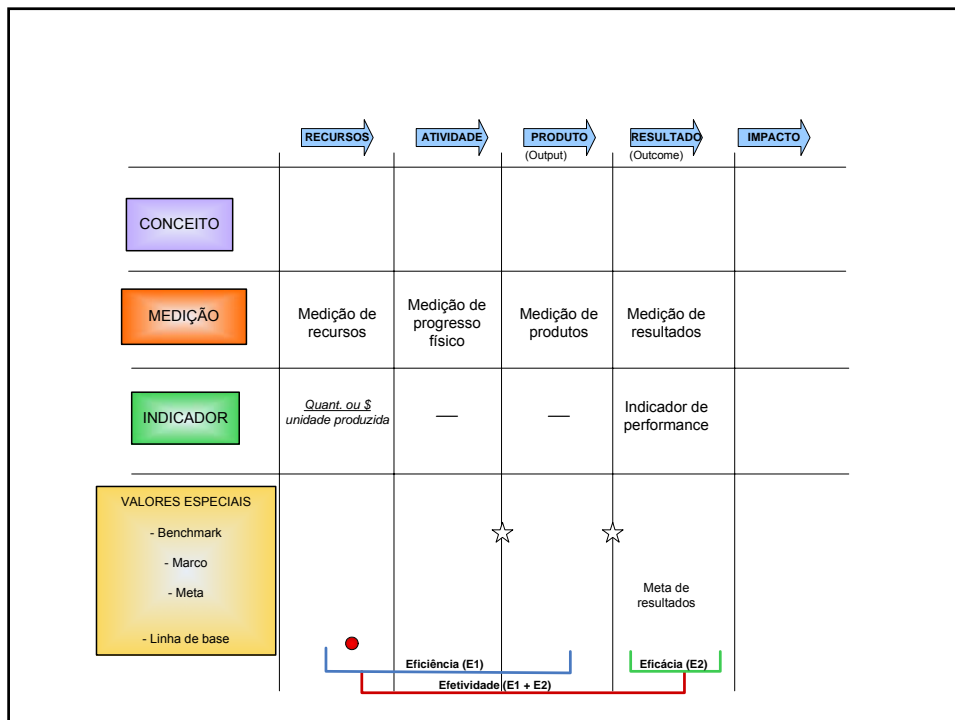
QUADRO 5.5. INDICADORES DE GESTÃO (22)





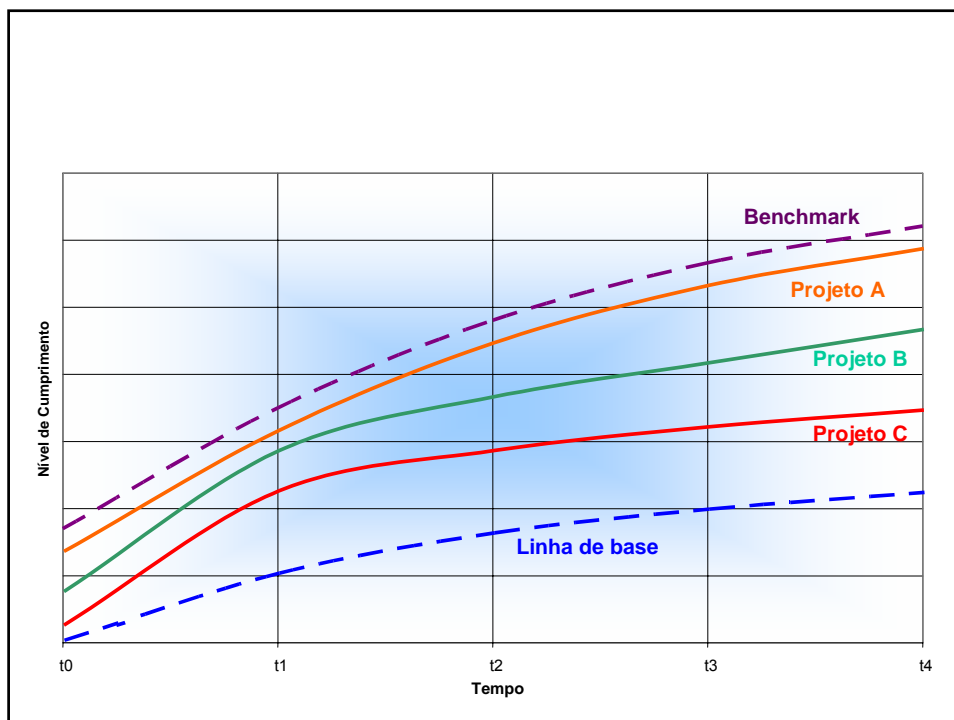
MODELO LÓGICO DE PROGRAMAS

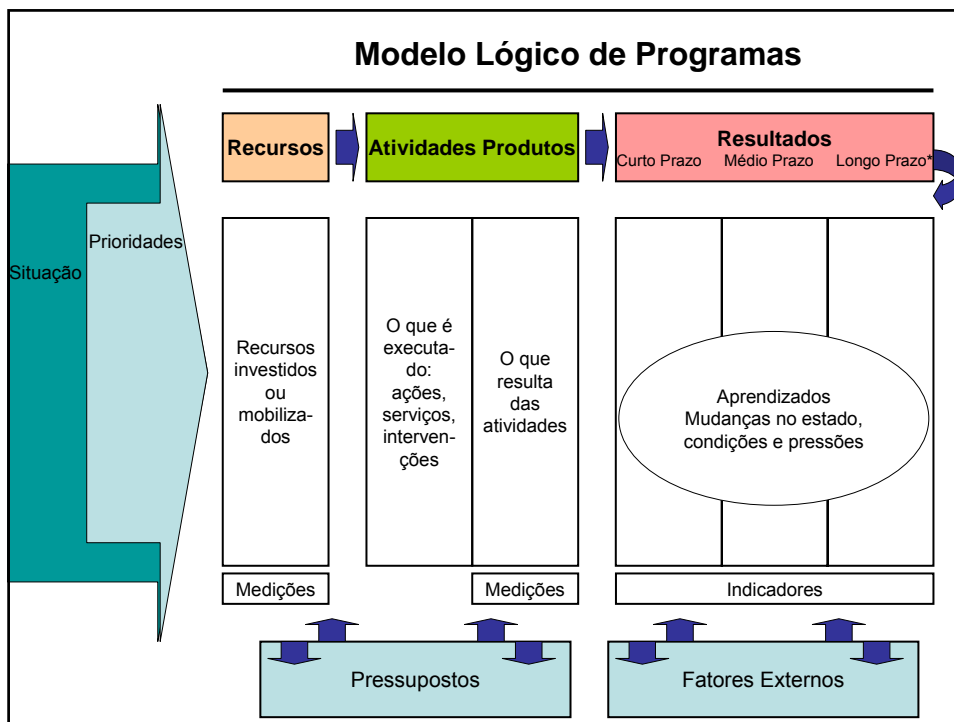
- NECESSIDADES A SEREM ATENDIDAS
- RECURSOS REQUERIDOS
- ATIVIDADES A SEREM CUMPRIDAS
- PRODUTOS
- RESULTADOS
 - Em curto prazo
 - Em médio prazo
 - Impactos de longo prazo



Eficiência, eficácia e efetividade

- Eficiência é a relação entre os recursos utilizados em uma atividade e o produto obtido em uma atividade
- Eficácia é a habilidade de produzir uma quantidade desejada de um efeito desejado ou o poder de produzir um efeito, um resultado
 - Eficácia de uma vacina ou de um medicamento
- Efetividade= eficiência+eficácia
 - É a capacidade de atingir os objetivos utilizando bem os recursos disponíveis





- Situação existente e Resultados Desejados
- Fatores e problemas que o programa busca melhorar ou eliminar
- Abordagens e categorias de serviços que o programa provê
- Atividades a serem cumpridas pela equipe alocada ao programa
- TRANSFORMAÇÕES/MUDANÇAS PREVISTAS
- INDICADORES
 - Parciais
 - Finais

- Destinatário(s) da avaliação. Finalidade, ocasião e forma de execução
- Questões a serem respondidas pela avaliação
- Fontes de informação
- Métodos de avaliação
- Executor da avaliação
- Data de início e de término
- Custo

FIM

Obrigado!

ney.maranhao@terra.com.br

5.8 Pactuação de indicadores no Sistema SUS – Marta Helena Cherini - Ministério da Saúde

MINISTÉRIO DA SAÚDE
SECRETARIA DE ATENÇÃO À SAÚDE

Pactuação de Indicadores no SUS

Coordenação Geral de Atenção Hospitalar

Novembro de 2007



Complexidade do Contexto

Dimensão geográfica do país (8,5 milhões Km²).

Estrutura econômica-social **heterogênea**.

Convivência de **doenças típicas** do subdesenvolvimento, com demandas crescentes por serviços de alta complexidade.

Conformação do próprio Sistema de Saúde Brasileiro: Universalidade X Equidade.

Pressão crescente por serviços de ponta e de alto custo, como transplantes de órgãos.



Sistema de Saúde Brasileiro

O **SUS** é um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo, se propondo a garantir **atenção integral e gratuita** para a totalidade da população. Sua rede de serviços é composta por:

- **140.069** Unidades Ambulatoriais, que realizam em média 2,4 bilhões de procedimentos/ano
- **7.644** Unidades Hospitalares, com um total de 498.860 leitos, responsáveis por mais de 975 mil internações por mês, perfazendo um total de 11,7 milhões de internações/ano.

Fonte: CNES, Tabwin: Datasus

Sistema de Saúde Brasileiro

1,2 bilhões de procedimentos de Atenção Básica

349 milhões de exames de patologia clínica

10,9 milhões de exames de ultra-sonografia

1,3 milhões de tomografias computadorizadas

178 mil procedimentos de alta complexidade em cardiologia.

98 mil procedimentos oncológicos (pacientes internados) entre cirurgia oncológica, radioterapia cirúrgica, quimioterapia, e iodoterapia.

15 mil transplantes de órgãos

97% da oferta de hemodiálise.

Referência: ano 2006 / Fonte: Tabwin, Datasus.

Sistema de Saúde Brasileiro

Dimensão universal do SUS: apenas 25% da população brasileira tem plano de saúde

Sistema de saúde formado pelo SUS – publicamente financiado e de caráter universal – 75% população (somente tem acesso ao SUS)

Sistema de Seguros e Planos de Saúde - de caráter liberal, contratualmente adquirido

Sistema de desembolso direto - restrito a uma parcela da população de maior poder aquisitivo, com capacidade de escolha e de compra de serviço



Uma construção participativa...

Gestores

Federal, Estadual e Municipal

Instâncias de controle social e gestão do SUS

Conselhos de Saúde (órgãos deliberativos do SUS)

Conselhos Gestores de Serviços

Instâncias colegiadas de pactuação

CIB – Comissão Intergestores Bipartite

CIT – Comissão Intergestores Tripartite

Mesas Permanentes de Negociação do SUS

Diretrizes de Governo...

Ampliação do acesso aos serviços e ações de saúde, inclusive assistência farmacêutica, com garantia de qualidade do atendimento.

Intensificação das ações de controle de endemias e fortalecimento das ações de vigilância em saúde.

Formulação e implantação de Política de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde.

Fortalecimento da gestão democrática do SUS.

Desenvolvimento de novos modelos de gestão que garantam os princípios do SUS, mas que permitam que as instituições de saúde operem com maior eficiência e qualidade.



Os serviços de saúde no cenário Brasileiro

O processo de **Contratualização** aparece como...

... um mecanismo de **planejamento, avaliação, controle e de regulação** que integra as capacidades públicas e privadas de forma sinérgica.



Eixos Norteadores

■ Contratualização

Gestor



Prestador

Metas quantitativas e qualitativas

Atenção à
Saúde

Gestão
Hospitalar

Formação,
Pesquisa e ATS

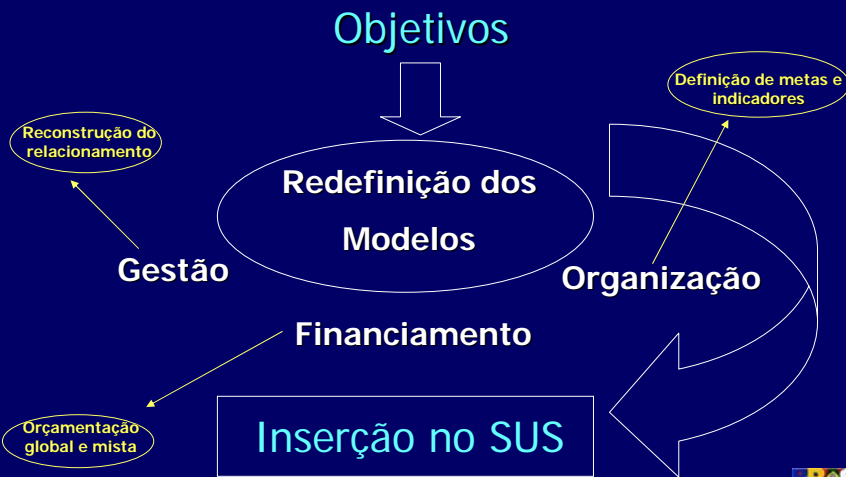
Políticas
Prioritárias SUS

Comissão Permanente de Acompanhamento dos Contratos

Alguns marcos legais...

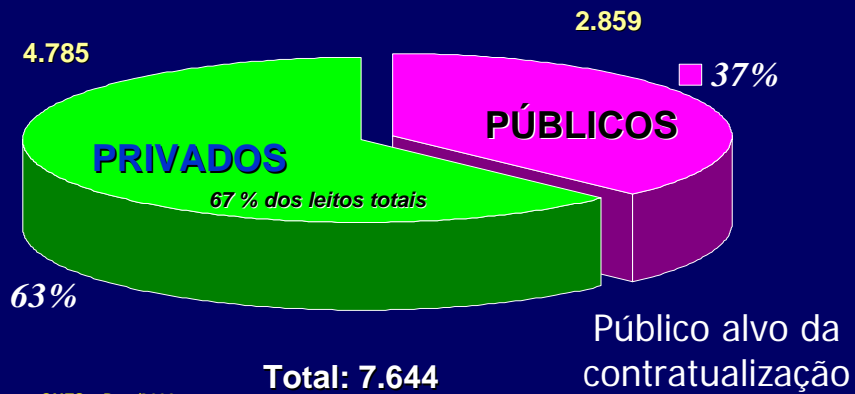
- **Art. 37/CF** – autonomia gerencial, orçamentária e financeira ampliada mediante contrato
- **Lei 8080** – também define o contrato e o convênio como os instrumentos que devem formalizar a relação dos prestadores com o SUS.
- **LOAS** – Art. 15 – atribuição comum às 3 esferas: a elaboração de normas técnicas e estabelecimento de padrões de qualidade e parâmetros de custos que caracterizam a assistência.

Contratualização na área hospitalar do SUS



Rede Hospitalar Brasileira

% e número de hospitais, por natureza da organização



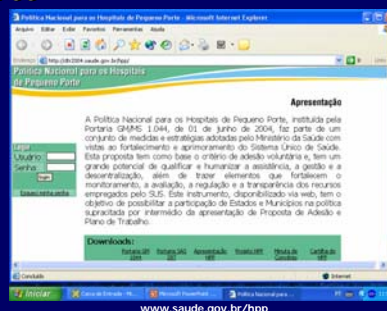
Instrumentos de Formalização

- Termo de Cooperação entre Entes Públicos
- Convênio
- Contrato de Gestão
- Contrato Administrativo



Planos Operativos (por hospital...)

- Diagnóstico do município e do estabelecimento de saúde;
- Definição do perfil assistencial;
- Plano de ações/metras/indicadores
 - atenção à saúde;
 - políticas prioritárias do SUS;
 - gestão hospitalar
 - formação, pesquisa e ATS



Indicadores Hospitalares no SUS

ASSISTENCIAIS

- Taxa de Ocupação Hospitalar
- Tempo Médio de Permanência
- Taxa de Cesáreas
- Taxa de Mortalidade Hospitalar
- Taxa de Infecção Hospitalar
- Índice de Prognóstico (UTI)

Indicadores Hospitalares no SUS

GERENCIAIS

- % de Satisfação de Usuários
- Taxa de transferência de pacientes (RESOLUTIVIDADE)
- % de Protocolos Clínicos Implantados
- % de informatização do Hospital
- Implantação de Prontuário Eletrônico
- Avaliação de Custos

Indicadores Hospitalares no SUS

GESTÃO DA REDE

- % de leitos disponíveis SUS
- Proporção de leitos por habitantes
- % de cobertura do PSF
- % de cobertura de leitos de UTI
- % de leitos na Central de Regulação
- % de implantação de SAMUS

Grupos de Acompanhamento dos Contratos...

- ▣ formados em âmbito local;
- ▣ representantes de secretarias estaduais e municipais de saúde, profissionais, usuários, conselhos municipais de saúde, ...;
- ▣ relatórios periódicos de acompanhamento e avaliação
- ▣ responsabilidade pelo acompanhamento e cumprimento das metas e indicadores pactuados
- ▣ indicam correção de rumos, quando necessário.



Experiência em curso no Ministério da Saúde...

■ Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino no SUS (Federais MEC/MS, Estaduais, Municipais e Filantrópicos);

- 2 estratégias: certificação e contratualização

- 143 certificados e 112 contratualizados = R\$ 333 milhões de incentivo/ano

■ Programa de Contratualização dos Hospitais Filantrópicos no âmbito do SUS

- 756 participantes = R\$202 milhões de incentivo/ano;

■ Política Nacional para os Hospitais de Pequeno Porte

- 432 participantes = R\$42 milhões de incentivo/ano.

BRASIL.GOV

E por que Contratualizar?

- É legal...
- Programação Orçamentária e Financeira
- Facilitação dos Processos de Avaliação, Controle, Regulação dos Serviços Ofertados
- Ampliação dos mecanismos de Controle Social
- Adequação dos Serviços conforme a demanda e necessidades do gestor local de saúde



Por que é tão difícil...?

- Necessidade de Mobilização de Gestores, Dirigentes Hospitalares, Corpo de Colaboradores
- Investimento no Desenvolvimento Gerencial e de Gestão (pactuação de metas e indicadores)
- Acompanhamento e Avaliação



Mas,... nós temos uma imagem objetivo para os hospitais no SUS...

- Adequado ao perfil epidemiológico da sua área de abrangência
- Inserido em uma rede de serviços de saúde, através de mecanismos de referência e contra-referência
- Humanizado
- Qualificação da sua gestão



...e um dos caminhos é a pactuação de indicadores via Contratualização...

Reflexo do Sistema



E o que se espera desse movimento no SUS?

- A contratualização como “mola” propulsora de mudanças
- Melhor articulação entre os diferentes “players” do sistema (gestores, prestadores e usuários)
- Uso de criatividade (novas respostas aos desafios existentes - complexidade do contexto)
- Fortalecimento da “cultura” de avaliação (incipiente no SUS)
- Maior qualidade da gestão e da assistência

Para refletir...

Não é porque se muda que melhora, embora qualquer melhoria venha a partir de mudanças.



Obrigada!



5.9 Desafios no alcance de metas de Indicadores dos Contratos de Gestão relacionados a recursos hídricos – Francisco Carlos Castro Lahóz – Coordenador – Agência PCJ/Consórcio PCJ



CONSÓRCIO PCJ



CBH-PCJ
Comitê de Bacia Hidrográfica dos
Rios Paraíba, Capivari e Jundiá



AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS

Agência de Água PCJ



GOVERNO DO ESTADO DE
SÃO PAULO
CIDADANIA DE GENTE



DAEE



UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL

Ministério do
Meio Ambiente



GOVERNO
DE MINAS



IGAM

*“Desafios no alcance de metas de
Indicadores dos Contratos de Gestão
relacionados a recursos hídricos*

Francisco Carlos Castro Lahóz

Sergio Razera

ANEXO I - PROGRAMA DE TRABALHO DO CONTRATO DE GESTÃO BACIAS PCJ	
INDICADORES	
1	DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES I - sobre disponibilidade hídrica; II - sobre o cadastro de usuários e VI - sobre o Sistema de Informações
2	PLANEJAMENTO E GESTÃO IX - sobre estudos para gestão; X - sobre o Plano de Recursos Hídricos e XIa - sobre o enquadramento
3	COBRANÇA PELO USO DOS RECURSOS HÍDRICOS IV - sobre a análise dos investimentos; V - sobre o acompanhamento financeiro; XIb - sobre os mecanismos e valores e XIc - sobre o plano de aplicação
4	GERENCIAMENTO INTERNO VII - sobre os convênios e contratos e VIII - sobre o orçamento
5	RECONHECIMENTO SOCIAL Art. 41 da Lei n° 9.433/97- Secretaria Executiva do Comitê
Os incisos constantes dos indicadores 1 a 4 referem-se ao art. 44 da Lei n° 9.433/97	

ANEXO I - PROGRAMA DE TRABALHO DO CONTRATO DE GESTÃO BACIAS PCJ		
	INDICADORES	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
1	DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES	CONTEÚDO DISPONIBILIZADO E ATUALIZADO CONSULTAS ÀS PÁGINAS ELETRÔNICAS
2	PLANEJAMENTO E GESTÃO	RELATÓRIO SOBRE A SITUAÇÃO DAS BACIAS PCJ MONITORAMENTO DE PROJETO RELACIONADO AO PROGRAMA PRODUTOR DE ÁGUA DA ANA RELATÓRIO COM SUBSÍDIOS PARA AÇÕES DE REGULAÇÃO NAS BACIAS PCJ
3	COBRANÇA PELO USO DOS RECURSOS HÍDRICOS	VALOR DESEMBOLSADO SOBRE O VALOR TRANSFERIDO PELA ANA (%) RECURSOS DAS CONTRAPARTIDAS ALAVANCADOS COM RECURSOS DA COBRANÇA INVESTIDOS (%)
4	GERENCIAMENTO INTERNO	PONTUALIDADE NO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS AGILIDADE NA CONTRATAÇÃO DAS AÇÕES PREVISTAS NO PLANO DE APLICAÇÃO
5	RECONHECIMENTO SOCIAL	AValiação DOS MEMBROS TITULARES DOS COMITÊS COMUNICAÇÃO SOCIAL

GLOSSÁRIO SOBRE OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO		
DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES		
1	CONTEÚDO DISPONIBILIZADO E ATUALIZADO	Disponibilizar informações atualizadas dos Comitês PCJ, da Agência PCJ, do Contrato de Gestão e do SNGRH, nas bacias PCJ.
	CONSULTAS ÀS PÁGINAS ELETRÔNICAS	Metas de acessos mensais médios às páginas eletrônicas dos Comitês PCJ e da Agência PCJ.
PLANEJAMENTO E GESTÃO		
2	RELATÓRIO SOBRE A SITUAÇÃO DAS BACIAS PCJ	Publicação anual onde conste a situação dos recursos hídricos das bacias sob os aspectos quantitativos e qualitativos, com a verificação de indicadores construídos para o acompanhamento do Plano de Recursos Hídricos e com subsídios para os órgãos gestores.
	MONITORAMENTO DE PROJETO RELACIONADO AO PROGRAMA PRODUTOR DE ÁGUA DA ANA	Desenvolvimento e implementação de monitoramento das ações relacionadas ao Programa Produtor de Água da ANA.
	RELATÓRIO COM SUBSÍDIOS PARA AÇÕES DE REGULAÇÃO NAS BACIAS PCJ	Subsídios para as ações dos órgãos gestores quanto ao cadastramento de usuários, à fiscalização dos usos, à operação dos reservatórios, à arrecadação e repasse dos valores da cobrança.
COBRANÇA PELO USO DOS RECURSOS HÍDRICOS		
3	VALOR DESEMBOLSADO SOBRE O VALOR TRANSFERIDO PELA ANA (%)	Metas progressivas visando maior eficiência na aplicação do valor transferido.
	RECURSOS DAS CONTRAPARTIDAS ALAVANCADOS COM RECURSOS DA COBRANÇA INVESTIDOS (%)	Metas progressivas visando a aumentar a alavancagem de recursos externos com a aplicação dos recursos da cobrança pelo uso da água.
GERENCIAMENTO INTERNO		
4	PONTUALIDADE NO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS	Verificação do atendimento da Agência PCJ, nas datas previstas anualmente, da apresentação do relatório de gestão, da prestação de contas, do registro do extrato do demonstrativo financeiro no Diário Oficial da União, do encaminhamento da previsão de receitas para o ano seguinte e sobre a aprovação do termo aditivo ao contrato de gestão pelos Comitês PCJ para o ano subsequente, visando a alocação dos recursos financeiros.
	ÁGILIDADE NA CONTRATAÇÃO DAS AÇÕES PREVISTAS NO PLANO DE APLICAÇÃO	Metas progressivas visando a eficiência administrativa da Agência PCJ na execução do Plano de Aplicação.
RECONHECIMENTO SOCIAL		
5	AValiação DOS MEMBROS DOS COMITÊS PCJ	Avaliação realizada pelos membros dos Comitês PCJ sobre as atividades exercidas pela Agência PCJ considerando os aspectos técnicos e administrativos.
	COMUNICAÇÃO SOCIAL	Aumentar a inserção do tema "Gestão dos Recursos Hídricos" nos órgãos de mídia das bacias PCJ, por meio de reportagens, espaços para divulgação de notícias, elaboração de programas (com ou sem parcerias) sobre temas específicos.

INDICADOR 1 - DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES					
AVALIAÇÃO		CONTEÚDO DISPONIBILIZADO E ATUALIZADO	CONSULTAS ÀS PÁGINAS ELETRÔNICAS	NOTA FINAL (NF)	PROCEDIMENTOS DE APURAÇÃO DE RESULTADO
		PESO			
		4	6		
2008	META	10	5000		1.1 Conteúdo disponibilizado e atualizado 1 COMITÊS PCJ 2 AGÊNCIA PCJ 3 CADASTRO USUÁRIOS 4 COBRANÇA E ARRECADAÇÃO 5 ESTUDOS E PROJETOS 6 INVESTIMENTOS NA BACIA 7 MONITORAMENTO HIDROMETEOROLÓGICO 8 SITUAÇÃO E OPERAÇÃO DOS RESERVATÓRIOS 9 LEGISLAÇÃO DE RECURSOS HÍDRICOS 10 CONTRATO DE GESTÃO O Resultado será verificado pelo número de itens disponíveis e atualizados, tendo como referência a lista acima, nas páginas eletrônicas dos Comitês PCJ e Agência PCJ.
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2009	META	10	6000		
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2010	META	10	5000		
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2011	META	10	5000		
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
FÓRMULAS DE CÁLCULO DAS NOTAS $NP = 10 \cdot \text{Resultado} / \text{Meta}; 0 \leq NP \leq 10$ $NF = \sum(NP \cdot \text{Peso}) / \sum(\text{Pesos})$					1.2. Consultas às páginas eletrônicas O Resultado será aferido pela média mensal de acessos às páginas dos Comitês PCJ e da Agência de Água PCJ, informada pela Agência PCJ no Relatório de Gestão anual.

INDICADOR 2 - PLANEJAMENTO E GESTÃO					
AVALIAÇÃO		RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DAS BACIAS PCJ	MONITORAMENTO DE PROJETO RELACIONADO AO PROGRAMA PRODUTOR DE ÁGUA DA ANA	RELATÓRIO COM SUBSÍDIOS PARA AÇÕES DE REGULAÇÃO NAS BACIAS PCJ	NOTA FINAL (NF)
		PESO			
		6	1	3	
2008	META	6	1	5	
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2009	META	8	1	5	
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2010	META	10		5	
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2011	META	10		5	
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				

PROCEDIMENTOS DE APURAÇÃO DE RESULTADO	
2.1. Relatório de situação da gestão das Bacias PCJ	
1	RECURSOS HÍDRICOS - balanço quantitativo
2	RECURSOS HÍDRICOS - balanço de qualidade
3	EVENTOS CRÍTICOS QUANTITATIVOS REGISTRADOS
4	EVENTOS CRÍTICOS QUALITATIVOS REGISTRADOS
5	BALANÇO SOBRE A COBRANÇA PELO USO
6	USOS DOS RECURSOS HÍDRICOS
7	CADASTRO DOS USOS DOS RECURSOS HÍDRICOS
8	SITUAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO (OUTORGA, ENQUADRAMENTO, PLANO E SISTEMA DE INFORMAÇÕES)
9	SITUAÇÃO DOS INVESTIMENTOS NA BACIA
10	SITUAÇÃO DOS INDICADORES DE SANEAMENTO
O Resultado será verificado pelo número de itens constantes na publicação relativa ao período anterior ao de avaliação	
2.2. Monitoramento de projeto relacionado ao Programa Produtor de Água de ANA	
O Resultado será verificado pelo monitoramento de projeto relacionado ao Programa de Incentivo ao Produtor de Água de ANA no período de avaliação	
2.3. Relatório com subsídios para ações de regulação nas Bacias PCJ	
1	SOBRE O CADASTRO DE USUÁRIOS
2	SOBRE A FISCALIZAÇÃO
3	SOBRE A OUTORGA
4	SOBRE A COBRANÇA
5	SOBRE OS RESERVATÓRIOS
O Resultado será verificado pelo número de itens constantes no relatório do período de avaliação	

FÓRMULAS DE CÁLCULO DAS NOTAS	
NP = 10 * Resultado / Meta; 0 ≤ NP ≤ 10; se Meta = 0 então NP = 0 e Peso = 0, no período	
NF = Σ(NP * Peso) / Σ(Pesos)	

INDICADOR 3 - COBRANÇA PELO USO DOS RECURSOS HÍDRICOS					
AVALIAÇÃO		VALOR DESEMBOLSADO SOBRE O VALOR TRANSFERIDO PELA ANA (%)	RECURSOS DAS CONTRAPARTIDAS ALAVANCADOS COM RECURSOS DA COBRANÇA INVESTIDOS (%)	NOTA FINAL (NF)	
		PESO			
		5	5		
2008	META	18	30		
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2009	META	23	30		
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2010	META	28	30		
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				
2011	META	33	35		
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				

PROCEDIMENTOS DE APURAÇÃO DE RESULTADO	
3.1 Valor desembolsado sobre o valor transferido pela ANA	
VD / VR (%)	
VD = Valor total gasto neste contrato de gestão, acumulado desde seu início até o mês de apuração (R\$)	
VR = Valor total repassado neste contrato de gestão, acumulado desde seu início até o mês anterior à apuração (R\$)	
3.2. Recursos das contrapartidas alavancadas sobre recursos da cobrança investidos	
RESULTADO = CP / (CB + CP)(%)	
CP = Recursos financeiros de contrapartida para ações estruturais contratadas, no período de avaliação, nas Bacias PCJ (inclusive seus projetos) (R\$)	
CB = Recursos financeiros da cobrança para ações estruturais contratadas, no período de avaliação, nas Bacias PCJ (inclusive seus projetos) (R\$)	

FÓRMULAS DE CÁLCULO DAS NOTAS	
NP = 10 * Resultado / Meta; 0 ≤ NP ≤ 10	
NF = Σ(NP * Peso) / Σ(Pesos)	

INDICADOR 4 - GERENCIAMENTO INTERNO						
AVALIAÇÃO		PONTUALIDADE QUANTO AO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS		AGILIDADE NA CONTRATAÇÃO DAS AÇÕES PREVISTAS NO PLANO DE APLICAÇÃO		NOTA FINAL (NF)
		PESO		PESO		
	META	5		60		
2008	RESULTADO					
	NOTA (NP)					
	META	5		65		
2009	RESULTADO					
	NOTA (NP)					
	META	5		65		
2010	RESULTADO					
	NOTA (NP)					
	META	5		70		
2011	RESULTADO					
	NOTA (NP)					

PROCEDIMENTOS DE APURAÇÃO DE RESULTADO	
4.1 Pontualidade quanto ao cumprimento das obrigações previstas no Contrato de Gestão	
1	Relatório anual de execução do contrato de gestão do exercício anterior - até 30 de janeiro
2	Prestação de contas anual dos gastos e receitas do exercício anterior - até 15 de fevereiro
3	Publicação do extrato da execução físico-financeira no D.O.U. - até 31 de março
4	Previsão de receita global para o ano subsequente - até 31 de maio
5	Aprovação pelos Comitês PCJ do termo aditivo ao Contrato de Gestão para alocação de recursos para o ano subsequente - até 31 de dezembro
O Resultado será verificado pelo número de itens atendidos com relação a lista acima, em cada período de avaliação	
4.2 Agilidade na contratação das ações previstas no Plano de Aplicação	
P90 / PT (%)	
P90 = Número de contratos de repasse celebrados em até 90 dias após a publicação da hierarquização do exercício	
PT = Total de contratos de repasse celebrados no exercício	

FÓRMULAS DE CÁLCULO DAS NOTAS	
$NP = 10 * Resultado / Meta, 0 \leq NP \leq 10$	
$NF = \sum(NP * Peso) / \sum(Pesos)$	

INDICADOR 5 - RECONHECIMENTO SOCIAL							
AVALIAÇÃO		COMUNICAÇÃO SOCIAL					NOTA FINAL (NF)
		AValiação dos membros titulares dos Comitês PCJ	JORNAL DOS COMITÊS PCJ	NEWSLETTER	PRESS RELEASES PARA IMPRENSA REGIONAL	PRODUÇÃO E EDIÇÃO DE NOTÍCIAS PARA VEICULAÇÃO NO SITE DA AGÊNCIA PCJ	
	META	10	2	12	12	12	
2008	RESULTADO						
	NOTA (NP)						
	META	10	2	12	12	12	
2009	RESULTADO						
	NOTA (NP)						
	META	10	3	12	12	24	
2010	RESULTADO						
	NOTA (NP)						
	META	10	3	12	12	24	
2011	RESULTADO						
	NOTA (NP)						

PROCEDIMENTOS DE APURAÇÃO DE RESULTADO	
5.1 Avaliação dos membros titulares dos Comitês PCJ	
NÚMERO DE AVALIADORES MAIOR OU IGUAL A 50	
RESULTADO = AVALIAÇÃO	
NÚMERO DE AVALIADORES MENOR QUE 50	
RESULTADO = AVALIAÇÃO * AVALIADORES / 50	
AVALIAÇÃO = média das Notas atribuídas pelos membros dos Comitês	
AVALIADORES = total de membros dos Comitês que avaliaram a Agência PCJ no período	
5.2 Comunicação Social	
O Resultado será apurado pelo número de produtos relacionados com a divulgação das ações/atividades dos Comitês PCJ e da Agência PCJ	

FÓRMULAS DE CÁLCULO DAS NOTAS	
$NP = 10 * Resultado / Meta, 0 \leq NP \leq 10$	
$NF = \sum(NP * Peso) / \sum(Pesos)$	

PLANILHA DE AVALIAÇÃO - EXERCÍCIO _____						
INDICADORES	Peso	Nota Final (NF)	Nota Geral (NG)	Conceito Geral	Fórmula de Cálculo e Conceitos	
1 DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES	2				Nota Geral = (\sum Nota Final * Peso Indicador / \sum Peso Indicador)	
2 PLANEJAMENTO E GESTÃO	3					
3 COBRANÇA PELO USO DOS RECURSOS HÍDRICOS	3				Conceitos	
4 GERENCIAMENTO INTERNO	1				Ótimo NG ≥ 9	Bom 7 ≤ NG < 9
5 RECONHECIMENTO SOCIAL	2				Regular 5 ≤ NG < 7	Insuficiente NG < 5


Contato

Agência de Água PCJ

Telefones: (19) 3433-0378
 (19) 3434-4991
 (19) 3435-7564

E-mail: agenciapcj@agua.org.br

Site: <http://www.comitepcj.sp.gov.br>





Piracicaba - SP