Acordo de resultados entre órgãos com relação de hierarquia e autonomia de gestão

Sergio Ricardo Ciavolih Mota

Engenheiro de Produção pela UFRJ, mestre em Administração Pública pelo INAP-Madrid

Erik Macedo Marques

Bacharel em Direito pela USP, mestrando em Ciência Política pela USP

Introdução

O Plano Diretor da Reforma do Estado do Governo Federal brasileiro em 1995, com a finalidade de dar mais agilidade e força ao nó central do governo, responsável pela direção estratégica do Estado e pelo estabelecimento de seus objetivos, apresenta uma nova arquitetura institucional. Esta arquitetura separa a concepção e controle da implementação das políticas, das atividades ligadas à prestação de serviços. Neste ponto, dispõe de um lado a conceituação de “núcleo estratégico” e, de outro, organizações prestadoras de serviços. A relação entre ambos foi concebida não mais como hierárquica, de subordinação burocrática, mas sim contratual¹. Com efeito, o então Ministro da Administração e da Reforma do Estado pontua:

“A Reforma da Gestão Pública de 1995/98 está baseada em dois princípios básicos. Em primeiro lugar, busca-se tornar os administradores ou gestores públicos mais autônomos e mais responsáveis. Para isso, reduz-se a ênfase no controle burocrático baseado em regras procedimentais detalhadas, supervisão e auditoria, enquanto se aumenta a ênfase na responsabilização dos administradores por resultados contratados, por concorrência administrada visando a excelência, e por responsabilização ou controle social. Em segundo lugar, o Estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou que apliquem os recursos do Estado.”²

Portanto, os contratos de gestão inserem-se na lógica pós-burocrática, na qual os controles giram em torno de resultados, custos, satisfação dos cidadãos e da “competição administrada”, deixando em segundo plano o controle puramente hierárquico. Tais contratos articulam um conjunto de incentivos para o desempenho, com o acordo prévio entre o contratante e o contratado sobre resultados e meios da prestação de serviço. Possibilitam uma maior flexibilidade gerencial e uma maior transparência e controle social na medida da sua publicização.³

O cenário brasileiro de reforma do Estado apresenta variadas experiências contratuais, seja entre empresas estatais e Governo Federal, seja em agências executivas, organizações sociais, agências reguladoras, organizações militares prestadoras de serviços, organizações da sociedade civil de interesse público, convênios de desempenho com institutos de pesquisa, programas governamentais, etc., ou, principalmente, seja no âmbito de órgãos e entidades estaduais.⁴

¹ EVELYN LEVI, *O Fortalecimento Institucional do Núcleo Estratégico*, in *Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública*, Brasília, MP, SEGES, 2002, pp. 38 e 39.

² LUIZ CARLOS BRESSER-PEREIRA, *Instituições, Bom Estado e Reforma da Administração Pública*, in CIRO BIDERMAN e PAULO ARVATE, *Economia do Setor Público no Brasil*, São Paulo, Campus Elsevier, 2004, p. 13.

³ EVELYN LEVI, *O Fortalecimento ...* op. cit., p. 39.

⁴ HUMBERTO FALCÃO MARTINS, *Cultura de Resultados e Avaliação Institucional: Avaliando Experiências Contratuais na Administração Pública Federal*, in *Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública*, Brasília, MP, SEGES, 2002, p. 131.

No âmbito de órgãos e entidades estaduais, um importante passo em busca da eficiência e administração gerencial no Estado de São Paulo foi dado em 2004, quando da realização do Acordo de Resultados entre a Casa Civil do Governo e a Fundação para o Desenvolvimento da Administração Pública (Fundap). Tal Acordo de Resultados é o objeto de análise neste artigo, que tem como objetivo situar a experiência paulista no contexto da gestão pública gerencial e na lógica dos contratos de gestão, e descrever as principais linhas em que se baseia este Acordo.

Gestão Pública e Contratualização

Indica BRESSER-PEREIRA⁵ que o contrato de gestão é a principal ferramenta na administração pública gerencial, substituindo o controle de procedimentos legais por controle de resultados.

Segundo o autor, o controle de resultados foi desenvolvido nos anos 50, por Peter Drucker, como um corolário da política de descentralização da autoridade para as unidades de negócio das empresas, sendo que tal descentralização implica em uma maior autonomia de gestão às unidades descentralizadas. Para tal descentralização controlada, é necessário definir metas precisas e estabelecer políticas claras, que orientem os administradores a atingir os objetivos fixados. O contrato de gestão insere-se neste contexto, ao definir indicadores claros de desempenho para as instituições descentralizadas.

Porém, o contrato de gestão não encerra a lógica de uma total delegação às agências ou órgãos prestadores de serviço. Distancia-se da delegação total na mesma medida que se distancia do controle hierárquico total.

A lógica contratual procura não repetir a ineficiência do controle hierárquico, a sua falta de clareza na distinção dos desempenhos dos funcionários e gerentes, a rigidez irreal da “pirâmide” hierárquica dos poderes do Estado, e a multiplicação exagerada de normas, muitas vezes contraditórias, na estruturação do serviço. Mas, ao mesmo tempo, foge da delegação em excesso ou insuficiente de poderes, bem como da fragmentação na conduta da prestação de serviços pelo Estado⁶. Conforme SYLVIE TROSA:

“O contratualismo parte de uma idéia bem diferente da desconcentração ou da delegação. Não se trata tanto de dizer ‘eis aqui os seus meios, gerencie o melhor que puder’, quanto de reconhecer novas dimensões. Não se trata tampouco nem de impor, nem de conceder sem contrapartidas novas liberdades às agências e aos ministérios.”⁷

Deste modo, o contrato de gestão firma-se como um novo instrumento da administração pública, e, na sua implementação, conforme BRESSER-PEREIRA, deve expressar nas cláusulas contratuais os seguintes aspectos:

- a. disposições estratégicas: objetivos da política pública à qual se vinculam a instituição, sua missão, objetivos estratégicos e metas institucionais;
- b. indicadores de desempenho;
- c. meios e condições necessários à execução dos compromissos pactuados: estimativa dos recursos

⁵ *Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional*, São Paulo/Brasília, 34/ENAP, 1998, pp. 146 e 147.

⁶ SYLVIE TROSA, *Gestão Pública por Resultados: Quando o Estado se Compromete*, Rio de Janeiro/Brasília, Revan/ENAP, 2001, pp. 67 a 73.

⁷ *Idem*, p. 73.

orçamentários disponíveis;

d.sistemática de avaliação: definição das instâncias da instituição, do órgão supervisor ou de natureza coletiva, responsáveis pelo acompanhamento do desempenho institucional, da periodicidade e dos instrumentos de avaliação e de comunicação dos resultados;

e.condições de revisão, suspensão e rescisão do contrato;

f.definição de responsáveis e de conseqüências decorrentes do descumprimento dos compromissos pactuados;

g.obrigações da instituição, do órgão supervisor e dos órgãos intervenientes;

h.condições de vigência e renovação do contrato

i.mecanismos de publicidade e controle social⁸

O contrato de gestão, enquanto uma ferramenta administrativa, diferencia-se por ser um meio de controle gerencial, no qual as metas e objetivos definidos são constantemente avaliados por indicadores sólidos, permitindo o acompanhamento e ajuste da implementação de políticas públicas. Ao mesmo tempo, define claramente os responsáveis pela sua elaboração e os responsáveis pela sua efetivação, fortalecendo tanto o “núcleo estratégico” quanto os órgãos finalísticos do Estado, tornando a administração mais ágil e eficaz, não permitindo a fragmentação das políticas em face dos diversos órgãos presentes no Estado.

Este novo relacionamento entre órgãos também tem a qualidade de aumentar o controle social. Pois, ao externalizar em um instrumento público o que antes era um intrincado conjunto de ordens e disposições burocráticas internas da administração, permite o acompanhamento da implementação das políticas e a visualização dos seus objetivos ao publicizar cláusulas, metas e indicadores que definem e guiam a efetivação do trabalho estatal.

A Casa Civil do Estado de São Paulo, no âmbito de suas atribuições, adota este modelo de contratualização entre entes da Administração Pública como um dos principais eixos de atuação do Estado Gerencial, tanto que dispõe em seu documento “*As Políticas de Gestão e de Recursos Humanos 2003/06: Resolver o Presente Construindo o Futuro*”⁹:

“O primeiro eixo (dentre os três eixos que norteiam as reformas administrativas dos Estados) refere-se à separação entre a formulação de políticas – seu monitoramento e avaliação – e a prestação dos serviços. Esse processo tem possibilitado que a implementação das políticas se dê por diferentes agentes, por meio de processos de terceirização, parcerização, privatização e agencificação. Dessa separação nasce uma nova morfologia do setor público: um núcleo estratégico ao qual se ligam múltiplas organizações, através de relações contratualizadas, em que o contratante pactua resultados com o contratado. Quando esses contratos tornam-se públicos, permitem o controle social, contribuindo para a transparência e a credibilidade governamental. A contratualização freqüentemente também torna-se o padrão de relacionamento dentro das organizações, nas quais equipes e gerentes acordam metas e resultados, obtendo maior autonomia e flexibilidade, e os controles deixam de concentrar-se nos processos. A avaliação das experiências em andamento comprova ganhos significativos de eficiência e qualidade de serviços em função desse novo modelo organizacional. A gestão por contratos é também vista como um processo de permanentes trocas entre as partes, levando ao aprendizado e a ajustamento mútuos.”

⁸Reforma do Estado, op. cit., p. 250.

⁹ CASA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO, *As Políticas de Gestão e de Recursos Humanos 2003/06: Resolver o Presente Construindo o Futuro* São Paulo, s.d., disponível [on-line] in <http://www.casacivil.sp.gov.br> [13-10-2005].

Assim, no cumprimento de suas competências, a Casa Civil tem na Fundap um dos principais aliados. E, coerentemente com que propugna neste documento, adotou com esta Fundação o modelo de contratos de gestão.

O Acordo de Resultados Casa Civil/Fundap

Como já afirmado, as experiências brasileiras na realização de contratos de gestão são das mais variadas matizes. Com o advento da Emenda Constitucional n.º 19 de 1998, o assunto tornou-se matéria da Constituição Federal de 1988, disposta no parágrafo 8º do art. 37:

“**Art. 37.**

§8º. A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I - o prazo de duração do contrato;

II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III - a remuneração do pessoal.”

No âmbito do Estado de São Paulo, os contratos de gestão são especificados pela Lei Complementar n.º 486, de 05 de junho de 1998, que dispõe em seu artigo 6º:

“**Art. 6º.** *Para os efeitos desta lei complementar, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de uma parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas à área da saúde ou da cultura.”*

Observa-se que a locução “*contrato de gestão*” é utilizada na Lei apenas com referência a contratos entre o Poder Público e entidades qualificadas como organização social, não se pronunciando acerca de acordos desta natureza firmados entre entidades do Poder Público. Por esta razão, conforme também expresso no *Preâmbulo* do Acordo de Resultados entre a Casa Civil e a Fundap, é que foi utilizada a locução “*Acordo de Resultados*”; porém ambas as locuções lastreiam-se na mesma lógica, na descentralização de serviços por meio de acordo específico de metas e objetivos.

Este acordo específico encontra sua base legal no Decreto-Lei Complementar n.º 7, de 06 de novembro de 1969, ainda em vigor, que em seu artigo 5º dispõe:

“**Art. 5º.** *Incumbe à Secretaria de Estado a que estiver vinculada a entidade descentralizada o controle de resultados de sua atuação, especialmente quanto ao atendimento das finalidades e objetivos institucionais e a sua situação administrativa.”*

Deste modo, a existência e validade jurídica do Acordo de Resultados é garantida, dado que a Fundap é uma entidade da administração indireta, vinculada à Casa Civil.

Este vínculo ocorre na medida da realização de umas das competências específicas da Casa Civil com relação às entidades descentralizadas a ela vinculadas, que é “*executar as atividades voltadas à elevação do nível de eficiência e eficácia da Administração Pública Estadual, mediante*

desenvolvimento da tecnologia e formação e aperfeiçoamento dos servidores do Estado.”¹⁰

Essas atividades são periodicamente contratadas, em seus termos específicos. Porém, dentre os mecanismos de controle previstos nos contratos de realização dessas atividades, não há previsão de metas gerais, referentes à Fundação como um todo. Para suprir tal lacuna é que foram firmados os “Acordos de Resultado”, que especificam para a Fundap seus objetivos e metas gerais a cumprir, de modo claro e com base em indicadores sólidos, previamente acordados por ambas as partes com vistas à melhoria na prestação de seus serviços e à clareza da relação entre ambas as instituições. Há de se observar também que o “Acordo de Resultados” não produz nenhuma alteração na esfera de autonomia da Fundap, apenas prevê as metas e objetivos a serem alcançados pela instituição, dentro de suas atribuições legais, conforme o pacto celebrado.

A Fundação para o Desenvolvimento da Administração (Fundap), foi criada pela Lei n.º 435, de 24 de setembro de 74, e teve seus estatutos aprovados em 1976, data de sua efetiva instalação e do início de seus trabalhos. Juridicamente tem personalidade de direito privado e goza de autonomia técnica. Apresenta cerca de duzentos profissionais no seu quadro de pessoal. A instituição conta com doze doutores, trinta mestres e 112 graduados, em todas as áreas de conhecimento relacionadas à administração pública.¹¹

Podemos indicar como sua missão “*contribuir para a elevação dos níveis de eficiência e eficácia da Administração Pública do Estado de São Paulo, mediante:*

- . *formação e aperfeiçoamento de executivos públicos;*
- . *desenvolvimento de tecnologia administrativa;*
- . *prestação de assistência técnica;*
- . *realização de pesquisas aplicadas à economia do setor público.”¹²*

As diretrizes de atuação que propõe são:

“Priorizar o Estado de São Paulo. O forte engajamento da Fundap na execução de políticas de governo do Estado concretiza-se em intervenções características da instituição: ações de avaliação, assessoramento, pesquisa aplicada e capacitação profissional. Essa proximidade é altamente virtuosa, pois promove a adequação das ações e legitima a posição da Fundap como interlocutora efetiva na definição das políticas de governo.

Três frentes de atuação da Fundap têm sido predominantes no âmbito do Estado de São Paulo: a participação na implantação das políticas de gestão e de recursos humanos; a participação em programas estaduais de grande impacto social e econômico-financeiro; e a reestruturação organizacional e a modernização de órgãos da administração direta e indireta.

Explorar fronteiras – temas, métodos e tecnologia. A Fundap participa, desde a sua criação, dos principais movimentos modernizadores do Estado e da administração pública. Para assegurar sua posição, a instituição capacita permanentemente seu quadro técnico para que utilize, em projetos, métodos e ferramentas de ponta. Sua atuação tem impacto sobre a gestão governamental, o desenvolvimento de recursos humanos, a prestação de serviços ao cidadão, a sistematização e análise de informações, e a revisão dos arranjos institucionais.

Consolidar-se como centro de referência em administração pública. A Fundap é considerada – pelos diversos interlocutores e parceiros com os quais se relaciona, pelos governos, pela comunidade

¹⁰ CASA CIVIL, *Competência*, s.d., disponível [on-line] in <http://perfil.fundap.sp.gov.br> [13-10-2005].

¹¹ FUNDAP, *Quem Somos*, s.d., disponível [on-line] in <http://www.fundap.sp.gov.br> [13-10-2005].

¹² FUNDAP, *Quem Somos* op. cit.

acadêmica e pela sociedade em geral – um tradicional centro de referência em assuntos relacionados à administração pública.

Algumas ações que vêm sendo conduzidas pela instituição cumprem, exclusiva ou subsidiariamente, a função de manter sólida e consistente esta imagem. Destacam-se a integração em redes nacionais e internacionais, e a participação em eventos, comitês e grupos de trabalho.

Fortalecem a posição da Fundap como centro de referência suas atividades permanentes de coleta e sistematização de dados e referências, bem como a disponibilização, na Biblioteca, de literatura e documentação técnica de diversas áreas de interesse.”¹³

Para o cumprimento de tais diretrizes, a Casa Civil, como Secretaria tutelar, e a Fundap, como fundação tutelada, mas juridicamente independente, adotaram a fórmula do “Acordo de Resultados”. Foram realizados dois Acordos de Resultados até agora entre a Casa Civil e a Fundap. O primeiro refere-se ao período de 16 de agosto a 31 de dezembro de 2004¹⁴, e o segundo tem validade sobre o biênio 2005/2006¹⁵.

O *Preâmbulo* do “Acordo de Resultados” de 2004 indica claramente a lógica pós-burocrática subjacente no contrato:

“A busca determinada de eficiência e obtenção de resultados socialmente desejados tem aproximado o setor público a um padrão organizacional mais flexível e menos hierárquico, ao mesmo tempo em que tem levado a uma divisão mais clara de atribuições dentro da estrutura estatal. Assim, a formulação de políticas públicas e o monitoramento de sua implementação estão passando a ser as atividades primordiais da administração direta, enquanto a prestação de serviços propriamente dita passa a realizar-se por organizações estatais da administração indireta, organizações privadas e/ou não-governamentais. Essa separação permite que os dois tipos de organizações, com escopos muito distintos, possam se estruturar de modo adequado aos seus respectivos papéis.

Para conferir maior flexibilidade gerencial às organizações públicas prestadoras de serviços, ao invés dessas se regerem por um padrão hierárquico em relação às organizações às quais são vinculadas, estabelecem-se acordos que explicitem um conjunto de metas e resultados que a organização ‘supervisora’ gostaria de ver atingidos pela organização ‘supervisionada’, parâmetros estes que serão utilizados para a mensuração de seu desempenho. Tal modelo permite um grau maior de autonomia gerencial e eficiência, pois concede liberdades quanto a procedimentos-meio e direciona o foco para os resultados apresentados, além de possibilitar maior transparência e controle por parte da sociedade.

*No Estado de São Paulo, este tipo de ferramenta foi introduzida, primeiramente, no início da década de 90, sob o nome de **Contratos de Gestão**, denominação que passou a ser utilizada como o instrumento para criação e controle de resultados das organizações sociais, de acordo com a Lei Complementar 846/98, bem como para acordos entre pessoas jurídicas integrantes do próprio aparelho administrativo do Estado que ostentem ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira de entidades em contraprestação ao cumprimento de metas de desempenho que lhes forem fixadas.*

¹³ FUNDAP, *Quem Somos* op. cit.

¹⁴ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, *Cláusula Sétima – Da Vigência*.

¹⁵ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2005 e 2006, *Cláusula Sétima – Da Vigência*. Esta cláusula prevê a duração deste segundo “Acordo de Resultados” até 31 de dezembro de 2006.

*Deste modo, e a fim de diferenciar os conceitos, no âmbito das autarquias e fundações, quando não houver ampliação de autonomias, passa-se a utilizar o termo **Acordo de Resultados** para definir o instrumento de controle de resultados de sua atuação, especialmente quanto ao atendimento das finalidades e objetivos institucionais e à sua situação administrativa, que atrele os resultados da administração descentralizada às organizações às quais são vinculadas, atendendo ao previsto no Decreto-Lei Complementar paulista n.º 7 de 06/11/69.*

*A existência do **Acordo de Resultados** não afeta a autonomia técnica, administrativa e financeira dos órgãos da administração descentralizada em relação ao ente político que os cria. Outrossim, institui a “Supervisão Secretarial”, prevista no citado Decreto, que materializa o controle, a cargo do Secretário de Estado a que esteja vinculada a autarquia ou fundação, quanto aos resultados, ao atendimento das finalidades e dos objetivos institucionais e à situação administrativa.*

*Assim sendo, o **Acordo de Resultados** é mais que uma necessidade fundamentada em lei e deve ser encarado como um paradigma de mudança na gestão pública que objetiva introduzir a cultura de gestão e controle orientados por resultados nas organizações do Estado para garantir a melhor aplicação dos recursos públicos e o melhor atendimento aos cidadãos.*

*Com base nesses termos, firma-se o presente **Acordo de Resultados** com a FUNDAP, instituição renomada, referência em temas de governo e parceira incessante na busca de melhores ferramentas para a gestão pública. Inicia-se, assim, da melhor forma possível este novo modelo de relacionamento com a administração descentralizada, privilegiando-se a transparência, a objetividade e a eficiência no setor público, sinônimos de respeito ao cidadão.”¹⁶*

Deste modo, o Acordo de Resultados de 2004 dispõe como objetivos da Fundap:

- “I - gerar, analisar e disseminar conhecimento, contribuindo para a melhoria contínua da gestão pública;*
- II - formar e aperfeiçoar servidores públicos, de acordo com os novos padrões de capacitação observando as políticas de gestão de recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo;*
- III - prestar assistência técnica no âmbito organizacional de acordo com as políticas de gestão de recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo; e,*
- IV - realizar pesquisas aplicadas à gestão e à economia do setor público.”¹⁷*

Para o cumprimento claro de tais objetivos, foram fixadas as responsabilidades e compromissos da Fundap para este contrato:

- “I – conduzir as ações e atingir as metas estabelecidas;*
- II – apresentar à CASA CIVIL o detalhamento de seu plano de trabalho anual, especificando as ações a serem desenvolvidas, por área de responsabilidade, acompanhado da respectiva proposta orçamentária;*
- III – encaminhar, à CASA CIVIL, relatórios gerenciais de realização das ações especificadas, na forma e no prazo definidos pelos signatários;*
- IV – elaborar e submeter à CASA CIVIL o relatório anual da execução deste Acordo de Resultados;*

¹⁶ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, *Preâmbulo*.

¹⁷ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, *Cláusula Primeira – Dos Objetivos*.

V – avaliar periodicamente a pertinência e a consistência dos indicadores de desempenho constantes dos anexos, propondo à CASA CIVIL alterações e inclusões que entender necessárias, com as devidas justificativas.”¹⁸

Na contrapartida da relação, também foram fixados os compromissos e responsabilidades da Casa Civil:

“I – proceder ao acompanhamento e à supervisão das ações desenvolvidas no âmbito da execução do presente acordo;

II – apoiar a FUNDAP em suas ações de fortalecimento organizacional;

III – analisar e aprovar, se for o caso, os relatórios da Comissão de Acompanhamento e Avaliação;

IV – empenhar-se para que a dotação de recursos destinados à FUNDAP, no Orçamento do Estado de São Paulo, viabilize o atingimento das metas deste Acordo de Resultados, bem como para ajustes e adequações no Plano Plurianual - PPA por meio da Lei de Diretrizes Orçamentárias e respectiva Lei Orçamentária Anual.”¹⁹

Na execução do Acordo, a Fundap conta com recursos do Tesouro disponibilizados no Orçamento do Estado de São Paulo, bem como com receitas próprias, advindas da celebração de contratos de prestação de serviços com órgãos da Administração Pública Estadual, Municipal e Federal, e entidades privadas.²⁰

A Casa Civil também responsabilizou-se por constituir, 30 dias após a data de assinatura do acordo, a Comissão de Acompanhamento e Avaliação. Tal Comissão é coordenada por representante da Casa Civil, conforme os critérios da Portaria que a instituir, e pode contar com a participação de representantes de outras Secretarias. Também é facultada a presença, no corpo constitutivo da Comissão, de especialistas das áreas de conhecimento envolvidas nas ações previstas no acordo e especialistas em auditorias²¹.

Tal Comissão tem como atribuições:

I - definir, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da data de sua constituição, em conjunto com os signatários, a sistemática de acompanhamento e avaliação e a periodicidade de reuniões para:

- avaliar os resultados alcançados pela FUNDAP, face as metas e indicadores estabelecidos neste Acordo de Resultados;

- propor a revisão das metas e indicadores, caso necessário;

II – ao término da vigência do acordo, elaborar parecer conclusivo sobre a execução do mesmo.²²

Uma das mais relevantes partes de um contrato de gestão é a definição clara do acompanhamento, feito por meio de relatórios e análises das metas previstas e efetivamente alcançadas ou não. Para tal, dispõe o Acordo de Resultados:

¹⁸ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, *Cláusula Segunda – Dos Compromissos e Responsabilidades da Fundap*.

¹⁹ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, *Cláusula Terceira – Dos Compromissos e Responsabilidades da Casa Civil*.

²⁰ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, *Cláusula Quarta – Dos Recursos Orçamentários e Financeiros*.

²¹ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, *Cláusula Quinta – Da Comissão de Acompanhamento e Avaliação*.

²² CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, *Cláusula Quinta – Da Comissão de Acompanhamento e Avaliação*.

“A FUNDAP elaborará e apresentará à Comissão de Acompanhamento e Avaliação relatórios circunstanciados deste Acordo de Resultados, comparando os resultados alcançados com as metas previstas, acompanhado das análises gerenciais cabíveis e de parecer técnico conclusivo sobre o período em questão.

I – A Comissão de Acompanhamento e Avaliação poderá exigir da FUNDAP, a qualquer tempo, informações complementares e a apresentação de detalhamento de tópicos e informações constantes dos relatórios;

II - Caberá à FUNDAP promover, a publicação integral no Diário Oficial do Estado dos relatórios deste Acordo de Resultados, relativos ao exercício, aprovados pelo Conselho de Administração.”²³

Observa-se também não só o acompanhamento dos relatórios, mas a sua publicização, ao atribuir-se à Fundap a promoção da publicação integral dos relatórios do Acordo em Diário Oficial do Estado.

Por último, cabe apontar no corpo do Acordo a possibilidade de sua alteração, a ser feita por solicitação ou anuência da Comissão de Acompanhamento e Avaliação, e determinação da Casa Civil. Tal alteração deve ser feita por Termo Aditivo, vedada a alteração da natureza do objeto do contrato.²⁴

Diante dos objetivos, compromissos, responsabilidades, e acompanhamento das atividades, a relevância de se estabelecer metas claras e objetivas para a completa efetivação do contrato fez-se presente. Neste ponto podemos apontar os indicadores utilizados nos anexos do Acordo.²⁵

Tais indicadores não são dispostos isoladamente, muitos carregam em seu bojo sub-indicadores, com metas específicas para cada objetivo disposto, complementando-se mutuamente na busca de indicadores sólidos e que contemplem os vários aspectos a serem gerenciados.

Cada indicador ou sub-indicador é vinculado a um objetivo específico, que foi descrito e acordado no instrumento de contrato. Abaixo temos a descrição de cada um dos indicadores, com os seus respectivos objetivos e métodos de mensuração:

1. Equilíbrio Financeiro

Objetivo: garantir que as receitas totais da FUNDAP serão suficientes para cobrir as despesas totais da organização.

Ação	Indicador de Resultado
Equilíbrio Receitas Totais X Despesas Totais	Receita Total / Despesa Total

²³ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, Cláusula Sexta – Da Prestação de Contas.

²⁴ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, Cláusula Oitava – Das Alterações.

²⁵ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Anexo I – Ações de Fortalecimento Organizacional da Fundap – Metas 2004 e Situação 2003 – do Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004, e *Anexo I – Ações de Fortalecimento Organizacional da Fundap – Situação 2004 e Metas 2005, 2006 – Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2005 e 2006.

2. Alinhamento com a política de governo

2.1 - Objetivo: medir o esforço da FUNDAP na celebração de contratos para a prestação de serviços voltados às ações consideradas estratégicas para o Governo do Estado de São Paulo, especificadas no quadro abaixo, bem como o percentual de receita auferida com esses serviços.

Ação	Indicador de Resultado
Captação de receitas oriundas de atividades de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ formação e aperfeiçoamento de servidores públicos de modo alinhado com as políticas de gestão e recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo; ▪ prestação de assistência técnica ao setor público; ▪ realização de pesquisas aplicadas à gestão pública e à economia do setor público alinhadas com as políticas de gestão e recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo. 	(Receitas oriundas das atividades descritas)/ Receita Própria Total ²⁶

2.2 - Objetivo: medir o esforço da FUNDAP em firmar-se como Centro de Referência para capacitação de servidores públicos dos órgãos do Governo do Estado de São Paulo. A medição será realizada observando-se o percentual do total do Orçamento do Estado disponível para capacitação, no âmbito dos objetivos estatutários da FUNDAP, através da venda de seus produtos.

Ação	Indicador de Resultado
Venda de serviços de capacitação para órgãos do Estado	Captação pela venda de produtos de capacitação ao Estado de SP / Recursos disponíveis no Orçamento do Estado para capacitação previstos no objetivo estatutário da Fundap

3. Produtividade

3.1 - Objetivo: apresentar a capacidade da FUNDAP de gerar receitas a partir dos insumos utilizados (despesa operacional total). Visa demonstrar o quanto das despesas operacionais estão cobertas pelos recursos próprios. No ano de 2003, as despesas operacionais superaram em 45,17% as receitas próprias.

Ação	Indicador de Resultado
Produtividade	Despesa Operacional ² / Receitas Próprias ²⁷

3.2 – Objetivo: apresentar a capacidade dos recursos humanos da FUNDAP de gerar receitas. Visa apresentar o quanto de recursos próprios está pagando as despesas de pessoal. No ano de 2003, a receita própria líquida gerada foi suficiente para cobrir apenas 49,87% das despesas com folha de salários.

²⁶ Exclui o valor das bolsas com o programa estágios.

²⁷ Excluindo-se o valor das bolsas do programa estágio.

Ação	Indicador de Resultado
Produtividade dos Funcionários	(Receitas Próprias – Despesas Operacionais ²⁸) / Despesas com Folha de salários

4. Qualidade dos serviços prestados

4.1 - Objetivo: identificar o índice de satisfação dos clientes após a entrega dos produtos, em contratos celebrados após a realização do Acordo. Sua medição deverá realizar-se por meio de pesquisa elaborada por consultoria qualificada e externa à Fundap, com metodologia aprovada pela SubSecretaria de Gestão e Recursos Humanos²⁹.

Ação	Indicador de Resultado
Qualidade na prestação de serviços	Índice de satisfação geral dos clientes quanto aos produtos entregues

4.2 - Objetivo: garantir que todos os produtos entregues sejam objeto de avaliação qualitativa nos moldes definidos no item 4.1.

Ação	Indicador de Resultado
Verificação da qualidade	Percentual dos produtos objeto de avaliação quanto à satisfação dos clientes

5. Imagem institucional junto aos órgãos do Governo do Estado de São Paulo

5.1 - Objetivo: demonstrar o quanto a FUNDAP é reconhecida pelos órgãos do Governo do Estado como principal centro de referência nas ações que considera estratégicas, conforme especificação no quadro abaixo. A medição deverá ser realizada por consultoria qualificada e externa à Fundap, com metodologia aprovada pela SubSecretaria de Gestão e Recursos Humanos, e abranger órgãos de todas as Secretarias de Estado de São Paulo³⁰.

Ação	Indicador de Resultado
Imagem como principal centro de referência do Estado de São Paulo em: <ul style="list-style-type: none"> • formação e aperfeiçoamento de servidores públicos de modo alinhado com as políticas de gestão e recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo; • prestação de assistência técnica ao setor público; • realização de pesquisas aplicadas à gestão pública e à economia do setor público alinhadas com as políticas de gestão e recursos humanos do Governo do Estado de São Paulo 	Índice de reconhecimento

²⁸ Excluindo-se as despesas com folha de salários.

²⁹ A contratação da consultoria qualificada ficará a cargo da FUNDAP.

³⁰ A contratação da consultoria qualificada ficará a cargo da FUNDAP.

5.2 - Objetivo: demonstrar a confiança dos órgãos do Governo do Estado no atendimento de suas expectativas quanto aos produtos desenvolvidos pela FUNDAP. A medição deverá ser realizada por consultoria qualificada e externa à Fundap, com metodologia aprovada pela SubSecretaria de Gestão e Recursos Humanos, e abranger órgãos de todas as Secretarias de Estado de São Paulo³¹.

Ação	Indicador de Resultado
Confiabilidade quanto aos serviços e produtos oferecidos	Índice de confiabilidade

6. Melhoria contínua

Objetivo: demonstrar o comprometimento da FUNDAP com investimentos para manter-se atualizada e oferecer produtos de qualidade.

Ação	Indicador de Resultado
Investimentos	(Investimentos em equipamentos, aprimoramento profissional e revisão de processos internos) / Receita Total ³²

7. Competitividade

Objetivo: identificar se o custo/hora dos cursos de formação oferecidos pela FUNDAP é compatível com os preços praticados pelo mercado. A medição deverá ser realizada por meio de pesquisa realizada pela Fundap, em produtos equivalentes no mercado.

Ação	Indicador de resultado
Competitividade dos produtos e serviços oferecidos	Relação “custo ³³ do produto ou serviço FUNDAP/ Preço de mercado de produto ou serviço equivalente”

Para o segundo Acordo celebrado, foi previsto um novo indicador³⁴:

8. Reorganização do Quadro de Pessoal da Fundap

Objetivo: Dotar a Fundação de um quadro de pessoal, em quantidade e qualidade, para atender as suas finalidades, mediante:

- qualificação de pessoal técnico, com a capacitação de coordenadores de projeto nas tarefas de gerenciamento e mediante o estabelecimento de núcleos de conhecimento em torno das áreas temáticas abrangidas pelos projetos da Fundap
- qualificação de pessoal administrativo, a partir da reorganização dos processos de trabalho, com destaque para o apoio imediato à execução dos projetos.
- revisão dos quadros de pessoal técnico e administrativo e do plano de cargos e carreira,

³¹ A contratação da consultoria qualificada ficará a cargo da FUNDAP.

³² Excluindo-se o valor das bolsas do programa estágio.

³³ Custos diretos + custos indiretos.

³⁴ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Anexo I – Ações de Fortalecimento Organizacional da Fundap – Situação 2004 e Metas 2005, 2006 – Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2005 e 2006.

adequando-os à realidade operacional da Fundap e à situação de mercado
-realização de concurso, suprimindo as necessidades atuais da Fundap, considerando as lacunas de conhecimento e de habilidades postas tanto pela saída de pessoal, como também para incorporar novos perfis profissionais

Foi previsto um período de 18 meses, até o final de 2006, para a conclusão da reorganização, sendo o desenvolvimento das ações parte integrante do segundo Acordo.

Para o cálculo inicial de todos esses indicadores foi levada em consideração a situação da Fundap em 2003, por meio do cálculo de suas receitas próprias e de suas receitas oriundas de transferências do Tesouro do Estado, bem como por meio do cálculo de suas despesas, formando um Marco de Referência acerca da Situação da Fundap³⁵. Diante desses números e da situação que apresentavam, foram estabelecidas as metas para os anos de 2004, no primeiro Acordo, e 2005 e 2006 no segundo³⁶. Tais metas não são meras projeções ou objetivos de improvável alcance, mas colocam para a Fundap o desafio da melhora constante de seus índices e da qualidade e competitividade de seus serviços e produtos.

Diante de tais indicadores, a Fundap apresentou resultados satisfatórios no cumprimento de suas metas pactuadas para o ano de 2004, demonstrando a eficácia do modelo. Podemos observar estes resultados através da tabela abaixo:

³⁵ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Anexo II – Marco de Referência – Base de Cálculo para o Estabelecimento da Situação da Fundap em 2003 – Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004 e *Anexo II – Marco de Referência – Base de Cálculo para o Estabelecimento da Situação da Fundap em 2004 – Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2005 e 2006.

³⁶ CASA CIVIL/ FUNDAP, *Anexo III – Marco de Referência – Base de Cálculo para o Estabelecimento das Metas 2004 – Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004 e *Anexo III – Marco de Referência – Base de Cálculo para o Estabelecimento das Metas 2005 e 2006 – Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2005 e 2006.

Tabela: Evolução dos Indicadores Estabelecidos no Acordo de Resultados Casa Civil – Fundap

INDICADOR	AÇÃO	INDICADOR DE RESULTADO	SITUAÇÃO 2003	META PREVISTA 2004	META REALIZADA 2004	META PREVISTA 2005	META PREVISTA 2006
1. Equilíbrio Financeiro	1.1 - Equilíbrio entre receitas e despesas totais da FUNDAP	Receita total/Despesa total	0,95	> ou = 1	1,02	1,02	1,05
2 - Alinhamento com a Política de Governo	2.1 - Captação de receitas oriundas de atividades de formação, assistência técnica e pesquisas aplicadas às áreas de gestão e economia desenvolvidas para o GESP	Receitas oriundas das atividades de formação, pesquisa e assistência técnica para o GESP/ Receita Própria Total	53,77%	56,01%	61%	65,91%	70,02%
	2.2 - Venda de Serviços de capacitação para órgãos do Estado	Captação p/venda de produtos de capacitação ao GESP/Recursos disponíveis no Orçamento do Estado p/Capacitação	-	-	51,6	> ou = 51,6%	a definir
3 – Produtividade	3.1 – Produtividade da Fundação	Despesas Operacionais/Receita Própria	45,17%	26,98%	30,64%	24,81%	23,57%
	3.2 - Produtividade dos Funcionários	(Receita Própria - (Despesas Operacionais - Custo Folha) / Custo Folha	49,87%	56,47%	56,22%	57,15%	62,13%
4 - Qualidade dos Serviços Prestados	4.1 - Qualidade na prestação dos serviços	Índice de satisfação geral dos clientes quanto aos produtos entregues	Não apurado	80%	Não apurado	80%	85%
	4.2 - Verificação da Qualidade	Percentual dos produtos objeto de avaliação quanto à satisfação dos clientes	Não apurado	100%	Não apurado	100%	100%
5- Imagem institucional da FUNDAP junto aos órgãos do GESP	5.1 - Imagem como principal centro de referência do ESP em formação de servidores, assistência técnica e pesquisa aplicada ao setor público	Índice de Reconhecimento	Não apurado	80%	Não apurado	80%	90%
	5.2 - Confiabilidade quanto aos serviços e produtos oferecidos	Índice de confiabilidade	Não apurado	80%	Não apurado	80%	90%
6 - Melhoria Contínua	6.1 – Investimentos	Investimentos + Recursos aplicados no aprimoramento profissional/ Receita Total	1,04%	3,31%	3,12%	5,10%	5,77%
7 – Competitividade	7.1 – Competitividade dos produtos e serviços oferecidos	Relação "custo do produto ou serviço FUNDAP" /Preço de mercado do produto ou serviço equivalente	Não apurado	< ou = 1	Não apurado	< ou = 1	< ou = 1

Alguns índices despontam nessa relação, como o equilíbrio entre receitas e despesas totais da Fundap (de 0,95 para 1,02) e captação de receitas oriundas de atividades de formação, assistência técnica e pesquisas aplicadas às áreas de gestão e economia desenvolvidas para o Governo (de 53,77% para 61%).

Em uma primeira reunião da *Comissão de Acompanhamento e Avaliação*, realizada em 21 de outubro de 2004, ficou acordado que o equilíbrio financeiro seria também verificado por outro indicador: índice de liquidez corrente³⁷. Obteve-se o resultado de 1,14, satisfatório, pois indica que os recursos disponíveis e os que serão realizados a curto prazo cobrem as obrigações que a Fundap tem a pagar com uma margem de segurança de 14%.³⁸

No *Relatório Final da Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Acordo de Resultados de 2004* apenas dois itens foram considerados insatisfatórios em seu cumprimento: a “*Qualidade dos Serviços Prestados*” e a “*Imagem Institucional da Fundap junto aos Órgãos do Governo do Estado de São Paulo*”. Isto porque em ambos os itens não foi apresentado nenhum formato definido de pesquisas para a avaliação desses indicadores até o final da vigência do Acordo³⁹.

Neste mesmo relatório final da Comissão, algumas recomendações foram feitas:

“1 - Para a definição da meta de 2005 para o item (2.2) sugere-se que sejam considerados os valores orçamentários relativos somente às ações de formação e capacitação de recursos humanos passíveis de realização pela FUNDAP, ou seja, excluindo aquelas de realização restrita dos órgãos responsáveis.

2 – Quanto ao indicador de produtividade (3.1), embora tenha melhorado significativamente em relação ao ano de 2003, sugere-se que a FUNDAP faça um esforço em 2005 para atingir a meta acordada, a fim de estabelecer uma relação mais saudável entre despesas operacionais e receitas próprias.

3 – Quanto aos indicadores para auferir a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados (4) e a imagem institucional da FUNDAP junto aos clientes do Governo do Estado de São Paulo (5), tendo vista o primeiro trimestre do corrente ano já expirou, propõe-se que ainda no primeiro semestre de 2005 a FUNDAP concretize a contratação de empresa de consultoria para dar início aos trabalhos de pesquisa para obter os índices definidos no Acordo de Resultados. A FUNDAP deve avaliar esta possibilidade e manifestar-se junto à Casa Civil sobre a possibilidade de atender a esta recomendação.

5 – Considera-se relevante a sugestão já formulada por esta Comissão no sentido da FUNDAP aperfeiçoar as formas de aferição dos preços praticados pelo mercado, sobre produtos e serviços similares, visando obter possibilidades mais amplas de praticar preços cada vez mais competitivos, porém dentro da faixa de mercado e sem deixar de atender os níveis de qualidade exigidos. Assim sendo, em que pese o grande avanço de identificação e comparação dos valores homem-hora cobrados, deve-se prosseguir no sentido de comparar os preços totais cobrados pela FUNDAP com os

³⁷ COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS CELEBRADO ENTRE A CASA CIVIL E A FUNDAP – PERÍODO 2004, *Ata da Primeira Reunião*, 21 de outubro de 2004.

³⁸ COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS CELEBRADO ENTRE A CASA CIVIL E A FUNDAP – PERÍODO 2004, *Relatório Final*, @ de @ de 2005, p. 02.

³⁹ COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS CELEBRADO ENTRE A CASA CIVIL E A FUNDAP – PERÍODO 2004, *Relatório Final*, @ de @ de 2005, p. 03 e 04.

equivalentes do mercado.”⁴⁰

Mas, mesmo diante dessas recomendações específicas, a análise geral da Comissão foi satisfatória, conforme a conclusão apresentada:

“Os resultados alcançados em 2004 mostram que a FUNDAP tem se preocupado em melhorar a sua gestão interna no sentido de se comprometer com os resultados acordados com a Casa Civil.

Esta Comissão entende que a FUNDAP tem potencial de absorver fatia significativa de clientes do próprio Estado, o qual tem direcionado cada vez mais recursos orçamentários para ações de formação e capacitação de recursos humanos. Segundo dados obtidos dos sistemas de execução e de elaboração orçamentária observa-se que as dotações para este fim, aprovadas no Orçamento de 2005 (R\$ 335,9 mil) superam em muito a realização de 2004 (R\$ 175,5 mil). Certamente, na medida em que a FUNDAP se estabeleça como principal fornecedor nesta área, reflexos significativamente positivos ocorrerão nos demais indicadores tratados no presente Acordo de Resultados.

Conclui-se também que, no Acordo de Resultados de 2005, poderão ser mantidos os mesmos indicadores, consideradas as observações e sugestões feitas no presente relatório.”⁴¹

Pode-se afirmar que a experiência deu certo, pois o *Preâmbulo do Acordo de Resultados* para o biênio 2005/2006 dispõe:

“É inegável a efetividade do Acordo de Resultados firmado entre a Casa Civil e a FUNDAP no exercício de 2004, o que se verifica pelos resultados apontados no Relatório Anual da Comissão de Avaliação. Esses resultados demonstram a evolução satisfatória de indicadores que traduzem o esforço que a Fundação vem empreendendo com o objetivo de se consolidar como um Centro de Excelência em Gestão Pública.”⁴²

E mais adiante completa:

*“Com base no sucesso da experiência de 2004, firma-se o presente **Acordo de Resultados** entre a Casa Civil e a FUNDAP, desta vez abrangendo o período 2005-2006. Assim, dá-se continuidade à inovadora forma de parceira entre a entidade descentralizada e o órgão tutelar, privilegiando-se a transparência, a objetividade e a eficiência no setor público, e atendendo com muito mais qualidade aos dispositivos do Decreto-Lei Complementar nº 7, de 06/11/1969.”⁴³*

Portanto, a conclusão da análise desta experiência nos indica que a realização do presente acordo trouxe um importante marco na gestão do Governo paulista. O cumprimento satisfatório da maioria das metas acordadas indica o empenho de ambas as instituições em manter o bom relacionamento e o alinhamento de suas políticas.

⁴⁰ COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS CELEBRADO ENTRE A CASA CIVIL E A FUNDAP, PERÍODO 2004, *Relatório Final*, @ de @ de 2005, p. 05 e 06.

⁴¹ COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS CELEBRADO ENTRE A CASA CIVIL E A FUNDAP – PERÍODO 2004, *Relatório Final*, @ de @ de 2005, p. 06.

⁴² CASA CIVIL/FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2005 e 2006, *Preâmbulo*.

⁴³ CASA CIVIL/FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2005 e 2006, *Preâmbulo*.

Considerações Conclusivas

O advento da Reforma da Administração Pública no Brasil trouxe importantes paradigmas de atuação. Dentre os seus principais encontramos o fortalecimento do “núcleo estratégico” do Governo, nó central e definidor das políticas públicas. No processo de seu fortalecimento, a contratualização é uma das mais importantes ferramentas, ao definir claramente entre quem formula e quem executa os serviços quais são os pontos de contato e as competências de cada um.

Este processo, que se afasta tanto da hierarquização rígida quanto da delegação fragmentadora, permite uma melhor coordenação na realização dos fins a que se propõe a Administração, na realização das diretrizes políticas que democraticamente foram eleitas e na eficiência da prestação dos serviços.

Observa-se que, diante da variada gama de atividades administrativas do Estado de São Paulo, o *Acordo de Resultados Casa Civil e Fundap* desponta como uma inovação no relacionamento dos seus órgãos.

Ajustes serão feitos, índices outros serão aplicados, mas, diante da análise satisfatória dessa experiência, não há como negar que houve avanço na relação entre esses dois órgãos. A lógica do contratualismo encontra-se presente neste caso, na descentralização de serviços, na definição das atribuições e nos métodos de análise dos resultados, bem como no alinhamento de uma política pública única para o Estado. É isto o que demonstra a realização deste contrato, e é este um dos caminhos a serem seguidos para os que se propõe a aplicar uma gestão pós-burocrática, voltada para a eficiência e respeito aos valores da democracia contemporânea.

Fontes

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, Promulgada em 05 de outubro de 1988.

LEI COMPLEMENTAR DO ESTADO DE SÃO PAULO N.º 486, de 05 de junho de 1998.

LEI DO ESTADO DE SÃO PAULO N.º 435, de 24 de setembro de 74.

DECRETO-LEI COMPLEMENTAR DO ESTADO DE SÃO PAULO N.º 7, de 06 de novembro de 1969.

CASA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO, *As Políticas de Gestão e de Recursos Humanos 2003/06: Resolver o Presente Construindo o Futuro* São Paulo, s.d., disponível [on-line] in <http://www.casacivil.sp.gov.br> [13-10-2005].

CASA CIVIL, *Competência*, s.d., disponível [on-line] in <http://perfil.fundap.sp.gov.br> [13-10-2005].

CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2004.

CASA CIVIL/ FUNDAP, *Acordo de Resultados celebrado entre a Casa Civil e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)*, Período 2005 e 2006.

COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS CELEBRADO ENTRE A CASA CIVIL E A FUNDAP – PERÍODO 2004, *Ata da Primeira Reunião*, 21 de outubro de 2004

COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS CELEBRADO ENTRE A CASA CIVIL E A FUNDAP, *Relatório Final*, @ de @ de 2005, p. 02.

FUNDAP, *Quem Somos*, s.d., disponível [on-line] in <http://www.fundap.sp.gov.br> [13-10-2005].

Referências Bibliográficas

BRESSER-PEREIRA, LUIZ CARLOS, *Instituições, Bom Estado e Reforma da Administração Pública*, in BIDERMAN, CIRO e ARVATE, PAULO, *Economia do Setor Público no Brasil*, São Paulo, Campus Elsevier, 2004, pp. @ a @.

BRESSER-PEREIRA, LUIZ CARLOS, *Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional*, São Paulo/Brasília, 34/ENAP, 1998.

LEVI, EVELYN, *O Fortalecimento Institucional do Núcleo Estratégico*, in *Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública*, Brasília, MP, SEGES, 2002, pp. 37 a 46.

MARTINS, HUMBERTO FALCÃO, *Cultura de Resultados e Avaliação Institucional: Avaliando Experiências Contratuais na Administração Pública Federal*, in *Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública*, Brasília, MP, SEGES, 2002, p. 131 a 140.

TROSA, SYLVIE, *Gestão Pública por Resultados: Quando o Estado se Compromete*, Rio de Janeiro/Brasília, Revan/ENAP, 2001.