
Organizações Sociais

MARE

Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado

Ministro

Luiz Carlos Bresser Pereira

Chefe de Gabinete

José Walter Vazquez Filho

Secretária-Executiva

Cláudia Costin

Secretária da Reforma do Estado

Angela Santana

Secretário de Recursos Logísticos

Rainer Weiprecht

Secretário de Recursos Humanos

Luiz Carlos de Almeida Capella

Secretário de Logística e Projetos Especiais

Carlos César Pimenta

Presidente da ENAP

Escola Nacional de Administração Pública

Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco

Secretaria da Reforma do Estado

Equipe Técnica do Caderno nº 2

Humberto Falcão Martins - Diretor de Programa

Ary Megulhão Filho - Gerente de Projeto

Telesmagnó Neves Teles - Gestor Governamental

Cadernos MARE
da Reforma do Estado

Organizações Sociais

Caderno 2

5ª Edição

MARE | Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado

Brasília - DF / 1998

Conselho Editorial

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

Projeto e Editoração Gráfica

João Carlos Machado Ribeiro



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

Copyright © MARE, 1997.

1ª Edição, 1997
2ª Edição, 1997
3ª Edição, 31 de outubro de 1997
4ª Edição, 04 de março de 1998
4ª Edição Revisada, 17 de março de 1998
5ª Edição, 05 de junho de 1998

MARE

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

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

Impresso no Brasil

Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado /
Secretaria da Reforma do Estado

Organizações sociais. / Secretaria da Reforma do Estado. Brasília:
Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

74 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 2)

1. Brasil. Organização administrativa. 2. Reforma
Administrativa. 3. Organização Social - Brasil. I. Brasil. Ministério
da Administração Federal e Reforma do Estado. II. Título.

CDD - 351.0073

Sumário

1. ESCOPO DO PROJETO: A REFORMA DO ESTADO -----	7
A Crise do Estado e o Movimento em Direção ao Terceiro Setor -----	7
A Publicização como Estratégia da Reforma do Estado -----	9
2. PUBLICIZAÇÃO & ORGANIZAÇÕES SOCIAIS -----	13
O que são Organizações Sociais -----	13
Vantagens das Organizações Sociais -----	15
3. IMPLEMENTANDO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS: O PROCESSO DE PUBLICIZAÇÃO -----	17
4 PLANEJAMENTO & EFETIVIDADE -----	20
Planejamento e Participação -----	20
Definindo a Missão -----	21
Definindo a Visão de Futuro -----	22
Identificando e Definindo Resultados Sociais -----	22
Identificando Macroprocessos e Definindo Objetivos Estratégicos -----	23
Identificando Fatores Críticos de Sucesso e Definindo Prioridades Estratégicas --	24
Identificando Problemas -----	24
Análise de Ambiente (Cenários) -----	25
Analisando a Consistência das Etapas do Planejamento até este Ponto -----	25
Definindo Metas de Desempenho -----	26
Definindo Indicadores de Desempenho -----	27
Coleta de Dados -----	29
Avaliando o Desempenho Institucional -----	30
5. CRIANDO ENTIDADES APTAS À ADOÇÃO DO MODELO “OS” -----	32
Eleição do Conselho e da Diretoria Definitiva -----	35
6. CONTRATO DE GESTÃO -----	36
O Contrato de Gestão como um Compromisso de Resultados -----	36
Conteúdo Básico -----	37
Cláusulas Mínimas -----	38
Formulação & Negociação -----	40
Acompanhamento & Avaliação do Contrato de Gestão -----	42
ANEXO 1 : LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998 -----	47
ANEXO 2: LEI Nº 9.648, DE 27 DE MAIO DE 1998 -----	56
ANEXO 3 : MINUTA DO CONTRATO DE GESTÃO -----	57
ANEXO 4 : MINUTA DE ESTATUTO-PADRÃO -----	63

1

Escopo do Projeto: a Reforma do Estado

A implementação de Organizações Sociais é uma estratégia central do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Seu propósito mais genérico é permitir e incentivar a publicização, ou seja, a produção não-lucrativa pela sociedade de bens ou serviços públicos não-exclusivos de Estado. Com efeito, a crescente absorção de atividades sociais pelo denominado terceiro setor (de serviços não-lucrativos) tem sido uma marca recorrente em processos de reforma do Estado nas democracias contemporâneas. Trata-se de um movimento que é portador de um novo modelo de administração pública, baseado no estabelecimento de alianças estratégicas entre Estado e sociedade, quer para atenuar disfunções operacionais daquele, quer para maximizar os resultados da ação social em geral. Assim, o propósito central do Projeto Organizações Sociais é proporcionar um marco institucional de transição de atividades estatais para o terceiro setor e, com isso, contribuir para o aprimoramento da gestão pública estatal e não-estatal.

A Crise do Estado e o Movimento em Direção ao Terceiro Setor

Nos últimos anos, assistimos em todo o mundo a um debate acalorado, ainda longe de ser concluído, sobre o papel que o Estado deve desempenhar na vida contemporânea e o grau de intervenção que deve ter na economia. No Brasil, o tema adquire relevância particular, tendo em vista que o Estado, em razão do modelo de desenvolvimento adotado, desviou-se de suas funções precípua para atuar com grande ênfase na esfera produtiva. Essa maciça interferência do Estado no mercado acarretou distorções crescentes, que se tornaram insustentáveis na década de 90.

A crise do Estado pode ser definida (1) como uma crise fiscal, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; (2) como o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, a qual se reveste de várias formas, dentre as quais a crise do Estado do bem-estar social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no Terceiro Mundo, e o estatismo nos países comunistas; e (3) como uma crise da forma de administrar o Estado, isto é, por meio do advento de disfunções da burocracia estatal.

No Brasil, a crise do Estado somente se tornará clara a partir da segunda metade dos anos 80. Suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

A reação imediata à crise, ainda nos anos 80, logo após a transição democrática, foi ignorá-la. Uma segunda resposta igualmente inadequada foi a neoliberal, caracterizada pela ideologia do Estado mínimo. Ambas revelaram-se irrealistas: a primeira, porque subestimou tal desequilíbrio; a segunda, porque utópica. Só em meados dos anos 90 surge uma resposta consistente com o desafio de superação da crise: a idéia da reforma ou reconstrução do Estado, de forma a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas conjuntamente com a sociedade.

A redefinição do papel do Estado é um tema de alcance universal nos anos 90. No Brasil, essa questão adquiriu importância decisiva, tendo em vista o peso da presença do Estado na economia nacional. Tornou-se, conseqüentemente, inadiável o equacionamento da questão da reforma ou da reconstrução do Estado que, se por um lado já não consegue atender com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social; por outro já dispõe de um segmento da sociedade, o terceiro setor, fortalecendo-se institucionalmente para colaborar de forma cada vez mais ativa na produção de bens públicos. A reforma do Estado não é, assim, um tema abstrato: ao contrário, é algo cobrado e iniciado pela sociedade, que vê frustradas suas demandas e expectativas.

Nesse sentido, são inadiáveis: (1) o ajustamento fiscal duradouro; (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; (3) a reforma da previdência social; (4) a

inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas de maneira conjugada com a sociedade.

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. No plano econômico o Estado é essencialmente um instrumento de transferências de renda, que se torna necessário dada a existência de bens públicos e de economias externas, que limitam a capacidade de alocação de recursos do mercado. Para realizar essa função redistributiva ou realocadora, o Estado coleta impostos e os destina aos objetivos clássicos de garantia da ordem interna e da segurança externa, aos objetivos sociais de maior justiça ou igualdade, e aos objetivos econômicos de estabilização e desenvolvimento.

Um outro processo que se insere no quadro mencionado acima é o movimento em direção ao setor público não-estatal, no sentido de responsabilizar-se pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado, como é o caso dos serviços de educação, saúde, cultura e pesquisa científica. Chamaremos a esse processo de “publicização”. Por meio de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não-estatal, o denominado terceiro setor, a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.

Desse modo, o Estado abandona o papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais, como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano. Como promotor desses serviços o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade.

A Publicização como Estratégia da Reforma do Estado

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado distingue quatro setores estatais, em relação aos quais elabora diferentes diagnósticos e proposições. São eles:

- NÚCLEO ESTRATÉGICO, que corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e ao Poder Executivo. Trata-se do governo, em sentido amplo. É no núcleo estratégico que as leis e as políticas públicas são definidas e seu cumprimento é cobrado. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas.
- ATIVIDADES EXCLUSIVAS, setor no qual são prestados serviços que só o Estado pode realizar, ou seja, aqueles em que se exerce o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar.
- SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado, mas este se faz presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes, na medida que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços pela via do mercado. São exemplos desse setor as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.
- PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PARA O MERCADO corresponde à área de atuação das empresas estatais do segmento produtivo ou do mercado financeiro. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado, como, por exemplo, as do setor de infra-estrutura.

Uma distinção importante entre esses setores está relacionada às formas de propriedade. Ainda que vulgarmente se considerem apenas duas formas, a propriedade estatal e a propriedade privada, existe no capitalismo contemporâneo uma terceira forma, intermediária, extremamente relevante: a propriedade pública não-estatal, constituída por organizações sem fins lucrativos que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. O tipo de propriedade mais indicado variará de acordo com o setor do aparelho do Estado.

No núcleo estratégico a propriedade tem que ser necessariamente estatal. Analogamente, no setor de atividades exclusivas de Estado, onde o poder típico de Estado é exercido, a propriedade também só pode ser estatal.

Já para o setor não-exclusivo ou competitivo do Estado, a propriedade ideal é a pública não-estatal. Não é a propriedade estatal,

porque aí não se exerce o poder de Estado. Não é, por outro lado, a propriedade privada, porque se trata de um tipo de serviço de caráter público.

No setor de produção de bens e serviços para o mercado, a propriedade privada é a regra, dada a possibilidade de gestão efetiva dessas atividades pela via exclusiva do mercado, salvo na inexistência de capitais privados disponíveis —o que não é mais o caso no Brasil— ou no caso de um monopólio natural —se bem que, mesmo neste caso, a gestão privada tenderá a ser a mais adequada, desde que acompanhada por um sistema seguro de regulação.

A estratégia da reforma do Estado se apóia na “publicização” dos serviços não-exclusivos do Estado, ou seja, na sua absorção por um setor público não-estatal, onde, uma vez fomentados pelo Estado, assumirão a forma de organizações sociais. Essa forma de parceria entre sociedade e Estado, além de viabilizar a ação pública com mais agilidade e maior alcance, torna mais fácil e direto o controle social, mediante a participação, nos conselhos de administração, dos diversos segmentos beneficiários envolvidos. As organizações nesse setor gozam de uma autonomia administrativa muito maior do que aquela possível dentro do aparelho do Estado. Em compensação, seus dirigentes são chamados a assumir uma responsabilidade maior, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição.

São objetivos, relativamente aos serviços não-exclusivos:

- transferir para o setor público não-estatal os serviços não-exclusivos que estejam sendo executados no âmbito estatal, por meio de um programa de publicização, possibilitando a absorção, por entidades qualificadas como organizações sociais;
 - lograr, assim, maior autonomia e flexibilidade, bem como uma conseqüente maior responsabilidade para os dirigentes desses serviços;
 - lograr um maior foco no cidadão-usuário e um maior controle social direto desses serviços por parte da sociedade, por meio dos seus conselhos de administração. Mais amplamente, fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação da sociedade tanto na formulação, quanto na avaliação do desempenho da organização social, viabilizando o controle social;
 - lograr, finalmente, maior parceria entre o Estado e a sociedade baseada em resultados. O Estado continuará a
-

financiar as atividades públicas, absorvidas pela organização social qualificada para tal, e esta será responsável pelos resultados pactuados mediante contrato de gestão.

Em síntese, a estratégia de publicização visa a aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.

2

Publicização & Organizações Sociais

O Projeto Organizações Sociais, no âmbito do Programa Nacional de Publicização (PNP), tem como objetivo permitir a publicização de atividades no setor de prestação de serviços não-exclusivos, baseado no pressuposto de que esses serviços ganharão em qualidade: serão otimizados mediante menor utilização de recursos, com ênfase nos resultados, de forma mais flexível e orientados para o cliente-cidadão mediante controle social.

As atividades estatais publicizáveis, aquelas não-exclusivas de Estado, correspondem aos setores onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações privadas, tais como educação, saúde, cultura e proteção ambiental.

O que são Organizações Sociais

Organizações Sociais (OS) são um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público.

As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O Estado continuará a fomentar as atividades publicizadas e exercerá sobre elas um controle estratégico: demandará resultados necessários ao atingimento dos objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o instrumento que regulará as ações das OS.

As OS tornam mais fácil e direto o controle social, por meio da participação nos conselhos de administração dos diversos segmentos representativos da sociedade civil, ao mesmo tempo que favorece seu financiamento via compra de serviços e doações por parte da sociedade. Não obstante, gozam de uma autonomia administrativa muito maior do que aquela possível dentro do aparelho do Estado. Em compensação, seus dirigentes são chamados a assumir uma responsabilidade maior, em conjunto com a sociedade, na gestão da instituição e na melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.

As Organizações Sociais constituem uma inovação institucional, embora não representem uma nova figura jurídica, inserindo-se no marco legal vigente sob a forma de associações civis sem fins lucrativos. Estarão, portanto, fora da Administração Pública, como pessoas jurídicas de direito privado. A novidade será, de fato, a sua qualificação, mediante decreto, como Organização Social, em cada caso.

Qualificada como Organização Social, a entidade estará habilitada a receber recursos financeiros e a administrar bens e equipamentos do Estado. Em contrapartida, ela se obrigará a celebrar um contrato de gestão, por meio do qual serão acordadas metas de desempenho que assegurem a qualidade e a efetividade dos serviços prestados ao público.

Na sua implantação e durante o seu pleno funcionamento, o novo modelo poderá ser avaliado com rigor e transparência, porque o Congresso Nacional terá ativa participação em todo o processo. Assim, a qualificação dessas entidades, na maior parte dos casos, deverá ocorrer concomitantemente à extinção de congêneres, integrante da administração pública. Incumbirá ao Congresso Nacional decidir pela extinção da entidade, sendo que a Organização Social qualificada para absorver suas atividades adotará a denominação e os símbolos da entidade extinta. Além disso, anualmente, as dotações destinadas à execução dos contratos de gestão entre o Estado e cada instituição deverão estar expressamente previstas na Lei Orçamentária e ser aprovadas pelo Congresso.

Na condição de entidades de direito privado, as Organizações Sociais tenderão a assimilar características de gestão cada vez mais próximas das praticadas no setor privado, o que deverá representar, entre outras vantagens: a contratação de pessoal nas condições de mercado; a adoção de normas próprias para compras e contratos; e ampla flexibilidade na execução do seu orçamento.

Não é correto, contudo, entender o modelo proposto para as Organizações Sociais como um simples convênio de transferência de

recursos. Os contratos e vinculações mútuas serão mais profundos e permanentes, porque as dotações destinadas a essas instituições integrarão o Orçamento da União, cabendo às mesmas um papel central na implementação das políticas sociais do Estado.

Por outro lado, a desvinculação administrativa em relação ao Estado não deve ser confundida com uma privatização de entidades da administração pública. As Organizações Sociais não serão negócio privado, mas instituições públicas que atuam fora da Administração Pública para melhor se aproximarem das suas clientelas, aprimorando seus serviços e utilizando com mais responsabilidade e economicidade os recursos públicos.

O Estado não deixará de controlar a aplicação dos recursos que estará transferindo a essas instituições, mas o fará por meio de um instrumento inovador e mais eficaz: o controle por resultados, estabelecidos em contrato de gestão. Além disso, a direção superior dessas instituições será exercida por um conselho de administração, com participação de representantes do Estado e da sociedade. Para evitar a oligarquização do controle sobre essas entidades, os mandatos dos representantes da sociedade estarão submetidos a regras que limitam a recondução e obrigam à renovação periódica dos conselhos.

A implantação das Organizações Sociais ensejará verdadeira revolução na gestão da prestação de serviços na área social. A disseminação do formato proposto —entidades públicas não-estatais— concorrerá para um novo modelo, onde o Estado tenderá à redução de sua dimensão enquanto máquina administrativa, alcançando, entretanto, maior eficácia na sua atuação.

Vantagens das Organizações Sociais

O modelo institucional das Organizações Sociais apresenta vantagens claras sobre outras formas de organizações estatais atualmente responsáveis pela execução de atividades não-exclusivas.

Do ponto de vista da gestão de recursos, as Organizações Sociais não estão sujeitas às normas que regulam a gestão de recursos humanos, orçamento e finanças, compras e contratos na Administração Pública. Com isso, há um significativo ganho de agilidade e qualidade na seleção, contratação, manutenção e desligamento de funcionários, que, enquanto celetistas, estão sujeitos a plano de cargos e salários e regulamento próprio de cada Organização Social, ao passo que as organizações estatais estão sujeitas às normas do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos, a concurso público, ao SIAPE e à tabela salarial do setor público.

Verifica-se também nas Organizações Sociais um expressivo ganho de agilidade e qualidade nas aquisições de bens e serviços, uma vez que seu regulamento de compras e contratos não se sujeita ao disposto na Lei nº 8.666 e ao SIASG. Esse ganho de agilidade reflete-se, sobretudo, na conservação do patrimônio público cedido à Organização Social ou patrimônio porventura adquirido com recursos próprios.

Do ponto de vista da gestão orçamentária e financeira as vantagens do modelo organizações sociais são significativas: os recursos consignados no Orçamento Geral da União para execução do contrato de gestão com as Organizações Sociais constituem receita própria da Organização Social, cuja alocação e execução não se sujeitam aos ditames da execução orçamentária, financeira e contábil governamentais operados no âmbito do SIAFI e sua legislação pertinente; sujeitam-se a regulamento e processos próprios.

No que se refere à gestão organizacional em geral, a vantagem evidente do modelo Organizações Sociais é o estabelecimento de mecanismos de controle finalísticos, ao invés de meramente processualísticos, como no caso da Administração Pública. A avaliação da gestão de uma Organização Social dar-se-á mediante a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no contrato de gestão, ao passo que nas entidades estatais o que predomina é o controle dos meios, sujeitos a auditorias e inspeções das CIsETs e do TCU.

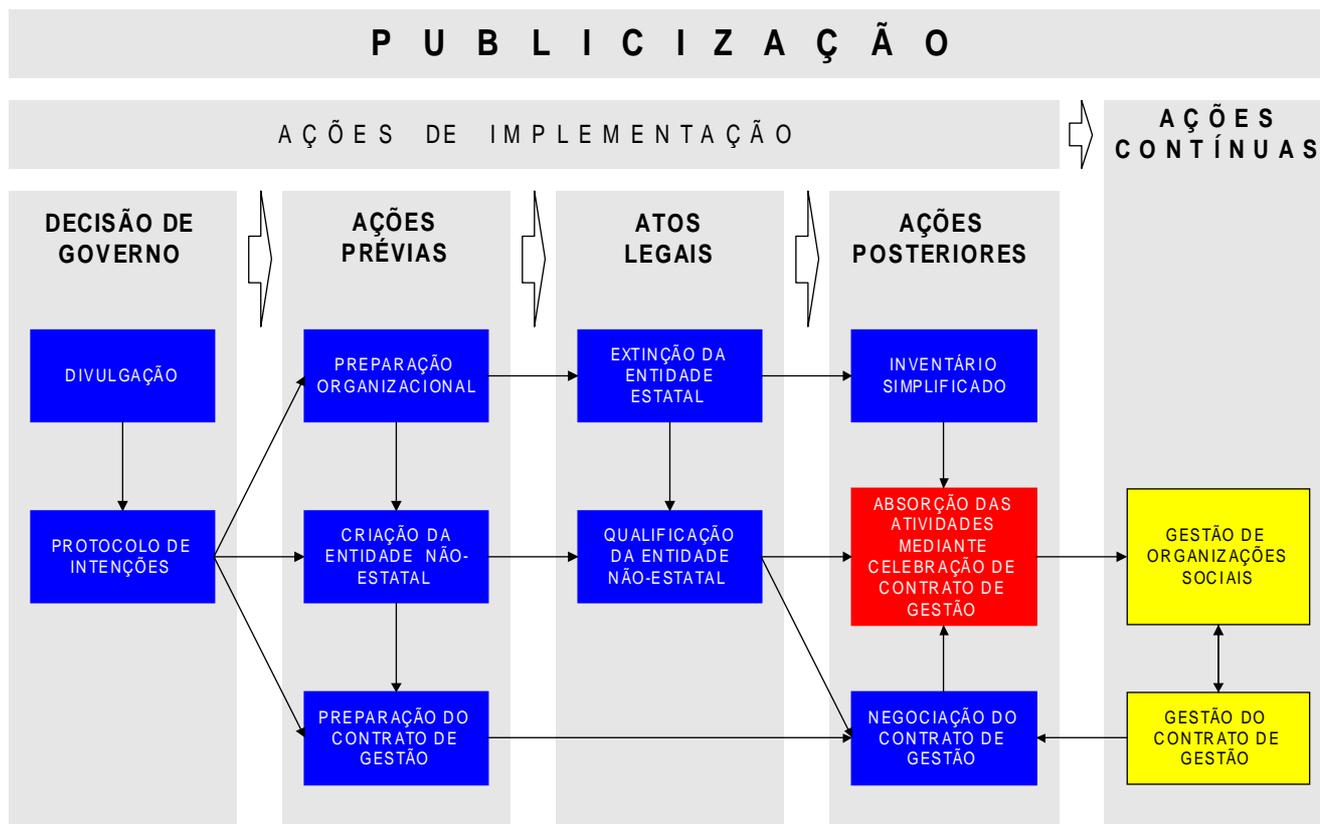
3

Implementando Organizações Sociais: O Processo de Publicização

Publicização refere-se à produção não-estatal de bens públicos, por entidades situadas no âmbito do denominado terceiro setor (setor de serviços não orientado para o lucro). O projeto OS baseia-se na publicização de atividades relacionadas à produção de bens públicos realizadas por entidades estatais, ou seja, permitir sua absorção por entidades não-estatais orientadas para certas políticas públicas.

A implementação de Organizações Sociais implica duas ações complementares: a publicização de determinadas atividades executadas por entidades estatais (que serão extintas); e a absorção dessas atividades por entidades privadas qualificadas como OS, mediante contrato de gestão. Portanto, é imprópria a idéia segundo a qual organizações estatais seriam convertidas ou transformadas em OS. Atividades (não exclusivas de Estado), não entidades, são publicizadas. Entidades estatais são extintas após a publicização de suas atividades; não convertidas em OS.

A seqüência lógica do processo de publicização está ilustrada no diagrama da próxima página:



O diagrama acima indica 8 etapas, a partir de ações isoladas ou agregadas do processo de publicização:

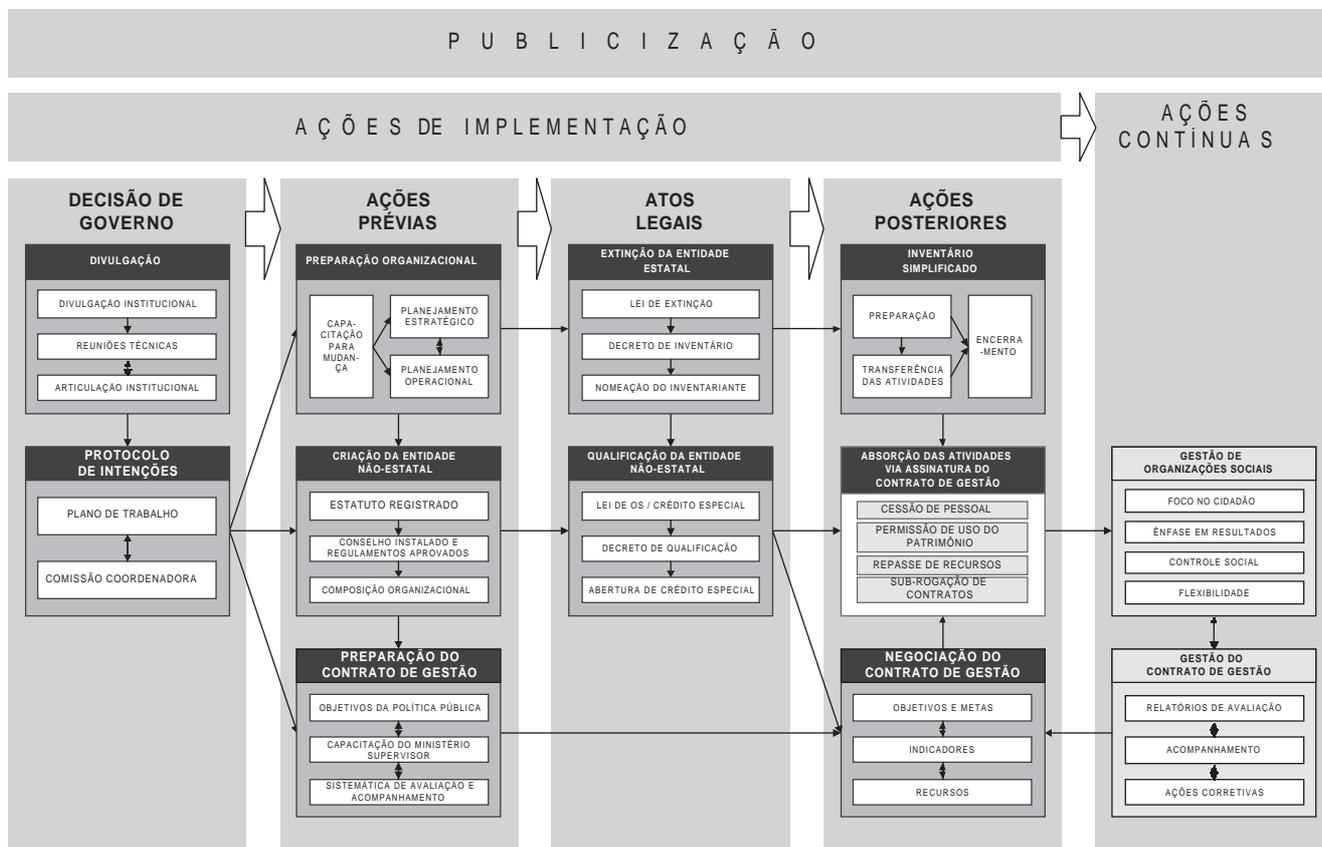
- divulgação;
- protocolo de intenções;
- preparação organizacional das atividades a serem publicizadas;
- criação e composição da entidade não estatal;
- preparação e negociação do contrato de gestão;
- atos legais (extinção e qualificação);
- inventário simplificado;
- absorção de atividades pela OS mediante contrato de gestão;

Uma vez implementado o contrato de gestão, a operação regular de organizações sociais implica duas ações contínuas:

- administração do contrato de gestão; e

- gestão de organizações sociais.

O diagrama abaixo apresenta de forma sucinta o conteúdo de cada fase, cujo detalhamento encontra-se descrito nos tópicos seguintes.



4

Planejamento & Efetividade

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

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

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

Planejamento e Participação

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

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

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

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

Definindo a Missão

Para que se possa definir a missão de uma instituição é preciso, primeiro, compreender o contexto da política pública da sua área de atuação. Assim, essa definição deve ser acordada com o órgão supervisor do contrato de gestão, levando-se em conta os marcos referenciais existentes, como, por exemplo, suas competências legais, a Constituição Federal, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o Plano Plurianual, o Orçamento e os programas e objetivos de governo.

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

A missão deve declarar, de forma sucinta, a razão de ser da instituição: o que ela faz e para quê (se necessário, o “como faz”). Uma definição simples e clara da missão e, principalmente, o seu

compartilhamento com todos os servidores e a sociedade, dá foco à instituição, permitindo que todos os envolvidos, bem como outros interessados, tenham um entendimento comum do que se pretende que a organização faça.

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

Exemplo:

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

Definindo a Visão de Futuro

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

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

Exemplo:

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

Identificando e Definindo Resultados Sociais

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

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

Exemplo:

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

Identificando Macroprocessos e Definindo Objetivos Estratégicos

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

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

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

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

Exemplo:

- no exemplo da instituição da área de saneamento, um objetivo estratégico, vinculado ao macroprocesso
-

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

Identificando Fatores Críticos de Sucesso e Definindo Prioridades Estratégicas

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

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

Exemplo:

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

Identificando Problemas

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

Exemplo:

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

Análise de Ambiente (Cenários)

Além de determinar os macroprocessos, os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos, é preciso analisar o ambiente - interno e externo - em que a instituição está atuando, de forma que se possa conhecer e avaliar ameaças e oportunidades à solução dos problemas e ao atingimento dos objetivos.

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

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

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

Ambiente Interno - condições internas que podem afetar os resultados institucionais, positiva ou negativamente.

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

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

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

Analisando a Consistência das Etapas do Planejamento até este Ponto

Concluída a primeira etapa do planejamento, é preciso verificar se o conjunto das definições estratégicas da instituição estão coerentes

entre si. Qualquer lacuna ou contradição, nesta fase do planejamento, pode enfraquecer e tornar confusas as ações decorrentes. As definições adotadas devem observar o seguinte:

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

Definindo Metas de Desempenho

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

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

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

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

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

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

Exemplo:

- a instituição de saneamento pode ter, vinculadas ao objetivo estratégico e ao resultado social, as seguintes metas:
 - a) concluir a rede de esgotos em toda a cidade (ou bairro) X, em Y dias;
 - b) aumentar em 50% a rede de esgotos nas cidades (ou bairros) Y e Z, em Y1 dias;
 - c) reavaliar e fazer a manutenção de toda a rede já existente nas cidades (ou bairros) A e B, até mm/aa.
- uma determinada instituição pode ter como meta: diminuir em X dias o tempo de espera para entrega de certificados do tipo Y, até mm/aa (como ações decorrentes: treinar N especialistas em certificação, que deverão estar aptos a atuar até mm/aa; equipar os laboratórios A e B, para entrar em funcionamento até mm/aa).
- outra instituição pode desejar: reduzir em X% o custo operacional do processo Y (ações decorrentes: rever as normas internas, desburocratizando procedimentos; delegar competência para o nível operacional, rever as etapas de processamento, etc.).

Definindo Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho servem para medir o grau de atingimento de um objetivo ou de uma meta e, portanto, devem ser expressos em unidades de medida que sejam as mais significativas para aqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para

subsidiar a tomada de decisão com base na informação por eles geradas. Assim, as metas estabelecidas é que definirão a natureza dos indicadores de desempenho.

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

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

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

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

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

Eficácia: em que grau o produto/serviço atende aos padrões estabelecidos, consideradas as demandas de usuários e clientes.

Eficiência: em que grau o produto/serviço está sendo produzido a um custo mínimo.

Qualidade: em que grau o produto ou serviço é adequado ao uso pelo cidadão/usuário.

Um indicador precisa:

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

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

Exemplo:

- se a meta de uma organização é “reduzir o número de acidentes em 15% com relação aos índices de 1993, até mm/aa”, a medida de resultado será: “percentagem de redução dos índices de acidentes na data prevista”.
- no caso da instituição de saneamento, existem dois tipos de indicadores: um para o resultado (efetividade) e outro para o objetivo e para a meta (eficácia); no caso do objetivo e da meta, o indicador será X% de rede de esgoto construída no prazo Y, definido como meta; já no caso do resultado, o indicador é de impacto, ou seja, o quanto a atuação da instituição contribuiu para a diminuição dos índices de mortalidade e de incidência das doenças indicadas; essa é uma avaliação nem sempre muito fácil de ser feita, uma vez que outras organizações podem estar atuando com o mesmo objetivo; de qualquer maneira, como avaliação de resultados, é imprescindível construir mecanismos que permitam mensurar o impacto da atuação da instituição junto a seus clientes/usuários.

Coleta de Dados

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

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

Roteiro:

- o que se quer é, simplesmente, medir a presença ou a ausência de alguma característica?
-

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

Há, ainda, um outro fator crítico, já mencionado anteriormente, de fundamental importância para que um modelo de administração gerencial resulte em benefício para toda a sociedade, que é a ação de acompanhamento e avaliação do desempenho das instituições. É esse acompanhamento que vai garantir possibilidades e condições de se corrigirem rumos, promovendo as alterações que se façam necessárias para que as instituições cumpram, de forma efetiva, a sua missão.

Avaliando o Desempenho Institucional

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

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

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

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

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

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

Etapas de um sistema de avaliação:

- identificação de atividades críticas a serem medidas;
 - estabelecimento de metas para cada atividade crítica;
 - definição de indicadores de desempenho;
 - identificação de responsáveis para cada etapa do processo de mensuração;
 - coleta de dados;
 - análise/relato do desempenho atual em comparação com o desempenho desejado;
 - identificação de necessidade de ações corretivas;
 - implantação de mudanças, para realinhamento do desempenho;
 - identificação da necessidade de novas metas.
-

5

Criando Entidades Aptas à Adoção do Modelo “OS”

A adequação estatutária de entidades civis já constituídas, bem como a constituição de outras tantas que pleiteiem a condição de Organização Social, baseia-se tanto na legislação vigente, no que respeita às normas de constituição e registro de pessoas jurídicas, quanto na legislação proposta para as Organizações Sociais.

As orientações abaixo elencadas são requisitos mínimos relativos aos procedimentos de constituição e registro e, mais especificamente, às disposições referentes à gestão de uma Organização Social. Observadas essas orientações, cada entidade goza de absoluta flexibilidade para adequar seus dispositivos constituintes às peculiaridades de suas ações.

Fundação

Um grupo de pessoas, os sócios fundadores, se reúne em assembléia para fundar uma entidade de direito privado (fundação ou associação), discutir e aprovar seu estatuto e eleger uma diretoria provisória, dentre os sócios fundadores, e um representante legal para efeito dos registros da entidade e que será, também, o primeiro representante dos sócios junto ao conselho de administração. Deverá ser lavrada uma ata de fundação.

Estatuto

O estatuto deverá ser aprovado em assembléia. Deverá haver uma ata de aprovação do estatuto. O estatuto da entidade deverá obrigatoriamente, conter:

Denominação:

- É o nome da fundação ou associação. O cartório pesquisará a eventual existência de entidade com nome idêntico, caso em que será recusado o registro.

Sede Social:

- A sede social é o local onde a entidade está situada e realiza suas atividades administrativas. Declarar a rua, número, bairro, cidade, etc.. A comarca deverá ser a mesma da Serventia que fará o registro.

Fins:

- Devem ser claros e objetivos. Procure expressar claramente as finalidades sociais.
- Deve ficar expressa a finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades.
- A natureza social de seus objetivos deve ser pertinente com a área de atuação do Poder Público cujas atividades serão publicizadas.
- Deve ser expressa a neutralidade política da entidade, sendo vedado o apoio ou a oposição a partido político ou a candidato a cargo eletivo.

Fundo Social:

- Deverá ser declarado, quando houver.

Duração:

- O prazo de duração será indeterminado.

Administração:

- O estatuto deverá trazer consignado o modo pelo qual a entidade será administrada. Deverá dispor sobre a organização básica, a composição das instâncias de
-

deliberação e controle (conselhos) e direção (diretoria), assim como quaisquer outras disposições relevantes relativas à gestão da OS.

- Os requisitos estatutários para qualificação de entidades como Organizações Sociais estão contidos na Medida Provisória nr. 1.591 e no Estatuto-Padrão da entidade, ambos em anexo.

Representação:

- Deverá constar do estatuto que a entidade será representada judicialmente e extrajudicialmente, ativa e passivamente, pelo dirigente máximo.

Forma de Estatuto:

- Deverá constar do estatuto que o mesmo é reformável no tocante à administração, por deliberação do conselho de administração, especialmente convocado para esse fim, mediante maioria de dois terços dos membros.

Responsabilidade dos Sócios:

- Deverá constar do estatuto que os sócios não se responsabilizam subsidiariamente pelas obrigações sociais.

Destino do Patrimônio:

- No estatuto deve constar o destino do patrimônio social no caso de dissolução da entidade. Em caso de extinção da entidade, seu patrimônio será incorporado ao patrimônio de outra Organização Social qualificada no âmbito da União, na mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União.
- Deverá constar do estatuto a proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em razão de desligamento de membros da entidade.

Condições de Extinção de Pessoa Jurídica:

- Declarar as condições da extinção da entidade, competindo tal deliberação ao conselho de administração, especialmente convocado para esse fim, mediante maioria de dois terços dos membros.
-

Registro

O representante legal da entidade (geralmente o dirigente máximo, no caso de entidades constituídas, ou o representante legal dos sócios fundadores) deverá formular requerimento dirigido ao Oficial da Serventia, solicitando o registro ou alteração de registro da entidade.

Deverá ser apresentada relação dos sócios fundadores, assinada pelo representante legal, e relação dos membros da diretoria provisória (eleita dentre os sócios fundadores), contendo: nome, estado civil, cargo, nacionalidade, profissão, RG, CIC e residência.

O representante legal providenciará a inscrição da entidade no Cadastro Geral de Contribuintes.

Eleição do Conselho e da Diretoria Definitiva

O conselheiro representante dos sócios solicita a indicação dos representantes natos do conselho de administração, tanto do Poder Público, quanto da sociedade civil. Parcialmente constituído, o conselho de administração, em sua primeira reunião com os membros natos, elege os demais membros na forma do seu estatuto, dentre as quais, pessoas de notória capacidade profissional. Na mesma ou na próxima reunião, o conselho de administração, já instalado, elege a diretoria definitiva da associação, que manifestará, ao Poder Público, o desejo de absorver atividades publicizadas.

6

Contrato de Gestão

O Contrato de Gestão como um Compromisso de Resultados

O contrato de gestão é um compromisso institucional, firmado entre o Estado, por intermédio de seus ministérios, e uma entidade pública estatal, a ser qualificada como Agência Executiva, ou uma entidade não-estatal, qualificada como Organização Social.

Seu propósito é contribuir ou reforçar o atingimento de objetivos de políticas públicas, mediante o desenvolvimento de um programa de melhoria da gestão, com vistas a atingir uma superior qualidade do produto ou serviço prestado ao cidadão. Um contrato de gestão especifica metas (e respectivos indicadores), obrigações, responsabilidades, recursos, condicionantes, mecanismos de avaliação e penalidades.

Por parte do Poder Público contratante, o contrato de gestão é um instrumento de implementação, supervisão e avaliação de políticas públicas, de forma descentralizada, racionalizada e autonomizada, na medida em que vincula recursos ao atingimento de finalidades públicas.

Por outro lado, no âmbito interno das organizações (estatais ou não-estatais) contratadas, o contrato de gestão se coloca como um instrumento de gestão estratégica, na medida em que direciona a ação organizacional, assim como a melhoria da gestão, aos cidadãos/clientes beneficiários de determinadas políticas públicas.

O contrato de gestão, enquanto instrumento-chave que regula o relacionamento entre ministérios e entidades (estatais ou não-estatais) executoras de atividades sob sua supervisão, destina-se, principalmente, a:

- clarificar o foco da instituição, interna e externamente;
- oferecer uma base para se proceder à comparação entre o atual desempenho da instituição e o desempenho desejado;
- definir níveis de responsabilidade e reponsabilização;
- possibilitar os controles social, por resultados e por comparação com outras intituições.

O contrato de gestão, assim como a conclusão das avaliações do desempenho da instituição, deverá ser tornado público, a fim de se consolidar como o instrumento de acompanhamento e avaliação do desempenho da instituição, tanto por parte do ministério supervisor, do Legislativo e do Judiciário, quanto da sociedade.

Como instrumento de acompanhamento, o contrato de gestão permitirá a definição e a adoção de estratégias de ação que se mostrem necessárias para oferecer à instituição melhores condições para o atingimento dos objetivos e metas acordados. Além disso, o acompanhamento do desempenho institucional pelo contrato de gestão permitirá que se redefinam os objetivos e metas pactuados, caso as circunstâncias em que atua a instituição sofram alterações que justifiquem uma redefinição. Por outro lado, o contrato também se prestará à avaliação do desempenho dos gestores da instituição.

Conteúdo Básico

O contrato de gestão deve ser um documento flexível e dinâmico. Flexível, porque seus elementos básicos devem comportar ajustes decorrentes de situações peculiares. Dinâmico, porque deve espelhar a realidade, estando, portanto, sujeito a mudanças na medida em que se modificarem os objetivos ou o contexto das políticas públicas para as quais está orientado.

São as seguintes as partes básicas de um contrato de gestão:

- disposições estratégicas: objetivos da política pública à qual se refere, missão, objetivos estratégicos e metas institucionais com seus respectivos planos de ação;
 - indicadores de desempenho: forma de representação quantificável, e também de natureza qualitativa, para mensuração do atingimento das metas propostas, tendo como base um determinado padrão de excelência, adotado ou convencionado, para julgamento da adequação do nível de realização de cada meta programada, considerando o horizonte de tempo da avaliação;
-

- definição de meios e condições para execução das metas pactuadas: tais como recursos (orçamentários, patrimônio, pessoal etc.) níveis de autonomia, flexibilidades;
- sistemática de avaliação: tri ou quadrimestralmente o ministério supervisor e a instituição deverão programar reuniões de acompanhamento e avaliação, para a verificação objetiva do grau de atingimento das metas, com base nos seus indicadores. Os resultados alcançados deverão ser objeto de análise, pelo ministério supervisor, que norteará as correções necessárias de rumo, para possibilitar a plena eficácia do instrumento. Durante esse acompanhamento, é importante a avaliação da eficácia de seus indicadores, podendo, em comum acordo com o ministério supervisor, alterá-los por meio de aditivos ao contrato, caso se mostrem inadequados à aferição que se pretende realizar. Os relatórios parciais e final deverão ser encaminhados ao ministério supervisor, para parecer técnico, o qual será encaminhado ao MARE.

Cláusulas Mínimas

- Objeto. O objeto do contrato de gestão é a pactuação de resultados entre uma parte contratante, o Poder Público e outra parte contratada, seja instituição estatal ou não-estatal. Essa cláusula deverá contemplar, de forma clara, o contexto institucional do setor de atuação da instituição contratada.
 - Objetivo. São objetivos do contrato de gestão, enquanto instrumento de implementação de políticas e de gestão:
 - fortalecer a supervisão e os controles ministeriais sobre os resultados das políticas públicas sob sua responsabilidade;
 - melhorar o processo de gestão da instituição contratada;
 - promover o controle social sobre os resultados esperados e dar-lhes publicidade.
 - Metas. Enumeração das metas pactuadas (finais e intermediárias), com seus respectivos indicadores de efetividade, eficácia e eficiência.
 - Obrigações da Contratada. Deve conter as ações que garantam o desenvolvimento institucional contínuo da
-

entidade contratada, relativas à orientação estratégica, à otimização de processos organizacionais e à capacitação de pessoas.

- Obrigações dos Ministérios Supervisor e Intervenientes. Deve conter os meios necessários à execução do contrato de gestão a serem providos pelos ministérios supervisor e intervenientes, relativos a recursos (financeiros, pessoal, patrimônio etc.) e à autonomia de gestão (de pessoal, logística e orçamentário-financeira).
 - Valor. Deve estabelecer o valor a ser alocado durante sua vigência.
 - Acompanhamento e Avaliação de Resultados. Dispõe sobre a sistemática de acompanhamento definida relativamente a tipos e periodicidade dos relatórios, níveis de cumprimento de metas, auditorias e orientações para revisão e correções de metas ou condições.
 - Suspensão. Dispõe sobre as condições para suspensão, pelo período necessário à melhor adequação ao seu objeto, caso se verifiquem mudanças substanciais no contexto, impossibilitando o alcance das metas.
 - Rescisão. Trata das situações e condições sob as quais a rescisão poderá ser solicitada pelas partes.
 - Vigência e Renovação. A vigência é de um ano, podendo ser estendida por período a ser determinado pelas partes, mediante termo aditivo que altere cláusulas relativas às metas, obrigações das partes e plano de ação.
 - Publicidade e Controle Social. Dispõe sobre a obrigatoriedade, pelo ministério supervisor, de publicação, no Diário Oficial da União e em outros meios físicos e eletrônicos, do contrato de gestão, dos relatórios parciais e finais e dos termos aditivos.
 - Rescisão. Dispõe sobre as situações sob as quais o contrato poderá ser rescindido a qualquer tempo, relativas ao descumprimento injustificado pela instituição de compromissos firmados, ou acordo entre as partes ou, ainda, à prática de irregularidades por parte de dirigentes da instituição. A proposta de rescisão deve ser acompanhada de justificativa.
 - Desqualificação & Penalidades. No caso de rescisão do contrato, a instituição será desqualificada por iniciativa
-

do ministério supervisor à Presidência da República, mediante decreto, e os seus dirigentes sujeitar-se-ão, em conjunto ou isoladamente, ao afastamento da função e ou às penalidades previstas na legislação pertinente.

Formulação & Negociação

Os três requisitos básicos para a formulação de um contrato de gestão estão relacionados aos objetivos institucionais das partes contratantes:

- contexto institucional (políticas públicas e diretrizes governamentais para o setor de atuação);
- planejamento estratégico da instituição;
- metas, respectivos indicadores de desempenho e planos de ação.

Contexto Institucional do Setor

Trata-se da explicitação, por parte do Poder Público, dos objetivos e do contexto da política pública, no âmbito da qual o contrato se apresenta como modalidade de implementação, a partir da legislação e de documentos oficiais (termos de referência, planos, projetos, programas de governo, pronunciamentos, estudos etc.).

Os objetivos e o contexto da política pública a ser implementada via contrato de gestão nem sempre se encontram explicitados de forma sistemática e objetiva. Nesse caso, torna-se necessário um esforço mais sistemático de explicitação do contexto institucional, mediante capacitação do ministério supervisor.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico da instituição contratada deve identificar, de forma clara e coerente com a política pública a ser implementada, a visão, a missão, os objetivos organizacionais e, no caso de instituição não-estatal, sua viabilidade (sob a forma de um plano de negócios que contemple o potencial de mercado para o desenvolvimento de novos produtos e sua contribuição para a viabilidade econômico-financeira da organização).

Na formulação do contrato de gestão, a instituição e o ministério supervisor devem garantir, principalmente, que:

- a missão tenha coerência com as diretrizes governamentais e as demandas da sociedade;
-

- os objetivos e as metas tenham coerência com a missão;
- existam indicadores passíveis de cobrir diferentes tipos de desempenho, como insumos, processos, produtos, resultados, eficiência, qualidade, satisfação do cliente/ usuário, etc.;
- as metas e os indicadores sejam úteis para aprimorar o desempenho;
- os indicadores sejam apropriados para comunicar os resultados;
- tenham sido identificadas, de forma clara, as fontes básicas de dados e os procedimentos de coleta, e que existam planos para controle da validade dos dados;
- a linguagem utilizada no contrato possa ser compreendida por pessoas que não pertençam à instituição;
- conste do contrato, quando necessário, um glossário com os termos-chave, de forma que não possa haver diferentes interpretações sobre o que se pretende alcançar.

Negociação e Aprovação

A negociação do contrato de gestão é o processo formal que envolve a administração da instituição e o respectivo ministério supervisor do contrato, com vistas à explicitação dos interesses e à avaliação precisa do conteúdo essencial da minuta do contrato, a ser firmado com o assessoramento técnico do MARE.

A negociação do contrato de gestão exige uma participação intensa dos corpos técnico e gerencial do ministério supervisor, do MARE e da instituição. Exige, também, articulação com ministérios provedores de recursos necessários à execução do contrato de gestão, que figurarão como signatários do contrato, na qualidade de intervenientes.

A negociação envolve o estabelecimento de regras e disposições claras sobre condições e parâmetros para revisão, suspensão, renovação e rescisão do contrato, assim como penalidades pertinentes.

A minuta, contendo os compromissos mútuos assumidos, os itens jurídicos-legais e os respectivos anexos, deverá ser aprovada pela Consultoria Jurídica do ministério supervisor para assinatura das partes e publicação no Diário Oficial da União.

A negociação dos valores do contrato de gestão e das flexibilidades a serem concedidas a instituições estatais é uma etapa

crítica no processo de negociação, na medida em que envolve a negociação de recursos orçamentários (montantes e níveis toleráveis de contingenciamento), condições para repasse de recursos financeiros e recursos de pessoal.

Acompanhamento & Avaliação do Contrato de Gestão

O acompanhamento e avaliação contínuos do contrato de gestão, uma vez implementado, consiste na fase mais relevante, pois dela depende o atingimento da sua plena eficácia, qual seja, tornar-se um efetivo instrumento de implementação de políticas públicas para o ministério supervisor e um efetivo instrumento de gestão estratégica para a entidade contratada.

O ciclo de avaliação do contrato de gestão envolve as seguintes ações:

- geração de relatórios parciais e anual;
- avaliação institucional;
- auditorias.

Os resultados devem ser continuamente avaliados pelo Poder Público, de tal forma que algum controle seja exercido, no sentido de possíveis redirecionamentos durante o curso das ações, e não de registro ou diagnósticos *a posteriori*.

A dinâmica do contrato de gestão, que deverá ser orientado pelos objetivos das políticas públicas num ambiente mutante e norteador da ação organizacional da entidade contratada, requer flexibilidade e acompanhamento constantes, de modo que eventuais desvios possam induzir alterações nos objetivos ou na sua forma de implementação.

Nesse sentido, vale lembrar que, em nome do cumprimento das metas acordadas, o ministério supervisor tem sempre a possibilidade de interferir na situação, via conselho de administração ou direção, e via renegociação do contrato de gestão.

Relatórios de Desempenho

A função dos relatórios é prover, tanto o ministério supervisor, quanto a instituição, de informações acerca do grau de atingimento das metas pactuadas, conforme os indicadores definidos e segundo a sistemática de avaliação traçada. Há duas espécies de relatórios: parciais, tri ou quadrimestrais, e anuais.

Os dados do relatório devem se ater às questões cruciais e devem ser apresentados de forma concisa e compreensível, inclusive para quem não pertence à instituição. Os usuários dos relatórios não devem ser inundados com dados que não lhes interessam; deve ser oferecida ampla informação, mas direcionada a propósitos específicos para cada tipo de usuário.

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

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

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

Devem constar do relatório informações e justificativas sobre eventuais mudanças de objetivos, metas e outros fatores importantes para avaliar o desempenho institucional, que tenham ocorrido durante o período abrangido pelo contrato de gestão.

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

Auditorias

Auditorias deverão ser realizadas pela Secretaria Federal de Controle e pelo Tribunal de Contas da União, dentro de suas programações normais, tendo por base as condições acordadas e contidas no contrato. Basicamente, se restringirão à verificação dos resultados pactuados e à utilização de recursos públicos.

ANEXOS

ANEXO 1

LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998

Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo I DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Seção I Da Qualificação

Art. 1º O Poder Executivo poderá 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 preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

Art. 2º São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitem-se à qualificação como organização social:

I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre:

- a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
 - b) finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
 - c) previsão expressa da entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei;
 - d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
-

- e) composição e atribuições da diretoria;
- f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão;
- g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;
- h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
- i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito da União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;

II - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro da *Administração Federal e Reforma do Estado*.

Seção II

Do Conselho de Administração

Art. 3º O conselho de administração deve estar estruturado nos termos que dispuser o respectivo estatuto, observados, para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, os seguintes critérios básicos:

I - ser composto por:

- a) vinte a quarenta por cento de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;
- b) vinte a trinta por cento de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;
- c) até dez por cento, no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;
- d) dez a trinta por cento de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;
- e) até dez por cento de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto;

II - os membros eleitos ou indicados para compor o conselho devem ter mandato de quatro anos, admitida uma recondução;

III - os representantes de entidades previstos nas alíneas “a” e “b” do inciso I devem corresponder a mais de cinquenta por cento do conselho;

IV - o primeiro mandato de metade dos membros eleitos ou indicados deve ser de dois anos, segundo critérios estabelecidos no estatuto;

V - o dirigente máximo da entidade deve participar das reuniões do conselho, sem direito a voto;

VI - o conselho deve reunir-se ordinariamente, no mínimo, três vezes a cada ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo;

VII - os conselheiros não devem receber remuneração pelos serviços que, nesta condição, prestarem à organização social, ressalvada a ajuda de custo por reunião da qual participem;

VIII - os conselheiros eleitos ou indicados para integrar a diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem funções executivas.

Art. 4º Para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, devem ser atribuições privativas do conselho de administração, dentre outras:

I - fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto;

II - aprovar a proposta de contrato de gestão da entidade;

III - aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos;

IV - designar e dispensar os membros da diretoria;

V - fixar a remuneração dos membros da diretoria;

VI - aprovar e dispor sobre a alteração dos estatutos e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;

VII - aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, forma de gerenciamento, os cargos e respectivas competências;

VIII - aprovar por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade;

IX - aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;

X - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa.

Seção III **Do Contrato de Gestão**

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas a formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º.

Art. 6º O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social.

Parágrafo único. O contrato de gestão deve ser submetido, após aprovação pelo conselho de administração da entidade, ao Ministro de Estado ou autoridade supervisora da área correspondente à atividade fomentada.

Art. 7º Na elaboração do contrato de gestão, devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e, também, os seguintes preceitos:

I - especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

II - a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais no exercício de suas funções.

Parágrafo único. Os Ministros de Estado ou autoridades supervisoras da área de atuação da entidade devem definir as demais cláusulas do contrato de gestão de que sejam signatários.

Seção IV **Da Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão**

Art. 8º A execução do contrato de gestão celebrado por organização social será fiscalizada pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada.

§ 1º A entidade qualificada apresentará ao órgão ou entidade do Poder Público supervisora signatária do contrato, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.

§ 2º Os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão devem ser analisados, periodicamente, por comissão de avaliação, indicada pela autoridade supervisora da área correspondente, composta por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação.

§ 3º A comissão deve encaminhar à autoridade supervisora relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

Art. 9º Os responsáveis pela fiscalização da execução do contrato de gestão, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública por organização social, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 10. Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo anterior, quando assim exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de

origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia Geral da União ou à Procuradoria da entidade para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil.

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da *entidade*.

Seção V

Do Fomento às Atividades Sociais

Art. 11. As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

Art. 12. Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

§ 1º São assegurados às organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.

§ 2º Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar desligamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social.

§ 3º Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão.

Art. 13. Os bens móveis públicos permitidos para uso poderão ser substituídos por outros de igual ou maior valor, condicionado a que os novos bens integrem o patrimônio da União.

Parágrafo único. A permuta de que trata este artigo dependerá de prévia avaliação do bem e expressa autorização do Poder Público.

Art. 14. Fica facultado ao Poder Executivo a cessão especial de servidor para as organizações sociais, com ônus para a origem.

§ 1º Não será incorporada aos vencimentos ou à remuneração de origem do servidor cedido qualquer vantagem pecuniária que vier a ser paga pela organização social.

§ 2º Não será permitido o pagamento de vantagem pecuniária permanente por organização social a servidor cedido com recursos provenientes do contrato de gestão, ressalvada a hipótese de adicional relativo ao exercício de função temporária de direção e assessoria.

§ 3º O servidor cedido perceberá as vantagens do cargo a que fizer juz no órgão de origem, quando ocupante de cargo de primeiro ou de segundo escalão na organização social.

Art. 15. São extensíveis, no âmbito da União, os efeitos dos arts. 11 e 12, § 3º, para as entidades qualificadas como organizações sociais pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, quando houver reciprocidade e desde que a legislação local não contrarie os preceitos desta Lei e a legislação específica de âmbito federal.

Seção VI Da Desqualificação

Art. 16. O Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

§ 1º A desqualificação será precedida de processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa, respondendo os dirigentes da organização social, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

§ 2º A desqualificação importará a reversão dos bens permitidos e dos valores entregues à utilização da organização social, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

Capítulo II DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 17. A organização social fará publicar, no prazo máximo de noventa dias, contados da assinatura do contrato de gestão, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público.

Art. 18. A organização social que absorver atividades de entidade federal extinta no âmbito da área de saúde deverá considerar no contrato de gestão, quanto ao atendimento da comunidade, os princípios do Sistema Único da Saúde, expressos no art. 198 da Constituição Federal e no art. 7º da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990.

Art. 19. As entidades que absorverem atividades de rádio e televisão educativa poderão receber recursos e veicular publicidade institucional de entidades de direito público ou privado, a título de apoio cultural, admitindo-se o patrocínio de programas, eventos e projetos, vedada a veiculação remunerada de anúncios e outras práticas que configurem comercialização de seus intervalos.

Art. 20. Será criado, mediante decreto do Poder Executivo, o Programa Nacional de Publicização – PNP, com o objetivo de estabelecer diretrizes e critérios para a qualificação de organizações sociais, a fim de assegurar a absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União, que atuem nas atividades referidas no art. 1º, por organizações sociais, qualificadas na forma desta Lei, observada as seguintes diretrizes:

I - ênfase no atendimento do cidadão-cliente;

II - ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados;

III - controle social das ações de forma transparente.

Art. 21. São extintos o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, integrante da estrutura do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, e a Fundação Roquette Pinto, entidade vinculada à Presidência da República.

§ 1º Competirá ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado supervisionar o processo de inventário do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, a cargo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, cabendo-lhe realizá-lo para a Fundação Roquette Pinto.

§ 2º No curso do processo de inventário da Fundação Roquette Pinto, até a assinatura do contrato de gestão, a continuidade das atividades sociais ficará sob a supervisão da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

§ 3º É o Poder Executivo autorizado a qualificar como organizações sociais, nos termos desta Lei, as pessoas jurídicas de direito privado indicadas no anexo I, bem assim a permitir a absorção de atividades desempenhadas pelas entidades extintas por este artigo.

§ 4º Os processos judiciais em que a Fundação Roquette Pinto seja parte, ativa ou passivamente, serão transferidos para a União, na qualidade de sucessora, sendo representada pela Advocacia-Geral da União.

Art. 22. As extinções e a absorção de atividades e serviços por organizações sociais de que trata esta Lei observarão os seguintes preceitos.

I - os servidores integrantes dos quadros permanentes dos órgãos e das entidades extintos terão garantidos todos os direitos e vantagens decorrentes do respectivo cargo ou emprego e integrarão quadro em extinção nos órgãos ou nas entidades indicados no Anexo II, sendo facultada aos órgãos e entidades supervisoras, a seu critério exclusivo, a cessão de servidor, irrecusável para este, com ônus para a origem, à organização social que vier a absorver as correspondentes atividades, observados os §§ 1º e 2º do art. 14;

II - a desativação das unidades extintas será realizada mediante inventário de seus bens imóveis e de seu acervo físico, documental e material, bem como dos contratos e convênios, com a adoção de providências dirigidas à manutenção e ao prosseguimento das atividades sociais a cargo dessas unidades, nos termos da legislação aplicável em cada caso;

III - os recursos e as receitas orçamentárias de qualquer natureza, destinados às unidades extintas, serão utilizados no processo de inventário e para a manutenção e o financiamento das atividades sociais até a assinatura do contrato de gestão;

IV - quando necessário, parcela dos recursos orçamentários poderá ser reprogramada, mediante crédito especial a ser enviado ao Congresso Nacional, para o órgão ou entidade supervisora dos contratos de gestão, para o fomento das atividades sociais, assegurada a liberação periódica do respectivo desembolso financeiro para a organização social;

V - encerrados os processos de inventário, os cargos efetivos vagos e os em comissão serão considerados extintos;

VI - a organização social que tiver absorvido as atribuições das unidades extintas poderá adotar os símbolos designativos destes, seguidos da identificação “OS”.

§ 1º A absorção pelas organizações sociais das atividades das unidades extintas efetivar-se-á mediante a celebração de contrato de gestão, na forma dos arts. 6º e 7º.

§ 2º Poderá ser adicionada às dotações orçamentárias referidas no inciso IV parcela dos recursos decorrentes da economia de despesa incorrida pela União com os cargos e funções comissionados existentes nas unidades extintas.

Art. 23. É o Poder Executivo autorizado a ceder os bens e os servidores da Fundação Roquette Pinto no Estado do Maranhão ao Governo daquele Estado.

Art. 24. São convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.648-6, de 24 de março de 1998.

Art. 25. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de maio de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Pedro Malan
Paulo Paiva
José Israel Vargas
Luiz Carlos Bresser Pereira
Clovis de Barros Carvalho

A N E X O I**(Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998)**

ÓRGÃO E ENTIDADE EXTINTOS	ENTIDADE AUTORIZADA A SER QUALIFICADA	REGISTRO CARTORIAL
Laboratório Nacional de Luz Síncrotron	Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron - ABTLuS	Primeiro Ofício de Registro de Títulos e Documentos da Cidade de Campinas - SP, nº de ordem 169367, averbado na inscrição nº 10.814, Livro A-36, Fls 01.
Fundação Roquette Pinto	Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto - ACERP	Registro Civil das Pessoas Jurídicas, Av. Pres. Roosevelt, 126, Rio de Janeiro - RJ, apontado sob o nº de ordem 624205 do protocolo do livro A nº 54, registrado sob o nº de ordem 161374 do livro A nº 39 do registro civil das pessoas jurídicas.

A N E X O II**(Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998)**

ÓRGÃO E ENTIDADE EXTINTOS	QUADRO EM EXTINÇÃO
Laboratório Nacional de Luz Síncrotron	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq
Fundação Roquette Pinto	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

ANEXO 2

LEI Nº 9.648, DE 27 DE MAIO DE 1998

(altera dispositivos da Lei nº 8.666)

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Os arts. 5º, 17, 23, 24, 26, 32, 40, 45, 48, 57, 65 e 120, da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art.37, inciso XXI, da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, passam a vigorar com as seguintes alterações:

“Art.5º

Art. 24.

I -

XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão.”

ANEXO 3

MINUTA DO CONTRATO DE GESTÃO

CONTRATO DE GESTÃO QUE ENTRE SI CELEBRAM A UNIÃO E A [ASSOCIAÇÃO].

A UNIÃO, representada pelo [ÓRGÃO SUPERVISOR], doravante denominado **ENTIDADE SUPERVISORA**, [DESCRIÇÃO DO ÓRGÃO], com sede à [ENDEREÇO COMPLETO], neste ato representada por seu titular, _____, pelo [MINISTÉRIO SUPERVISOR], doravante denominado **MINISTÉRIO**, neste ato representado por seu titular, Ministro _____, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, doravante denominado **MARE**, neste ato representado por seu titular, Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, doravante denominado **MPO**, neste ato representado por seu titular, Ministro Antônio Kandir, e pelo Ministério da Fazenda, doravante denominado **MF**, neste ato representado por seu titular, Ministro Pedro Sampaio Malan, e a [ASSOCIAÇÃO], doravante denominada **ASSOCIAÇÃO**, associação civil qualificada como organização social, com sede à [ENDEREÇO COMPLETO], inscrita no CGC sob o nº _____, neste ato representada por seu Dirigente máximo], _____, com fundamento no que dispõem a Medida Provisória n.º1591-n, de [Dia] de [Mês] de [Ano], e o Decreto n.º _____, de [Dia] de [Mês] de [Ano], resolvem firmar o presente CONTRATO DE GESTÃO, que será regido pelas cláusulas e condições que se seguem.

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO E DA FINALIDADE

O presente CONTRATO DE GESTÃO tem por finalidade o fomento e a execução de atividades nas áreas de _____ por meio do estabelecimento de parceria entre as partes contratantes.

Subcláusula Primeira - Para o alcance da finalidade assinalada, visa o presente instrumento especificar o programa de trabalho a ser desenvolvido e as metas a serem alcançadas pela **ASSOCIAÇÃO**, definir as obrigações e as responsabilidades das partes, bem como estabelecer as condições para sua execução, os critérios de avaliação e indicadores de desempenho.

Subcláusula Segunda - O programa de trabalho, assim compreendido o conjunto dos objetivos estratégicos, metas e indicadores, encontra-se em anexo a este instrumento, dele fazendo parte integrante, independentemente de transcrição.

CLÁUSULA SEGUNDA - DAS METAS E OBJETIVOS

As metas e indicadores de qualidade e produtividade do presente CONTRATO são detalhados no Anexo 1 a este instrumento e buscam alcançar os seguintes objetivos estratégicos na sua área de atuação:

- a)
 - b)
-

- c)
- d)
- e)

CLÁUSULA TERCEIRA - DAS OBRIGAÇÕES DA ASSOCIAÇÃO

A **ASSOCIAÇÃO**, por este CONTRATO DE GESTÃO, absorve as atividades de _____ da(o) extinta(o) _____, obrigando-se, além dos demais compromissos neste assumidos, a:

I - cumprir as metas relacionadas no Anexo 1, contribuindo para o alcance dos objetivos enumerados na cláusula segunda;

II - observar, na execução de suas atividades, as diretrizes da **ENTIDADE SUPERVISORA**;

III - apresentar à **ENTIDADE SUPERVISORA**, no prazo por esta definido e sob a forma de um Plano Anual, o detalhamento das metas relativas ao ano de [Ano], acompanhado da respectiva proposta orçamentária e de cronograma de desembolso dos recursos a serem repassados;

IV - elaborar e fazer publicar, no prazo máximo de 90 dias a contar da assinatura deste, regulamento para os procedimentos de contratação das obras, serviços e compras a serem realizadas com recursos públicos, o qual observará os princípios da isonomia e da impessoalidade;

V - elaborar, submeter à aprovação do Conselho de Administração e encaminhar à **ENTIDADE SUPERVISORA** os relatórios gerenciais de atividades, na forma e prazos por esta estabelecidos;

VI - bem administrar os bens móveis e imóveis públicos a ela cedidos, assim como aplicar os recursos financeiros que lhe forem repassados exclusivamente na consecução dos objetivos e metas previstos neste instrumento.

CLÁUSULA QUARTA - DOS RECURSOS FINANCEIROS

Para o cumprimento das metas e objetivos pactuados neste instrumento, fica **proposto** o valor global de recursos públicos a serem transferidos no montante de R\$ XX (), dos quais R\$ YY () **estimados** para o exercício de [Ano corrente] e os restantes ZZ () **previstos** para os exercícios de [Anos subsequentes].

Subcláusula Primeira - A alteração de valores implicará revisão das metas pactuadas, assim como a revisão das metas implicará alteração do valor global pactuado, tendo como base o custo relativo.

Subcláusula Segunda - Os recursos repassados à **ASSOCIAÇÃO** poderão ser por esta aplicados no mercado financeiro, desde que os resultados dessa aplicação revertam exclusivamente aos objetivos deste CONTRATO DE GESTÃO.

Subcláusula Terceira - A UNIÃO repassará, no exercício de [Ano corrente], conforme cronograma de desembolso objeto do Anexo 3 deste instrumento, para fomento das atividades a cargo da **ASSOCIAÇÃO**, recursos financeiros no valor de R\$ XX (), que correrão à conta do programa de _____

trabalho nº 00.000.0000.0000.0000 - Manutenção do Contrato de Gestão com a **ASSOCIAÇÃO**, elemento da despesa 34.50.39, Serviço de Terceiros Pessoa Jurídica, conforme aprovado pela Lei nº [LOA do exercício], de [Dia] de [Mês] de [Ano].

Subcláusula Quarta - A **ENTIDADE SUPERVISORA**, o **MINISTÉRIO** e o **MPO** adotarão as providências para a complementação de recursos, com fundamento no disposto no § 2º do art. 22 da Medida Provisória n.º 1.591-nn, de [Dia] de [Mês] de [Ano], o que implicará revisão de valores e cronograma de desembolso ora pactuados.

CLÁUSULA QUINTA - DOS RECURSOS HUMANOS

A **ASSOCIAÇÃO** poderá gastar até XX % dos recursos públicos a esta repassados com despesas de remuneração, encargos trabalhistas e vantagens de qualquer natureza, a serem percebidos pelos seus dirigentes, empregados e servidores a ela cedidos, observada, quanto a estes últimos, a vedação contida na Subcláusula Segunda.

Subcláusula Primeira - A **ENTIDADE SUPERVISORA** promoverá, no prazo de 3 dias úteis contados do recebimento das respectivas requisições, a liberação de servidores públicos para exercício na **ASSOCIAÇÃO**.

Subcláusula Segunda - Na gestão dos servidores públicos eventualmente cedidos na forma desta cláusula, caberá à **ENTIDADE SUPERVISORA**, ouvida, quando for o caso, a **ASSOCIAÇÃO**, a concessão de direitos como férias, licenças e aposentadorias.

Subcláusula Terceira - A **ASSOCIAÇÃO** compromete-se, no prazo do CONTRATO DE GESTÃO, a não ceder a qualquer instituição pública ou privada seus empregados.

CLÁUSULA SEXTA - DA CESSÃO E DA ADMINISTRAÇÃO DOS BENS PÚBLICOS

Ficam desde já cedidos à **ASSOCIAÇÃO**, em caráter precário, a título de permissão de uso e pelo prazo do presente CONTRATO, os bens móveis e imóveis, equipamentos e instalações da(o) extinta(o) _____ constantes do arrolamento em Anexo, cabendo à permissionária mantê-los e deles cuidar como se seus fossem, restrito o uso e destinação à consecução das finalidades traçadas na cláusula primeira e observados os objetivos e metas previstos neste instrumento.

Subcláusula Única - Os bens móveis cedidos na forma desta cláusula poderão, mediante prévia avaliação e expressa autorização da **ENTIDADE SUPERVISORA**, ser alienados e substituídos por outros de igual ou maior valor, condicionado a que os novos bens integrem concomitantemente, mediante termo de doação expreso, o patrimônio sob administração da **ENTIDADE SUPERVISORA**.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA FISCALIZAÇÃO, DO ACOMPANHAMENTO E DA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

No âmbito deste CONTRATO, a **ENTIDADE SUPERVISORA** será a responsável pela fiscalização de sua execução, cabendo-lhe, ainda, a supervisão, acompanhamento e avaliação do

desempenho da **ASSOCIAÇÃO** de acordo com os objetivos, metas e indicadores de desempenho, observada a sistemática de avaliação constante do Anexo 2.

Subcláusula Primeira - Comissão de Avaliação, composta por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação, instituída e custeada pela **ENTIDADE SUPERVISORA**, apoiará as atividades de acompanhamento e avaliação, emitirá e encaminhará anualmente à **ENTIDADE SUPERVISORA** relatório conclusivo da análise dos resultados da execução pela **ASSOCIAÇÃO** deste **CONTRATO DE GESTÃO**.

Subcláusula Segunda - O **MINISTÉRIO**, a **ENTIDADE SUPERVISORA**, a **ASSOCIAÇÃO**, o **MARE**, o **MPO** e o **MF** designarão representantes, que se reunirão no mínimo semestralmente, para proceder ao acompanhamento e avaliação do grau de alcance das metas, para negociação do Plano Anual e, quando sancionada a Lei Orçamentária Anual e caso necessário, para renegociação das metas, indicadores e do respectivo cronograma de desembolso.

CLÁUSULA OITAVA - DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

A **ASSOCIAÇÃO** elaborará e apresentará à **ENTIDADE SUPERVISORA** relatórios circunstanciados, semestral e anual, de execução do **CONTRATO DE GESTÃO**, comparando as metas com os resultados alcançados, em consonância com o Plano Anual, acompanhado de demonstrativo da adequada utilização dos recursos públicos, da avaliação do desenvolvimento do **CONTRATO DE GESTÃO**, das análises gerenciais cabíveis e de parecer técnico conclusivo sobre o período em questão.

Subcláusula Primeira - A **ENTIDADE SUPERVISORA** poderá exigir da **ASSOCIAÇÃO**, a qualquer tempo, informações complementares e a apresentação de detalhamento de tópicos e informações constantes dos relatórios.

Subcláusula Segunda - Caberá à **ASSOCIAÇÃO** promover, até 28 de fevereiro de cada ano, a publicação integral, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e de execução deste Contrato aprovados pelo Conselho de Administração, bem ainda, em extrato, em dois jornais de circulação nacional.

CLÁUSULA NONA - DA VIGÊNCIA E DAS ALTERAÇÕES CONTRATUAIS

O presente **CONTRATO DE GESTÃO** vigorará pelo prazo de X () anos e poderá ser renovado ou ter seu prazo dilatado, após demonstrada a consecução dos objetivos estratégicos e das metas estabelecidas e com avaliação favorável da **ENTIDADE SUPERVISORA**.

Subcláusula Única - A repactuação, parcial ou total, deste **CONTRATO DE GESTÃO**, formalizada mediante termo aditivo e necessariamente precedida de justificativa da **ENTIDADE SUPERVISORA**, poderá ocorrer:

I - por recomendação constante do relatório de avaliação da Comissão;

II - para adequação à Lei Orçamentária;

III - para ajuste das metas e revisão dos indicadores, resultantes das reuniões de acompanhamento de que trata a Subcláusula Segunda da Cláusula Sétima;

IV - para adequação a novas políticas de governo que inviabilizem a execução nas condições contratuais originalmente pactuadas.

CLÁUSULA DÉCIMA - DA RESCISÃO

O presente CONTRATO poderá ser rescindido, por acordo entre as partes ou administrativamente, independentemente das demais medidas legais cabíveis, nas seguintes situações:

I - se houver descumprimento, ainda que parcial, das cláusulas, dos objetivos e metas, decorrente de má gestão, culpa, dolo ou violação de lei ou do estatuto social por parte da **ASSOCIAÇÃO**;

II - na hipótese de não atendimento às recomendações decorrentes da fiscalização, na forma da cláusula sétima;

III - se houver alterações do Estatuto da **ASSOCIAÇÃO** que impliquem modificação das condições de sua qualificação como organização social ou de execução do presente.

Subcláusula Primeira - A rescisão administrativa será precedida de processo administrativo, assegurados o contraditório e a ampla defesa, com vistas à promoção da desqualificação da organização social.

Subcláusula Segunda - Na hipótese de rescisão administrativa, a **ASSOCIAÇÃO** deverá, imediatamente, devolver ao patrimônio da União os bens cujo uso foi permitido de acordo com a Cláusula Sexta, prestar contas da gestão dos recursos recebidos, procedendo à apuração e à devolução do saldo existente.

CLÁUSULA DÉCIMA-PRIMEIRA - DA PUBLICIDADE

O presente instrumento, no prazo previsto na legislação em vigor, será publicado pela **ENTIDADE SUPERVISORA**, por extenso, no Diário Oficial da União, e, em extrato, em dois jornais de circulação nacional.

CLÁUSULA DÉCIMA-SEGUNDA - DO FORO

Fica eleito o foro federal da cidade de Brasília (DF) para dirimir qualquer dúvida ou solucionar questões que não possam ser resolvidas administrativamente, renunciando as partes a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem, assim, justas e acordadas, firmam as partes o presente contrato em 6 (seis) vias de igual teor e forma e para os mesmos fins de direito, na presença das testemunhas abaixo.

Brasília, [Dia] de {Mês} de [Ano].

[Titular]
ENTIDADE SUPERVISORA

[Dirigente Máximo]
ASSOCIAÇÃO

[Titular]
MINISTÉRIO SUPERVISOR

Luiz Carlos Bresser Pereira
Ministro de Estado da Administração Federal e
Reforma do Estado

Antônio Kandir
Ministro de Estado do Planejamento
e Orçamento

Pedro Malan
Ministro de Estado da Fazenda

TESTEMUNHAS:

PROGRAMA DE TRABALHO

1. METAS E INDICADORES
2. SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO
3. PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA
4. PATRIMÔNIO CEDIDO

ANEXO 4

MINUTA DE ESTATUTO-PADRÃO

CAPÍTULO I - DAS CARACTERÍSTICAS E NATUREZA DA INSTITUIÇÃO

Art. 1º - A [ENTIDADE], simplesmente denominada adiante como ENTIDADE, pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo, rege-se por este ESTATUTO e pelas disposições legais que lhe sejam aplicáveis.

Art. 2º - O prazo de duração da Instituição é indeterminado.

Art. 3º - A ENTIDADE tem domicílio e sede em [LOCAL DIFERENTE DA SEDE DO ÓRGÃO ESTATAL A SER EXTINTO].

CAPÍTULO II - DA MISSÃO E DOS OBJETIVOS

Art. 4º - A ENTIDADE tem por objetivo:

I -

II -

III -

CAPÍTULO III - DOS SÓCIOS

Art. 5º - São considerados sócios da ENTIDADE todos aqueles que têm afinidades com os princípios, ideais e finalidades da ENTIDADE, devendo sua Proposta de Admissão ser aprovada pela Diretoria, na forma definida pelo Conselho de Administração.

Art. 6º - Cabe aos associados:

I - Obedecer às disposições estatutárias, aos regulamentos, às decisões do Conselho de Administração, bem como às resoluções da Diretoria.

II - Propor ao Conselho de Administração e à Diretoria qualquer medida tendente ao cumprimento dos fins da Associação;

III - Votar e ser votado para compor o Conselho de Administração, na forma deste Estatuto.

Parágrafo único. Os associados manifestarão suas vontades na assembléia geral ou por meio de seus representante(s) eleito(s) para compor(em) o Conselho de Administração.

Art. 7º É vedada a distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da ENTIDADE.

CAPÍTULO IV - DOS RECURSOS FINANCEIROS

Art. 8º - Os recursos financeiros necessários à manutenção da ENTIDADE serão obtidos:

I - por CONTRATO DE GESTÃO firmado com a UNIÃO através do MINISTÉRIO [COMPETENTE];

II - por convênios com órgãos e entidades governamentais ou instituições privadas, para custeio de projetos de interesse social nas áreas de atividade da ENTIDADE;

III - por contratos com órgãos e entidades governamentais ou instituições privadas, para desenvolvimento e/ou execução de projetos na área específica de sua atuação;

IV - por contratos de produção e comercialização de bens ou serviços desenvolvidos pela ENTIDADE;

V - por rendimentos de aplicações de seus ativos financeiros e outros pertinentes ao patrimônio sob sua administração;

VI - por doações, legados e heranças destinados a apoiar suas atividades;

VII - por subvenções sociais que lhe forem transferidas pelo Poder Público;

VIII - por contribuições voluntárias dos associados;

IX - pelo recebimento de royalties e direitos autorais;

X - por outros que porventura lhe forem destinados.

Parágrafo Único. Os eventuais excedentes financeiros serão obrigatoriamente investidos no desenvolvimento das atividades sociais da ENTIDADE.

CAPÍTULO V - DA ADMINISTRAÇÃO E DA ORGANIZAÇÃO

Art. 9º - São órgãos da Administração:

a) a Assembléia Geral;

b) o Conselho de Administração; e

c) a Diretoria.

Art. 10 - Os sistemas de gestão e de auditoria interna da ENTIDADE estarão contidos no Regimento Interno e nos Manuais que disporão sobre os Recursos Humanos e os procedimentos para contratação de serviços, compras, alienações, orçamento e finanças.

Parágrafo Único. O Regimento Interno e os Manuais obedecerão aos conceitos, diretrizes e princípios de modernidade administrativa e definirão os meios e processos executivos necessários à colimação dos objetivos da ENTIDADE.

CAPÍTULO VI - DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 11 - A Assembléia Geral é a reunião dos associados em pleno gozo de seus direitos, convocada e instalada de forma estatutária a fim de deliberar sobre a eleição do representante dos associados no Conselho de Administração.

Art. 12 - A Assembléia Geral da Associação será convocada:

- a) ordinariamente, a cada quatro [ou dois] anos para a eleição do representante do conselho; e
- b) extraordinariamente a qualquer tempo.

Art. 13 - A convocação de Assembléia Geral ordinária ou extraordinária será feita pelo Presidente do Conselho de Administração mediante aviso público, publicado no Diário Oficial da União, em jornal local de maior circulação e em jornal de grande circulação nacional, com antecedência máxima de trinta dias e mínima de quinze dias, mencionando dia, hora, local e assuntos da pauta.

Art. 14 - A eleição do representante dos associados no Conselho de Administração far-se-á com observância dos seguintes princípios:

I - Elegibilidade de todos os associados em dia com as suas obrigações;

II - Inscrição de candidatos até quarenta e oito horas antes do horário previsto no edital para a votação, junto à Comissão de Eleição;

III - Eleição por voto direto e secreto, sendo considerado(s) eleito(s) o(s) candidato(s) que obtiver(em) maioria simples dos votantes;

IV - Se nenhum dos candidatos obtiver maioria simples no primeiro escrutínio, proceder-se-á a um segundo, com os dois candidatos mais votados no primeiro, sendo considerado eleito o que obtiver, nesse escrutínio, maioria simples, não computados os votos em branco ou nulos;

Parágrafo único. Será constituída Comissão de Eleição para a escolha do representante dos associados no Conselho de Administração, trinta dias antes do término do mandato do representante e composta por 3 associados escolhidos pelo Presidente do Conselho de Administração.

CAPÍTULO VII - DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 15 - Ao Conselho de Administração incumbe a função normativa superior em nível de planejamento estratégico, coordenação e controle globais e fixação de diretrizes fundamentais de funcionamento da ENTIDADE.

Art. 16 - O Conselho de Administração compõe-se de:

[O CONSELHO DEVERÁ SER COMPOSTO CONFORME DISPOSIÇÃO DO ANTE-PROJETO DE LEI DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS, SEGUNDO OS EXEMPLOS ABAIXO]

EXEMPLO 1: ASSOCIAÇÃO DE PESQUISA

- I - três representantes do Ministério da Ciência e Tecnologia, indicados pelo Ministro, e três representantes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, indicados pelo Presidente do CNPq, todos membros natos;

- II - um representante da Academia Brasileira de Ciências, indicado por seu Presidente, dois representantes da comunidade científica, indicados pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, profissionais de notória capacidade, e um representante da ANPEI, Associação Nacional de Pesquisa em Empresas Industriais, indicado pelo Presidente da Associação, todos membros natos;
- III - um representante dentre os associados da Associação;
- IV - um empresário nacional, um pesquisador e um membro ligado à área de política educacional, científica e/ou tecnológica, pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral, eleitos pelos integrantes do Conselho;
- V - um funcionário de nível superior da Associação, com mais de três anos de efetivo exercício no cargo, eleito pelos funcionários.

EXEMPLO 2: ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA À SAÚDE

- I - um representante do Ministério da Saúde, indicado pelo Ministro, um representante da Secretaria Estadual de Saúde, indicado pelo Secretário, e um representante da Secretaria Municipal de Saúde, indicado pelo Secretário, todos membros natos;
- II - um representante da Associação Médica [estadual], indicado por seu Presidente, um representante da Associação de Moradores da [localidade], indicados por seu Presidente, e um representante da Associação Comunitária XYZ, indicado por seu Presidente, todos membros natos;
- III - um representante eleito pelos associados;
- IV - dois representantes da sociedade com notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral, eleitos pelos integrantes do Conselho;
- V - um representante do corpo funcional, eleito pelos funcionários [ou indicado pela sua principal entidade representativa].

Parágrafo Único - O representante de que trata o inciso V será eleito [indicado] quando da constituição do corpo funcional, sem prejuízo, até então, das atividades do Conselho de Administração.

Art. 17 - Os membros eleitos [ou indicados] para compor o Conselho terão mandato de quatro anos, admitida uma recondução; os membros natos serão indicados e substituídos a qualquer tempo.

Parágrafo Único - O primeiro mandato da metade dos membros eleitos e indicados será de dois anos.

Art. 18 - Os conselheiros eleitos para integrar a Diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem funções executivas.

Art. 19 - A renovação parcial dos membros do Conselho será feita nos seguintes termos:

I - mediante votação secreta por parte dos membros remanescentes;

II - somente poderão ser votados candidatos indicados por membros remanescentes do Conselho.

Art. 20 - No caso de vacância de cargo do Conselho será seguido o mesmo procedimento do art. 14 para a eleição ou indicação do novo membro, que completará o mandato do anterior ocupante do cargo.

Art. 21 - O Conselho de Administração terá um Presidente, que será um dos Conselheiros, eleito pela maioria absoluta de seus membros.

Parágrafo Primeiro - O exercício da Presidência coincidirá com o mandato do Conselheiro para ela eleito;

Parágrafo Segundo - No caso de vacância da Presidência, o Conselho elegerá, no prazo de trinta dias contados a partir da vacância, outro Conselheiro para a função.

Art. 22 - O Conselho de Administração reunir-se-á:

I - ordinariamente, pelo menos três vezes por ano;

II - extraordinariamente, sempre que convocado por seu Presidente, por solicitação de um terço de seus membros, ou por solicitação da Diretoria.

Art. 23 - As decisões serão adotadas por maioria absoluta, cabendo a cada membro um voto e ao Presidente voto de desempate.

Art. 24 - O dirigente máximo da ENTIDADE participa das reuniões do Conselho de Administração, sem direito a voto.

Art. 25 - Compete ao Conselho de Administração:

I - estabelecer o âmbito de atuação, as políticas, diretrizes, estratégias e planos de atividades da ENTIDADE, para assegurar a consecução dos seus objetivos;

II - aprovar o Contrato de Gestão da ENTIDADE apresentado pela Diretoria;

III - aprovar o orçamento anual e o programa de investimento da ENTIDADE;

IV - aprovar a prestação de contas e encaminhar ao órgão público supervisor da execução do Contrato de Gestão os relatórios gerenciais e de atividades da ENTIDADE elaborados pela Diretoria;

V - acompanhar e supervisionar o desenvolvimento das atividades da ENTIDADE na execução do plano plurianual e dos contratos e convênios por ela firmados;

VI - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas para a ENTIDADE, bem como aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da ENTIDADE, com auxílio de auditoria externa;

VII - eleger seu Presidente, seus substitutos eventuais e os novos membros na renovação parcial da composição do Conselho no primeiro mandato e em caso de vacância;

VIII - eleger os membros da Diretoria, seus substitutos eventuais e, em caso de vacância, eleger novo membro dentro de trinta dias contados a partir da vacância;

IX - fixar a remuneração dos membros da Diretoria;

X - conceder licenças aos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, com escolha de substituto pelo prazo da licença;

XI - fiscalizar a gestão dos membros da Diretoria e examinar a qualquer tempo os registros, títulos e documentos referentes a quaisquer atos administrativos;

XII - apurar faltas cometidas, responsabilidades e destituir membro da Diretoria;

XIII - remeter ao Ministério Público processo em que se apure a responsabilidade de membro da Diretoria por crime contra o patrimônio público sob administração da ENTIDADE;

XIV - aprovar o Regimento Interno da ENTIDADE, que disporá sobre a estrutura, gestão, cargos e competência;

XV - aprovar, por maioria de, no mínimo, dois terços de seus membros, o regulamento próprio, contendo os procedimentos que deve adotar para contratação de obras e serviços, bem como para compras e alienações, e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da ENTIDADE;

XVI - escolher e dispensar auditores independentes com base em licitação conduzida pela unidade de auditoria interna;

XVII - aprovar ou dispor sobre alteração do Estatuto e extinção da ENTIDADE por maioria de, no mínimo, dois terços de seus membros;

XVIII - deliberar sobre qualquer questão de interesse da ENTIDADE; e

XIX - definir a forma de aceitação de novos associados.

Art. 26 - Compete ao Presidente do Conselho:

I - cumprir e fazer cumprir este Estatuto;

II - convocar e presidir as reuniões do Conselho;

III - acompanhar os trabalhos da auditoria externa contratada;

IV - designar outro conselheiro para secretariar as reuniões.

Art. 27 - Poderá o Presidente decidir, ad referendum do Conselho, matérias que, dado o caráter de urgência ou de ameaça de dano aos interesses da ENTIDADE, não possam aguardar a próxima reunião.

Art. 28 - Compete aos membros do Conselho:

I - discutir e votar as matérias em pauta;

II - assistir o Presidente do Conselho em suas funções.

CAPÍTULO VIII - DA DIRETORIA

Art. 29 - À Diretoria da ENTIDADE incumbe promover, executivamente, os objetivos institucionais, segundo as diretrizes e planos aprovados pelo Conselho de Administração.

Art. 30 - A Diretoria compõe-se de [X] diretores, sendo que a um destes caberá o papel de coordenar os demais, na qualidade de dirigente máximo da entidade, sob a denominação de [dirigente máximo].

Parágrafo primeiro - Os membros da Diretoria apresentarão declaração de bens para a posse em seus respectivos cargos.

Parágrafo segundo - O detalhamento da área de atuação, das competências e das atribuições dos diretores será definido no regimento interno, na forma do inciso XIV do art. 25, ressalvadas as competências e atribuições mínimas do [dirigente máximo] previstas no art. 38.

Art. 31 - Perderá o cargo o membro da Diretoria que:

I - no exercício de suas funções infringir as normas legais e regulamentares que disciplinam o funcionamento da ENTIDADE e regem a gestão da coisa pública;

II - se afastar, sem licença, por mais de trinta dias consecutivos, entendido que as licenças serão concedidas pelo Conselho de Administração.

Art. 32 - Serão substituídos:

I - o dirigente máximo, sucessivamente, por outros diretores designados pelo Conselho de Administração;

II - os diretores, por funcionários da ENTIDADE no exercício de função compatível com a substituição, por designação do Conselho de Administração, a partir de indicação da diretoria.

Art. 33 - Em caso de vacância de cargo de membro da Diretoria, a substituição se dará conforme previsto no artigo 30, devendo o Conselho de Administração eleger o novo membro dentro de trinta dias contados a partir da vacância.

Art. 34 - A Diretoria reunir-se-á:

I - ordinariamente, pelo menos uma vez por quinzena;

II - extraordinariamente, sempre que convocada por seu dirigente máximo.

Art. 35 - As deliberações requerem a presença da maioria do Colegiado e decisão majoritária dos presentes, entre estes o Presidente, que terá o voto ordinário e o de qualidade, devendo ser justificada a ausência de membro da Diretoria nas reuniões.

Art. 36 - A Diretoria aprovará seu Regimento Interno, que disciplinará o funcionamento de suas reuniões e a tomada de decisões.

Art. 37 - Compete à Diretoria:

I - cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações do Conselho de Administração;

II - implementar as políticas, diretrizes, estratégias, planos de atividades da ENTIDADE e os respectivos orçamentos, estabelecidos no Contrato de Gestão e aprovados pelo Conselho de Administração;

III - planejar, dirigir e controlar todos os serviços e atividades da ENTIDADE;

IV - encaminhar, até 31 de janeiro de cada ano, ao MINISTÉRIO [COMPETENTE], relatório circunstanciado sobre a execução dos planos no exercício findo, com a prestação de contas dos recursos

públicos neles aplicados, a avaliação do Contrato de Gestão e as análises gerenciais cabíveis, observadas as normas daquele órgão sobre a formalização e encaminhamento da prestação de contas;

V - encaminhar ao Conselho de Administração:

a) a proposta de orçamento-programa anual e o Plano Plurianual, para execução das atividades previstas no Contrato de Gestão;

b) a proposta de orçamento geral anual, contemplando as unidades administrativas da ENTIDADE;

c) os relatórios mensais das atividades com os respectivos balancetes;

d) a prestação de contas e o relatório anual de gestão;

e) a avaliação do Contrato de Gestão e as análises Gerenciais cabíveis;

f) propostas de alterações em políticas, diretrizes, estratégias, planos de atividades e respectivos orçamentos, com exposição de motivos.

VI - aprovar e encaminhar ao Conselho de Administração:

a) o Regimento Interno, que disporá, entre outros assuntos, sobre estrutura administrativa, atribuições das unidades administrativas, gestão, cargos e competências;

b) o Manual dos Recursos Humanos, que disporá, entre outros assuntos, sobre carreiras, plano de cargos e salários, vantagens, benefícios, seleção, treinamento e disciplina, relativos ao pessoal da ENTIDADE;

c) o Manual dos Sistemas de Gestão, que disporá, entre outros assuntos, sobre sistemas de planejamento e controle, informações gerenciais, orçamento, contabilidade, custos, finanças, alçadas decisórias, procedimentos administrativos e normas de Auditoria Interna;

d) o Manual de Licitações, contendo os procedimentos para contratação de obras e serviços, compras e alienações.

VII - designar os ocupantes de cargos comissionados de direção e assessoramento;

VIII - contratar serviços especializados, dentro das dotações orçamentárias;

IX - promover, por intermédio das unidades administrativas, estudos e pesquisas de natureza técnica e administrativa, para alicerçar propostas ao Conselho de Administração;

X - aprovar convênios ou contratos de prestação de serviços com pessoas físicas ou jurídicas, desde que esta seja a solução mais econômica para os propósitos da ENTIDADE;

XI - decidir a contratação de pessoal e administrá-lo de modo a garantir, nas instituições geridas pela ENTIDADE, elevados e rigorosos padrões de atendimento à população;

XII - publicar anualmente, no Diário Oficial da União, os relatórios financeiros e o relatório de execução do Contrato de Gestão;

Art. 38 - Compete ao [dirigente máximo] da ENTIDADE:

I - cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as decisões do Conselho de Administração e da Diretoria;

II - dirigir as atividades da ENTIDADE;

III - presidir as reuniões da Diretoria;

IV - nomear, remover, promover, comissionar, punir e demitir funcionários;

V - autorizar despesas e promover o pagamento de obrigações;

VI - assinar acordos, convênios e contratos;

VII - representar a ENTIDADE ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, podendo constituir procuradores, mandatários ou prepostos com fins específicos;

VIII - delegar competência a membro da Diretoria, ou a outros integrantes do corpo funcional da ENTIDADE, para exercer, especificamente, na parte ou no todo, qualquer de suas atribuições previstas nos incisos IV, V ou VI;

IX - comunicar ao Conselho de Administração, para as providências dispostas neste Estatuto, o afastamento irregular, o impedimento temporário por mais de trinta dias consecutivos, a vacância de cargo, o pedido de licença ou afastamento, a infringência às normas legais e regulamentares que disciplinam o funcionamento da ENTIDADE e regem a gestão da coisa pública, ou a ocorrência de ato que possa causar prejuízo efetivo ou potencial à imagem da ENTIDADE relativamente a membro da Diretoria.

Parágrafo Único - Na ocorrência de falta disciplinar cometida por servidores públicos cedidos, na forma da Lei, caberá ao dirigente máximo da ENTIDADE a notificação ao órgão de origem do servidor, para abertura de processo disciplinar cabível.

Art. 39 - Compete aos demais membros da Diretoria:

I - dirigir as atividades das unidades administrativas subordinadas a cada um deles;

II - assistir o [dirigente máximo] em suas funções;

III - substituir o [dirigente máximo];

IV - exercer as atribuições recebidas por delegação, delas prestando contas.

CAPÍTULO IX - DOS RECURSOS HUMANOS

Art. 40 - O regime para os empregados da ENTIDADE será o da Consolidação das Leis do Trabalho.

Art. 41 - O processo de seleção para o pessoal efetivo da ENTIDADE será precedido de edital, publicado no Diário Oficial da União, e constará de etapas eliminatória, classificatória e de treinamento, observadas as peculiaridades de cada categoria profissional.

Parágrafo Único - A exigência do artigo não se aplica à contratação de serviços técnicos profissionais especializados, às locações de serviços, aos cargos de confiança e aos serviços contratados, ou por prazo determinado ou pelo prazo previsto para o término do trabalho objeto da contratação.

Art. 42 - O disciplinamento da relação empregatícia da ENTIDADE com seu pessoal dar-se-á por meio de um Manual dos Recursos Humanos.

Art. 43 - O Manual dos Recursos Humanos cuidará dos princípios básicos da gestão do pessoal e disporá sobre os procedimentos quanto:

I - à seleção para admissão do pessoal;

II - aos direitos e deveres dos empregados;

III - ao regime disciplinar, às normas de apuração de responsabilidade e às penalidades;

IV - à formação e ao treinamento do pessoal;

V - ao plano de carreiras, cargos e funções gratificadas;

VI - aos salários, benefícios e vantagens para os empregados.

CAPÍTULO X - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 44 - Os membros do Conselho de Administração não receberão remuneração pelos serviços que prestarem à ENTIDADE, ressalvada ajuda de custo por reunião da qual participe como Conselheiro.

Art. 45 - O exercício social coincidirá com o ano civil, com término no dia 31 de dezembro de cada ano.

Art. 46 - O primeiro mandato de representante(s) dos associados no Conselho de Administração será(ão) exercido(s) pelo(s) associado(s) eleito(s) na reunião de deliberação e aprovação deste estatuto.

Parágrafo único. O representante de que trata este artigo deverá solicitar que as entidades previstas nos incisos I e II do art. 16 indiquem os seus representantes, devendo, assim que dispuser de todas as indicações, convocar a primeira reunião do Conselho, para eleição dos Conselheiros, prevista no inciso IV do art. 16, e do Presidente do Conselho de Administração.

Art. 47 - Na reunião de deliberação e aprovação deste estatuto será eleita e empossada diretoria provisória, composta por [dirigente máximo] e diretor-secretário-tesoureiro, competindo a este secretariar o [dirigente máximo] e praticar os atos de administração que se fizerem necessários, inclusive movimentar contas bancárias, em conjunto com o [dirigente máximo].

Parágrafo primeiro. A diretoria provisória gerirá a entidade até a eleição e posse da diretoria pelo Conselho de Administração, na forma do inciso VIII do art. 25.

Parágrafo segundo. A diretoria provisória deverá realizar, no prazo de até trinta dias, o registro deste estatuto em cartório e sua publicação no Diário Oficial da União.

Art. 48 - No caso de extinção ou desqualificação da ENTIDADE como Organização Social, os bens que lhe forem destinados e que esta vier a adquirir, produzir ou receber por doações, legados e heranças, bem como os excedentes financeiros decorrentes de suas atividades durante o exercício do Contrato de Gestão, serão incorporados ao patrimônio de outra Organização Social qualificada no âmbito da UNIÃO ou ao patrimônio da UNIÃO, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados.

Art. 49 - As eventuais dúvidas e omissões deste Estatuto serão solucionadas pelo Presidente do Conselho de Administração e posterior homologação por aquele Colegiado.

Cadernos MARE da Reforma do Estado

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

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

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

Na homepage do MARE você encontrará:

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

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

MARE Ministério da Administração
Federal e Reforma do Estado

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

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

PROJETO ORGANIZAÇÕES SOCIAIS
E-mail: orgsociais@mare.gov.br
Fax: (061) 225-3588

