



**UFSM**

**Trabalho de Graduação**

**CONTRATO DE GESTÃO:  
O CASO INMETRO**

---

**Gelson Bolzan**

**Mauro Righi Lovatto**

**Curso de Ciências Contábeis**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**CONTRATO DE GESTÃO:  
O CASO INMETRO**

---

por

**Gelson Bolzan**

**Mauro Righi Lovatto**

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**

**Curso de Ciências Contábeis**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

O orientador, abaixo assinado  
aprova o Trabalho de Graduação

**CONTRATO DE GESTÃO:  
O CASO INMETRO**

elaborado por  
**Gelson Bolzan  
Mauro Righi Lovatto**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

---

**Msc. Fernando do Nascimento Lock**  
(Orientador)

Santa Maria, dezembro de 2004

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vii
LISTA DE ANEXOS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 APRESENTAÇÃO.....	1
1.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	2
1.3.1 Objetivo Geral.....	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 METODOLOGIA.....	3
1.5 JUSTIFICATIVA.....	4
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
CAPITULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	6
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONTRATO DE GESTÃO.....	6
2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CONTRATO DE GESTÃO.....	8

CAPITULO 3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS CONTRATOS DE GESTÃO E RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO .....	20
3.1 Cláusulas Referentes ao Objeto do Contrato, Obrigações, Medidas de Ampliação da Autonomia de Gestão e Avaliação de Resultados e Desempenho .....	21
3.1.1 Objeto do Contrato .....	22
3.1.2 Das Obrigações .....	23
3.1.3 Medidas de Ampliação da Autonomia de Gestão .....	24
3.1.4 Avaliação de Resultados e Desempenho .....	26
3.2 Análise e Interpretação dos Resultados .....	27
3.2.1 Análise e Interpretação dos Resultados globais - Contrato de Gestão 1998 .....	28
3.2.2 Análise e Interpretação dos Resultados de Atendimento – Contrato de Gestão 1998 .....	31
3.2.3 Análise e Interpretação dos Resultados Globais - Contrato de Gestão 2003 .....	50
3.2.4 Análise e Interpretação dos Resultados de Atendimento - Contrato de Gestão 2003 .....	51
4 CAPÍTULO – CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....	58
4.1 CONCLUSÕES .....	58
4.2 SUGESTÕES .....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
ANEXOS .....	65

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Resultados Globais 1998 .....	28
QUADRO 2 – Resultados Globais 1999 .....	28
QUADRO 3 – Resultados Globais 2000 .....	29
QUADRO 4 – Índices de Avaliação da Conformidade 1998.....	32
QUADRO 5 – Índices de Avaliação da Conformidade 1999.....	32
QUADRO 6 – Índices de Avaliação da Conformidade 2000.....	33
QUADRO 7 – Índices de Controle Metrológico 1998 .....	36
QUADRO 8 – Índices de Controle Metrológico 1999 .....	37
QUADRO 9 – Índices de Controle Metrológico 2000 .....	38
QUADRO 10 – Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida 1998.....	41
QUADRO 11 – Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida 1999.....	42
QUADRO 12 – Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida 2000.....	43
QUADRO 13 – Índices de Informação Tecnológica para a Qualidade 1998.....	46
QUADRO 14 – Índices de Informação Tecnológica para a Qualidade 1999.....	47

QUADRO 15 – Índices de Informação Tecnológica para a Qualidade 2000.....	47
QUADRO 16 – Índices de Educação para a Qualidade 1998 .....	49
QUADRO 17 – Índices de Educação para a Qualidade 1999 .....	49
Quadro 18 – Índices de Educação para a Qualidade 2000 .....	50
QUADRO 19 – Índices de Resultados Globais 2003 .....	51
QUADRO 20 – Índices de Avaliação da Conformidade 2003 .....	52
QUADRO 21 – Índices de Controle Metrológico 2003 .....	53
QUADRO 22 – Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida 2003.....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIA - Associação Brasileira de Indústrias Alimentícias  
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações  
ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica  
ANP - Agência Nacional do Petróleo  
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
APEX - Agência de Promoção de Exportações do Brasil Agência InvesteBrasil  
Art. - Artigo  
BNB - Banco do Nordeste do Brasil  
CAA - Comissão de Acompanhamento e Avaliação  
CD - Compact Disk  
CGC - Cadastro Geral de Contribuintes  
CNI - Confederação Nacional das Indústrias  
CPF - Cadastro de Pessoa Física  
DOU - Diário Oficial da União  
ES - Espírito Santo  
FDC - Fundação Dom Cabral  
FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará



FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro  
GNV - Gás Natural Veicular  
IATCA - International Auditor and Training Certification Association  
ICN - International Trade Center  
IMF – Inter-American Foundation  
INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia Normalização e  
Qualidade Industrial  
IPEMs - Instituto de Pesos e Medias  
LNM - Laboratório Nacional de Metrologia  
MA - Maranhão  
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado  
MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio  
Mecosul - Mercado Comum do Sul  
MF - Ministério da Fazenda  
MICT - Ministério da Indústria Comércio e Turismo  
MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
MPO - Ministério do Planejamento e Orçamento  
MSC - Mestre  
Nº - Número  
NBR - Norma Brasileira de Regulamentação  
OCC - Organismos de Certificação Credenciados  
OMC - Organização Mundial do Comércio  
P. - Página  
Par. - Parágrafo

PBAC - Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade  
PBE - Programa Brasileiro de Etiquetagem  
PEFC - Pan European Forest Council  
PI - Piauí  
PIF - Produção Integrada de Frutas  
PLNEST - Planejamento Estratégico  
PQGF - Prêmio Qualidade do Governo Federal  
PR - Paraná  
RBC - Rede Brasileira de Calibração  
RBLC - Rede Brasileira Legal de Calibração  
RBLE - Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaio  
RBMLQ - Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade  
RNTBT - Rede Nacional de Capacitação em Tecnologia Industrial  
Básica e Barreiras Técnicas às Exportações  
RS - Rio Grande do Sul  
SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira  
SINMETRO - Sistema Nacional de Metrologia  
TI - Tecnologia de Informações  
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria  
UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e  
Desenvolvimento

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A – Contrato de Gestão INMETRO 1998 .....	66
ANEXO B – Relatório de Acompanhamento 1998.....	83
ANEXO C – Contrato de Gestão INMETRO 2003.....	163
ANEXO D – Relatório de acompanhamento 2003.....	177

## **RESUMO**

Trabalho Final de Graduação  
Curso de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **CONTRATO DE GESTÃO: CASO INMETRO**

Autores: Gelson Bolzan

Mauro Righi Lovatto

Orientador: Fernando do Nascimento Lock

Data e Local da Defesa: Santa Maria, dezembro de 2004

Este trabalho busca analisar o contrato de gestão, como instrumento, de planejamento e controle, para a Administração Pública na esfera Federal, tomando por base os contratos firmados entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, nos anos de 1998 e 2003. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa exploratória, a fim de obter o embasamento teórico. Posteriormente foi realizada a análise dos Contratos de Gestão firmados pelo INMETRO em confronto com seus respectivos Relatórios de Acompanhamento e Avaliação. A pesquisa revela que o contrato de gestão é um instrumento eficaz, se for executado de acordo com a legislação, porém, durante a análise dos Contratos e Relatórios de Acompanhamento e Avaliação, observa-se à existência de dificuldades e limitações relativas ao acompanhamento e avaliação de resultados e a ampliação de autonomia de gestão, fazendo-se necessário um maior empenho por parte do Governo Federal, no sentido de prover os meios necessários a sua execução.

## **ABSTRACT**

Graduation Final Paper  
Course of Accounting  
Federal University of Santa Maria, RS, Brasil

### **MANAGEMENT CONTRACT: CASE INMETRO**

Author: Gelson Bolzan

Mauro Righi Lovatto

Orientation: Fernando do Nascimento Lock

Date and Place of Defense, december 2004.

This paper aims at analyzing the management contract, as an instrument of planning and controlling, for the Federal Public Administration, relying on the contracts settled among the Ministry of Development, industry and International Trading and the National Institute of Industrial Metrology Normalization and Quality, during the years of 1998 and 2003. At the beginning, a field research was done in order to obtain theoretical support. After that, the contracts settled by INMETRO were analyzed as opposed to its respective Reports of Observation and Evaluation. The research shows that the management contract is an effective instrument if it is carried out according to the legislation. However, during the analysis of the Contracts and Reports of Observation and Evaluation, it is possible to notice the difficulties and limitations related to the observation and evaluation of results as well as the increase of management autonomy. Because of that, there is the need of more effort by the Federal Government so that it is possible to provide the necessary ways to its accomplishment.

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho visa analisar os Contratos de Gestão, que segundo conceito de Siqueira (2003), são instrumentos de planejamento que podem ser utilizados na Administração Pública para formalizar o compromisso das partes contratantes com a obtenção de resultados. Neste documento devem estar explicitadas as diretrizes e objetivos contidos no plano de Governo, as metas a serem atingidas e as ações e os recursos necessários a sua execução, para que o contrato cumpra a missão a que se destina.

São objetos de estudo desta pesquisa os contratos firmados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), que de acordo com os artigos nº 51 e 52 da Lei 9.649 de 27 de maio de 1998, passou a ser qualificado como Agência Executiva, ficando obrigado a utilização do contrato de gestão.

Este trabalho se limitou ao estudo dos contratos firmados nos anos de 1998 e 2003.

## **1.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Para Santos (2003), o Contrato de Gestão estabelece um instrumento moderno e eficaz de acompanhamento e avaliação do desempenho de uma organização, tornando a administração pública mais transparente para a sociedade. Como instrumento adicional de controle social e de aperfeiçoamento da gestão e desempenho das agências, visa assegurar a compatibilidade entre meios e fins, viabilizando melhores condições operacionais às próprias agências reguladoras.

Partindo das colocações de Santos surgem os seguintes questionamentos: será que os contratos de gestão, utilizados pelas agências no Brasil são, de fato, um instrumento gerencial e de controle, que auxiliam no alcance da eficácia da administração pública no cumprimento de suas metas? Será que os contratos de gestão tornam a administração Pública mais transparente para a sociedade? Ou será que servem apenas para facilitar as condições operacionais dos gestores?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Este trabalho teve como objetivo analisar o contrato de gestão, como instrumento gerencial e de controle para a administração pública, identificando as principais características e a eficácia da

utilização dos contratos de gestão firmados pelas entidades da administração indireta na esfera federal, mais especificamente com o INMETRO nos anos de 1998 e 2003.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Efetuar uma pesquisa exploratória na literatura atual com a finalidade de levantar bases teóricas para fundamentar a pesquisa, identificando as principais características de um contrato de gestão.

Evidenciar e analisar os resultados obtidos e as dificuldades encontradas na execução dos contratos de gestão do INMETRO, nos anos de 1998 e 2003, a fim de comprovar ou não a sua eficácia.

## **1.4 METODOLOGIA**

Para dar início a este estudo foi realizada uma pesquisa exploratória no conceito de Gil (2002), com a finalidade de ampliar o conhecimento sobre o tema, tomando-se por base a legislação e publicações atinentes ao assunto, bem como a análise dos contratos de gestão firmados pelo INMETRO e os respectivos relatórios de avaliação de resultados.

O trabalho se concretizou com a elaboração de uma pesquisa de natureza descritiva, delineada na forma de estudo de caso na concepção de Gil (2002), relativa a implantação, as características e a eficácia para o setor público, tomando por base os Contratos de



Gestão firmados com o INMETRO, limitando-se aos contratos firmados nos anos de 1998 e 2003, buscando traçar um paralelo entre o primeiro contrato de gestão daquela Agência Executiva, com o que encontra-se em vigor atualmente.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

Atualmente o poder público se depara com uma carência cada vez maior de recursos, sejam eles humanos ou financeiros, em contraste com o crescente aumento das necessidades da população, tornando-se necessário que haja um cuidado cada vez maior em relação ao emprego judicioso dos recursos públicos disponíveis, motivando a busca de alternativas que visem uma maior eficiência e eficácia, por parte da Administração Pública na aplicação de seus recursos, dentro dos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Economicidade.

Diante desse cenário e segundo Siqueira (2003), instrumentos institucionais como os contratos de gestão permitem aos governos o estabelecimento e o acompanhamento de metas para as suas empresas públicas, selecionando os objetivos de investimentos, aprovando e acompanhando os cronogramas de implantação, fiscalizando a extensão e a qualidade dos serviços prestados pela empresa, sua eficiência operacional, rentabilidade e liquidez.

Segundo Lima (2000), esse tema vem sendo reiterado no Brasil, como uma necessidade, uma vez que a melhoria no funcionamento da administração, tornando-a mais eficiente, ágil e rápida, para atender às

necessidades da população de forma adequada, deve ser buscada continuamente.

Sendo assim, este estudo propõe uma análise crítica através dos resultados obtidos e das dificuldades encontradas, daquilo que vem sendo empregado com a nomenclatura de contrato de gestão, buscando avaliar a eficácia da utilização desse instrumento por parte da administração pública.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está estruturado em três capítulos além desta introdução. No segundo capítulo, consta uma breve revisão bibliográfica onde se descreve a evolução histórica do contrato de gestão até os dias atuais, suas vantagens e desvantagens. No terceiro capítulo, são analisados e interpretados os dados obtidos na pesquisa. No quarto capítulo são apresentadas as conclusões e sugestões para futuras pesquisas. E ao final é apresentada a bibliografia utilizada.

## **CAPITULO 2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONTRATO DE GESTÃO**

Segundo Andrade (2004), o Contrato de Gestão teve sua origem na França, no final da década de 60, com a finalidade de aumentar a eficiência das empresas públicas francesas para viabilizar a manutenção da presença do Estado na economia. Tal contrato no Direito Francês possuiu conceitos variados em suas diversas fases sucessivas.

Numa primeira fase, aparecem os chamados contratos de programa, com o objetivo de permitir a recuperação financeira das empresas públicas deficitárias. Depois, vieram os contratos de empresa, com o objetivo de obrigar as empresas a se modernizarem e dotá-las de competitividade. Num terceiro momento, surgem os contratos de plano, adotados em 1981 para assegurar o ajuste industrial e econômico entre as empresas estatais e o próprio Estado.

Por último, verifica-se em 1988 a criação de um novo modelo, os contratos de objetivos, que configuram documentos anuais, sistematizando os pontos financeiros e econômicos de uma empresa.

A partir de 1990, os contratos passaram a ser aplicados a unidades da administração pública direta. Estes foram rapidamente adotados por países cuja influência francesa era marcante, e depois utilizados na Argentina, México, Índia, Coréia e outras partes do mundo.

Outro país que também prestigiou a contratualização como mecanismo interno à Administração Pública foi a Grã-Bretanha, com a finalidade de reduzir o aparato centralizado.

No Brasil, a introdução do contrato de gestão ocorreu no Governo Collor (1990/1992), através do Decreto nº 137, de 27 de maio de 1991, que estabelecia a previsão de serem travados contratos de gestão entre o Poder Público e empresas estatais, ocasião em que o Governo Federal assinou Contrato de Gestão com a Companhia Vale do Rio Doce.

Atualmente, o contrato de gestão vem sendo utilizado na esfera federal pelas agências reguladoras e executivas, com amparo previsto no texto da Constituição Federal, resultado da emenda constitucional n.º 19/98, que inseriu o novo par. 8º do art. 37, onde se estabelece que a autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato de gestão, o qual terá por objetivo fixar metas de desempenho para o órgão ou entidade.

O Decreto nº 137, de 27 de maio de 1991, instituiu o Programa de Gestão das Empresas Estatais e os Decretos 2.487 e 2.488 de 2 de fevereiro de 1998, que dispõem sobre as agências executivas e quanto à realização do contrato com autarquias e fundações e encontra-se em

discussão o Projeto de Lei 3.337/04, de autoria do Poder Executivo, estabelece um conjunto de regras para orientar a gestão e a atuação das atuais agências reguladoras e das que vierem a ser criadas, trazendo como inovação da proposta de ampliação de mecanismos de controle social e prestação de contas.

Nesse sentido, são instituídos ou ampliados os mecanismos de controle, responsabilização e transparência, como consulta pública; apresentação de relatórios anuais ao ministério a que a agência estiver vinculada e ao Congresso Nacional; a obrigatoriedade de contrato de gestão entre o ministério e a agência; e a criação de ouvidorias.

O projeto de lei estende para todas as agências a exigência de celebração do contrato de gestão e de desempenho com o titular do ministério a que estiver vinculada cada uma delas. Esse contrato será negociado e celebrado entre a diretoria ou conselho diretor da agência e o titular do ministério a que estiver vinculada a agência. O contrato terá duração mínima de um ano, será avaliado periodicamente e, se necessário, revisado por ocasião da renovação parcial da diretoria da agência.

## **2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CONTRATO DE GESTÃO**

Diante da necessidade de modernização da Administração pública, visando a utilização racional e de forma transparente dos recursos disponíveis sejam eles humanos, materiais ou financeiros, surge o contrato de gestão, como um instrumento facilitador para a

execução das atividades de gerenciamento no setor público, sendo uma alternativa a administração burocrática, que segundo Di Pietro (p.14, 2001) “é uma forma de organização criticada pelo formalismo, que contribui para emperrar a máquina administrativa, e por ser voltada para si mesma, sem preocupação quanto aos resultados da administração pública para o cidadão”.

O Contrato de Gestão é um dos instrumentos integrantes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e tem como objetivo dotar as entidades que o assinam de maior autonomia administrativa e gerencial em troca de metas de desempenho e instrumentos de controle consubstanciados no próprio contrato. Tais entidades, quando autarquias, recebem o status de Agência Executiva ao assinarem o referido contrato.

Os contratos de gestão deverão conter obrigatoriamente, objetivos e metas da entidade, prazos de consecução e indicadores de desempenho (inciso I do art. 4º do Decreto nº 2.487 de 02 de fevereiro de 1998). Juntamente com as metas deve ser elaborado o plano de ações que possibilite a execução do contrato.

De acordo com o § 2º do Art. 4º do Decreto nº 2.487 de 02 de fevereiro de 1998, “Os objetivos e metas definidos no contrato de gestão observarão a missão, a visão de futuro e a melhoria do modelo de gestão, estabelecidos no plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional referido no art. 2º deste Decreto”.

O contrato de gestão, “ato-condição que desloca a entidade ou órgão para o campo de incidência de norma legal especial, previamente estabelecida pelo legislador” (Modesto, P. 7, 2004), surge

como instrumento alternativo de planejamento e controle, que tem como característica a autonomia com relação à gestão de recursos (humanos, financeiros e materiais), para que esta possa encontrar soluções criativas que assegurem o alcance dos resultados pactuados, ponto indispensável ao cumprimento das metas contratadas, podendo ser uma alternativa para administração pública cumprir suas funções de maneira eficiente e com mais transparência.

Para Siqueira (2003) existem inúmeras vantagens na utilização de um contrato de gestão tais como: a valorização do ponto de vista dos usuários, protegendo-o contra as decisões arbitrárias ou repentinas do Estado, priorizando necessidades gerais ou de política geral ligadas a situação orçamentária do próprio Estado; induzem a austeridade na gestão dos recursos e ao aumento da produtividade; facilitam e tornam efetivos os controles do acionista majoritário sobre o desempenho gerencial; obrigam a adoção de indicadores de desempenho, preferencialmente, os atributos escolhidos devem ser, necessariamente, quantificáveis e mesuráveis, que se constituem nas metas associadas àquele objetivo, ou seja, devem constar indicadores claros e consistentes, que permitam a avaliação dos resultados obtidos pela Administração em cada uma de suas áreas específicas, exigindo a implantação de mecanismos de acompanhamento, permitem a determinação clara de objetivos relacionados a produtividade global; conferem a programação de investimentos maior transparência e segurança e favorecem a continuidade administrativa.

Siqueira (2003), conclui que as dificuldades para a utilização e aperfeiçoamento do contrato de gestão, devem-se:

As dificuldades predominantes a consolidação dos Contratos de Gestão têm sua origem na falta de vontade política dos governantes em implantar uma administração pública coerente com a execução dos objetivos e metas comprometidos com as empresas estatais nesses contratos. Um outro problema é o corporativismo existente entre as entidades estatais que não se abrem às alianças, até mesmo entre seus pares. (p. 9).

Para Modesto (2004), o contrato de gestão possui as funções de permitir o ingresso do regime jurídico especial, assegurar maior objetividade na tradução das diretrizes globais e das políticas setoriais públicas em termos de metas concretas de ação, programar o exercício do controle administrativo, permitindo um monitoramento mais preciso das políticas públicas, ampliar a autonomia decisória e a capacidade de planejamento estratégico dos responsáveis pelos órgãos ou entidades públicas, estimular o comprometimento da alta gerência e dos servidores do órgão ou entidade com o cumprimento das metas contratadas, ampliar o alcance da publicidade da atividade administrativa fortalecendo o controle social e por fim limitar o poder discricionário da administração superior.

Segundo Santos (2003), o contrato de gestão será uma alternativa concreta para o aperfeiçoamento da gestão pública se conseguir superar a tendência ao formalismo que impera na administração pública brasileira. Da mesma maneira, a avaliação de desempenho e o



aperfeiçoamento da “accountability” das instituições públicas requerem mais do que instrumentos normativos e técnicas, mas também exigem o desenvolvimento de novos padrões de comportamento e de uma capacidade gerencial ainda insuficiente, tanto nos próprios ministérios quanto nas agências reguladoras. A proposta do governo é superar esse estágio, por meio das várias iniciativas que pretende adotar, e dar a sociedade melhores instrumentos para que seus interesses sejam de fato atendidos.

O contrato de gestão, é evidente, não é condição suficiente para o bom desempenho das agências, sendo necessárias mudanças que vão além do plano jurídico-institucional. Entre os requisitos adicionais, é necessário o efetivo compromisso por parte da direção e do corpo funcional da agência, o que demandaria um processo de preparação contemplando a sensibilização da direção e servidores para a mudança proposta, programas de treinamento e capacitação. É o que se constata da experiência internacional, como a das agências nos EUA, que firmaram acordos de desempenho com base no "General Performance and Results Act", ou que estabelecem metas de desempenho anuais em seus planos de gestão, sujeitas a amplo escrutínio e aferição, como é o caso da Environmental Protection Agency, da Federal Aviation Agency, da Food and Drug Administration e da Federal Communications Commission. Na Nova Zelândia, país que levou ao extremo as "reformas" da administração pública e a separação de funções de Estado e de governo, mediante a criação de agências reguladoras, também são adotados instrumentos de avaliação do desempenho dessas entidades, como meio de assegurar maior responsabilização

perante o Parlamento e a sociedade. O contrato de gestão somente se tornará uma alternativa concreta para o aperfeiçoamento da gestão pública se conseguir superar a tendência ao formalismo reinante na administração pública brasileira (Santos, 2003, p. 2).

Segundo Rocha (2001), deve-se conceber o contrato de gestão para a moderna reestruturação do Estado brasileiro, para tanto a reforma constitucional de forma lúcida busca redimensionar o Estado brasileiro. Portanto, não se trata apenas de uma reforma de institutos de direito administrativos como muitos vêem, mas sim, trata-se de uma verdadeira reestruturação da noção de Estado, em uma nítida busca de promover de forma eficiente a conquista do tão sonhado bem comum da comunidade.

Para Di Prieto (2001), o contrato de gestão outorga mais autonomia ao órgão ou entidade. Essa autonomia será administrativa, financeira e orçamentária, pois sem isso será impossível atingir as metas estabelecidas no contrato. Os contratos correspondem, na realidade, quando muito, a termos de compromissos assumidos por dirigentes de órgãos, para lograrem maior autonomia e se obrigarem a cumprir metas. Além disso, as metas que se obrigam a cumprir já correspondem àquelas que estão obrigados a cumprir por força da própria lei que define as atribuições do órgão público; a outorga de maior autonomia é um incentivo ou um instrumento que facilita a consecução das metas legais. E cita ainda ao tratar do assunto, que:

Não é fácil discorrer sobre o tema, por diversas razões: em primeiro lugar, porque ele é novo no direito brasileiro, sendo pouco tratado pela doutrina e praticamente inaplicado no âmbito judicial; em segundo lugar, porque ele não está disciplinado, de forma genérica, no direito positivo, a não ser em leis esparsas relativas a contratos específicos com entidades determinadas; em terceiro lugar, porque ele assume diferentes contornos, conforme o interesse da Administração Pública em cada caso; em quarto lugar, porque inspirado no direito estrangeiro, adapta-se mal à rigidez de nosso direito positivo.(p.12)

Segundo Alvarez (2003), as entidades que integram a Administração Indireta, como as alinhadas, no que se refere principalmente as Federais, estão sujeitas a uma série de controles previstos no próprio Texto Maior que, embora restrinjam a sua capacidade de iniciativa em busca do modelo de eficiência traçado, não podem ser simplesmente relevados pelo Poder Executivo ao celebrar um contrato de gestão, que não é sucedâneo da Constituição e o § 8º do art. 37, que foi inserido pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, não pode ser utilizado em confronto com outras normas que emanam de seu próprio texto. Sendo assim, os privilégios a serem concedidos a essas entidades, por efeito do contrato de gestão, devem observar os limites constitucionais e legais previstos em nosso Direito Positivo. Fica claro que o objeto maior do contrato de gestão é instrumentalizar a Administração Pública para cobrança dos resultados, ou melhor, é conferir à Administração Pública o controle da consecução dos compromissos de produtividade e eficiência.

Desta forma, se os resultados são mais importantes do que os meios, não se pode perder de vista que esses novos modelos de gestão são meios (ferramentas) de promoção de serviços, embora com ênfase nos resultados, a demandar uma ação de controle sobre esses atos para se evitar o desvirtuamento das formas de gestão implementadas pelo governo. Alvarez (2003) cita ainda que o contrato de gestão não é um modelo personificado de gestão, como são as organizações sociais. Trata-se de um instrumento instituído para consolidar as formas de parceria que atenderiam aos objetivos da reforma do aparelho do Estado. É o *modus operandi* institucionalizado para conceber a Administração dita Gerencial, voga da eficiência.

Conforme artigo veiculado na Folha de São Paulo (2003), serão firmados contratos de gestão entre os diretores dos órgãos reguladores e os ministros vinculados, para ser um “instrumento de controle da atuação administrativa da autarquia, da avaliação do seu desempenho e elemento integrante da prestação de contas”.

O contrato especificará as metas de desempenho a serem atingidas, as obrigações e responsabilidades das partes e as penalidades aplicáveis em caso de descumprimento. As punições serão administrativas e não envolvem a demissão dos dirigentes.

Segundo o governo o objetivo do contrato é contribuir para o controle social sobre as agências e para a transparência na gestão, não havendo qualquer previsão de submeter à permanência dos dirigentes das agências em seus cargos ao contrato de gestão.

Para a avaliação do contrato, os ministros contarão com o apoio de uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação, formada por

representantes da Casa Civil e do Ministério do Planejamento. A duração dos novos mandatos de diretores será de quatro anos, admitida uma única recondução. Todas as agências terão uma ouvidoria, como já existe na Aneel e na Anatel. O ouvidor deverá receber, apurar e solucionar as reclamações dos usuários.

Para Costa (1998, p.17) as relações das organizações sociais como a nova estrutura do aparelho de Estado serão baseadas em “contrato de gestão” para definição dos bens e serviços que serão disponibilizados ao Estado.

A articulação entre as Organizações Sociais e Estado deixa de ser orgânica e se torna funcional.

Os servidores cedidos pelo o Estado, a essa nova forma organizacional, deixam de pertencer à carreira de Estado que estará limitada aos funcionários pertencentes às agências executivas ou regulatórias.

As organizações sociais ganham ampla flexibilidade de admissão e contratação de força de trabalho assim como para a compra de bens e insumos fora dos mecanismos licitatórios do sistema da administração direta.

As organizações sociais podem buscar, na venda de bens e serviços ao mercado, fontes alternativas e complementares de financiamento das suas atividades e remuneração dos seus quadros, quebrando a lógica do quasi-mercado.

Para Feldman (2003), o argumento de que o contrato de gestão constitui instrumento de controle social e de aperfeiçoamento de gestão, o governo pretende ampliar seu uso para todas as agências,

subordinando-as aos respectivos ministérios, especificando metas, obrigações, responsabilidades e penalidades. Essas punições são administrativas e, dizem, não envolver a demissão dos dirigentes. Mas, se as punições são administrativas, a rigor, está se falando de tutela sobre a ação das agências e do controle dos seus atos administrativos.

Não cabe, portanto, invocar o parágrafo 8º, do artigo 37, da Constituição, que prevê o contrato de gestão apenas para ampliar a autonomia de entes da administração e não para estreitá-la. Caso não atinja as metas pactuadas, o anteprojeto prevê a aplicação de punições administrativas, como a suspensão da liberação de recursos destinados às agências, o que constitui desvio de finalidade. Tal fenômeno, que hoje já ocorre indevidamente, via contingenciamento orçamentário, será oficializado. A autonomia administrativa, que engloba a gestão dos recursos orçamentários e financeiros, estará comprometida, podendo subordinar-se a critérios políticos para sua liberação. O governo invoca o argumento do controle social, mas não avança nesse aspecto. Quer manter os controles tradicionais do Executivo sobre as agências, sem considerar que estas já são controladas pelos poderes Legislativo e Judiciário, Tribunal de Contas da União, Ministério Público... A sistemática prestação de contas à sociedade é essencial para o controle democrático das autoridades reguladoras, estando, aí sim, caracterizado o verdadeiro controle social que significa a atuação direta da sociedade sobre as ações do Estado. Cabe dizer que a autonomia e a equidistância em relação ao governo pode ser assegurada por diferentes mecanismos de acompanhamento parlamentar. Assim, substituir o

controle do Executivo, via contrato de gestão, por ações legislativas, mediante a prestação de contas ao Parlamento, é consenso. O envio de relatórios aos ministérios de vinculação, ao Senado e a Câmara, constitui apenas parte desse processo de prestação de contas à sociedade, ou de "accountability" das agências, que consiste na sua obrigação de apresentar os resultados obtidos, devido a uma delegação de poder. O ideal seria, periodicamente, prestar contas ao Congresso e, sempre que requisitado, às comissões temáticas das Casas Legislativas. É esse o espaço adequado para o controle social, porque plural e amplamente representativo da sociedade. O Congresso, atento, saberá, no devido momento, ajustar o rumo, fortalecendo as agências para que, garantindo a estabilidade, possam contribuir para o desenvolvimento nacional. Somente por meio do debate democrático é possível aperfeiçoar o modelo institucional das agências reguladoras e assegurar a credibilidade necessária à atração de investimentos, assim como a qualidade e o preço justo nos serviços prestados à sociedade (Feldman, 2003, p. 2).

Para Abdo (2004) o contrato de gestão é um instrumento ineficaz para as agências reguladoras, pois, dificulta o exercício da regulação, sem benefícios para o setor regulado, compromete a independência da agência reguladora e sinaliza para os investidores e consumidores a captura das agências pelo governo. Ressalta ainda que somente dois países adotam o modelo de contrato de gestão: a Tanzânia, onde está em lei, mas nunca foi aplicado, e no Peru, onde está sendo questionado por sua real relevância e eficiência. A própria redação do substitutivo, que tenta propor a melhoria indicada, deixa evidente a

vinculação entre metas e liberação de recursos, o que fere gravemente a autonomia das agências.

Segundo Andrade (2004), os contratos de gestão, nas diversas formas em que é apresentado, consagram-se como o instrumento formal por excelência dos programas de reforma administrativa, baseado na definição de metas de desempenho e na avaliação de resultados. Para isso, estes contratos devem estipular as metas a serem atingidas, os respectivos prazos de execução, bem como estabelecer de forma clara, os critérios objetivos de avaliação de desempenho, mediante indicadores de qualidade e produtividade.

Para Alvarez (2003) privilegiar os resultados em nome da eficiência não significa relegar a segundo plano o controle dos atos da Administração Pública, seja qual for o modelo de gestão eleito. O próprio contrato de gestão confere formas alternativas de controle ao promover a autonomia gerencial, financeira e orçamentária dos órgãos ou entidades públicas ou entidades privadas que, por sua vez, estão sujeitas ao controle externo dos órgãos de contas sob o prisma da legitimidade e economicidade das ações implementadas, ante o envolvimento de recursos públicos.

Segundo Lima (2000), a maior autonomia concedida, tem como contrapartida a exigência da consecução de metas previamente estabelecidas através do contrato, que terá como conteúdo mínimo à forma como a autonomia será exercida, as metas a serem cumpridas pelo órgão ou entidade no prazo estabelecido no contrato e o controle de resultado.



### **CAPITULO 3 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS CONTRATOS DE GESTÃO E RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO**

Este capítulo tem a finalidade de analisar os Contratos de Gestão firmados pelo INMETRO nos anos de 1998 e 2003, objetivando a identificação e a aplicação das medidas relativas a eles. Os mesmos são formulados a partir de dois princípios básicos: sendo o primeiro baseado em resultados do INMETRO para a sociedade ligados a atividade fim da instituição e o segundo relacionado aos meios e fins (recursos financeiros, humanos, materiais e flexibilidades administrativas etc) a serem disponibilizados pelo governo para que o INMETRO alcance os resultados pactuados no Contrato, com o objetivo de obter maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, escolhendo meios mais adequados para conseguir melhores resultados.

Este trabalho se limitará a analisar das principais cláusulas do contrato e apenas dos indicadores que não atingiram os resultados pactuados, a fim de identificar as dificuldades e limitações na execução do contrato e devido a insuficiência de informação relativas

a índices que atingiram as metas, os quais não são comentados no Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003.

### **3.1 Cláusulas Referentes ao Objeto do Contrato, Obrigações, Medidas de Ampliação da Autonomia de Gestão e Avaliação de Resultados e Desempenho**

Conforme consta no inciso I do art 4º do Decreto nº 2.487 de 02 de fevereiro de 1998, nos contratos de gestão deverão conter obrigatoriamente, objetivos e metas da entidade, com seus respectivos planos de ação anuais, prazos de consecução e indicadores de desempenho. Juntamente com as metas, deve ser elaborado o plano de ações para atingir os objetivos propostos.

De acordo com o § 1º do Art. 4º do mesmo Decreto, os contratos de gestão fixarão objetivos e metas relativos, dentre outros, aos seguintes itens:

- a) satisfação do cliente;
- b) amplitude da cobertura e qualidade dos serviços prestados;
- c) adequação de processos de trabalho essenciais ao desempenho da entidade;
- d) racionalização de dispêndios, em especial com custeio administrativo;
- e) arrecadação proveniente de receitas próprias, nas entidades que disponham dessas fontes de recursos.

De acordo com o § 2º do Art. 4º, “Os objetivos e metas definidos no contrato de gestão observarão a missão, a visão de futuro e a melhoria do modelo de gestão, estabelecidos no plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional referido no art. 2º deste Decreto”.

### **3.1.1 Objeto do Contrato**

Na Cláusula Primeira dos Contratos de Gestão do INMETRO (Anexos A e C), observa-se a aplicação do Decreto 2.487, onde são pactuados os resultados a serem alcançados durante a vigência dos mesmos. Esses resultados são globais e de atendimento.

Os Resultados Globais referem-se a imagem do INMETRO no que diz respeito ao seu reconhecimento e confiabilidade junto à população brasileira.

Os Resultados de Atendimento são relativos ao macroprocesso Certificação referente a disponibilização, para organizações públicas, privadas e pessoas físicas, de certificados de conformidade compulsórios ou voluntários para seus produtos, serviços e processos, visando a proteção e a orientação do cidadão, bem como o aumento da competitividade das empresas nacionais nos mercados nacional e internacional.

O objeto do contrato foi direcionado no sentido de atingir a missão institucional do INMETRO, como órgão de metrologia, normalização e qualidade industrial, visando a proteção e a orientação do cidadão, além de aumentar a competitividade da indústria nacional

nos mercados interno e externo, buscando a eficiência, além de despertar na população em geral e em seu público consumidor (organizações públicas, privadas e pessoas físicas), a confiança e a credibilidade no trabalho da instituição.

### **3.1.2 Das Obrigações**

Na Cláusula Segunda dos Contratos de Gestão do INMETRO (Anexos A e B), fica estabelecido que o executante obriga-se a alcançar os resultados e metas estabelecidos, (inciso III do art 4º do Decreto nº 2.487 de 02 de fevereiro de 1998), bem como:

- I. Elaborar plano de estratégico, estrutural e tecnológico do órgão;
- II. Observar o limite mínimo para os dispêndios de 5% (cinco por cento) do orçamento com manutenção e ou crescimento do órgão;
- III. Implantar e manter atualizado sistema de informações gerenciais que possa servir de base eficaz para avaliação de resultado e do desempenho;
- IV. Implantar sistema de apropriação de custos;
- V. Definir e implementar o plano de melhoria e gestão considerando as sugestões do Programa de Qualidade e Participação da administração Pública Federal.

O INMETRO através desta cláusula fica obrigado ao cumprimento das metas pactuadas no objeto do contrato, devendo

elaborar um plano de ação e tomar as demais medidas necessárias ao cumprimento das mesmas.

A cláusula referente as obrigações expõe a intenção por parte do ministério em impor ao INMETRO, o cumprimento do contrato criando assim uma relação de comprometimento com o resultado pactuado, prevendo inclusive penalidades aplicáveis à entidade e aos seus dirigentes, proporcionais ao grau do descumprimento dos objetivos e metas contratados, bem como a eventuais faltas cometidas.

Em relação aos contratos analisados neste trabalho, constata-se a não aplicação de penalidades em virtude do não cumprimento de metas.

### **3.1.3 Medidas de Ampliação da Autonomia de Gestão**

Será outorgada ao órgão ou entidade que firmar o contrato de gestão, uma maior autonomia administrativa, financeira e orçamentária, a fim de possibilitar o cumprimento das metas estabelecidas e a execução orçamentária e financeira das Agências Executivas, observando os termos do contrato de gestão e não se sujeitando aos limites nos seus valores para movimentação, empenho e pagamento, conforme inciso IV do art. 4º do decreto nº 2.487 de 02 de fevereiro 1998 e art. 7º do Decreto nº 2.488, de 02 de fevereiro de 1998 respectivamente.

Nos contratos firmados pelo INMETRO, em cumprimento ao decreto nº 2.487 de 02 de fevereiro de 1998, fica estabelecido que a

Agência terá ampliado sua autonomia de gestão, conforme Cláusula específica, por meio de medidas como:

- a) Aumento de limites para realização de serviços extraordinários constantes no Decreto nº 948, de 05 de outubro de 1993.
- b) Fica delegada competência ao presidente da agência, para readequação ou aprovação da estrutura regimental ou estatuto, desde que não implique em aumento de despesa.
- c) Dispensa da celebração de termo aditivo relativo a contratos e convênios de vigência plurianual, quando objetivarem identificação dos créditos à conta dos quais devem correr as despesas relativas ao respectivo exercício financeiro. Devendo publicar no Diário Oficial da União, os dados relativos a número, valor, classificação funcional programática e de natureza da despesa, correspondente à nota de empenho ou de movimentação de créditos.

As medidas de ampliação de autonomia de gestão são um dos elementos fundamentais, para o bom desempenho do contrato de gestão e uma das motivações para a assinatura do mesmo, a medida que concede ao órgão uma maior flexibilidade tornando-o mais competitivo e ágil no desempenho de suas atribuições, dando condições a administração de utilizar os recursos colocados a sua disposição, sejam eles, financeiros, materiais e humanos, de acordo com as necessidades do órgão e da maneira que julgar mais conveniente para atingir suas metas.

O INMETRO foi provido das autonomias conforme consta nos Contratos de Gestão de 1998 e 2003 (Anexos A e C), porém, os

Relatórios de Acompanhamento e Avaliação (Anexos B e D), essas mesmas ainda são insuficientes e que não houve evolução na ampliação das mesmas, sendo necessário um maior empenho por parte do Governo em aumentar as autonomias.

### **3.1.4 Avaliação de Resultados e Desempenho**

Na Cláusula Quinta dos Contratos de Gestão do INMETRO (Anexos A e B) fica estabelecida a avaliação de resultados e desempenho, conforme previsto no Parágrafo Único do inciso IX, do art. 2º e art. 3º do Decreto nº 2.487 de 02 de fevereiro de 1998.

Em relação a avaliação dos Resultados Globais, são estabelecidos índices referentes a imagem e confiabilidade do INMETRO, e os indicadores de resultados, são medidos através de pesquisa junto a população.

Em relação a avaliação dos Resultados de Atendimento são estabelecidos índices de efetividade, eficácia e eficiência, relativo ao macroprocesso Certificação referente a disponibilização, para organizações públicas, privadas e pessoas físicas, de certificados de conformidade compulsórios ou voluntários para seus produtos, serviços e processos, visando a proteção e a orientação do cidadão, bem como o aumento da competitividade das empresas nacionais nos mercados nacional e internacional. Como indicadores de resultados são estabelecidas as realizações de pesquisas junto a consumidores individuais, usuários diretos e do número de certificações, verificações

e controle metrológico (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

O INMETRO e demais pactuantes, seguirão os procedimentos de avaliação de metas constantes nos Anexos III (Indicadores de Resultado) e IV (Sistemática de Avaliação de Metas) dos contratos de gestão (Anexos A e C).

A avaliação de resultado e desempenho depende de dois fatores básicos, o estabelecimento de índices que possam avaliar corretamente o desempenho do órgão e da constituição de uma comissão comprometida com os objetivos do contrato e que tenha condições de avaliar, criticar e apresentar sugestões que venham a auxiliar o INMETRO no alcance das mesmas.

No contrato de 1998, a avaliação de resultados foi comprometida devido a não instalação da comissão de acompanhamento e avaliação, desta forma, o INMETRO não conseguiu alcançar alguns índices que necessitavam ser repactuados, uma vez que foram estabelecidos sem a utilização de critérios claros baseados em dados históricos. Já em 2003 houve uma interação maior entre a comissão e o INMETRO.

### **3.2 Análise e Interpretação dos Resultados**

Neste tópico serão apresentadas as Análises e Interpretações dos Resultados globais e de Atendimento, dos Contratos de Gestão 1998 e 2003, a fim de identificar os índices que não atingiram as metas, bem como, os motivos apresentados pelo INMETRO, para o não alcance dos mesmos.



### 3.2.1 Análise e Interpretação dos Resultados globais - Contrato de Gestão 1998

Com base nos quadros 1 2 e 3, observa-se que o INMETRO, no que se refere aos Resultados Globais, não atingiu algumas das metas estabelecidas

QUADRO 1 – Resultados Globais 1998

Indicadores	Previsto	Alcançado	Percentual
Conhecimento da Imagem do INMETRO	50,00%	41,00%	82,00%
Confiabilidade da Imagem do INMETRO	70,00%	68,00%	97,14%
Acréscimo da Receita Própria	5,00%	8,28%	165,60%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

QUADRO 2 – Resultados Globais 1999

Indicadores	Previsto	Alcançado	Percentual
Conhecimento da Imagem do INMETRO	52,00%	53,00%	101,92%
Confiabilidade da Imagem do INMETRO	75,00%	64,00%	85,33%
Acréscimo da Receita Própria	5,00%	22,26%	445,20%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

### QUADRO 3 – Resultados Globais 2000

Indicadores	Previsto	Alcançado	Percentual
Conhecimento da Imagem do INMETRO	55,00%	55,00%	100,00%
Confiabilidade da Imagem do INMETRO	77,00%	70,00%	90,90%
Acréscimo da Receita Própria	5,00%	5,83%	116,60%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

Os índices, onde ocorreu maior expressividade de discrepâncias entre percentuais previstos e os alcançados, considerados assim, responsáveis diretos pelo não atingimento de algumas das metas conforme o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), estão dispostos a seguir:

- Conhecimento da Imagem do INMETRO, não foi atingido no ano de 1998.

Este índice tem por finalidade identificar junto a população brasileira o índice de conhecimento das atividades que o INMETRO desenvolve.

Para a medição deste índice, segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), foi selecionada uma amostra em um primeiro momento entre pessoas que dizem conhecer o INMETRO, (conhecimento declarado e não testado) e em uma segunda fase após a passagem por um filtro, com as pessoas que possuem conhecimento de alguma atividade específica do INMETRO.

Esse conhecimento depende do nível de exposição do INMETRO na mídia (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), no ano de 1998 houve uma interrupção do crescimento, da imagem do INMETRO provavelmente foi provocada por ter sido ano eleitoral, tendo em vista que:

- a) A pesquisa foi feita em pleno período das eleições, ou seja, no fim do ano;
- b) A campanha política mobiliza a mídia durante no mínimo os 4 meses anteriores ao pleito.

Segundo relatório (Anexo B), foi selecionada amostra aqueles indivíduos que possuem conhecimento de alguma das atividades do INMETRO. Esse índice é dependente do grau de exposição do órgão na mídia, sendo necessária uma maior preocupação com divulgação das atividades do INMETRO, a fim de ampliar o grau de conhecimento da população em relação a suas atividades.

- Conforme exposto nos quadros 1 2 e 3, a confiabilidade da Imagem do INMETRO, não foi alcançada durante a vigência do contrato.

Este índice tem por finalidade levantar informações que permitam identificar junto à população brasileira o grau de confiança no órgão. Para a medição do índice foram utilizados os mesmos critérios do índice de Conhecimento da Imagem do INMETRO (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), os resultados não foram alcançados devido ao fato de que o índice de confiabilidade é influenciado por fatores como: nível de confiança da população no governo, no serviço público e a interpretação das notícias na mídia.

O nível de confiabilidade esteve em queda no ano de 1999 devido a crise cambial, que levou a queda de popularidade do governo, influenciando a avaliação que a população faz do governo como um todo (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Esse índice sofre influência de fatores citados no parágrafo anterior, uma vez que a imagem do órgão é associada ao governo, sendo, necessário por parte do INMETRO, uma maior divulgação das suas atividades, evidenciando a importância e os resultados de seu trabalho, aumentando o nível de confiança da população e diminuindo a influência da associação da imagem do Governo como um todo ao INMETRO.

### **3.2.2 Análise e Interpretação dos Resultados de Atendimento – Contrato de Gestão 1998**

Analisando os quadros 4 5 e 6, verifica-se que o INMETRO não atingiu algumas das metas predeterminadas quanto a Avaliação da Conformidade.

QUADRO 4 – Índices de Avaliação da Conformidade 1998

Avaliação da Conformidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Credibilidade da Certificação Compulsória junto aos Consumidores Individuais	60,00%	68,00%	113,33%
Nível de Satisfação do Usuário Direto da Certificação Compulsória	40,00%	91,10%	227,75%
Nível de Satisfação do Usuário direto da Certificação Voluntária	65,00%	96,90%	149,07%
Número de Produtos com Certificação Voluntária por Funcionário	1,50	3,24	216,00%
Número de Produtos com Certificação Compulsória por Funcionário	2,50	3,06	122,40%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B).

QUADRO 5 – Índices de Avaliação da Conformidade 1999

Avaliação da Conformidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Credibilidade da Certificação Compulsória junto aos Consumidores Individuais	65,00%	64,00%	98,46%
Nível de Satisfação do Usuário Direto da Certificação Compulsória	45,00%	95,00%	211,11%
Nível de Satisfação do Usuário direto da Certificação Voluntária	70,00%	97,10%	138,71%
Número de Produtos com Certificação Voluntária por Funcionário	1,70	2,50	147,06%
Número de Produtos com Certificação Compulsória por Funcionário	2,60	1,80	69,23%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

QUADRO 6 – Índices de Avaliação da Conformidade 2000

Avaliação da Conformidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Credibilidade da Certificação Compulsória junto aos Consumidores Individuais	70,00%	70,00%	100,00%
Nível de Satisfação do Usuário Direto da Certificação Compulsória	50,00%	91,60%	183,20%
Nível de Satisfação do Usuário direto da Certificação Voluntária	75,00%	96,50%	128,67%
Número de Produtos com Certificação Voluntária por Funcionário	2,20	2,80	127,26%
Número de Produtos com Certificação Compulsória por Funcionário	3,50	2,06	58,86%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

O fato do não atingimento de algumas das metas ocorreu, devido aos seguintes índices:

- Nível de Credibilidade da Certificação Compulsória junto aos Consumidores Individuais, não foi atingido no ano de 1999.

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), este índice é um meio de se atestar que o produto foi fabricado de forma a atender aos requisitos de uma Norma ou de um Regulamento Técnico.

O nível de credibilidade foi escolhido devido a sua importância para o INMETRO. Sendo fundamental que os consumidores acreditem na certificação do INMETRO para que ele realize sua função social de garantir a qualidade de produtos certificados compulsoriamente (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Este índice é medido através de pesquisa nacional realizada por amostragem num total de 2000 entrevistas. A população pesquisada foi segmentada segundo as variáveis (variáveis de segmentação): sexo, idade, grau de instrução, região geográfica do país, condição do município (capital, periferia, ou interior), porte do município (em nº de eleitores), renda familiar e critério econômico do Brasil.

O intervalo de confiança estimado é de 95% e o erro de amostragem é de 2,2 pontos percentuais, para mais ou para menos. Os resultados não foram alcançados devido a influência de fatores como: nível de confiança da população no governo, no serviço público e a interpretação das notícias na mídia (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

O nível de confiabilidade em queda no ano de 1999 devido a crise cambial, que levou a queda de popularidade do governo, não foram alcançados devido a influência de fatores como: nível de confiança da população no governo, no serviço público e a interpretação das notícias na mídia (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação, o INMETRO utilizou-se dos mesmos critérios dos indicadores de confiabilidade, devido ao alto custo para a realização de pesquisa mais aprofundada que possibilitasse a seleção de uma amostra com maior grau de conhecimento das atividades do INMETRO, a fim de garantir a eficiência da pesquisa. Além disso, esse índice a exemplo dos demais índices em relação a confiança e credibilidade, sofre influência de fatores externos, citados no parágrafo anterior, uma vez que a imagem do órgão é associada ao governo.

Fazendo-se necessário, por parte do INMETRO, uma maior divulgação e esclarecimento ao público das suas atividades, evidenciando a importância e os resultados de seu trabalho, aumentando assim o nível de confiança da população e diminuindo a influência da associação da imagem do Governo como um todo ao INMETRO.

- Número de Produtos com Certificação Compulsória por Funcionário, não foi atingido nos anos de 1999 e 2000.

Este índice tem por objetivo medir a eficiência do macroprocesso certificação que é o meio de atestar que o produto foi fabricado de forma a atender aos requisitos de uma Norma ou de um Regulamento Técnico. O indicador é medido através da relação entre o número de produtos com certificação compulsória e o número de funcionários envolvidos no processo (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), o índice pactuado em 1998, foi uma previsão feita pelo INMETRO, sem dispor de históricos. Portanto, se o comitê de Avaliação já estivesse funcionando, esses índices teriam sido objeto de renegociação desde a realização da primeira pesquisa.

O estabelecimento de índices que possibilitem a mensuração correta dos resultados obtidos é fundamental para o acompanhamento do desempenho do órgão no cumprimento do contrato (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Ao analisar esse índice, observa-se a inexistência de critérios para a definição da meta pactuada comprometendo a avaliação dos



resultados. Segundo o próprio relatório, se a comissão de acompanhamento e avaliação já estivesse funcionando, seria objeto de negociação.

Tendo em vista o disposto acima seria de bom alvitre a desconsideração do índice para a avaliação do resultado, até o estabelecimento de critério por parte do INMETRO, levando em consideração o caráter experimental deste contrato.

Nos quadros 7 8 e 9, verifica-se que o INMETRO não atingiu, apenas dois índices, referentes as metas predeterminadas quanto ao Controle Metrológico.

#### QUADRO 7 – Índices de Controle Metrológico 1998

Controle Metrológico	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Credibilidade da Certificação dos Instrumentos de Medição junto aos Consumidores Individuais	60,00%	68,00%	113,33%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Aprovação de Modelos	60,00%	82,50%	137,50%
Nível de Satisfação do Usuário dos Serviços de Verificação Inicial	50,00%	87,80%	175,60%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Verificação Periódica	50,00%	98,20%	169,40%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Arqueação de Tanques	60,00%	90,60%	151,00%
Nº de Instrumentos verificados por Funcionário	22.200	23.170	104.37%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

QUADRO 8 – Índices de Controle Metrológico 1999

Controle Metrológico	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Credibilidade da Certificação dos Instrumentos de Medição junto aos Consumidores Individuais	65,00%	64,00%	98,46%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Aprovação de Modelos	70,00%	87,80%	125,43%
Nível de Satisfação do Usuário dos Serviços de Verificação Inicial	60,00%	94,20%	157,00%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Verificação Periódica	60,00%	90,80%	151,33%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Arqueação de Tanques	70,00%	92,20%	131,71%
Nº de Instrumentos verificados por Funcionário	24.400	24.498	100,40%

### QUADRO 9 – Índices de Controle Metrológico 2000

Controle Metrológico	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Credibilidade da Certificação dos Instrumentos de Medição junto aos Consumidores Individuais	70,00%	70,00%	100,00%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Aprovação de Modelos	80,00%	95,30%	119,12%
Nível de Satisfação do Usuário dos Serviços de Verificação Inicial	70,00%	94,80%	135,43%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Verificação Periódica	65,00%	93,60%	144,00%
Nível de Satisfação do Usuário direto dos Serviços de Arqueação de Tanques	80,00%	95,50%	119,38%
Nº de Instrumentos verificados por Funcionário	26.000	25.234	97,05%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

O fato do não atingimento parcial das metas ocorreu, segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação, devido aos seguintes índices:

- Nível de Credibilidade da Certificação dos Instrumentos de Medição junto aos Consumidores Individuais, não foi atingido no ano de 1999.

Este índice, objetiva a confiabilidade das medidas realizadas em qualquer transação comercial, na área de saúde ou segurança do cidadão. O nível de credibilidade foi escolhido devido a sua

importância para o INMETRO. Pois é fundamental que os consumidores acreditem na certificação do INMETRO para que ele realize sua função social de garantir a confiabilidade dos instrumentos de medição. Este índice é medido através de pesquisa nacional realizada por amostragem num total de 2000 entrevistas (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

A população pesquisada foi segmentada segundo as variáveis, (variáveis de segmentação): sexo, idade, grau de instrução, região geográfica do país, condição do município (capital, periferia, ou interior), porte do município (em nº de eleitores), renda familiar e critério econômico do Brasil. O intervalo de confiança estimado é de 95% e o erro de amostragem é de 2,2 pontos percentuais, para mais ou para menos. Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), os resultados não foram alcançados devido à influência de fatores como: nível de confiança da população no governo, no serviço público e a interpretação das notícias na mídia.

O nível de confiabilidade em queda no ano de 1999 devido à crise cambial, que levou a queda de popularidade do governo, foram, alcançados devido à influência de fatores como: nível de confiança da população no governo, no serviço público e a interpretação das notícias na mídia (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

A amostra foi selecionada utilizando a mesma metodologia aplicada aos indicadores de confiabilidade e credibilidade conforme consta no Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B) devido ao alto custo de uma pesquisa mais aprofundada que possibilita-

se a seleção de indivíduos com comprovado conhecimento das atividades do INMETRO, dando um maior embasamento ao resultado.

Além disso, esse índice a exemplo dos demais índices em relação a confiança e credibilidade, sofre influência de fatores externos, já citados anteriormente. Tornando-se necessário, por parte do INMETRO, uma maior divulgação das suas atividades, evidenciando a importância e os resultados de seu trabalho, aumentando o nível de confiança da população e diminuindo a influência da associação da imagem do Governo como um todo ao INMETRO.

- Número de Instrumentos Verificados por Funcionários, não foi atingido no ano de 2000.

Este índice tem por objetivo medir a eficiência do macroprocesso controle metrológico. O indicador é medido através da relação entre o número de produtos com certificação compulsória e o número de funcionários envolvidos no processo (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), o índice pactuado em 1998, foi uma previsão feita pelo INMETRO, sem dispor de históricos. Portanto, se o comitê de Avaliação já estivesse funcionando, esses índices teriam sido objeto de renegociação desde a realização da primeira pesquisa.

A mensuração dos resultados obtidos depende da existência de índices que possibilitem avaliar corretamente o desempenho da agência. Ao analisar esse indicador observa-se, conforme relatório (Anexo B), a inexistência de critérios para a definição da meta

pactuada, comprometendo a avaliação dos resultados e se a Comissão de Acompanhamento e Avaliação já estivesse implantada, seria negociada a repactuação do índice.

Em vista o disposto no parágrafo anterior esse índice deveria ser desconsiderado, até o estabelecimento de um indicador baseado em critérios bem definidos por parte do INMETRO.

De acordo com os quadros 10, 11 e 12, verifica-se que o INMETRO não atingiu dois índices das metas predeterminadas quanto a Padronização e Disseminação das Unidades de Medida.

QUADRO 10 – Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida 1998

Padronização e Disseminação das Unidades de Medida	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Conhecimento do Sistema Metrológico brasileiro junto a Indústria Exportadora	10,00%	52,40%	524,00%
Nível de Credibilidade do Sistema Metrológico Brasileiro junto a Indústria Exportadora	15,00%	85,00%	566,67%
Nível de Utilização do Sistema Metrológico	20,00%	41,90%	209,50%
Nível de Satisfação do Usuário direto do Serviço de Calibração ofertado pelo Laboratório Nacional	40,00%	90,50%	226,25%
N.º de Processos de Credenciamento supervisionados por técnico da divisão de Credenciamento de Laboratórios de Calibração	40,00%	31,00%	77,50%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

QUADRO 11 – Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida 1999

Padronização e Disseminação das Unidades de Medida	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Conhecimento do Sistema Metrológico brasileiro junto a Indústria Exportadora	30,00%	49,10%	150,33%
Nível de Credibilidade do Sistema Metrológico Brasileiro junto a Indústria Exportadora	25,00%	91,50%	366,00%
Nível de Utilização do Sistema Metrológico	30,00%	29,10%	97,00%
Nível de Satisfação do Usuário direto do Serviço de Calibração ofertado pelo Laboratório Nacional	50,00%	98,00%	196,00%
Nº de Processos de Credenciamento supervisionados por técnico da divisão de Credenciamento de Laboratórios de Calibração	45,00%	27,00%	60,00%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

QUADRO 12 – Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida 2000

Padronização e Disseminação das Unidades de Medida	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Conhecimento do Sistema Metrológico brasileiro junto a Indústria Exportadora	50,00%	71,40%	142,80%
Nível de Credibilidade do Sistema Metrológico Brasileiro junto a Indústria Exportadora	35,00%	95,10%	271,71%
Nível de Utilização do Sistema Metrológico	45,00%	57,77%	128,22%
Nível de Satisfação do Usuário direto do Serviço de Calibração ofertado pelo Laboratório Nacional	70,00%	96,70%	138,14%
Nº de Processos de Credenciamento supervisionados por técnico da divisão de Credenciamento de Laboratórios de Calibração	50,00%	28,00%	56,00%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

O fato do não atingimento de dois índices das metas ocorreu, devido aos seguintes índices:

- Número de Processos de Credenciamento Supervisionados por Técnico da Divisão de Credenciamento de Laboratórios de Calibração, não foi atingido nos anos de 1998, 1999 e 2000.

O credenciamento de laboratório representa o reconhecimento formal de que o laboratório está operando com um sistema da qualidade documentado e é tecnicamente competente para realizar



calibrações específicas. Este índice é calculado através da relação entre a soma dos números de processos de credenciamento, processos em fase de credenciamento, processos em extensão e o número de técnicos envolvidos (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), o índice pactuado em 1998, foi uma previsão feita pelo INMETRO, sem dispor de históricos. Portanto, se o comitê de Avaliação já estivesse funcionando, esses índices teriam sido objeto de renegociação desde a realização da primeira pesquisa.

O estabelecimento de indicadores que representem claramente o desempenho da agência é fundamental para o bom acompanhamento do contrato de gestão.

Com base no exposto acima, referente ao relatório (Anexo B) observa-se a inexistência de critérios bem definidos para a avaliação da meta pactuada, comprometendo o alcance dos resultados. Se a Comissão de Acompanhamento e Avaliação já estivesse funcionando, o indicador seria objeto de negociação.

Tendo em vista o disposto no parágrafo anterior, sugere-se a desconsideração do índice para a avaliação do resultado, levando em conta o caráter experimental deste contrato, até que o INMETRO tenha a sua disposição dados concretos que possibilitem o estabelecimento de um índice bem fundamentado.

- O Nível de Utilização do Sistema Metrológico, não foi atingido no ano de 1999.

O objetivo da pesquisa é realizada pelo INMETRO foi medir a efetividade do macroprocesso Padronização e Disseminação das Unidades de Medida e para a concretização da pesquisa foi utilizado o cadastro das indústrias exportadoras, fornecido pela Secretaria de Comércio Exterior e a metodologia trabalha com amostras aleatórias. Os resultados contam com o erro de amostragem de 5 pontos percentuais para mais ou para menos, com um intervalo de confiança de 95%, que deve ser considerado na ocasião de sua leitura (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), o índice pactuado em 1998, foi um a previsão feita pelo INMETRO, sem dispor de históricos, portanto, se o comitê de Avaliação já estivesse funcionando, esses índices teriam sido objeto de renegociação desde a realização da primeira pesquisa. Além do que, em 1998 e em 2000, o cadastro das indústrias exportadoras disponibilizava o valor exportado por cada empresa. Desta forma, o INMETRO selecionou as maiores empresas exportadoras e gerou uma nova base de dados representando 90% do total das exportações do Brasil nesses dois anos.

Como o cadastro de 1999 não continha essa informação foi utilizado integralmente. Esse fato pode explicar a oscilação nos níveis de utilização em função de um número alto de pequenos exportadores em 1999 (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Para o cumprimento do contrato, os índices de desempenho devem ser estabelecidos de forma a possibilitar o acompanhamento dos resultados.

Segundo o relatório (Anexo B), observa-se a inexistência de normas para a definição da meta pactuada comprometendo a mensuração dos resultados e se a comissão de acompanhamento e avaliação já estivesse funcionando, este índice seria objeto de negociação.

Considerando que o contrato firmado em 1998, foi o primeiro a ser utilizado pelo INMETRO e devido a falta de dados históricos, esse índice deveria ser desconsiderado para a avaliação do resultado, até que o órgão disponha de informações suficientes para o estabelecimento de um índice que proporcione a correta avaliação do contrato.

Analisando os quadros 13 14 e 15, verifica-se que o INMETRO não atingiu apenas um índice das metas predeterminadas quanto a Informação Tecnológica para a Qualidade.

QUADRO 13 – Índices de Informação Tecnológica para a Qualidade 1998

Informação Tecnológica para a Qualidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Utilização do Serviço de Informação Tecnológica do INMETRO pelo setor Industrial de alimentos.	8,00%	1,50%	18,75%
Nível de satisfação do usuário direto do Serviço de Informação Tecnológica do INMETRO	40,00%	100,00%	250,00%
Nº de Consultas externas por funcionário	3,00%	77,00%	2.566,67%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

QUADRO 14 – Índices de Informação Tecnológica para a Qualidade 1999

Informação Tecnológica para a Qualidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Utilização do Serviço de Informação Tecnológica do INMETRO	13,00%	54,00%	415,38%
Nível de satisfação do usuário direto do Serviço de Informação Tecnológica do INMETRO	45,00%	99,10%	220,22%
Nº de Consultas externas por funcionário	8,00%	24,00%	300,00%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

QUADRO 15 – Índices de Informação Tecnológica para a Qualidade 2000

Informação Tecnológica para a Qualidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de Utilização do Serviço de Informação Tecnológica do INMETRO	18,00%	62,80%	348,89%
Nível de satisfação do usuário direto do Serviço de Informação Tecnológica do INMETRO	55,00%	92,70%	168,55%
Nº de Consultas externas por funcionário	13,00%	22,53%	173,33%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

O fato do não atingimento da totalidade das metas ocorreu, devido ao seguinte índice:

- Nível de Utilização do Serviço de Informação Tecnológica do INMETRO pelo setor Industrial de alimentos, não foi atingido no ano de 1998.

O objetivo deste indicador é medir a efetividade do Macroprocesso Informação Tecnológica para a qualidade. A metodologia empregada nesta pesquisa trabalha com amostras aleatórias e os resultados contam com o erro de amostragem de 5 pontos percentuais para mais ou para menos, com um intervalo de confiança de 95%, que deve ser considerado na ocasião de sua leitura (Relatório de Acompanhamento e Avaliação – Anexo B).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), o índice pactuado em 1998, foi uma previsão feita pelo INMETRO, sem dispor de históricos e houve dificuldades referentes à atualização de cadastro de fornecedores. Portanto, se o comitê de Avaliação já estivesse funcionando, esses índices teriam sido objeto de renegociação desde a realização da primeira pesquisa.

Para o correto acompanhamento dos resultados do contrato é necessário o estabelecimento de índices que possibilitem a correta medição dos resultados alcançados.

Conforme relatório (Anexo B) esse índice foi estabelecido pelo INMETRO, sem bases históricas comprometendo os resultados. E se a comissão de acompanhamento e avaliação já estivesse funcionando, seria objeto de negociação.

Nos quadros 16, 17 e 18 estão expostos os percentuais de metas alcançadas pelo Contrato de Gestão com base no Relatório de

Acompanhamento e Avaliação (Anexo B), onde foram atingidos todos os índices de Educação para a Qualidade.

QUADRO 16 – Índices de Educação para a Qualidade 1998

Educação para a Qualidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Consumidores individuais que usam as informações do INMETRO para a sua decisão de compra.	11,00%	61,00%	554,54%
Cumprimento do Programa Anual de Análise da Qualidade de Produtos, considerando 60 produtos analisados até o ano 2000.	33,00%	40,00%	200,00%
Valor do espaço ocupado gratuitamente na mídia /valor investido no programa de testes.	200,00%	12.225,00%	6.112,50%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

QUADRO 17 – Índices de Educação para a Qualidade 1999

Educação para a Qualidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Consumidores individuais que usam as informações do INMETRO para a sua decisão de compra.	12,00%	64,00%	533,33%
Cumprimento do Programa Anual de Análise da Qualidade de Produtos, considerando 60 produtos analisados até o ano 2000.	67,00%	193,00%	288,00%
Valor do espaço ocupado gratuitamente na mídia /valor investido no programa de testes.	200,00%	7.700,00%	3.850,00%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

Quadro 18 – Índices de Educação para a Qualidade 2000

Educação para a Qualidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Consumidores individuais que usam as informações do INMETRO para a sua decisão de compra.	15,00%	64,00%	426,60%
Cumprimento do Programa Anual de Análise da Qualidade de Produtos, considerando 60 produtos analisados até o ano 2000.	100,00%	233,00%	233,00%
Valor do espaço ocupado gratuitamente na mídia /valor investido no programa de testes.	200,00%	306,15%	153,07%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 1998 (Anexo B)

Segundo o Contrato de Gestão (Anexo A) os índices da educação para a qualidade referem-se “a disponibilização, para o cidadão e para os diferentes segmentos públicos e privados da sociedade, de informações e programas educativos estruturados na busca da melhoria contínua das decisões de compra e da qualidade de produtos e serviços colocados no mercado”.

### **3.2.3 Análise e Interpretação dos Resultados Globais - Contrato de Gestão 2003**

No quadro 19, estão expostos os percentuais de metas alcançadas pelo Contrato de Gestão com base no Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo D), onde foram atingidos todos os índices referentes os Resultados Globais.

### QUADRO 19 – Índices de Resultados Globais 2003

Indicadores	Previsto	Alcançado	Percentual
Conhecimento da Imagem do INMETRO	40,0%	65,0%	162,5%
Confiabilidade da Imagem do INMETRO	83,0%	91,0%	109,6%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003 (Anexo D)

Segundo o Contrato de Gestão (Anexo C) os Resultados Globais são “relativos a imagem do INMETRO referente ao seu reconhecimento e confiabilidade junto a população brasileira”.

#### **3.2.4 Análise e Interpretação dos Resultados de Atendimento - Contrato de Gestão 2003**

Analisando o quadro 20, verifica-se que o INMETRO não atingiu apenas um índice das metas predeterminadas quanto a Avaliação da Conformidade.



QUADRO 20 – Índices de Avaliação da Conformidade 2003

Avaliação da Conformidade	Previsto	Alcançado	Percentual
Índice de irregularidade na fiscalização de produtos regulamentados	1,43%	2,72%	9,8%
Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de certificação compulsória	88,0%	90,1%	102,4%
Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de certificação voluntária	92,0%	96,6%	105,0%
Produtividade na implementação de programas de avaliação da conformidade	4,2	4,2	100,0%
Nº de processos de credenciamento e supervisão de laboratórios, por técnico de Credenciamento	30,0	34,0	113,0%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003 (Anexo D)

O fato do não atingimento da totalidade das metas ocorreu, devido ao seguinte índice:

- Irregularidade na Fiscalização de Produtos Regulamentados. Esse índice tem como objetivo medir o percentual de unidades de produtos irregulares, relativo ao total de produtos fiscalizados. O indicador é calculado através da razão entre o número de unidades de produtos irregulares na fiscalização de produtos regulamentados e o número total de unidades de produtos fiscalizados (Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003 – Anexo D).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo D), o índice Irregularidade na Fiscalização de Produtos

Regulamentados não foi alcançado devido a entrada de novos produtos na carteira de produtos fiscalizáveis, que acarretou, em um primeiro momento, o aumento do número de irregulares e a mudança no enfoque dado pelos órgãos delegados a fiscalização na Área da Qualidade em decorrência da elaboração do Plano de Fiscalização para o ano de 2003.

O não cumprimento de todas as metas segundo o relatório (Anexo D) deve-se a entrada de novos produtos fiscalizáveis pelo INMETRO, o que deveria ter motivado a revisão do índice estabelecido, ou o aumento do pessoal envolvido no processo, que não ocorreu, além disso houve deslocamento de pessoal para outro setor comprometendo o alcance da meta.

No quadro 21, verifica-se que o INMETRO não atingiu as metas predeterminadas quanto ao Controle Metrológico.

QUADRO 21 – Índices de Controle Metrológico 2003

Controle Metrológico	Previsto	Alcançado	Percentual
Índice de irregularidade de produtos pré-medidos	3,20%	2,45%	123,4%
Índice de irregularidade da verificação de instrumentos de medição	1,50%	2,80%	61,3%
Nível de satisfação das empresas usuárias dos serviços de verificação periódica	88,00%	93,80%	106,6%
Eficiência do serviço descentralizado	50,00*	52,23	95,5%

\* Valores expressos em reais

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003 (Anexo D)

O fato do não atingimento de todas as metas ocorreu, devido aos seguintes índices:

- Irregularidade da Verificação de Instrumentos de Medição.

Que expressa o resultado global das ações exercidas pelo Macroprocesso Controle Metrológico, em suas diversas operações: regulamentação, aprovação de modelos, verificação e fiscalização propriamente dita, no tocante a instrumentos de medição e, igualmente, em relação aos produtos pré-medidos; como tal, estão a espelhar a efetividade do macroprocesso (Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003 – Anexo D).

Este índice é medido através da relação entre o número total de reprovações em verificações e o número total de verificações (Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003 – Anexo D).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo D) não foi alcançado:

Devido ao alto número de termômetros clínicos importados reprovados na verificação inicial, além do número total de verificações de instrumentos (que é o denominador do indicador) que caiu de 2001 para 2003 cerca de 1,184 milhões de unidades e a meta estabelecida para 2003 se baseava em um número de verificações próximo daquele valor de 2001. Como o denominador diminuiu e o número de reprovações em verificações iniciais aumentou, o índice de irregularidade foi maior do que o previsto.

Com base no relatório (Anexo D) o não cumprimento da meta foi decorrente da entrada de novos produtos no mercado, o que deveria ter motivado a negociação do índice estabelecido, ou o aumento do pessoal envolvido no processo.

- Eficiência do Serviço Descentralizado.

Que expressa o nível de execução dos serviços de verificação periódica e eventual, relacionados à despesa total da Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade (RBMLQ). O indicador é medido através da relação entre a despesa da RBMLQ realizada e o total de verificações (Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003 – Anexo D).

Segundo o Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo D) o desempenho do índice melhorou em relação ao ano anterior, porém não atingiu a meta pactuada.

O relatório não apresenta justificativa para o não atingimento da meta não sendo possível a avaliação do índice.

No quadro 22, estão expostos os percentuais de metas alcançadas pelo Contrato de Gestão com base no Relatório de Acompanhamento e Avaliação (Anexo D), onde foram atingidos todos os índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida.

QUADRO 22 – Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida 2003

Padronização e Disseminação das Unidades de Medida	Previsto	Alcançado	Percentual
Nível de credibilidade do serviço de calibração e ensaio ofertado pelo Inmetro à indústria exportadora	88,00%	97,9%	111,3%
Nível de satisfação das empresas usuárias do serviço de calibração e ensaio ofertado pelo Inmetro	89,00%	98,2%	110,3%
Produtividade da calibração e ensaios de instrumentos e padrões de medição, com rastreabilidade ao Sistema Internacional.	33,30	34,7	104,2%

Fonte: Relatório de Acompanhamento e Avaliação 2003 (Anexo D)

Segundo Contrato de Gestão 2003 (Anexo D) os Índices de Padronização e Disseminação das Unidades de Medida são:

Referente à realização, guarda, manutenção e disseminação, para instituições públicas e privadas de natureza industrial, de ensino, de pesquisa, órgãos metrológicos e demais usuários, de referências dos padrões e unidades de medida, nos diversos níveis requeridos de incertezas, por intermédio do Laboratório Nacional de Metrologia (LNM) e da Rede Brasileira de Calibração (RBC), visando à melhoria da qualidade de produtos e serviços e ao desenvolvimento científico e tecnológico do país.

Conforme análise dos resultados, os indicadores foram influenciados de acordo com os Relatórios de Acompanhamento e Avaliação (Anexos B e D), por fatores como o alto grau de vulnerabilidade de alguns indicadores, à influência de variáveis externas (exposição na mídia, associação da imagem do INMETRO ao governo como um todo, interpretação de notícias etc). Além da falta de consistência, no estabelecimento de alguns índices, juntamente com a demora na instalação da Comissão de Acompanhamento e Avaliação para o contrato de 1998, impediram a revisão dos índices, o que poderia ter proporcionado um melhor desempenho do contrato.

## **4 CAPÍTULO – CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

### **4.1 CONCLUSÕES**

Com base na revisão bibliográfica conclui-se que o contrato de gestão é uma ferramenta de planejamento e controle onde são pactuadas as metas a serem atingidas, as ações e recursos necessários ao cumprimento da missão a que se destina.

Diante da análise dos contratos firmados pelo INMETRO e seus respectivos relatórios, que foram objeto deste estudo, observou-se a falta da implementação de algumas medidas necessárias para o que o contrato de gestão, firmado pelo Governo Federal através do MICT com o INMETRO atingisse satisfatoriamente a totalidade dos resultados pactuados.

As medidas de autonomia de gestão, necessárias para que a agência pudesse atingir todas as metas estabelecidas no contrato, ainda mostram-se insuficientes, uma vez que não houve evolução nas flexibilidades concedidas, sendo necessária a ampliação de medidas de autonomia relativas ao controle social, gestão de Recursos Humanos, Gestão Orçamentária, legislação de compras e prestação de contas.

O monitoramento e avaliação de resultados, dependem da constituição de uma comissão de acompanhamento e avaliação que tenha conhecimento das atividades da agência a fim de executar o correto acompanhamento das metas pactuadas, através da análise dos índices, apontando dificuldades e falhas e apresentando sugestões para solucionar os problemas identificados no decorrer da execução do contrato.

Durante a análise evidenciou-se a necessidade do estabelecimento de indicadores consistentes baseados em dados concretos, para que haja um controle de resultados da agência na execução das metas, orientando a Administração Pública quanto a conveniência ou não de manter, rescindir ou alterar o contrato.

De acordo com os Relatórios de Acompanhamento e Avaliação (Anexos B e D), observa-se que não ocorreu uma relação de apoio mútuo entre o órgão, que obrigou-se ao cumprimento das metas contratadas e o Governo que proveu apenas parte dos meios necessários ao seu cumprimento.

Com base na revisão bibliográfica e nas análises realizadas no decorrer deste trabalho, fica expresso que o Contrato de Gestão, na forma como foi previsto no Decreto n.º 2.487 de 02 de fevereiro de 1998, institui o comprometimento com o resultado, objetivando agregar melhorias na qualidade dos serviços públicos, através da utilização racional de recursos, do aumento do controle e da transparência dos atos administrativos. Porém essa é uma realidade distante da situação atual, sendo necessário um amadurecimento da discussão em torno do contrato de gestão, a fim de que possa ser



utilizado de maneira plena, contribuindo desse modo com a eficácia da Administração Pública.

## **4.2 SUGESTÕES**

Este trabalho buscou contribuir para um maior conhecimento em relação ao assunto, porém não teve a finalidade de confrontar a utilização do contrato de gestão, com os modelos de gestão utilizados na administração direta, o que fica como sugestão para pesquisas futuras juntamente com o estudo do Projeto de Lei nº 3.337/04 de autoria do Poder executivo, no que se refere a ampliação dos mecanismos de controle social e prestação de contas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDO, Mário José Miranda. Texto publicado no Informativo Semanal Nº 138 de 02 de setembro de 2004. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/gif/1apêndice138.htm>>. Acesso em: 04 nov. 2004.

ALVARES, Maria Lúcia Miranda. **A Eficiência Como Fundamento da Reforma do Aparelho de Estado, 2003**. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=4887>>. Acesso em: 28 agosto 2004.

ANDRADE, Adriane Santos de; PINTO, Érica Martinelli e SANTIAGO, Leonardo Ayres. **O Terceiro Setor no Brasil, Estudo Acerca das Implementações das Organizações Sociais no Brasil, 2004**. Disponível em: <<http://www.mundojuridico.adv.br/documentos/artigos/texto431.doc>>. Acesso em: 04 nov. 2004.

ANGELICO, João. **Contabilidade Pública**. São Paulo: Atlas, 1989.

Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, Nilson Rosário. **Reforma Administrativa, Previsibilidade Decisória e Eficiência do Estado, 1998**. Disponível em: <<http://www.fundag.gov.br/docs/eg/semi5.rtf>>. Acesso em: 04 set. 2004.

Decreto Lei nº 137 de 27 de maio de 1991. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/D725.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D725.htm)>. Acesso em: 13 out. 2004.

Decreto lei nº 2.487 de 02 de fevereiro de 1998. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/legislação/decreto2487.asp>>. Acesso em: 15 out. 2004.

Decreto lei nº 2.488 de 02 de fevereiro de 1998. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/legislação/decreto2487.asp>>. Acesso em: 15 out. 2004.

Decreto Lei nº 93.872 de 23 de dezembro de 1986. Disponível em: <[www.funasa.gov.br/sitefunasa/legis/pdfs/decretos/decreto\\_93872\\_1986.pdf](http://www.funasa.gov.br/sitefunasa/legis/pdfs/decretos/decreto_93872_1986.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2004.

Decreto Lei nº 948 de 05 de outubro de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigosde948.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigosde948.htm)>. Acesso em: 25 out. 2004.

Decreto Lei nº 1.387 de 07 de fevereiro de 1995. Disponível em: <[www.mct.gov.br/legis/decretos/1387\\_95.htm](http://www.mct.gov.br/legis/decretos/1387_95.htm)>. Acesso em: 24 out. 2004.

Decreto Lei nº 343 de 19 de novembro de 1991. Disponível em: <[www.ufpr.br/administração/proflan/livro/pdf/35-2.06-dec343.pdf](http://www.ufpr.br/administração/proflan/livro/pdf/35-2.06-dec343.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2004.

Decreto Lei nº 1.656 de 03 de outubro de 1995. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1656.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1656.htm)>. Acesso em: 25 out. 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **As Novas Regras Para os Servidores Públicos, 2001**. Disponível em: <<http://publicações.fundap.sp.gov.br/cadernos/cad22/dados/projeto.pdf>>. Acesso em: 30 de agosto 2004.

Emenda Constitucional 19/98. Disponível em: <[www.sefa.pa.gov.br/legisla/leg/diversa/constEmenda/emendas/emendaconst%2019.htm](http://www.sefa.pa.gov.br/legisla/leg/diversa/constEmenda/emendas/emendaconst%2019.htm)>. Acesso em: 15 nov. 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura e Apresentação de Monografias, Dissertações e Teses**. 5 ed. Santa Maria, 2000.

FELDAMN, Maria Augusta, **Agências Reguladoras e o Contrato de Gestão, 2003**. Disponível em < <http://www.provedor.nuca.ie.ufej.br/provedor/artigos/feldman.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 24 out. 2004.

Lei nº 9.527 de 10 de dezembro de 1997. Disponível em:<[www.cefetma.br/cpd/lei9527.pdf](http://www.cefetma.br/cpd/lei9527.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2004.

LIMA, Silvia Maria Porto, **A Emenda Constitucional nº 19/98 e a administração gerencial no Brasil, 2000**. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=475>>. Acesso em: 11 out. 2004.

MACHADO Jr., José Teixeira; COSTA REIS, Heraldo da. **Lei 4320 Comentada**. Rio de Janeiro: IBAM, 1998.

MODESTO, Paulo. **Contrato de Gestão Instrumento de Programação do Controle Administrativo, 2004**. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/site/eventos\\_forum\\_agencias/trabalhos/Paulo\\_Modesto.pdf](http://www.ans.gov.br/portal/site/eventos_forum_agencias/trabalhos/Paulo_Modesto.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2004.

Projeto de Lei nº 3.337/04. Disponível em: <[www.camara.gov.br/sileg/prop\\_lista.asp?pagina=2&autor=523221&limite=n](http://www.camara.gov.br/sileg/prop_lista.asp?pagina=2&autor=523221&limite=n)>. Acesso em 22 de novembro de 2004.

Proposta do Governo Esvazia Poder das Agências. Jornal Folha de São Paulo, São Paulo, p.1 24 set. 2003. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/noticia.asp?id=1731>>. Acesso em: 04 set. 2004.

ROCHA, Zélio Maia. **Contrato de Gestão e Administração Pública, 2001.** Disponível em: <[http://www.vemconcursos.com.br/opinioa/index.phtml?page\\_ordem=recentes&page\\_id=343&page\\_parte=1](http://www.vemconcursos.com.br/opinioa/index.phtml?page_ordem=recentes&page_id=343&page_parte=1)>. Acesso em: 28 ago. 2004.

SANTOS, Luiz Alberto. **Contrato de Gestão e Agências Reguladoras, 2003.** Disponível em: <<https://presidencia.gov.br/casacivil/site/exec/arquivos.cfm?cod=142&tip=art>>. Acesso em: 18 ago. 2004.

SIQUEIRA. **Uma Ferramenta Gerencial Para o Setor Público o Contrato de Gestão, 2003.** Disponível em: <<http://Milenio.com.br/siqueira/Tr028.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2004.

## **ANEXOS**