

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

IEDA NIGRO NUNES CHEREIM

**O CONTRATO DE GESTÃO COMO FORMA DE INSTRUMENTAR A
RELAÇÃO ENTRE O GOVERNO E A INVESTE SÃO PAULO:
CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS, INDICADORES E METAS DE
DESEMPENHO.**

São Paulo

2012

IEDA NIGRO NUNES CHEREIM

**O CONTRATO DE GESTÃO COMO FORMA DE INSTRUMENTAR A
RELAÇÃO ENTRE O GOVERNO E A INVESTE SÃO PAULO:
CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS, INDICADORES E METAS DE
DESEMPENHO.**

Trabalho apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito complementar para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Gestão e Políticas Públicas.

Orientador: Professor Henrique Fingermañ

São Paulo

2012

RESUMO

Este estudo visa propor a implantação do contrato de gestão na Investe São Paulo – Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (ISP), um serviço social autônomo criado por lei com a finalidade de implantar a política de desenvolvimento da competitividade e atração e promoção de investimentos no Estado de São Paulo.

O trabalho objetiva também expor os principais características e objetivos do contrato de gestão, além de sugerir indicadores e metas de desempenho destinadas a implementação do mencionado contrato, com a intenção de atenuar a tensão encontrada na relação da ISP com alguns setores do governo e órgãos de controle, mantendo, entretanto, o seu grau de autonomia e de flexibilidade.

Palavras-chave: Investe São Paulo. Contrato de Gestão. Eficiência. Indicadores. Metas de Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe a implantação do contrato de gestão como forma de disciplinar a relação entre a Investe São Paulo (ISP) e o Governo do Estado de São Paulo (GESP) e de aperfeiçoar o modelo de autonomia de gestão e de flexibilidade operacional que atualmente dispõe a agência.

A formalização do contrato de gestão foi uma das recomendações descritas no trabalho elaborado em grupo sobre a “Investe São Paulo – Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade - Serviço Social Autônomo: Tensão entre flexibilidade e controle”.¹ O grupo entendeu, dentre outras conclusões relevantes, que referido contrato seria um dos instrumentos mais adequados destinados à mitigação do conflito encontrado na relação da ISP com alguns setores estratégicos do governo e órgãos de controle.

A partir dessa reflexão, o trabalho visa aprofundar o estudo das principais características e objetivos do contrato de gestão a ser formalizado entre a ISP e o GESP. Além disso, a finalidade deste trabalho é indicar as metas de desempenho e os indicadores do instrumento de gestão, necessários à adequada atuação da agência.

¹ Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas, pela autora deste artigo, Fausto Augusto Marcucci Arruda e Thaís Leal Piffer.

2 O CONTRATO DE GESTÃO NA ISP

Para introdução do tema é importante destacar algumas breves considerações sobre o contrato de gestão, cuja origem no Brasil se deu através da ampliação da autonomia gerencial, financeira e orçamentária dos órgãos e entidades da administração direta e indireta, introduzida por intermédio do artigo 37, parágrafo 8º, da Constituição Federal, por força da Emenda Constitucional nº 19/1998, não obstante a Carta Magna mencionar apenas a expressão “contrato” e não denominar expressamente o instituto de “contrato de gestão”.

Trata-se o contrato de gestão de uma forma de ajuste de vontades entre a administração pública direta e entidades que atuam ao lado do Estado, com a finalidade de fixar determinados objetivos e pactuar metas de desempenho para a entidade, com a correspondente contrapartida pela administração pública direta, por meio de transferências de recursos orçamentários, cessão de bens públicos ou de servidores públicos para atuação nessas entidades. Nesse tipo de contrato de gestão é estabelecida uma parceria, estipulando as condições e atrelando o pagamento dos recursos financeiros pelo poder público ao cumprimento das metas de desempenho da entidade.

O contrato de gestão também pode ser firmado entre a administração direta e indireta para incrementar a autonomia de certos órgãos da administração, em troca do estabelecimento de metas, mas não é dessa modalidade de contrato que tratamos aqui e sim daquele firmado com entidades privadas, uma vez que a ISP, de acordo com o artigo 1º, § 1º da Lei nº 13.179/2008² é “pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública.”

O contrato de gestão é um dos instrumentos à disposição do poder público para que o Estado brasileiro possa atuar reduzindo a atividade administrativa, concentrando sua atuação somente nas atividades de sua competência exclusiva, indelegáveis, como sinal evidente da administração gerencial.

Na tentativa de se buscar o cumprimento dos melhores resultados, com menor dispêndio de recursos públicos, surge o princípio da eficiência, introduzido juntamente com o contrato de gestão, através da Emenda Constitucional nº

² Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/portal.php/leiaut?valor=leiaut>>

19/1998, para garantia de que a gestão pública alcance o fim a que se propõe, atinja seus objetivos, de forma rápida, célere e eficaz e seja cada vez menos burocrática.

Para Cavalcante³: “Somando-se a constitucionalização desse princípio, o legislador constituinte derivado reformador trouxe mecanismos de viabilização de uma reforma estrutural no Estado Brasileiro, com a abolição do regime jurídico único, o estabelecimento de um teto constitucional para a remuneração dos servidores, a reestruturação de algumas carreiras denominadas como típicas de Estado, o contrato de gestão, termo de parceria, dentre outros.”

O contrato de gestão, portanto, relaciona-se diretamente com o princípio da eficiência na medida em que o instrumento tornou-se a base e o alicerce para a administração de resultados, possibilitando, assim, ampla reforma do aparelho do Estado.

Nos ensinamentos de André⁴, o contrato de gestão possibilita mudanças e transformações culturais, já que “são instrumentos de compromisso com uma administração pública por objetivos orientada para a qualidade de serviços e a eficiência das instituições que os produzem”. Nesse sentido tal entendimento pode fazer com que, não só a ISP, mas também o GESP tenham um elevado nível de eficiência, eficácia e efetividade, voltada para a qualificação e para o alcance de resultados, cada vez mais aprimorados, da atividade desempenhada pela ISP.

Ainda relacionado ao tema, de acordo com as lições de Di Pietro⁵, o “fim último dos contratos de gestão é a eficiência, como princípio constitucional previsto no art. 37, caput, da Constituição (cf. Emenda Constitucional nº 19) e que está na base da Reforma do Aparelhamento do Estado.”

É nesse contexto que entendemos que com o instrumento ora debatido a ser implantado na ISP, o GESP terá os melhores resultados para a política pública

³ CAVALCANTE, Carolina Torres de Melo. **O contrato de gestão na administração pública - uma visão crítica acerca o instituto**. Disponível em <http://www.iuspedia.com.br> 23 fev. 2008.

⁴ ANDRÉ, Maristela Afonso de. A efetividade dos contratos de gestão na Reforma do Estado, Revista de Administração de Empresas, Jul/Set.1999, São Paulo, v. 39, n.3, p. 42-52.

⁵DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

de atração e promoção de investimentos com o menor gasto público possível, atingindo a eficiência do sistema como um todo.

3 CONDIÇÕES DE VALIDADE E CARACTERÍSTICAS DO CONTRATO DE GESTÃO NA ISP

A ISP, nos termos da Lei nº 13.179/2008⁶, tem como finalidade “promover a execução de políticas de desenvolvimento, especialmente as que contribuam para a atração de investimentos, a redução das desigualdades regionais, a competitividade da economia, a geração de empregos e a inovação tecnológica.”

Para cumprir tal objetivo, o contrato de gestão deve dispor de certas condições e características indispensáveis para a adequada atuação da ISP.

Em primeiro lugar, como condição de validade de qualquer contrato deve existir obediência a três exigências básicas, quais sejam: a) o contrato deve ser um acordo de vontades; b) o agente deve ser capaz; e c) o objeto deve ser lícito, determinado e possível.

Além disso, os contratos devem atender alguns princípios gerais, dentre eles: a) autonomia de vontade: não há contrato sem liberdade das partes na estipulação do que lhes convenha; b) supremacia da ordem pública: a autonomia de vontade é relativa, sujeitando-se à lei e aos princípios da moral e da ordem pública; c) obrigatoriedade entre as partes: significa que o contrato faz lei entre as partes.

Para a maioria dos doutrinadores, as condições de validade e princípios gerais dos contratos devem estar contidos em todos os instrumentos. Assim, o contrato de gestão a ser firmado entre a ISP e o governo deve cumprir integralmente tais exigências, requisitos e princípios acima apresentados.

Das duas modalidades de contratos de gestão já descritos, neste estudo tratamos especificamente do ajuste a ser celebrado entre a administração direta e a ISP, e nesse tocante não há qualquer dúvida em relação às partes signatárias do instrumento, por se tratar a ISP de uma entidade privada, sem fins lucrativos, que atua de forma paralela com o Estado, havendo agente totalmente capaz nesse caso.

⁶ Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/portal.php/leiaut?valor=leiaut>>.

Superada a dificuldade de legitimidade das partes, muito debatida em relação aos contratos de gestão firmados entre entes integrantes da administração direta e indireta, no mais, no contrato de gestão da ISP devem estar presentes todos os requisitos de qualquer contrato válido.

A legislação infraconstitucional não regula especificamente o contrato de gestão, motivo pelo qual a análise das condições e características do ajuste é tarefa difícil, em virtude da inexistência de detalhes legislativos expressos sobre o instituto em apreço. Há apenas algumas leis esparsas que tratam do assunto, tais como a Lei Federal nº 9.637/98⁷, que regulamenta o instrumento entre o poder público e as organizações sociais (O.S.), a Lei Complementar nº 101/2000⁸, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, dentre outras, mas nenhuma regulamenta o contrato de gestão em si.

Dentre as principais características do contrato de gestão, os Cadernos do extinto MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado⁹, ressaltam que o instrumento deve ser flexível e dinâmico: “Flexível, porque seus elementos básicos devem comportar ajustes decorrentes de situações peculiares. Dinâmico porque deve espelhar a realidade, estando, portanto sujeito a mudanças na medida em que se modificarem os objetivos ou o contexto das políticas públicas para as quais está orientado.” O contrato de gestão a ser elaborado na ISP, portanto, deve abranger essas duas características fundamentais ora mencionadas.

Ainda de acordo com os Cadernos MARE¹⁰, são conteúdos basilares desse tipo de contrato: a) disposições estratégicas que são os objetivos da política pública à qual se vincula à entidade, missão, objetivos estratégicos e metas institucionais com seus respectivos planos de ação; b) indicadores de desempenho como forma de representação quantificável, e também de natureza qualitativa, para a mensuração da obtenção das metas propostas, baseada em um determinado padrão de excelência, convencionado, para julgamento da adequação do nível de

⁷ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm>. Acesso em: 28 jun. 2012.

⁸ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm> Acesso em: 07 jul. 2012.

⁹ Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno02.PDF> Acesso em: 07 jul. 2012.

¹⁰ Idem, Ibidem.

realização de cada meta programada, considerando o horizonte de tempo da avaliação; c) definição dos meios e condições para execução das metas pactuadas como recursos (orçamentário, patrimônio, pessoal), níveis de autonomia e flexibilidade; d) sistemática de avaliação a ser exercida pelo órgão superior através de reuniões de acompanhamento e avaliações para objetivamente ser analisado o grau de atingimento das metas, com base nos indicadores propostos, cujos resultados serão objeto de análise, com o objetivo de corrigir ou redirecionar as metas.

A partir dessa análise, é possível deduzir que todas essas importantes condições e características necessitam estar presentes e afiguram-se até como requisitos de validade do contrato de gestão a ser formalizado na ISP.

4 OBJETIVOS E CONTEÚDO DO CONTRATO DE GESTÃO NA ISP

O principal objetivo do contrato de gestão da ISP, enquanto instrumento de implementação de política pública e de gestão, é o estabelecimento de objetivos, metas e responsabilidades para atuação da ISP, definição do procedimento para a supervisão da gestão da ISP pelo GESP, bem como os critérios de avaliação, com indicadores de desempenho pertinentes.

O contrato de gestão visa também garantir a autonomia de atuação administrativa e de gestão, para persecução do desenvolvimento da política pública de responsabilidade da agência.

Desta forma, pode-se afirmar que o contrato de gestão da ISP deve conter todos os objetivos anteriormente detalhados, para que o instrumento possa aperfeiçoar o modelo de serviço social autônomo vigente na agência, conforme proposta traçada no trabalho realizado em grupo sobre o tema.

Neste sentido, Di Pietro¹¹ destaca que “os contratos de gestão, estipulando os compromissos reciprocamente assumidos entre a União e a empresa, conterão cláusulas especificando: I- objetivos; II- metas; III- indicadores de produtividade; IV- prazos para a consecução das metas estabelecidas e para a vigência do contrato; V- critérios de avaliação de desempenho; VI- condições para a revisão, renovação, suspensão e rescisão; e VII- penalidades aos administradores que descumprirem resoluções do CCE ou as cláusulas contratuais.”

Quanto ao conteúdo, salientamos que nas lições de Di Pietro¹², os contratos de gestão devem conter no mínimo: “a. forma como a autonomia será exercida; b. metas a serem cumpridas pelo órgão ou entidade no prazo estabelecido no contrato; c. controle de resultado.” É o controle de resultados que orienta a administração pública quanto à conveniência ou não de manter, rescindir ou alterar o contrato.

¹¹ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

¹²Idem, *Ibidem*.

A seguir sugerimos o conteúdo básico do contrato de gestão a ser implantado na ISP. Tal proposição guarda semelhança com o instrumento firmado entre a União, por intermédio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil¹³, o qual vem apresentando resultados satisfatórios no âmbito do governo federal.

- a) Objeto: o objeto do contrato de gestão é a pactuação de resultados entre uma parte contratante, o Poder Público (o GESP, no caso) e outra parte contratada, a entidade, (a ISP, nesse caso). Essa cláusula deverá delimitar, de forma clara e exata, o contexto institucional do setor de atuação da entidade contratada, além do estabelecimento de metas e responsabilidades para atuação da ISP na execução da política pública de sua responsabilidade;
- b) Obrigações da ISP: deve conter as ações da ISP necessárias a garantia do desenvolvimento institucional contínuo do contrato de gestão, relativas à orientação estratégica, otimização de processos organizacionais, prestação de contas, capacitação e remuneração do quadro de pessoal, dentre outras;
- c) Obrigações do GESP: deve conter os meios necessários à execução do contrato de gestão a serem providos pelo GESP, relativos a recursos (financeiros, pessoal, patrimônio, etc.), à autonomia de gestão (pessoal, logística e orçamentário-financeira), dentre outras;
- d) Metas e Plano de Ação: enumeração e fixação de todas as metas pactuadas (intermediárias e finais) com seus respectivos indicadores de efetividade, eficácia e eficiência e questões relativas à implementação e o Plano de Ação para alcance dessas metas;
- e) Valor: deve estabelecer o recurso e a fonte de receita a ser alocada para financiamento de projetos, atividades, custeio da estrutura administrativa e de pessoal da ISP, durante toda a vigência contratual;

¹³Contrato de Gestão firmado em 18/04/2007 entre a União, por intermédio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil.

- f) Aplicação e administração dos recursos: compromisso por parte da ISP de aplicação dos recursos exclusivamente no desenvolvimento de programas relacionados à atividade-fim da entidade;
- g) Controle e fiscalização: deve prever a observância de controle interno e externo, além de fiscalização por auditorias independentes para verificação das demonstrações contábeis e financeiras e aplicação dos recursos;
- h) Acompanhamento, supervisão e avaliação de resultados: dispõe sobre a sistemática de acompanhamento definida concernente a tipos e periodicidade dos relatórios, níveis de cumprimento de metas, supervisão e orientações para revisão e correções de metas ou condições;
- i) Revisão e modificação: definição da possibilidade, ao longo da execução contratual de haver revisão, modificação e conseqüentes ajustes no contrato;
- j) Suspensão: dispõe sobre as condições para suspensão, pelo período necessário à melhor adequação ao objeto do contrato, caso se verifiquem mudanças substanciais no contexto, impossibilitando o alcance das metas;
- k) Rescisão: trata das situações e condições em que a rescisão poderá, justificadamente, ser solicitada pelas partes e sobre as situações em que o contrato poderá ser rescindido a qualquer tempo, em face do descumprimento injustificado dos compromissos firmados, ou por acordo entre as partes ou, ainda, à prática de irregularidades por quaisquer das partes;
- l) Vigência e renovação: a vigência, conforme já disposto no trabalho elaborado em grupo¹⁴ deve ser bastante prolongada, aproximadamente 20 (vinte) anos, a exemplo do contrato de gestão denominado “Paranacidade”, podendo este prazo ser estendido por período a ser

¹⁴ Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas, pela autora deste artigo, Fausto Augusto Marcucci Arruda e Thaís Leal Piffer.

determinado pelas partes, mediante termo aditivo que altere cláusulas relativas às metas, obrigações das partes e plano de ação;

- m) Publicidade e controle social: dispõe sobre a obrigatoriedade de publicação do contrato de gestão, dos relatórios parciais e finais e dos termos aditivos contratuais, bem como controle social do contrato;
- n) Penalidades, responsabilidades e descumprimento dos compromissos pactuados,: dispõe sobre as conseqüências e responsabilidades das partes, nos casos de descumprimento dos compromissos, bem como penalidades previstas na legislação pertinente;
- o) Foro: elege-se o foro competente para dirimir controvérsias e dúvidas do contrato de gestão.

Nestes termos e com esse conteúdo, cabe consignar que o contrato de gestão a ser firmado na ISP estará apto para surtir os efeitos desejados, aperfeiçoando, dia-a-dia, a atividade desempenhada pela ISP.

5 INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO DO CONTRATO DE GESTÃO NA ISP

É de suma importância ressaltar que o estabelecimento de regras claras na relação entre a ISP e o GESP é fundamental para o êxito do pacto de gestão a ser firmado na agência. Por isso, é extremamente relevante firmar-se um bom contrato para ambas as partes, esclarecendo e definindo o papel exato de cada um, estabelecendo indicadores e metas de desempenho factíveis e possíveis de serem atingidas.

A escolha de indicadores é essencial para o desempenho adequado do contrato de gestão, devendo ser proposto por gestores públicos experientes, competentes e preparados para efetuar uma análise detalhada nos processos e informações da entidade. Tais gestores devem recomendar os indicadores mais apropriados possíveis e na sequência da assinatura do contrato, proceder com o constante monitoramento dos índices, agindo e corrigindo eventuais falhas na qualidade das metas sempre que necessário, visando demonstrar com exatidão se o resultado esperado foi ou não atingido.

Os indicadores e as metas de desempenho não podem ser fáceis, nem impossíveis de serem atingidas. Devem, porém, ser desafiadoras e contemplar todas as atividades da entidade para que possa haver bastante esforço por parte da ISP, a fim de que esta, com empenho e dedicação, consiga atingi-la.

Ainda considerando o instrumento de gestão firmado entre a União, por intermédio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - Apex-Brasil¹⁵, por ser experiência bem sucedida na esfera do governo federal, apontamos alguns indicadores para o contrato de gestão a ser firmado com a ISP, os quais entendemos serem relevantes para a avaliação de desempenho da agência. Assim, para a designação dos indicadores e metas de desempenho do ajuste a ser efetuado na ISP, as fontes de dados a serem utilizadas são:

- a) Número de empresas atendidas no Estado de São Paulo;

¹⁵Contrato de Gestão firmado em 18/04/2007 entre a União, por intermédio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil.

- b) Número de estudos elaborados para empresas investirem no Estado;
- c) Número de empresas que realizaram investimento no Estado;
- d) Volume de investimentos atraídos para o Estado;
- e) Número de empregos diretos e indiretos criados no Estado;
- f) O grau de inovação tecnológica do Estado;
- g) Nível de satisfação das empresas atendidas, a ser mensurada através de pesquisa independente;
- h) Sistemas de controle contábil, empresarial de administração de pagamentos e receitas (se houver implantação da diversificação de receitas sugeridas no estudo em grupo) utilizadas pela ISP;
- i) Sistema de gerenciamento e acompanhamento de projetos da ISP, contemplando a vigência dos projetos, as metas e objetivos, bem como ações e eventos planejados e executados.

Os indicadores descritos na alínea “a” - número de empresas atendidas no Estado de São Paulo, e “b” - número de estudos elaborados para empresas investirem no Estado, visam auxiliar na formulação de estratégias que aumentem cada vez mais a base de empresas interessadas em proceder investimento no Estado, servindo como mensuração do esforço e do desempenho da agência.

Já objetivo precípua dos indicadores citados nos itens “c” – número de empresas que realizaram investimento no Estado, e “d” volume de investimentos atraídos para o Estado, é sinalizar não só o empenho finalístico da Agência na atração de investimentos para o Estado de São Paulo, mas também verificar comparação entre empresas atendidas e aquelas que efetivamente investiram no Estado. Isto porque, pode ocorrer, como de fato ocorre, a possibilidade de, apesar da ISP envidar todos os esforços na atração de determinado investimento, este pode não acontecer por motivos alheios à vontade da agência.

A obtenção dos indicadores “e” - número de empregos diretos e indiretos criados no Estado, e “f” - o grau de inovação tecnológica do Estado, são essenciais, posto que, juntamente com a atração de investimentos, a redução das desigualdades regionais, a competitividade da economia, estas ações constituem a própria finalidade da ISP.

O indicador mencionado na alínea “g” – nível de satisfação das empresas atendidas por meio de pesquisa independente, também é muito importante para a ISP, porque pode revelar que, a despeito de determinado investidor assegurar ampla satisfação com a agência, não realizou o negócio no Estado, por qualquer outra motivação não relacionada diretamente à atuação efetiva da ISP.

O objetivo dos indicadores previstos nos itens “h” - sistemas de controle contábil, empresarial de administração de pagamentos e receitas utilizadas pela ISP e “i” - sistema de gerenciamento e acompanhamento de projetos da ISP, contemplando a vigência dos projetos, as metas e objetivos, bem como ações e eventos planejados e executados, revelam-se necessários para que haja acompanhamento do volume de projetos desenvolvidos, bem como apuração exata dos controles executados pela ISP.

Não existe aqui a pretensão de esgotar todas as possibilidades de criação de indicadores e metas de desempenho. As recomendações acima apresentadas são algumas sugestões pontuais destinadas a facilitar o árduo trabalho do gestor público, a quem cabe efetivamente formular tais índices.

O que importa sublinhar, contudo, é que deve haver por parte dos envolvidos um ênfase e um esforço muito grande para o estabelecimento de metas e indicadores de boa qualidade, a fim de que haja o fortalecimento e o incremento da política pública a cargo da ISP. Essa questão terá que ser enfrentada e apreciada pelos gestores, no momento em que se decidir firmemente pela formalização da avença aqui defendida.

Vale salientar, outrossim, que os indicadores e metas de desempenho devem fazer parte integrante do instrumento de gestão, como anexo, com todos os detalhes e minúcias necessárias ao correto entendimento dos índices.

A partir dos indicadores aqui propostos, é essencial consignar que deve-se procurar desenvolver uma metodologia para o estabelecimento de metas bastante abrangente, desafiante e exequível, com uma visão ampla de experiências de sucesso de outras agências de investimento do mundo. Um bom embasamento para o início desse trabalho, é a busca da base de dados da WAIPA (*World Association of Investment Promotion Agencies*), que possui atualmente em sua composição, 244 agências de promoção de investimentos nacionais e

subnacionais, de 162 países distintos. É importante levar em consideração a experiência de sucesso de alguns países voltada para a melhoria do desempenho dos índices de investimentos, para implementar uma efetiva e eficaz avaliação de desempenho na ISP.

Ademais, é necessário destacar que o processo de avaliação de desempenho da ISP deve ser desenvolvido considerando 3 (três) fases consecutivas: 1) pactuação das metas; 2) acompanhamento do desempenho; 3) a avaliação efetiva do desempenho.

Sublinhe-se que os processos de avaliação de desempenho são todos de longo prazo e permanentes, a fim de permitir contínuos e sucessivos ajustes no contrato de gestão. Esse é mais um motivo pelo qual a vigência do instrumento recomendado nesse estudo deve ser bastante longa (aproximadamente 20 anos), para que a análise das metas possa ser mais detidamente apreciada.

Reconhecemos que medir o desempenho de uma agência de investimento é tarefa extremamente difícil, são muitas variáveis, consideráveis números de indicadores, quantitativos, análise de dados, mas este deve estar afinado com o cumprimento de objetivos, missão e funções da ISP e variando de acordo com o estabelecimento de suas metas. Objetivos e metas para a ISP são diversos, do mesmo modo que existem diferentes dimensões de avaliação e análise do conteúdo dos indicadores, tudo para o fim de compor um sistema de monitoramento útil e eficiente da extensão do desempenho.

Propor uma análise sobre o desempenho de uma agência de investimento implica atentar para as particularidades definidoras de sua organização interna, compreendendo seu caráter dinâmico, seu contexto político, social e econômico-financeiro.

Nesta esteira, é relevante salientar que o contrato de gestão a ser firmado na ISP estará pronto para surtir todos os efeitos desejados, a fim de melhorar o desempenho das ações exercidas pela agência.

6 CONCLUSÃO

A partir do exposto no presente trabalho e reiterando as considerações da dissertação sobre a “Investe São Paulo – Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade - Serviço Social Autônomo: Tensão entre flexibilidade e controle”¹⁶ conclui-se que a implementação do contrato de gestão nos moldes descritos constitui o instrumento adequado para manter a autonomia hoje existente na ISP e para mitigar a tensão entre flexibilidade e controle.

De um lado, os órgãos do governo, cuja intenção, com a criação da agência é a diminuição dos encargos do Estado, com ganho de qualidade, produtividade e eficiência, transferindo-os, ainda que em parte, para outra entidade e de outro a agência, com sua autonomia e flexibilidade de atuação.

O estabelecimento de indicadores e metas de desempenho para a ISP, em troca da concessão de autonomia no planejamento e elaboração de suas atividades é indispensável para o cumprimento do princípio da eficiência, já que os meios de controle formal são substituídos sumariamente pelo controle qualitativo e quantitativo. O contrato de gestão mostra-se o instrumento adequado para a consecução de metas a que pode se obrigar a ISP para merecer determinados privilégios concedidos pelo Estado.

Importa ressaltar, que o contrato de gestão atua aqui como um compromisso institucional de resultados, com o propósito de contribuir e reforçar o alcance de políticas públicas, através de um programa de melhoria de gestão, representando ganho concreto para os gestores, prestadores e sociedade, uma vez que reforça a *accountability* e os mecanismos de controle social, bem como elege os critérios específicos a serem cumpridos pela entidade, podendo verificar quais são mais adequados aos fins que se destina.

Na verdade, o contrato de gestão seria o primeiro passo para impulsionar o desenvolvimento e o fortalecimento da ISP, garantindo eficiência para a política pública de promoção de competitividade e atração de investimentos. A questão

¹⁶ Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas, pela autora deste artigo, Fausto Augusto Marcucci Arruda e Thaís Leal Piffer.

que se coloca é a premente necessidade de promover um ótimo funcionamento da ISP e o início desse avanço seria exatamente a aprovação de um contrato de gestão, que tivesse o condão de fomentar a atuação da agência.

Isto porque o grande desafio para a agência no momento é a necessidade de regularizar o repasse de recursos, com a fixação de metas a cumprir, o que impactaria positiva e diretamente na obtenção de confiança dos setores estratégicos de governo e órgãos de controle.

Por derradeiro, cabe sublinhar que a implantação do contrato de gestão com bons indicadores de desempenho, auxiliará, sobremaneira, na redução da insegurança existente atualmente na ISP, contribuindo para aumentar a eficiência da agência, e ainda, como preconiza a Lei de criação da ISP (Lei nº 13.179/2008), tornar cada vez mais crescentes os investimentos, com o menor custo possível, podendo propiciar, em última análise, a redução das desigualdades regionais, a competitividade da economia, a geração de empregos e a inovação tecnológica.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 28 jun. 2012.

_____. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19637.htm>. Acesso em: 28 jun. 2012.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 07 jul. 2012.

Cadernos Mare Da Reforma Do Estado. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno02.PDF>. Acesso em: 07 jul. 2012.

Contrato de Gestão firmado em 18/04/2007 entre a União, por intermédio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil.

ANDRÉ, Maristela Afonso de. **A efetividade dos contratos de gestão na Reforma do Estado**, Revista de Administração de Empresas, Jul/Set.1999, São Paulo, v. 39, n.3.

CAVALCANTE, Carolina Torres de Melo. **O contrato de gestão na administração pública - uma visão crítica acerca o instituto**. Disponível em <http://www.iuspedia.com.br> 23 fev. 2008.

_____.; PACHECO, Regina Sílvia. A reforma do Estado Brasileiro e o desenvolvimento. **Revista Eletrônica sobre reforma do Estado**, n. 3, set./out./nov., 2005. Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia.

DI PIETRO, Maria Sílvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública:** uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

PACHECO, Regina Silvia. **Contratualização de resultados no setor público:** a experiência brasileira e o debate internacional. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 nov. 2004.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 13.179, de 19 de agosto de 2008.** Autoriza o Poder Executivo a instituir Serviço Social Autônomo denominado Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade - INVESTE SÃO PAULO, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/portal.php/leiaut?valor=leiaut>>. Acesso em: 07 maio 2012.

_____. **Decreto nº 53.961, de 21 de janeiro de 2009.** Aprova o Estatuto da Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade - INVESTE SÃO PAULO e dá providências correlatas. Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/portal.php/decretoaprov?valor=decretoaprov>>. Acesso em: 07 jul. 2012.