

**ANEXO  
RESOLUÇÃO ANA Nº 451,  
DE 27 DE OUTUBRO DE 2006**

**MANUAL OPERATIVO  
PARA OS PROGRAMAS DE TRABALHO DOS  
CONTRATOS DE GESTÃO**

## SUMÁRIO

1. Objetivo .....	3
2. Referências e Legislação .....	3
3. Definições .....	3
3.1 Objeto .....	3
3.2 Programa de Trabalho .....	3
3.3 Metas .....	4
3.4 Resultados .....	4
3.5 Indicadores de desempenho .....	4
3.6 Critério de avaliação .....	5
3.7 Nota parcial .....	5
3.8 Nota final .....	5
3.9 Nota geral .....	5
3.10 Conceito de avaliação .....	5
4. Metodologia de avaliação .....	6
4.1 Planilhas .....	6
4.2 Apuração de resultado .....	7
4.3 Cálculo das notas .....	7
5. Relatório de Gestão .....	8
5.1 Comprovação dos resultados .....	8
6. Processo de Avaliação .....	8
6.1 Comissão de Avaliação .....	8
6.2 Relatório de Avaliação .....	8
6.3 Calendário anual .....	9
6.4 Avaliação preliminar .....	9
6.5 Avaliação conjunta .....	9
6.6 Avaliação final .....	10
6.7 Encaminhamentos .....	10

## 1. Objetivo

O Manual Operativo de Programas de Trabalho dos Contratos de Gestão, celebrados entre a Agência Nacional de Águas – **ANA** - e as **ENTIDADES DELEGATÁRIAS** de funções de Agência de Água, visa a orientar a execução do Programa de Trabalho, a elaboração de Relatórios de Gestão e seu processo de avaliação.

## 2. Referências e Legislação

A execução do Contrato de Gestão deve atender ao disposto na legislação nacional de recursos hídricos, principalmente com relação às competências e atribuições estabelecidas para as entidades signatárias, tendo como principais referências legais os instrumentos abaixo relacionados:

- a) Constituição Federal do Brasil (1988);
- b) Lei nº 9.433, de 1997 – Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos e cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos;
- c) Lei nº 9.984, de 2000 – Dispõe sobre a criação da **ANA**, entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e de coordenação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos;
- d) Lei nº 10.881, de 2004 – Dispõe sobre os contratos de gestão entre a **ANA** e **ENTIDADES DELEGATÁRIAS** das funções de Agência de Água relativas à gestão de recursos hídricos de domínio da União;
- e) Resoluções do Conselho Nacional de Recursos Hídricos – **CNRH** – relativas ao exercício de funções de Agências de Água;
- f) Instruções e deliberações normativas do Tribunal de Contas da União – **TCU** –, relativas à prestação de contas; e
- g) Instruções da Controladoria Geral da União – **CGU** – relativas à prestação de contas.

## 3. Definições

### 3.1 Objeto do Contrato de Gestão

O objeto do Contrato de Gestão é o alcance de metas nas atividades a serem desempenhadas no exercício de funções de Agências de Água.

### 3.2 Programa de Trabalho

O Programa de Trabalho compreende um conjunto de metas a serem alcançadas, conforme os prazos de execução nele previstos, cujo cumprimento será mensurado por meio de indicadores de desempenho.

O Programa de Trabalho é representado por um conjunto de planilhas matriciais compostas de metas, dispostas em colunas, e de prazos para atendimento, dispostos nas linhas, compreendendo todo o período de vigência do Contrato de Gestão.

### 3.3 Metas

Consistem em valores relativos aos indicadores de desempenho a serem alcançados ao longo da vigência do Contrato de Gestão.

As metas são propostas, pactuadas e aprovadas pelas instâncias deliberativas da ANA, da **ENTIDADE DELEGATÁRIA** e dos Comitês de Bacia.

As metas a serem alcançadas poderão ser desconsideradas na apresentação do Relatório de Gestão, desde que as justificativas apresentadas sejam aceitas pela Comissão de Avaliação.

### 3.4 Resultados

Consistem de valores alcançados em determinado período de apuração, referentes aos critérios de avaliação definidos para cada um dos indicadores de desempenho. Serão registrados na planilha específica por ocasião da elaboração do relatório sobre o cumprimento do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão.

### 3.5 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho visam mensurar a atuação da **ENTIDADE DELEGATÁRIA**, monitorando e permitindo avaliar o atendimento das metas.

Os indicadores devem ser estabelecidos com observação dos princípios abaixo:

- a) Representatividade: o indicador deve ser a expressão dos produtos essenciais de uma atividade ou função; o enfoque deve ser no produto: medir aquilo que é produzido, identificando produtos intermediários e finais, além dos impactos desses produtos;
- b) Homogeneidade: na construção de indicadores devem ser consideradas apenas variáveis (ou critérios) homogêneas;
- c) Praticidade: garantia de que o indicador realmente funciona e permite a tomada de decisões gerenciais;
- d) Validade: o indicador deve refletir o fenômeno a ser monitorado;
- e) Autonomia de gestão: o indicador deve medir os resultados atribuíveis às ações que se quer monitorar, devendo ser evitados indicadores que possam ser influenciados por fatores externos à ação do gestor;
- f) Simplicidade: o indicador deve ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso;
- g) Seletividade: cada indicador deverá ser suficiente o bastante para indicar a qualidade da gestão para o fim desejado, não devendo ser utilizado mais de um indicador ou sobreposições entre as finalidades dos indicadores para medir o desempenho em um mesmo fim;
- h) Cobertura: os indicadores devem representar adequadamente a amplitude e a diversidade de características do fenômeno monitorado, resguardado o princípio da seletividade e da simplicidade;

- i) **Economicidade:** as informações necessárias ao cálculo do indicador devem ser coletadas e atualizadas a um custo razoável; em outras palavras, a manutenção da base de dados não pode ser dispendiosa;
- j) **Acessibilidade:** deve haver facilidade de acesso às informações primárias, bem como de registro e manutenção, para o cálculo dos indicadores;
- k) **Estabilidade:** a estabilidade conceitual das variáveis componentes e do próprio indicador, bem como a estabilidade dos procedimentos para sua elaboração, são condições necessárias ao emprego de indicadores para avaliar o desempenho ao longo do tempo; e
- l) **Confiabilidade:** para que haja confiabilidade, é necessário que a fonte dos dados utilizada para o cálculo do indicador seja confiável, de tal forma que diferentes avaliadores possam chegar aos mesmos resultados.

### **3.6 Critérios de avaliação**

Os critérios de avaliação, que podem representar etapas de processo gerencial, são componentes parciais definidos para cada um dos indicadores de desempenho e são utilizados para o cálculo da nota parcial.

### **3.7 Nota Parcial**

Nota Parcial é o valor resultante do cálculo ponderado do atendimento às metas dos critérios de avaliação definidos para cada indicador de desempenho.

### **3.8 Nota Final**

Nota Final é o valor resultante do cálculo ponderado das notas parciais dos critérios de avaliação para cada indicador de desempenho, para o período sob avaliação.

### **3.9 Nota Geral**

Nota Geral é o valor resultante do cálculo ponderado das notas finais de cada indicador de desempenho, para o período sob avaliação, objeto de avaliação quanto ao cumprimento do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão.

### **3.10 Conceito de avaliação**

Visa traduzir para uma escala qualitativa o valor numérico da nota geral e, dessa forma, mostrar o grau de atendimento das metas pactuadas e, conseqüentemente, o cumprimento do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão.

Os conceitos correspondentes às notas serão os seguintes:

- |                 |   |                 |          |
|-----------------|---|-----------------|----------|
| a) Ótimo        | - | nota entre      | 9 e 10   |
| b) Bom          | - | nota entre      | 7 e 8,99 |
| c) Regular      | - | nota entre      | 5 e 6,99 |
| d) Insuficiente | - | nota inferior a | 5        |

## 4. Metodologia de avaliação

### 4.1 Planilhas

As planilhas que compõem o Programa de Trabalho serão preenchidas com os resultados verificados em cada período de avaliação e consistirão no processo objetivo de construção das notas parciais, finais e geral, sobre as quais incidirá o julgamento conclusivo da avaliação quanto ao cumprimento do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão.

A tabela 1, abaixo, apresenta um exemplo para uma planilha de cálculo de notas para o indicador de desempenho.

AVALIAÇÃO		1A CRITÉRIO 1	1B CRITÉRIO 2	1C CRITÉRIO 3	NOTA FINAL (NF)
		PESO			
		4	4	2	
1º Período de Avaliação	META	3	3	1800	8,44
	RESULTADO	2	3	1600	
	NOTA (NP)	6,7	10,0	8,9	
2º Período de Avaliação	META	3	3	1950	
	RESULTADO				
	NOTA (NP)				

Tabela 1

A tabela 2, abaixo, apresenta um exemplo de uma planilha para o cálculo da nota geral por período avaliado.

PLANILHA DE AVALIAÇÃO – PERÍODO:					
INDICADORES	Peso	Nota Final (NF)	Nota Geral (NG)	Conceito Geral	Fórmula de Cálculo e Conceitos
1   INDICADOR 1	3	8,00	8,5	Bom	Nota Geral = $(\sum \text{Nota} * \text{Peso Indicador} / \sum \text{Peso Indicador})$
2   INDICADOR 2	2	9,00			
3   INDICADOR 3	1	7,00			Conceitos
4   INDICADOR 4	4	8,00			Ótimo $NG \geq 9$ Bom $7 \leq NG < 9$
5   INDICADOR 5	3	10,00			Regular $5 \leq NG < 7$ Insuficiente $NG < 5$

Tabela 2

## 4.2 Apuração de resultado

A apuração dos resultados a serem apresentados em cada período e para cada critério de avaliação do indicador de desempenho, será feita em conformidade com a orientação prevista na respectiva planilha do indicador, segundo critérios nela definida.

A tabela 3, a seguir, apresenta um exemplo de procedimento para apuração de resultados.

PROCEDIMENTOS DE APURAÇÃO DE RESULTADO		
1A. CRITÉRIO 1 E 1B. CRITÉRIO 2		1C. CRITÉRIO 3
1	Conteúdo 1	Número aferido no período da avaliação
2	Conteúdo 2	
3	Conteúdo 3	
O Resultado será verificado pelo número de itens atendidos com relação à lista acima, por período de avaliação, na página eletrônica da entidade delegatária.		

Tabela 3

## 4.3 Cálculo das Notas

A Nota é a representação numérica da análise comparativa entre a meta estabelecida e o resultado alcançado. O seu valor varia de 0 a 10 e, para o caso das notas parciais, corresponde ao valor *pro rata* ou total de etapas de processo gerencial atendidas no período.

A Nota final para cada indicador e período de avaliação, por sua vez, é a média ponderada das notas parciais com os pesos respectivos a cada um dos critérios.

A tabela 4, abaixo, ilustra estas formulações.

FÓRMULAS DE CÁLCULO DAS NOTAS
$NP = 10 * \text{Resultado} / \text{Meta}$ ; se Meta = 0, então NP = 0 e Peso = 0, no período; 0 = NP = 10
$NF = \sum (NP * \text{Peso}) / \sum (\text{Pesos})$

Tabela 4

Para o cálculo da Nota Geral, para cada período, é feita a operação ponderada entre os valores das notas finais de cada indicador com os pesos respectivos.

## 5. Relatório de Gestão

Ao final de cada período de avaliação, a **ENTIDADE DELEGATÁRIA** elaborará relatório sobre a execução do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão, estruturado e contendo as informações solicitadas nas Orientações Normativas da **CGU** e das Instruções Normativas do **TCU**, além de outras que sejam solicitadas pela **ANA**.

### 5.1 Comprovação dos resultados

Toda documentação comprobatória do alcance das metas do Programa de Trabalho, tais como relatórios, produtos, declarações, etc, deverá permanecer à disposição da Comissão de Avaliação e órgãos de controle, disponibilizada na Internet e arquivada na **ENTIDADE DELEGATÁRIA**. A Comissão de Avaliação poderá solicitar novas informações ou o detalhamento necessário destes documentos.

## 6. Processo de Avaliação

### 6.1 Comissão de Avaliação

A **ANA** instituirá Comissão de Avaliação para cada Contrato de Gestão composta por especialistas da **ANA**, da Secretaria de Recursos Hídricos do Ministério do Meio Ambiente e de outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

Caberá à Comissão de Avaliação a análise dos relatórios sobre a execução do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão e a elaboração de relatório conclusivo sobre a avaliação realizada, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados.

Essa análise comparativa, juntamente com eventuais comentários e justificativas da **ENTIDADE DELEGATÁRIA**, orientarão a avaliação do cumprimento do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão e a indicação de recomendações, quando necessárias.

### 6.2 Relatório de avaliação

O relatório de avaliação sobre a execução do Contrato de Gestão, também chamado Relatório de Avaliação, elaborado pela Comissão de Avaliação, possuirá os seguintes conteúdo e estrutura mínimos:

#### 6.2.1 Dados gerais sobre o Contrato de Gestão:

- a) Identificação da **ENTIDADE DELEGATÁRIA**;
- b) Identificação do Contrato de Gestão;
- c) Identificação do Relatório de Gestão sob avaliação;
- d) Número da Resolução ANA que institui a Comissão de Avaliação;
- e) Nome dos integrantes da Comissão de Avaliação.



#### 6.2.2 Indicadores de desempenho:

- a) Planilha dos indicadores de desempenho do Programa de Trabalho;
- b) Análise de justificativas, se apresentadas;
- d) Planilhas do Programa de Trabalho com metas e resultados ajustados, quando couber;
- e) Recomendações específicas para os indicadores de desempenho, quando cabíveis.

#### 6.2.3 Avaliação sobre o cumprimento do Programa de Trabalho do Contrato de Gestão.

#### 6.2.4 Recomendações gerais, se necessário.

### 6.3 Calendário anual

A Comissão de Avaliação elaborará Calendário Anual de suas atividades e o encaminhará à Comissão de Acompanhamento dos Contratos de Gestão, até o dia 15 de dezembro de cada ano.

Este Calendário deverá indicar as datas para:

- a) entrega do Relatório de Gestão pela **ENTIDADE DELEGATÁRIA**;
- b) avaliação preliminar do Relatório de Gestão;
- c) avaliação conjunta do Relatório de Gestão; e
- d) avaliação final do Relatório de Gestão.

### 6.4 Avaliação preliminar

A Comissão de Avaliação realizará uma avaliação preliminar do Relatório de Gestão e a encaminhará para manifestação da **ENTIDADE DELEGATÁRIA** e da Comissão de Acompanhamento dos Contratos de Gestão.

A **ENTIDADE DELEGATÁRIA** e a Comissão de Acompanhamento dos Contratos de Gestão deverão analisar a avaliação preliminar e encaminhar sobre ela suas considerações, dentro dos prazos a serem estabelecidos pela Comissão de Avaliação.

### 6.5 Avaliação conjunta

A avaliação preliminar do Relatório de Gestão e as considerações da **ENTIDADE DELEGATÁRIA** e da Comissão de Acompanhamento dos Contratos de Gestão sobre ela serão objeto de reunião para avaliação conjunta entre a **ENTIDADE DELEGATÁRIA**, a Comissão de Acompanhamento dos Contratos de Gestão e a Comissão de Avaliação.

### **6.6 Avaliação final**

Após a reunião para avaliação conjunta, caberá à Comissão de Avaliação a elaboração do Relatório de Avaliação sobre o Relatório de Gestão.

### **6.7 Encaminhamentos**

O Relatório de Avaliação deverá ser encaminhado à Diretoria Colegiada da ANA, que, por sua vez, após apreciação, enviará cópia dele ao Conselho Nacional de Recursos Hídricos, ao Comitê da Bacia objeto do Contrato de Gestão e à **ENTIDADE DELEGATÁRIA**.