



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas (FACE)  
Programa de Pós-Graduação em Economia (PPGECO)  
Mestrado Profissional em Economia

Thiago Ferreira dos Santos

**Fiscalização dos Contratos de Gestão das Organizações Sociais no contexto  
da União: aplicação de sistemática para avaliação de Indicadores de  
Resultados e Gestão**

Brasília, DF  
2023



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
(FACE)

Programa de Pós-Graduação em Economia (PPGECO)

Mestrado Profissional em Economia

**THIAGO FERREIRA DOS SANTOS**

**Fiscalização dos Contratos de Gestão das Organizações Sociais no contexto da União: aplicação de sistemática para avaliação de Indicadores de Resultados e Gestão**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia. Área de concentração: Economia

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra Andrea Felipe Cabello**  
**Coorientador: Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa**

Brasília, DF

2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOS, Thiago Ferreira dos

Fiscalização dos Contratos de Gestão das Organizações Sociais no contexto da União: aplicação de sistemática para avaliação de Indicadores de Resultados e Gestão/ Thiago Ferreira dos Santos; Orientadora Professora Doutora Andrea Felipe Cabello; Coorientador Professor Doutor Abimael de Jesus Barros Costa. -- Brasília, 2023.

101 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, 2023.

1.Governo Federal. 2. Organizações Sociais. 3. Contrato de Gestão. 4. Fiscalização.

I. Cabello, Andrea Felipe. II. Costa, Abimael de Jesus Barros. III. Universidade de Brasília. IV. Título

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**THIAGO FERREIRA DOS SANTOS**

### **Fiscalização dos Contratos de Gestão de Organizações Sociais - Análise comparativa – Meta X Resultado Alcançado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia.

Aprovado em:

Comissão Avaliadora:

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Andrea Felipe Cabello (orientadora)**

Departamento de Economia – UnB

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Michele Cristina Silva Melo**

Programa de Pós-Graduação em Economia – UnB

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Natália Aurélio Vieira**

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI

**Prof. Dr. Roberto de Goes Ellery Junior (suplente)**

Departamento de Economia – UnB

Brasília, DF

2023

À minha esposa Maria Nathália S. Baptista, por todo carinho, amor e incentivo no período de realização do mestrado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade, saúde e sabedoria concedida para conclusão deste curso.

À Prof.<sup>a</sup> Andrea Cabello, pelas orientações, paciência, ensinamentos e compreensão das minhas dificuldades em todas as fases do estudo.

Ao Prof. Abimael de Jesus Barros Costa, pela indicação da Orientadora, e por se disponibilizar na Coorientação, por compartilhar de forma generosa e solidária todo seu conhecimento e experiência no tema desta dissertação.

Ao estudante de graduação Mateus Vinicius Costa da Silva, que disponibilizou seu tempo e esforço para auxiliar no levantamento das informações necessárias para este trabalho.

Aos meus pais, que sempre acreditaram e incentivaram meus esforços, minha eterna gratidão por todos seus ensinamentos.

À minha esposa, Nathália, pela cumplicidade, companheirismo e incentivo. Sem seu apoio eu não teria chegado a esse objetivo.

À minha sogra e cunhada, pelo apoio e torcida pela conquista desse título.

Ao meu filho, João Francisco, que pela pouca idade não entendia minhas ausências, mas saberá da importância da educação para um futuro melhor.

Aos colegas do Decanato de Administração e Finanças, Diretoria de Contratos Administrativos e Coordenação de Contratos de Gestão, pela torcida e apoio nessa jornada.

Aos colegas da turma de mestrado, pelos bons momentos de convívio em sala de aula, pela amizade e companheirismo nos momentos difíceis.

Às professoras Michele Cristina Silva Melo e Natália Aurélio Vieira por comporem a banca examinadora e aceitarem o convite sem objeções.

## RESUMO

O presente estudo foi realizado com a finalidade de analisar os indicadores dos Contratos de Gestão celebrados pelo Governo Federal, observando os resultados alcançados, mensurados por uma sistemática de avaliação parametrizada em todos os acordos dessa natureza. Apresenta-se uma análise sobre a eficiência econômico/financeira dos serviços realizados pela Organização Social contratada, uma correlação sobre as diretrizes propostas pelos órgãos supervisores dos contratos de gestão, alinhados aos objetivos estratégicos e aos indicadores estabelecidos, e um exame sobre como a comissão de avaliação verificou, de maneira prática, a eficiência dos serviços descentralizados. Para o estudo, foi investigado quais indicadores de resultados ou de gestão colaboram para a melhoria da avaliação de desempenho dos contratos de gestão com a União, observados os processos/ritos de acompanhamento dos indicadores, sendo observado que os indicadores de gestão, nas OSs analisadas, possuem o menor nível de alcance frente ao resultado médio global, considerando a pontuação dos demais indicadores.

**Palavras-chaves:** Governo Federal. Organizações Sociais. Contrato de Gestão. Fiscalização.

## **ABSTRACT**

The present study was carried out with the purpose of analyzing the indicators of the Management Contracts signed by the Federal Government, observing the results achieved, measured by a systematic evaluation parameterized in all agreements of this nature. It presents an analysis of the economic/financial efficiency of the services performed by the contracted Social Organization, a correlation on the guidelines proposed by the supervisory bodies of the management contracts, aligned with the strategic objectives and established indicators, and an examination of how the commission of evaluation verified in a practical way, the efficiency of the decentralized services. For the study, it was investigated which result or management indicators collaborate to improve the performance evaluation of management contracts with the Union, observing the processes/rites of monitoring the indicators, observing that the management indicators, in the analyzed SOs, have the lowest level of reach compared to the global average result, considering the scores of the other indicators.

**Keywords:** Federal government. Social Organizations. Management Agreement. Oversight.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Valores transferidos às OS com CG-MCTI entre 2008-2013 .....	40
Gráfico 2 – Repasses do Contrato de Gestão do ISD (2021 a 2030) .....	52
Gráfico 3 – Resultado Global do desempenho das Oss (2015 a 2019) .....	71
Gráfico 4 – Indicadores de Gestão (2015 a 2019) .....	72
Gráfico 5 – Indicadores de Resultado (2015 a 2019).....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Espécies de contrato de gestão .....	28
Quadro 2 – Organizações Sociais – definição e regramento .....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação das Organizações Sociais que firmaram CG com a União .....	34
Tabela 2 – Quadro de ndicadores e Metas do Cebraspe – 1º Termo Aditivo .....	45
Tabela 3 – Quadro de indicadores e metas do ISD .....	51
Tabela 4 – QIM do CGEE .....	54
Tabela 5 – QIM do CGEE após aditivo .....	55
Tabela 6 – Indicadores de Economicidade .....	59
Tabela 7 – Resultado global do desempenho das OSs (2015 a 2019) .....	70
Tabela 8 – Indicadores de Gestão (2015 a 2019) .....	72
Tabela 9 – Indicadores de Resultado (2015 a 2019) .....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Disfunções burocráticas .....	23
Figura 2 – Características da Adminitração Gerencial .....	26

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTLuS .....	Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron
ACERP .....	Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto
ADI .....	Ação Direta de Inconstitucionalidade
Cebraspe .....	Centro Brasileiro de Pesquisas em Avaliação e Promoção de Eventos
C&T .....	Ciência e Tecnologia
CG .....	Contrato de Gestão
CGEE .....	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
CNPEM .....	Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais
DASP .....	Departamento Administrativo do Serviço Público
Embrapii .....	Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
Finep .....	Financiadora de Estudos e Projetos
FHC .....	Fernando Henrique Cardoso
FNDCT .....	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FSE .....	Fundo Social de Emergência
IDSM .....	Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá
IMPA .....	Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada
Inep .....	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISD .....	Instituto de Ensino e Pesquisa Alberto Santos Dumont
MARE .....	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MCTI .....	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
ME .....	Ministério da Economia
MEC .....	Ministério da Educação
MS .....	Ministério da Saúde
Mtur .....	Ministério do Turismo
OBMEP .....	Olímpiada Brasileira de Matemática nas Escolas Públicas
OS .....	Organização Social
PDRAE .....	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNP .....	Programa Nacional de Publicização
RNP .....	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
QIM .....	Quadro de Indicadores e Metas
SEPLAG .....	Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Ceará
STF .....	Supremo Tribunal Federal
TCU .....	Tribunal de Contas da União
TED .....	Termo de Execução Descentralizada
UFRN .....	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UnB .....	Universidade de Brasília
URV .....	Unidade Real de Valor

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Objetivo Geral .....	17
1.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Justificativa .....	18
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1. A evolução da Administração Pública.....	20
2.1.1 O Modelo Patrimonialista – Precursor da Administração Pública .....	20
2.1.2. As primeiras Reformas Administrativas – implementação do Modelo Burocrático .....	21
2.1.3 A transição para o Modelo Gerencial.....	24
2.1.4 A Evolução Legal da Administração Pública em busca da eficiência .....	26
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	32
4. CONTRATOS DE GESTÃO DO GOVERNO FEDERAL COM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS - MÉTODOS DE FISCALIZAÇÃO.....	36
4.1 Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (ACERP).....	42
4.1.1 Análise dos Indicadores para Avaliação - ACERP .....	43
4.2 Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Promoção de Eventos (Cebraspe) - 2014 a 2019.....	44
4.2.1 Análise dos Indicadores para Avaliação - CEBRASPE .....	44
4.3 Instituto de Ensino e Pesquisa Alberto Santos Dumont (ISD) - 2014 a 2021 ..	48
4.3.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – ISD (2014 a 2021).....	49
4.4 Instituto de Ensino e Pesquisa Alberto Santos Dumont (ISD) - 2021 a 2030 ..	52
4.5 Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) - 2002 a 2010.....	53
4.5.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – CGEE .....	54
4.6 Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) - 2010 a 2016.....	56
4.7 Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) - 2013 a 2021 .....	57
4.7.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – Embrapii .....	58
4.8 Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) - 2021 a 2030 .....	59
4.9 Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) - 2001 a 2010...	60
4.9.1 Análise dos Indicadores para Avaliação - IDSM .....	60
4.10 Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) - 2010 a 2016.	61
4.11 Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) - 2021 a 2030.	61
4.12 Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM) - 1998 a 2010 .....	62

4.12.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – CNPEM (1998 a 2010) .....	63
4.13 Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM) - 2010 a 2016 .....	63
4.14 Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) - 2001 a 2010.....	64
4.14.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – IMPA (2001 a 2010).....	65
4.15 Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) - 2010 a 2021.....	65
4.15.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – IMPA (2010 a 2021).....	66
4.16 Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) - 2021 a 2030.....	66
4.17 Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) - 2002 a 2010 .....	67
4.17.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – RNP (2002 a 2010).....	67
4.18 Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) - 2010 a 2016 .....	68
4.19 Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) - 2021 a 2030 .....	68
4.19.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – RNP (2021 a 2030).....	69
4.20 Análise da sistemática de avaliação do desempenho das organizações sociais .....	70
5. Considerações Finais.....	76
REFERÊNCIAS .....	79
APÊNDICE .....	88

## 1. INTRODUÇÃO

Os Contratos de Gestão surgiram inicialmente na França, denominados como contrato de programa, contrato de plano e contrato de serviços (NELLS, 1989). O contrato de serviços se aplicava aos “centros de responsabilidade”, vinculados à administração direta do Estado, enquanto os dois primeiros eram utilizados para empresas estatais e de economia mista, desde 1969. Na Espanha também eram utilizados Contratos de Gestão junto a estatais prestadoras de serviços industriais de utilidade pública, desde a década de 1970.

Os casos franceses influenciaram globalmente a descentralização por meio da contratualização, haja vista a melhoria no desempenho financeiro das empresas e os aumentos das tarifas de eletricidade, que foram suficientes para permitir às companhias a cobertura de seus custos variáveis no período de 1970 a 1973. Além disso, o governo observou que as metas haviam sido suficientemente estabelecidas e as transações ocorriam com mais transparência, mesmo com maior autonomia da gestão, o que gerou uma melhor eficiência.

No Brasil esse modelo de contratação teve início a partir da crise dos anos 1990 — durante a reforma administrativa do modelo burocrático para o gerencial —, com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), introduzido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que preceituava a reformulação do controle da atuação governamental, com base em três pontos básicos: “**a crise fiscal**, os evidentes sinais de fadiga do **modelo intervencionista de desenvolvimento** e a inadequação do **modelo burocrático de administração pública** para atender às crescentes demandas da sociedade“(BRASIL, 1995, p. 10-11).

A demanda de serviços públicos mais eficientes e de maior qualidade, assim como a carência de melhoria das instituições democráticas, impuseram à administração pública a necessidade de resultados, frente aos paradigmas da administração burocrática. Dessa forma, as características da gestão empresarial (descentralização, flexibilidade, inovação, etc.) no âmbito público tornaram-se

relevantes para aprimorar a qualidade na oferta dos serviços públicos à sociedade com menores custos.

Nesse sentido, retomando a reforma gerencial promovida pelo PDRAE, destaco a seguinte manifestação (BRASIL, 1995:

O Plano Diretor da Reforma (BRASIL, 1995a, p. 52-53) concebeu a existência de **quatro setores no Aparelho do Estado**, a fim de responder a questionamentos sobre que atividades devem ser desempenhadas pelo setor estatal, quais devem ser transferidas para o *setor público não-estatal* e quais devem ser transferidas para o *setor privado*, bem como que instituições devem ser criadas para que o alcance de cada um dos objetivos da reforma, quais sejam: **(1) núcleo estratégico** (corresponde diretamente ao exercício dos Três Poderes e o Ministério Público, situando-se na esfera das decisões políticas fundamentais), **(2) serviços/atividades exclusivas** (somente podem ser prestadas pelo Estado, sendo, por essência, atividade estatais, nas quais o Estado exerce o seu poder extroverso - ex. tributação, policiamento, regulação, fiscalização, fomento, etc.); **(3) serviços não exclusivos** (atividades em que existe um interesse público subjacente que legitima a atuação estatal, porém sem eliminar a possibilidade de que estes serviços sejam desempenhados por prestadores privados - saúde, educação, cultura, pesquisa, preservação ambiental, desporto, etc.); e, **(4) produção de bens e serviços para o mercado** (hipóteses excepcionais em que é legítima a exploração direta de atividade econômica pelo Estado – imperativo da segurança nacional ou relevante interesse coletivo – por se tratar de atividades que, em princípio, devem ser realizadas pelo mercado, segundo os princípios da iniciativa privada e da livre concorrência). (BRASIL, 1995, p. 52-53)

O Plano Diretor da Reforma concebeu estes setores estatais para evidenciar a forma de propriedade necessária para o desempenho de suas funções e a forma de gestão que deve ser empregada, a fim de atender às peculiaridades de cada uma destas esferas de atuação. (BRASIL, 1995, p. 40-44)

Assim, surgiu uma das ferramentas adotadas pelo Poder Público para alcançar metas e obter melhores resultados, além de transferir a execução de serviços públicos a entidades privadas, o **Contrato de Gestão (CG)**<sup>1</sup>, instituído pela Lei nº 9.637 de 1998 com o intuito de realizar atividades de interesse público por meio das Organizações Sociais (qualificadas) mediante fomento pelo Estado. (SOUZA, 2012)

Diante das reformas administrativas ocorridas no Brasil ao longo do século XX, o surgimento das Organizações Sociais (OS) se tornou um mecanismo

---

<sup>1</sup> Importante ressaltar que a nomenclatura exposta na Lei nº 9.637 de 1998 intitula o acordo entre as partes (entre Governo e OS) como Programa Nacional de Publicização, entretanto, no texto da Lei consta como instrumento o termo Contrato de Gestão, o qual adotaremos para tratar do assunto em questão.

institucional para reestrutura do papel do Estado, possibilitando parceria entre o ente público e pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, “cujas atividades são voltadas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde” (BRASIL, 1998).

Sendo assim, para que uma instituição seja “intitulada” como OS são necessárias algumas premissas para sua qualificação. Essa 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, possuem regramento disposto na Lei nº 9.637/98.

Nesse contexto, destaca-se o Art. 7º dessa legislação, que dispõe:

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

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

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

Parágrafo único. Os Ministros de Estado ou autoridades supervisoras da área de atuação da entidade devem definir as demais cláusulas dos contratos de gestão de que sejam signatários. (BRASIL, 1998, grifo nosso)

Tendo essas premissas, uma entidade qualificada pode assinar contrato de gestão com o poder público. No contrato de gestão são definidas, entre outras exigências, as diretrizes, os objetivos estratégicos, o orçamento previsto daquela parceria e um Quadro de Indicadores e Metas (QIM), que é o coração do modelo. Em suma, o QIM estipula o que deverá ser entregue pela organização social, de acordo com a ideia de controle por resultados, sendo assim, é a busca pela eficiência presumida no PDRAE. (CABELLO; VIEIRA, 2021)

Desse modo, a pactuação por meio do Contrato de Gestão nada mais é do que a transferência da execução de atividades de interesse público do Estado para uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos. Pactuado o acordo, a OS

se compromete a realizar as atividades e a alcançar os resultados previstos no contrato de gestão; em contrapartida, o Estado fomenta essas atividades, por meio de transferência direta de recursos, e fiscaliza a atuação da OS, por meio do acompanhamento e avaliação dos resultados.

Tendo em vista os princípios da Administração Pública, foram necessárias modernizações da legislação de referência, haja vista a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 1923, julgada pelo Supremo Tribunal Federal em 2015, que referendou a constitucionalidade da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, determinando a adoção de mecanismos que tornassem o Contrato de Gestão mais aderente aos princípios da Administração Pública. Assim, foram publicados o Decreto nº 9.190, de 1º de novembro de 2017, e a Portaria ME nº 297, de 12 de junho de 2019, que introduziram o estudo de publicização, entre outros requisitos para a qualificação de organizações sociais.

Nessa esteira, tendo em conta que o Contrato de Gestão tem como foco a melhoria de resultados mediante o fomento do Estado, por meio de transferência direta de recursos, ao mesmo tempo em que ocorre a descentralização pela transferência de atividades não exclusivas do Estado, há uma intensa atuação dos órgãos de controle, que fiscalizam a atuação da OS por meio do acompanhamento e avaliação dos resultados.

Entretanto, Druck (2016) destaca que órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), não identificaram em suas auditorias a economicidade e a produtividade do modelo OS. Há de se ponderar três alternativas para explicar tal conjuntura: 1) os indicadores que estão sendo pactuados não conseguem mensurar de forma adequada as vantagens do modelo; 2) ou os órgãos de controle ainda não entenderam o modelo e estão atacadados em formas tradicionais (burocráticas) de controle administrativo; 3) ou realmente o modelo não conseguiu dar um salto de qualidade em termos de gestão pública.

A avaliação dos Contratos dessa natureza por meio da implementação de uma Sistemática de Avaliação capaz de mensurar tanto a execução do objeto proposto quanto a eficiência na própria gestão pelas Organizações Sociais, é um desafio a ser observado pela Administração Pública, tendo como referência uma



análise baseada no Manual da SEPLAG – CE, que apresenta formas de mensuração por indicadores de resultado e de gestão, os quais, respectivamente, permitem avaliar os aspectos de atingimento das metas e eficiência do alcance desses resultados.

Diante do exposto, a pesquisa em tela responde o seguinte problema de pesquisa: quais indicadores de resultados ou de gestão colaboram para a melhoria da avaliação de desempenho de contratos de gestão governamentais?

### **1.1 Objetivo Geral**

De forma progressiva o Poder Público tem recorrido às descentralizações para prestação de serviços ou estabelecimento de ajustes de natureza colaborativa junto às entidades privadas sem fins lucrativos. Esses novos acordos entre Estado e àquelas entidades possuem destaque especial nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde, atendidos aos requisitos previstos na Lei 9.637/98.

Nesse sentido, a governança pública visa à melhoria da qualidade dos serviços públicos com ênfase em resultados, que devem ser planejados e mensurados. Assim, este estudo se propõe a analisar os tipos de indicadores de resultados ou de gestão que estão previstos nos contratos de gestão com a União.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar breve histórico que motivou a implementação da descentralização e o surgimento dos Contratos de Gestão.
- Identificar os processos ou ritos de acompanhamento dos Contratos de Gestão no âmbito do Governo Federal, para mensurar a eficiência econômico/financeira desse tipo de Instrumento;
- Propor uma Sistemática de Avaliação de desempenho para indicadores de resultado e de gestão.

### 1.3 Justificativa

A implementação do Programa Nacional de Publicização (PNP), regulamentado pela Lei nº 9.637/1998, pode ser considerada relativamente nova na Administração Pública, portanto a elaboração de um modelo de capacitação para boas práticas de avaliação de resultados, considerando as experiências de contratos de gestão em curso, se torna relevante para demonstrar a melhoria da eficiência e a possibilidade de pactuação de contratos dessa natureza, haja vista que o *Relatório do projeto de cooperação entre a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia do Brasil e o programa Eurosocial* aponta como problema central nos componentes do PNP o déficit na entrega de atividades de interesse público.

O modelo de gestão por meio das OSs ainda enfrenta obstáculos, debates, lides judiciais e morosidade para sua implementação, que foram atenuados com endosso do Supremo Tribunal Federal quando da instituição da lei supracitada. De fato, entender esse arranjo institucional considerando-o como uma parceria entre Estado e sociedade sem o confundir com a privatização, avaliar os contrapesos, bem como as necessidades de aprimoramento na avaliação dos serviços prestados são os aspectos essenciais para a ampliação da oferta de atividades de interesse público, não exclusivas do Estado, nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde, listadas na Lei que rege o Contrato de Gestão.

Tendo por base que o Programa Nacional de Publicização no âmbito federal ficou concentrado nas áreas de Educação e Ciência e Tecnologia (C&T), nos níveis subnacionais ele difundiu-se notadamente na área da saúde e da cultura. Observando essas características, almejando garantir eficiência no uso dos recursos públicos, assim como estender a oferta de serviços públicos, o Departamento de Modelos Organizacionais da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia deu início, em 2021, a projeto que teve como finalidade fazer um amplo diagnóstico do Programa Nacional de Publicização (PNP), identificando resultados, problemas e oportunidades de melhoria.

Portanto, este trabalho justifica-se em razão dos recorrentes desafios da gestão econômica do Governo Federal, considerando a necessidade de máxima

eficiência no serviço público, em especial nas áreas da C&T, saúde e educação, que sofrem com cortes orçamentários que impactam negativamente na qualidade das entregas realizadas. Além disso, este estudo propõe apresentar novos modelos de gestão como uma das alternativas que podem contribuir para o alcance dos objetivos institucionais, atendendo às determinações legais que a Administração deve cumprir.

Ademais, como objetivo secundário, almeja-se apresentar um padrão conceitual que auxilie na gestão institucional de descentralização, analisando indicadores e métodos de mensuração dos Contratos de Gestão entre o Governo Federal e Organizações Sociais que dialoguem com as práticas inovadoras referenciais, no intuito de conduzir as Instituições Públicas a um patamar de reconhecimento e modelo de administração.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. A evolução da Administração Pública**

#### **2.1.1 O Modelo Patrimonialista – Precursor da Administração Pública**

O modelo de administração pública patrimonial foi predominante de 1500 a 1930. Vigente no Brasil na fase Colonial, conduzia as relações entre o Brasil Colônia e Portugal. Após a independência do país em 1822, esse modelo se sustentou no Brasil Império e durante a República Velha — de 1889 a 1930. (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014, p. 5).

As características do patrimonialismo são marcadas pela dominação: os mais fracos deveriam obedecer aos soberanos. Era a relação de um Estado oligárquico em que uma pequena elite de senhores de terra e de políticos patrimonialistas dominava amplamente o país. Esse modelo reproduziu no Brasil o sistema montado em Portugal no século XIV por Dom João I, que geria um Estado cada vez mais burocrático e arrecadador de impostos das classes, particularmente da burguesia mercantil. Esses impostos eram usados para sustentar o estamento dominante e o grande corpo de funcionários de nível médio a ele ligados por laços de toda ordem (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Diante disso,

inexistiam cuidados com a máquina pública e os critérios administrativos de gestão de pessoas também eram ausentes, assim como não era adotada a eficiência no setor público. Ademais, havia uma confusão entre a coisa pública e privada nesse sistema administrativo (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 7).

Não obstante,

mesmo com a promulgação da Constituição da República de 1891, que implementou progressos legislativos, persistiram as práticas patrimonialistas, marcadas pelo chamado “coronelismo”, em que grandes fazendeiros dominavam o poder econômico e político (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014, p. 5).

### **2.1.2. As primeiras Reformas Administrativas – implementação do Modelo Burocrático**

Somente em 1930, quando Getúlio Vargas assumiu o poder, ocorreu a primeira reforma administrativa do Estado, com a implementação da Administração Burocrática. Esse modelo surgiu devido à necessidade de intervenção nos setores de produção de serviços e bens, somado à introdução da racionalização na administração pública. A Crise de 1929 — conhecida como *Grande Depressão* — destacou as dificuldades da economia brasileira, que era então amparada basicamente na exportação agrícola, essencialmente do café. A Crise foi um estímulo para que aqueles que defendiam a diversificação econômica brasileira ganhassem notoriedade no governo de Getúlio Vargas, principalmente por meio do estímulo industrial.

Nesse contexto, criaram-se as primeiras carreiras burocráticas, que tinham como um de seus objetivos exigir que o ingresso no setor público ocorresse por concurso. Inspirada nos preceitos de Max Weber, essa reforma se opunha à administração patrimonialista instaurada no Estado brasileiro, propondo como solução torná-la uma administração profissional (ZEFERINO, 2019). Segundo Faganello (2017), a reforma burocrática no Brasil foi responsável por diversas inovações na gestão pública, principalmente com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Estabelecido pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938, o DASP visava impulsionar a adoção da padronização, da normatização, bem como a implantação da racionalização burocrática e de mecanismos para controle de pessoal, de material e de finanças no setor público. Segundo a autora, nesse período observa-se a aplicação do princípio da legalidade à Administração e as primeiras demonstrações de observância ao princípio da impessoalidade, por meio dos primeiros processos licitatórios e concursos públicos, ainda que esses não possuíssem caráter obrigatório.

Com a implementação do DASP ocorreu uma intervenção econômica por parte do Estado, realizada de 3 formas: com a criação de agências regulatórias e a adoção de políticas regulatórias; com a criação de institutos e agências estatais para a “defesa econômica” de determinados produtos e indústrias; e com a criação de empresas estatais e autarquias (NUNES, 1997). Essas intervenções tinham como

objetivo a organização, a centralização das decisões e o estabelecimento de métodos e de processos, visando estabelecer o controle das atividades administrativas públicas.

A reforma burocrática foi responsável por atribuir uma nova concepção de relacionamento entre Estado e Mercado, propiciando a expansão do escopo da burocracia estatal. Esse movimento, além de condicionar o governo a dirigir empresas públicas e a aumentar o aporte de recursos públicos destinados a estas, também passou a responsabilizá-lo pelo planejamento, previsão e programação da economia, aumentando demasiadamente suas prerrogativas e sua missão tecnocrática (EL-WARRAK, 2008).

Nesse contexto, por meio do Decreto-Lei nº 200/67, surgiu a reforma de 1967, com intuito de desburocratizar a máquina pública. Foi uma “Reforma Desenvolvimentista”, que precedeu o modelo gerencial conjecturado posteriormente adotado na década de 90 (BRESSER-PEREIRA, 2000). Essa reforma era uma tentativa de reduzir os procedimentos que a reforma burocrática de 1930 implementou na administração pública, de forma a modernizar a gestão com a aplicação de conceitos gerenciais privados, ágeis e flexíveis, reduzindo os excessos burocráticos.

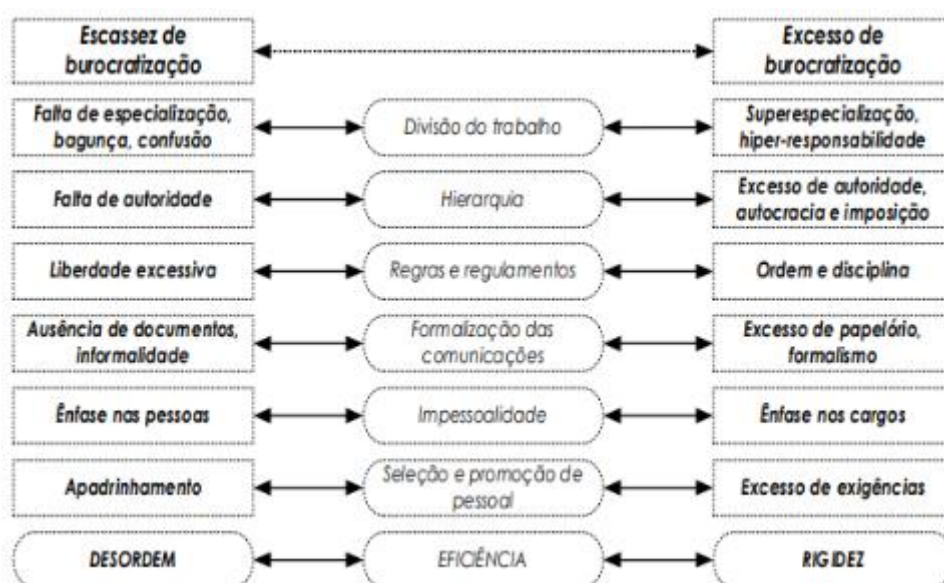
Conforme Abrúcio (1997), o modelo burocrático conhecido como *Welfare State* mostrou-se ineficiente em meados dos anos 70, quando os Estados entraram em crise ocasionada por quatro fatores: econômica, fiscal, ingerência e globalização. Dessa maneira, o modelo então vigente apresentava disfunções, como a do “Estado inflado”, haja vista a atribuição excessiva de tarefas aos entes governamentais, somado a altos custos e complexidades dos processos, que inviabilizaram o modelo de gestão burocrática.

O Decreto-Lei 200/67 propôs como princípios fundamentais o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle. Essa descentralização por pessoa jurídica de direito privado ampliou a liberdade econômica da administração indireta, contribuindo para a expansão do Estado por intermédio de órgãos autônomos — como empresas estatais, fundações e autarquias — em um sistema de agência central com controle sobre os entes (WAHRLICH, 1984).

Não obstante, segundo Bresser-Pereira (1996), a Reforma Desenvolvimentista possuía ainda condutas patrimonialistas em razão da contratação de empregados sem concurso público, somado a fatores como diminuição de formação/contratação de administradores públicos de alto nível no núcleo estratégico do Estado. A comparação entre a eficiência da administração direta *versus* a indireta demonstrou a maior capacidade técnica desta, enquanto aquela, responsável pela formulação de políticas públicas (área estratégica do Estado), apresentou-se ineficiente pelo exagero de procedimentos, conforme apontado em estudo do IPEA (2010).

No âmbito da Administração Pública o modelo burocrático não apresentou resultados práticos satisfatórios, gerando consequências negativas conhecidas como disfunções burocráticas ou buropatologias. A respeito disso, Chiavenato (2003) faz a seguinte relação sobre o modelo:

Figura 1 - disfunções burocráticas



Fonte: CHIAVENATO, 2003

Ainda pautada na forma de organização política e econômica sustentada pelo *Welfare State*, entre os anos 1970 e 1980 ocorreu a crise no modelo burocrático, motivada pela crise econômica mundial com intensa característica fiscal, que motivou nova reforma administrativa para ajustes fiscais (ABRUCIO, 2006; REZENDE, 2002).

### 2.1.3 A transição para o Modelo Gerencial

Na década de 90, as reformas do estado introduzidas por Bresser-Pereira, chamadas por ele de reformas constitucionais prioritárias, tais como a reforma fiscal, da previdência e a eliminação dos monopólios estatais, tiveram efeito imediato para tornar a Administração Pública mais eficiente. Fatores como a globalização e a abertura dos mercados motivaram a necessidade dessas mudanças, de forma a agregar mais competitividade ao país frente aos novos desafios da economia mundial.

Nesse contexto, surgia o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), com intuito de realizar a transição da administração pública brasileira de burocrática à gerencial. Esse processo de mudança do Estado Burocrático ao Estado Gerencial, iniciado pelo então ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), durante a primeira gestão do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), ocorreu com base no PDRAE, haja vista que, segundo Bresser-Pereira (1996), ajustes estruturais, somados à crise dos anos 80, não foram suficientes para a retomada do crescimento econômico.

Pode-se dizer que as reformas implementadas no Brasil se sustentaram em razão da situação da crise enfrentada desde a década dos anos 1970, cuja situação gerava endividamento crescente e caos inflacionário, agravando-se nos anos 1990 em todos os países da América Latina, dando então ênfase para reforma administrativa gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2001).

À frente da presidência da república, em 1995, FHC renunciou os programas do governo antecessor e apoiou a causa do Consenso de Washington, além de implementar outras mudanças. Seu principal objetivo foi o combate à inflação com a criação do Plano Real, iniciado ainda na época do governo Itamar Franco, em que FHC era Ministro da Fazenda. O Plano teve as seguintes etapas: 1ª etapa: renegociação da dívida externa; 2ª etapa: subida dos juros; 3ª etapa: instituição do Fundo Social de Emergência (FSE); 4ª etapa: criação da Unidade Real de Valor (URV); 5ª etapa: instituição do Real; 6ª etapa: âncora cambial; 7ª: desestatização da economia.



A quebra do domínio público em setores estratégicos — petróleo, subsolo, telecomunicações e energia —, que abriu o país para o capital estrangeiro e concedeu às empresas estrangeiras o mesmo status das empresas nacionais, em conjunto com outras medidas, como as que mitigaram direitos previdenciários e trabalhistas, foram implementações introduzidas pelo Consenso de Washington, justificadas pela necessidade de melhoria na eficiência e pelo empobrecimento do estado (SOUSA, 2007).

Os objetivos da reforma gerencial no núcleo estratégico do estado era elevar a capacidade administrativa/gerencial, aumentar a efetividade da ação de governo e introduzir a cultura gerencial com base em desempenho. Para as atividades exclusivas do estado, a reforma visava implantar um modelo de administração gerencial orientada para os resultados e para os serviços não exclusivos, além de superar a rigidez decorrente da aplicação de normas burocráticas, dar maior autonomia e responsabilidades para os gestores dos serviços. Além disso, para a produção de bens e serviços, a reforma visava adotar a mesma lógica de atuação do setor privado, ou seja, propriedade privada e administração gerencial.

Os fatores principais ocasionados pela reforma dos anos 1990 foram: delimitação das funções do estado (redução de pessoal por meio de privatizações, terceirizações e publicizações); retenção de interferência estatal por intermédio de programas de desregulação; aumento da governança do estado por ajuste fiscal, de forma a retomar a autonomia financeira; e aumento da governabilidade por instituições políticas que melhoram a intermediação de interesses democráticos dos governos (ABRUCIO, 1997).

Ainda de acordo com Bresser-Pereira (2001), a administração pública gerencial é voltada para obtenção de resultados que favorecem o cidadão. Ela presume que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real, ainda que limitado, de confiança. Serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação e o controle dos órgãos descentralizados é o contrato de gestão, enquanto a administração pública burocrática age praticamente de forma inversa, considerando as disfunções burocráticas.

Figura 2 - Características da Administração Gerencial



Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 2.1.4 A Evolução Legal da Administração Pública em busca da eficiência

A legislação de referência para a realização das transações ocorridas na administração pública ampara-se inicialmente na Constituição Federal de 1988. Seu Art. 37, parágrafo 8º, expõe:

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

I - o prazo de duração do contrato;

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

III - a remuneração do pessoal. (Grifo nosso)

Devido à premissa de melhoria contínua na gestão pública e almejando uma administração por resultados, menos burocrática e mais eficiente, surgiu o Contrato de Gestão, instituído pela Lei nº 9.637 de 1998, com objetivo de "instituir parceria entre o poder público e uma organização não governamental qualificada pelo poder público,

sob certas condições, para prestar atividade de interesse público mediante variadas formas de fomento pelo Estado", conforme ensina Maria Sylvia Di Pietro (2010, p. 12).

De forma complementar, é importante trazer à baila a doutrina de Ricardo Alexandre e João de Deus. Eles explicam o tema, com extrema didática, da seguinte forma:

‘O contrato de gestão, também conhecido por acordo-programa, é uma espécie de ajuste feito entre, de um lado, a Administração Direta e, de outro, órgãos da própria Administração Direta ou entidades da Administração Indireta ou, ainda, entidades do chamado Terceiro Setor. O objetivo do contrato de gestão é o atingimento de determinadas metas de desempenho pelos órgãos ou entidades em troca de determinado benefício concedido pelo Poder Público.’

A menção expressa ao contrato de gestão na Constituição Federal ocorreu com a alteração promovida pela EC 19/1998, que introduziu o § 8º no art. 37 da Carta Magna (...)

Como se percebe, o dispositivo constitucional menciona apenas a palavra contrato, sem qualificá-lo expressamente como ‘de gestão’. Não obstante, conforme entendimento unânime da doutrina, o ‘contrato’ a que alude o § 8º no art. 37 da Constituição Federal é o ‘contrato de gestão’.

A finalidade última do contrato de gestão é a mesma pretendida pela administração pública gerencial (public management), qual seja a busca da eficiência (melhoria dos resultados qualitativos e quantitativos). Para alcançar a eficiência, o contrato de gestão deve fixar metas de desempenho e conceder maior autonomia às entidades ou órgãos administrativos (flexibilizando os controles rotineiros), passando a priorizar o controle de resultados, feito a posteriori. (...)

Em resumo, podemos afirmar que o contrato de gestão surgiu como uma das novidades jurídicas implementadas pela Reforma Administrativa, a qual, buscando tornar mais eficiente a prestação de serviços públicos, propôs-se a implantar no Brasil a administração pública gerencial. Dentro desse contexto, o contrato de gestão se constitui em instrumento destinado à concretização do princípio da eficiência, mudando o foco do controle, que deixa de ser os procedimentos e passa a ser os resultados. (ALEXANDRE; DEUS, 2015, p. 183-184).

Considerando o exposto, demonstra-se no Quadro 1 as possibilidades de celebração do Contrato de Gestão, diferenciando as partes por personalidade jurídica de direito público, privado e com Organizações Sociais (OS).

Quadro 1 – Espécies de contratos de gestão

<b>Contrato de gestão* do § 8º do art. 37 da CF/88 (contrato de gestão interno ou endógeno)</b>	<b>Contrato de gestão da Lei nº 9.637/98 (contrato de gestão externo ou exógeno)</b>
Assinado entre o Poder Público e os administradores dos órgãos entidades da Administração Pública.	Assinado entre o Poder Público e a entidade qualificada como Organização Social (OS). Organizações Sociais são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, prestadoras de atividades de interesse público e que, por terem preenchido determinados requisitos previstos na Lei 9.637/98, recebem essa qualificação de “organização social”.
Tem a finalidade de ampliar a autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta mediante a fixação de metas de desempenho para esse órgão ou entidade. Serve como um dos requisitos necessários para que as autarquias e fundações públicas federais possam ser qualificadas como agências executivas.	tem a finalidade de formar uma parceria com o Poder Público para que a organização social possa ter incentivos para executar suas atividades de ensino, pesquisa científica, etc. No contrato de gestão serão listadas as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da Organização Social. O contrato de gestão deve ser submetido ao Ministro de Estado da área correspondente à atividade fomentada. Por exemplo, se a OS desenvolve atividades de saúde, quem aprovará o contrato será o Ministro da Saúde.

\* com a Lei nº 13.934/2019 passa a ser chamado de “contrato de desempenho”.

Fonte: adaptado de DIZER O DIREITO, 2019

Postas essas distinções, cabe ressaltar que as parcerias entre o Poder Executivo federal junto às organizações sociais amparadas na Lei nº 9.637/98, sofreram atualizações após a ADI 1923/2015, que motivou o Decreto nº 9.190/2017 e a Portaria ME nº 297/2019. Essas normas implementaram, previamente ao contrato, o estudo de publicização, entre outros requisitos necessários para a qualificação de organizações sociais. Nesse arcabouço, segue quadro com perguntas e respostas sobre contrato de gestão adstrito às OSs.

Quadro 2 - Organizações Sociais - Definições e regramentos

O que é uma Organização Social?	É uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que obteve a qualificação de organização social por meio de decreto presidencial, para realizar atividades de interesse público. Essa organização, em parceria com o Estado, executará atividades de interesse público, voltadas ao ensino, à pesquisa científica, à tecnologia, ao meio ambiente, à cultura e à saúde.
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Qual a base legal para essa parceria?</p>	<p>O modelo de parceria do Poder Executivo federal com Organizações Sociais foi criado pela Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Essa lei foi objeto da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 1923, julgada pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 2015. A Suprema Corte referendou a constitucionalidade da lei, mas determinou a adoção de mecanismos que tornassem o processo de publicização mais aderente aos princípios da Administração Pública. Assim, foram publicados o Decreto nº 9.190, de 1º de novembro de 2017, e a Portaria ME nº 297, de 12 de junho de 2019, com a introdução do estudo de publicização, entre outros requisitos para a qualificação de organizações sociais.</p>
<p>Publicização é terceirização?</p>	<p>Não. Na publicização o Estado transfere a execução de atividades de interesse público a uma pessoa jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos. A OS compromete-se a realizar as atividades e a alcançar os resultados previstos em um contrato de gestão; em contrapartida, o Estado fomenta essas atividades, por meio de transferência direta de recursos, e fiscaliza a atuação da OS, por meio do acompanhamento e da avaliação dos resultados. Além disso, o poder público ocupa cadeiras no Conselho de Administração dessas Organizações Sociais e na Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão.</p>
<p>Quais atividades podem ser publicizadas?</p>	<p>De acordo com a Lei nº 9.637 de 1998, podem ser publicizadas atividades voltadas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e à preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. Por outro lado, a lei veda a publicização de atividades exclusivas de Estado, de apoio técnico e administrativo à administração pública federal, e de fornecimento de instalação, bens, equipamentos ou execução de obra pública, em favor da administração pública federal.</p>

<p>Como se dá a publicização?</p>	<p>Há um rito decisório para que haja a publicização de alguma atividade. O primeiro passo é o órgão interessado elaborar um estudo, em que conste a análise de cenários, outras opções de modelos organizacionais, e argumentos técnicos e legais que justifiquem a publicização. Como a publicização é formalizada em portaria interministerial, assinada pelo órgão proponente e pelo Ministério da Economia, o estudo é submetido à análise de diversos setores dentro do Ministério da Economia. Vencida essa etapa, passa-se para a fase de seleção de entidade privada que contemple as necessidades do órgão, por meio de edital de chamamento, de ampla participação. Em seguida, ocorre a qualificação da entidade e, por fim, a celebração do contrato de gestão, com a definição de metas e indicadores a serem alcançados ao longo da execução das atividades.</p>
<p>O que a sociedade ganha, quando uma atividade é publicizada?</p>	<p>Em geral, a publicização de atividades traz como retorno direto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior eficiência na aplicação de recursos: ainda que seja necessário observar os princípios da Administração Pública, e que haja intensa ação dos órgãos de controle, o fato de a OS estar sujeita ao direito privado confere maior flexibilidade e agilidade em suas operações.</li> <li>- Maior participação da sociedade na execução das políticas públicas: como a OS é uma associação civil que opera no direito privado, ela tem mais mecanismos para contratação de pessoal e de serviços especializados, contando facilmente com profissionais que estão na ponta de cada atividade; além disso, pode realizar contratações sazonais e por projetos, o que permite a participação de um maior número de profissionais do que a Administração Pública possui em seus quadros.</li> <li>- Ganho de escala na prestação de serviços: com mais eficiência na aplicação de recursos, é possível, progressivamente, estipular metas mais ousadas e ampliar a base de beneficiários das políticas públicas. Além disso, as OS têm maior autonomia para captação de recursos externos do que uma autarquia, por exemplo. Assim, organizações sociais podem, mais facilmente, trazer recursos externos, inclusive internacionais, para subsidiar a execução de atividades de interesse público.</li> <li>- Maior transparência pois uma das diretrizes desse modelo de parceria é o controle social das ações de forma transparente, sendo que a OS deve fornecer informações sobre o andamento</li> </ul>

	dos resultados e metas. Além disso, a OS é avaliada por Comissão de avaliação independente periodicamente.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: adaptado de ME, 2020

Nota-se que o Contrato de Gestão não se trata de um contrato administrativo típico, mas de um acordo colaborativo<sup>2</sup> coligado à boa seleção do parceiro capacitado, que cumpra adequadamente as políticas públicas planejadas, de acordo com as necessidades da Administração.

---

2 Segundo Justino de Oliveira, os contratos de gestão das organizações sociais não são contratos administrativos, e sim acordos administrativos colaborativos, pois: "(i) o ajuste não tem por objeto adquirir bens e serviços junto à iniciativa privada ou a ela transferir a execução de atividades estatais qualificadas como serviços públicos; (ii) há conjugação de vontades para a realização de um interesse comum a ambas as partes; (iii) o vínculo instaurado pelo ajuste institui uma parceria, não originando, a princípio, prestações equivalentes entre as partes, embora possa estabelecer compromissos recíprocos com efeitos vinculantes; e (iv) o conteúdo do ajuste não é dotado de patrimonialidade, que é característica dos contratos administrativos, embora do vínculo associativo formado decorram repercussões de ordem financeira." (OLIVEIRA, 2017)

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa neste trabalho é de caráter exploratório, que, conforme Malhotra (2012), apresenta uma melhor compreensão sobre um tema ou problema ainda não plenamente explorado, com base nas experiências de implementação do modelo de Contrato de Gestão no âmbito da Administração Pública Federal, que busca melhores resultados nas áreas de Ensino, Pesquisa, Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, Cultura e Meio Ambiente. Além disso, também foi realizada pesquisa documental, com análise de conteúdo dos relatórios emitidos pelas Comissões de Avaliação.

A pesquisa foi dividida em três etapas. A primeira, foi a coleta de dados nos sítios eletrônicos do Governo Federal, especificamente nos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, e do Ministério da Educação, bem como a solicitação de informações adicionais por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR (registrada sob o nº 01217.000927/2023-71).

Para a solicitação de dados detalhados dos contratos, situação atualizada e motivos de extinção/perda da qualificação das OSs, foram indicadas as páginas das próprias Instituições como fonte de informações. Assim, a segunda etapa da pesquisa analisou registros institucionais — Contratos de Gestão (CG) e seus Termos Aditivos, Relatórios Anuais de Gestão, Relatórios das Comissões de Acompanhamento e Avaliação, entre outros documentos relacionados aos contratos. Esses documentos foram submetidos a análises estatísticas, com cálculo de médias, moda, mediana e desvio-padrão da pontuação global das Organizações Sociais.

Por fim, a terceira etapa representou a aplicação do modelo de Sistemática de Avaliação do Desempenho das Organizações Sociais (OS) adotado pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Governo do Estado do Ceará, conforme registro no *Manual da Sistemática de Avaliação dos Contratos de Gestão* (2019, p. 11 - 12):

A avaliação deverá seguir a seguinte sistemática:

- 1) A avaliação de desempenho se baseará em indicadores criados pelo contratante, de resultados (desempenho, produtividade, eficiência, impacto, etc) e de gestão (financeira, pessoal, patrimonial e etc) do Contrato de Gestão, de acordo com os respectivos pesos definidos, variando de 1 a 4,



conforme a complexidade da meta e o grau de dificuldade para sua execução.

2) Será calculado o alcance da meta acordada, por indicador em particular, o que implicará na determinação de notas de 0(zero) a 10(dez) para cada um, conforme a relação entre o resultado observado e a meta acordada, segundo a escala abaixo:

<b>RESULTADO OBSERVADO</b>	<b>NOTA</b>
Acima de 95%	10
Acima de 90% a 95%	9
Acima de 80% a 90%	8
Acima de 65% a 80%	7
de 50% a 65%	6
<50%	0

3) O resultado da multiplicação do peso pela nota corresponderá a pontuação atribuída a cada indicador.

4) O somatório dos pontos dos indicadores de resultado dividido pelo somatório dos pesos corresponderá a nota média do resultado global dos indicadores de resultados.

5) O somatório dos pontos dos indicadores de gestão dividido pelo somatório dos pesos corresponderá a nota média do resultado global dos indicadores de gestão.

6) O resultado final da avaliação será a média do resultado global obtido na avaliação dos indicadores de resultado mais o resultado global na avaliação dos indicadores de gestão.

7) A nota média global está associada a um respectivo conceito que deverá ser classificado conforme a seguir:

<b>NOTA MÉDIA GLOBAL</b>	<b>CONCEITO</b>
8,5 a 10,0 pontos	Atingiu plenamente o desempenho esperado
6,0 a 8,4 pontos	Atingiu parcialmente o desempenho esperado
Abaixo de 6,0 pontos	Não atingiu o desempenho esperado

A população desta pesquisa envolveu nove Organizações Sociais que no período delimitado para a análise — 2011 a 2021 — celebraram contrato de gestão com a União. Para apresentação dos resultados foram construídos um gráfico de área circular e uma tabela de dupla entrada com as medidas de tendência central média, moda, mediana e desvio padrão do conjunto de dados do alcance das metas do Contrato de Gestão.

Munido dessas informações, o foco desse trabalho foi a análise dos contratos de gestão celebrados na esfera federal da Administração Pública listados na Tabela abaixo:

Tabela 1 - Relação das Organizações Sociais que firmaram Contratos de Gestão com a União

Nome	Área de atuação	Ano de Criação	Vinculação	Decreto de qualificação	Sede	Termos Aditivos	Situação Atual
Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (ACERP)	Ensino	1967	MEC	2014	Rio de Janeiro, RJ	9	Sem contrato de Gestão
Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (CEBRASPE)	Ensino	1993	MEC	2013	Brasília, DF	1	Sem contrato de Gestão
Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)	Ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e cultural	2001	MCTI	2002	Brasília, DF	1º Ciclo: 38	Vigente desde 2002
						2º Ciclo: 1	
Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM)	Pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e preservação do meio ambiente	1997	MCTI	1997	Campinas, SP	1º Ciclo: 28	Vigente desde 1998
						2º Ciclo: 41	
Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMPRAPII)	Pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico	2013	MCTI	2013	Brasília, DF	1º Ciclo: 23	Vigente desde 2013
						2º Ciclo: 9	
Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM)	Preservação do meio ambiente	1999	MCTI	1999	Tefé, AM	1º Ciclo: 20 2º Ciclo: 30	Vigente desde 2010

						3° Ciclo: 5	
Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA)	Ensino e pesquisa científica.	1951	MCTI	2000	Rio de janeiro, RJ	1° Ciclo: 21	Vigente desde 2001
						2° Ciclo: 32	
						3° Ciclo: 6	
Instituto de Ensino e Pesquisa Alberto Santos Dumont (ISD)	Pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, ensino e cultura	2006	MEC	2014	Macaíba, RN	1° Ciclo: 10	Vigente desde 2014
						2° Ciclo: 1	
Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP)	Pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico	1989	MCTI	2002	Rio de janeiro, RJ	1° Ciclo: 17	Vigente desde 2002
						2° Ciclo: 21	
						3° Ciclo: 13	

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4. CONTRATOS DE GESTÃO DO GOVERNO FEDERAL COM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS - MÉTODOS DE FISCALIZAÇÃO**

A avaliação da execução do Contrato de Gestão é definida pela Lei nº 9.637/98, tendo como responsável básico por esse papel o órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada.

Na relação institucional entre o Estado e as Organizações Sociais devem ser estabelecidos, além das responsabilidades e obrigações das partes, os elementos que garantam a eficácia, a eficiência e a efetividade na consecução de seu objeto, indicando obrigatoriamente, de acordo com a Lei nº 9.637/98:

- metas, prazo de execução e critérios objetivos de avaliação de desempenho, mediante indicadores de eficiência e eficácia;
- responsáveis pela fiscalização e avaliação do contrato;
- edição e publicação de relatórios de gestão e de prestação de contas correspondentes ao exercício financeiro;
- limites e critérios para remuneração e vantagem de empregados e dirigentes de entidade;
- créditos a serem previstos no orçamento e o cronograma de desembolso;
- vinculação dos repasses financeiros públicos para o cumprimento das metas previstas no contrato;
- permissão de uso de bens públicos, com cláusula de inalienabilidade dos bens imóveis, e possibilidade de regime de permuta de bens móveis, mediante prévia e expressa autorização do Poder Público.

Segundo o *Caderno MARE da reforma do Estado nº 2*, a implementação de Organizações Sociais decorre de um modelo de Administração Pública baseado no estabelecimento de alianças estratégicas entre o Estado e a sociedade civil

organizada, quer para atenuar disfunções operacionais daquele, quer para maximizar os resultados da ação social em geral. (BRASIL, 1998)

Com objetivo de minimizar as disfunções mencionadas, no âmbito da esfera federal, o Ministério da Ciência Tecnologia e Inovações (MCTI) supervisiona seis OSs na área de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, quais sejam: o CNPEM, o IMPA, o IDSM, a Embrapii, o CGEE e a RNP. Há ainda uma OS com contrato vigente supervisionada pelo Ministério da Educação (MEC): a ISD. Portanto, são sete contratos vigentes no Governo Federal, supervisionados por dois Ministérios.

Há ainda outros dois contratos de gestão que foram celebrados, mas não possuem mais vigência, são eles: ACERP e Cebraspe, ambos eram supervisionados pelo MEC.

Importante frisar que se caracteriza, nas OSs do MCTI e do MEC, o aspecto da interveniência. Isto é, ao celebrar um CG, um órgão da União torna-se o titular pela supervisão desse contrato. A supervisão tem uma particularidade: somente um órgão pode ser supervisor do contrato. Contudo, outros órgãos podem fomentar as atividades de uma OS, daí surge a figura do interveniente, órgão do poder público federal que também se compromete, junto ao supervisor, a disponibilizar recursos. O interveniente também passa a compor as instâncias de acompanhamento e avaliação do contrato de gestão. O Ministério da Educação é interveniente em cinco OSs do MCTI — a exceção é o IDSM —, e o Ministério da Saúde é interveniente na Embrapii.

Dessa maneira, antes de analisar cada Organização Social e, em especial, as suas pontuações dos Indicadores, há de se destacar a estrutura do Contrato de Gestão, que é composta pelos seguintes documentos:

- **Diretrizes estratégicas:** elaborado pelo órgão supervisor, é regulado pela Instrução Normativa GM nº 1, de 26 de março de 2021, e lista de forma ampla os principais eixos a serem conduzidos pela Organização Social contratada;
- **Plano de Trabalho:** reflete os macroprocessos e orçamento estimativo, normalmente para o período de 1 (um) exercício financeiro;

- **Quadro de Indicadores e Metas de Desempenho (QIM):** relaciona os Macroprocessos aos objetivos estratégicos e detalha esses por meio de indicadores, que são pontuados de acordo com pesos pré-estabelecidos na Sistemática de Avaliação – unidades, que é a forma de mensuração de cada indicador. Esses indicadores podem ser mensurados por porcentagem, tempo, valor (R\$ ou outros), tipo, e também possibilitam mensurar a eficiência, economicidade, esforço, etc.

Considerando os Indicadores o cerne do Contrato de Gestão, em alguns casos são elaboradas **Notas Explicativas** compondo o QIM, que visam detalhar melhor cada indicador, assim como apresentar fórmulas de cálculos para mensurar o atingimento das metas.

Por derradeiro, há a **Sistemática de Avaliação**, que relacionada ao QIM delimita as porcentagens de atingimento dos resultados observados pela OS, atribuindo em intervalos pré-determinados notas e classificando os resultados de acordo com um conceito de pontuação global, e demais anexos, que geralmente se referem à listagem de servidores cedidos, bem como imóveis e móveis, cronograma de desembolso, etc.

Os itens em **destaque** foram observados em cada Contrato de Gestão, em especial os do MCTI, que após contestação feita pelo TCU, por meio do Acórdão nº 3304/2014 – TCU – Plenário, aprimoraram tanto as Diretrizes, como as formas de mensuração, de maneira a aditivar os contratos seguindo as recomendações do órgão de controle, que referenciou como fonte principal a Lei 9.637/1998.

Em geral, os acordos firmados no âmbito da União adotaram como modelo referencial uma Sistemática de Avaliação focada apenas nos indicadores de resultado, deficiente para mensuração de avaliação do desempenho das Organizações Sociais. Como exemplo, destaca-se a Sistemática habitual utilizada pelo Governo Federal:

#### **SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO**

1) A avaliação desempenho se baseará nos indicadores contantes do Anexo “QIM”, de acordo com os respectivos pesos ali estabelecidos.

2) A nota de 0 (zero) a 10 (dez) será atribuída para cada indicador, conforme relação entre o resultado observado e a meta estabelecida, segundo a escala abaixo:

Resultado Observado	Nota Atribuída
95,1% ou mais	10
85,1% a 95,0%	9
75,1% a 85,0%	8
65,1% a 75,0%	7
55,1% a 65,0%	6
45,1% a 55,0%	5
45,0% ou menos	Zero

3) O resultado da multiplicação da nota pelo respectivo peso corresponderá ao total de pontos atribuídos a cada indicador.

4) O somatório dos pontos de todos os indicadores dividido pelo somatório dos pesos corresponderá à pontuação média global da Organização Social “X”.

5) A pontuação média global será expressa com uma casa decimal e será conceituada da seguinte forma:

Pontuação Média Global	Conceito
9,0 a 10 pontos	Atingiu plenamente as metas compromissadas
7,0 a 8,9 pontos	Atingiu parcialmente as metas compromissadas
Abaixo de 7,0 pontos	Não atingiu as metas compromissadas

Fonte: <http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2017-pdf/60031-8-contrato-gestao-mec-acerp-2015-2019/file>

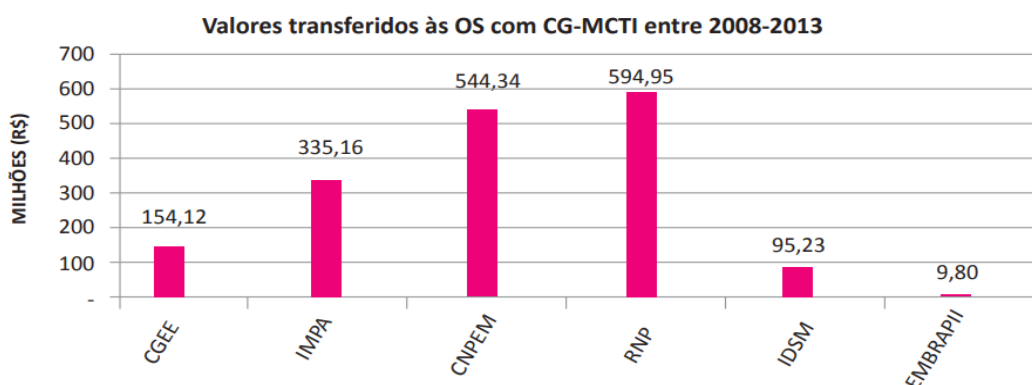
Apesar de a Sistemática acima ser reprodução integral do CG da ACERP, esse modelo se replica praticamente em todos os Contratos de Gestão celebrados no âmbito federal, havendo poucas alterações nos intervalos percentuais dos resultados observados e notas atribuídas.

Levando em consideração a última publicação de regramento interno no âmbito do MCTI — a Portaria MCTIC nº 1.917, de 29 de abril de 2020 —, vale frisar a composição da Comissão de Acompanhamento e Avaliação:

Art. 29. A CAA será composta por no mínimo **05 (cinco)** e no máximo **10 (dez)** membros titulares, sendo pelo menos **50% (cinquenta por cento)** especialistas de notória capacidade e adequada qualificação na área de atuação da OS, internos ou externos ao MCTIC, e os demais, representantes de outros órgãos e entidades, identificados com o ambiente de Ciência, Tecnologia e Inovação. (MCTIC, 2020, grifo nosso)

Registra-se que, antes da emissão do Acórdão nº 3304/2014 – TCU – Plenário, o MCTI já se destacava como pioneiro na implementação do modelo de gestão em questão, inclusive a Portaria MCTI nº 967, de 21 de dezembro de 2011, já havia previsto, em seu art. 21, a composição de especialistas na Comissão de Avaliação. Entretanto, no referido Acórdão ainda houve achados pelo TCU no sentido de apontar equipe insuficiente do órgão supervisor para cumprir as disposições da Lei 9.637/98. Tal preocupação do órgão de controle se deve em razão dos valores vultosos repassados às Organizações Sociais. Essa evidência encontra-se exposta no documento emitido pelo Tribunal, o qual apresenta os dados abaixo:

Gráfico 1 – Valores transferidos às OS com CG-MCTI entre 2008-2013



Fonte: BRASIL, TCU, 2014

O documento aponta ainda que, de 2008 a 2013, o MCTI transferiu para essas organizações mais de R\$ 1,7 bilhão, bens públicos avaliados em R\$ 163,4 milhões, e cedeu 24 servidores com ônus de aproximadamente R\$ 3 milhões (database: dez/2013). Os cronogramas vigentes à época estimavam repasse de mais R\$ 1,9 bilhão entre 2014-2016. (BRASIL, TCU, 2014)

Portanto, a necessidade de controle contínuo e premente mediante a implementação pelo órgão supervisor de uma sistemática de avaliação robusta, contribui para a legitimidade da eficiência do modelo OS e da contratualização de



resultados perante a sociedade, de modo a fomentar a transparência e o controle social, sendo esses os benefícios esperados tanto pelos órgãos de controle, quanto pela própria sociedade.

Nessa esteira, o objetivo deste estudo propõe a aplicação do modelo constante no Manual da Sistemática de Avaliação dos Contratos de Gestão, elaborado pelo Governo do Estado do Ceará. Esse modelo utiliza a Sistemática de Avaliação nos Contratos de Gestão, visando à avaliação de indicadores de resultados (desempenho, produtividade, eficiência, impacto, etc.) e à avaliação de indicadores de gestão (pessoal, custeio e investimento).

O modelo propõe avaliação de indicadores:

- **de resultados (desempenho)**, levando em consideração quatro importantes premissas:

- 1) o modelo de Gestão Pública fundamentado na realização dos resultados desejados pela sociedade;
- 2) o fortalecimento da participação cidadã na construção, execução, monitoramento e avaliação dos programas e projetos;
- 3) o fomento ao desenvolvimento territorial; e
- 4) a intersetorialidade e a transversalidade na implementação de políticas setoriais articuladas.

- **de gestão**, vinculado à atuação da organização social na realização das atividades demandadas nos contratos que sejam capazes de medir:

- 1) Satisfação do usuário;
- 2) Infraestrutura disponibilizada;
- 3) Limite de gastos com pessoal;
- 4) cumprimento das cláusulas contratuais; e

## 5) Modelo de Gestão.

Na sequência, passaremos a analisar cada Contrato de Gestão da União, para posteriormente frisar na fiscalização das Organizações Sociais, com ênfase no resultado da pontuação global, considerando os parâmetros do Quadro de Indicadores e Metas (QIM).

### 4.1 Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (ACERP).

Contrato de Gestão pactuado em 2015, com o objetivo de

apoio à implementação das políticas de melhoria da qualidade da educação brasileira, mediante o fomento à execução de atividades de produção, gestão e distribuição de conteúdos educativos em diversos formatos e acessíveis em múltiplas plataformas, sobretudo televisão e internet; de pesquisa na área de inovação e desenvolvimento de tecnologias educacionais; e de formação e capacitação continuada de professores, técnicos e gestores educacionais. (ACERP, 2015)

O Programa de Trabalho correspondeu ao interregno de 2015 a 2019, refletindo os objetivos estratégicos, alinhados às Diretrizes do Órgão Supervisor, definidos na Cláusula Segunda do Plano Diretor da ACERP.

O Quadro de Indicadores e Metas de Desempenho foi estabelecido na Subcláusula Segunda, que indica o Anexo II como documento de referência para parâmetros de medição de desempenho, podendo haver revisão de indicadores e metas de desempenho sempre que necessário, a qualquer tempo, conforme estabelecido na Subcláusula Terceira, desde que baseado no acompanhamento e avaliação dos resultados, e na negociação entre o Órgão Supervisor e a ACERP.

Ainda no Anexo II, nas “notas explicativas”, há descrição da metodologia adotada, que define 4 Macroprocessos, e, dentro desses, metas específicas com suas quantificações e indicação de unidade de mensuração. Cada Macroprocesso se refere a determinadas atividades que, realizadas, indicarão o grau de efetividade, eficácia e eficiência de cada indicador.

Dessa forma, há detalhamento dentro de cada Macroprocesso com a identificação do indicador, sua descrição, bem como o apontamento das cláusulas constantes nos Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão.

Em consonância com a Cláusula Décima – “Da Fiscalização, do Acompanhamento e da Avaliação dos Resultados”, o Órgão Supervisor será responsável pela fiscalização da execução por meio de acompanhamento e avaliação do desempenho da ACERP, nos termos da Lei nº 9.637/1998, de acordo com os objetivos estratégicos definidos na Cláusula Segunda, com as metas e indicadores de desempenho definidos no Anexo II, e com a sistemática de avaliação, no modelo retromencionado.

#### **4.1.1 Análise dos Indicadores para Avaliação - ACERP**

O QIM apresenta informações aderentes às diretrizes, objetivos e metas do Órgão Supervisor, contendo inclusive uma Sistemática de Avaliação capaz de mensurar os resultados de forma clara e de fácil compreensão, sendo possível pontuar cada indicador sem envolver dificuldades de cálculo, facilmente comparável com valores pré-determinados, de forma a facilitar a tomada de decisão pela Comissão de Avaliação.

Apesar da maioria dos indicadores do contrato considerarem o tempo (conteúdos digitais por horas/minutos) como principal fator de mensuração para alcance dos resultados, não houve inicialmente uma Sistemática de Avaliação para qualificar a Eficiência, Eficácia, Economicidade e Efetividade das atividades executadas pela OS. Essa foi uma das recomendações da Comissão de Avaliação em seu primeiro relatório — emitido em agosto de 2016 —, que propôs indicadores de economicidade de acordo com o item 9.1.3 do Acórdão nº 3304/2014 – TCU – Plenário.

Assim, ao analisar os *Relatórios Anuais* da Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Contrato de Gestão MEC/ACERP, nota-se que foram feitas revisões anuais tanto nos indicadores, quanto em seus métodos de mensuração.

## **4.2 Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Promoção de Eventos (Cebraspe) - 2014 a 2019**

Celebrou contrato de gestão em 2014, tendo como objeto: “o estabelecimento de parceria entre as partes relacionadas nas atividades de gestão de programas, projetos, apoio técnico e logístico para subsidiar sistemas de avaliação educacional.” (CEBRASPE, 2014)

O seu Programa de Trabalho compreendeu o período de 2014 a 2019 e reflete os objetivos estratégicos, conforme estabelecido na Cláusula Segunda do Contrato.

Frisa-se que, nesse caso, a primeira interveniente, a Universidade de Brasília (UnB), ficou obrigada a ceder corpo técnico qualificado, ou seja, servidores do quadro, inclusive assumindo o ônus decorrente da cessão, assim como ceder onerosamente imóvel, computadores, impressoras, telefone, etc. Além disso, foi cedido todo *Know How* desenvolvido pelo CESPE, incluindo os sistemas tecnológicos, domínios de *internet*, atestados de capacidade técnica, direitos autorais, entre outros, inclusive os recursos existentes na conta única do Tesouro Nacional, vinculados à Unidade Gestora CESPE, necessários à execução dos contratos sub-rogados.

À segunda interveniente, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), incumbiu a contratação do Cebraspe para dar apoio técnico e logístico nas avaliações educacionais realizadas pelo Centro, desde que promovidos os desembolsos financeiros.

Nesse sentido, restou para o Órgão Supervisor, o Ministério da Educação (MEC), além da consignação da dotação financeira para manutenção do Cebraspe como OS, acompanhar e avaliar o cumprimento das metas do Contrato de Gestão, analisar os relatórios da Comissão de Avaliação, e demais providências para manutenção do contrato, incluindo consignação das dotações.

### **4.2.1 Análise dos Indicadores para Avaliação - CEBRASPE**

No estudo comparativo do contrato frente ao Plano de Trabalho, destoa este da Cláusula Segunda do acordo, que lista “Objetivos Estratégicos” não identificados

na “Ação” do QIM. Nesse entendimento, o Decreto nº 9.190, de 1º de novembro de 2017, em seu Art. 1º, Inciso I, apresenta:

Art. 1º O Programa Nacional de Publicização - PNP, destinado à absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos da União pelas organizações sociais qualificadas conforme o disposto na Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998 e neste Decreto, será implementado de acordo com as seguintes diretrizes:

I - alinhamento aos princípios e aos objetivos estratégicos da política pública correspondente, respeitadas as especificidades de regulação do setor;

Somente no 1º Termo Aditivo, de dezembro de 2018, houve a inclusão no QIM de 5 (cinco) Objetivos Estratégicos, e a identificação dos pesos para cada indicador, a partir de então sendo possível mensurar o alcance das metas. Outra alteração foi a classificação de Eficiência, Eficácia, Economicidade e Efetividade de cada Indicador, e a inclusão de Indicador de Satisfação das partes interessadas, que passou a compor o QIM com seguinte estrutura parcialmente reproduzida:

Tabela 2 – Quadro de Indicadores e Metas do Cebraspe - 1º Termo Aditivo

INDICADORES E METAS								
Tabela de indicadores					Meta/Ano			
	Peso para conceito	índice	Indicador	E	Unidade	Peso indicador	2018	2019
Operações Logísticas	1	qualidade da execução (QE)	Tempestividade - refere-se à entrega de produtos/serviços dentro do prazo acordado	Eficiência	%	2	85%	90%
			Eficiência - refere-se à entrega do produto /serviço buscando-se a maximização da relação custo/benefício	Eficiência e Economicidade	%			
			Conformidade - refere-se à capacidade do Cebraspe de cumprir os critérios pactuados para cada produto/serviço	Eficácia	%			
		satisfação das partes interessadas (QS)	Satisfação da parte demandante - notas atribuídas à qualidade do produto/serviço prestado e ao relacionamento do demandante com os executores	Efetividade e Eficácia	%	1	80%	82%

			Satisfação dos participantes e destinatários - notas atribuídas à qualidade do produto/serviço prestado e ao relacionamento da parte interessada com os executores	Efetividade	%			
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	---	--	--	--

Fonte: MEC, 2018

Ainda que se tenha proposto o novo QIM, o que ocorreu somente no penúltimo ano de vigência do contrato, 2018, nos dados disponíveis na página do Órgão Supervisor não há em nenhum dos 3 (três) Relatórios de Acompanhamento da Comissão de Avaliação do órgão supervisor, o MEC, detalhamento das Metas e Indicadores. Ou seja, restou prejudicada a pontuação total dos indicadores, mas foi considerada pontuação global de acordo com a Sistemática de Avaliação (Vide Modelo Ref. Tópico 4 – Sistemática de Avaliação), somente pontuada no primeiro exercício, o de 2014.

Segundo o Cebraspe, em seu *Relatório de Gestão de 2019*, ao longo do ano foram realizadas três reuniões da comissão de acompanhamento e avaliação do contrato de gestão nº 1/2014, nas quais foram apresentados os resultados, metas e indicadores por meio do relatório do contrato de gestão 2018, relatório semestral do contrato de gestão 2019 e relatório plurianual do contrato de gestão 2014-2019 (CEBRASPE, 2020).

Como resultado da primeira reunião, que avaliou o relatório do contrato de gestão 2018, realizada em abril de 2019, a Comissão de Acompanhamento e Avaliação e o Ministério da Educação consideraram cumpridas as obrigações do Cebraspe, no período de janeiro a dezembro de 2018.

A avaliação do relatório semestral do contrato de gestão 2019, realizada em 12 de novembro de 2019, concluiu que o desempenho do Cebraspe tem se mostrado satisfatório, considerando a qualidade das entregas previstas no primeiro termo aditivo. Entretanto, reconhece que se faz necessária a apreciação do Conselho de Administração no sentido de reavaliar a especificação do objeto do contrato de gestão, em consonância com os objetivos estratégicos da política setorial e, eventualmente, a conveniência e a oportunidade de renovação do contrato de gestão, a ser justificada

em virtude dos benefícios para a política educacional que venham a ser alcançados no âmbito da parceria com o Cebraspe.

Em 27 de novembro de 2019, a Comissão de Acompanhamento e Avaliação se reuniu para avaliar o ciclo plurianual 2014-2019. A comissão reconheceu a expertise do Cebraspe em matéria de avaliação de políticas públicas e avaliações educacionais de larga escala e recomendou que o Ministério da Educação, na qualidade de órgão supervisor, analise a conveniência e oportunidade de revisão e renovação do contrato de gestão para um novo ciclo.

Apesar de todo esforço, a sucessão contratual não logrou êxito, encerrando seu ciclo em 31/12/2019, uma vez que foi oficializado pelo MEC o desinteresse em manter o Contrato de Gestão.

Um importante fator prejudicial à contiguidade do instrumento foi a discordância de entendimentos, haja vista que, no âmbito da Universidade de Brasília, foi emitido o Parecer da Procuradoria-Geral Federal nº 020/2015/ GPG/PFFUB/ PGF/AGU, de 23 de setembro de 2015, manifestando-se favoravelmente à celebração do primeiro termo aditivo ao contrato de gestão, mas por outro lado, a Procuradoria-Geral do Inep, em seu Parecer nº 190/2015/PF-Inep/PGF/AGU, de 15 de outubro de 2015, sugeriu modificações.

Em 2017 foi publicada a Portaria nº 971, fundamentada na nota técnica que instaurou procedimento administrativo com vistas à rescisão do contrato de gestão. Os fundamentos para essa medida foram apresentados por meio da Nota Técnica nº 9.2017/ CGSOS/SE, do Núcleo de Coordenação, Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais. As razões para a rescisão podem ser sintetizadas na ausência de fomento às atividades do Cebraspe por meio do contrato de gestão, bem como de pactuação de quadro de metas e indicadores.

Contudo, entende-se que tal contexto foi superado, na medida em que as pastas envolvidas do MEC, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), a UnB e o Cebraspe, reconheceram, em tratativas ao longo de 2018, a importância da parceria no desenvolvimento de estratégias para subsidiar o aperfeiçoamento de políticas educacionais centrais. Nesse sentido, a nova direção do

Cebraspe reuniu-se algumas vezes com os gestores do MEC, do Inep e da UnB para retomar o diálogo visando à assinatura do primeiro termo aditivo. A partir daí, deram início a reuniões técnicas, entre o Cebraspe, a Secretaria de Educação Básica e a Secretaria de Educação Superior, via Núcleo de Coordenação, Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais do MEC, com o intuito de elaborar o plano de ação para o período de 2018 e perspectivas para 2019.

Outro motivo importante que pode ter prejudicado a continuidade do contrato, possivelmente foi a desconsideração da recomendação da Comissão de Avaliação, que em seu primeiro Relatório recomendou às partes revisão/adequação do Contrato de Gestão, de acordo com as orientações do Acórdão nº 3304/2014 – TCU – Plenário, com a participação do Núcleo de Coordenação, Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais/SE/MEC, sugerindo, em especial, a elaboração/pactuação de proposta do Quadro de Metas e Indicadores de Desempenho para 2015.

A ausência de controle e de seguimento de parâmetros normativos/legais possivelmente podem ter acarretado a extinção do contrato e conseqüentemente a revogação da qualificação do Cebraspe como Organização Social, ocorrida por meio do Decreto nº 11.062, de 4 de maio de 2022.

#### **4.3 Instituto de Ensino e Pesquisa Alberto Santos Dumont (ISD) - 2014 a 2021**

Em 2014 celebrou contrato de gestão visando: “Implantação e funcionamento do Campus do Cérebro, que desenvolverá atividades de ensino, pesquisa e extensão em uma área de 99,5 hectares, no município de Macaíba – RN.” (ISD, 2014)

O Plano de Trabalho correspondeu ao período de 2014 a 2017, e refletiu as metas e indicadores de desempenho, Diretrizes Estratégicas, principais ações do ciclo e Sistema de Avaliação, de acordo com a Cláusula Terceira – Subcláusula Única.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), na figura de Interviente, coube: finalizar a construção dos imóveis para abrigar respectivamente o Instituto Internacional de Neurociência de Natal Edmond e Lily Safra, e a Escola de Ensino Básico destinada ao funcionamento do *Campus* do Cérebro, além de ceder a



gestão dos imóveis concluídos ao ISD, ou seja, a função da UFRN limitou-se unicamente a ceder os imóveis descritos acima.

Ao MEC, Órgão Supervisor, incumbiu as demais obrigações, como: fiscalizar; consignar a dotação financeira; acompanhar e avaliar o cumprimento das metas do Contrato de Gestão; analisar os relatórios da Comissão de Avaliação; e realizar demais providências para manutenção do contrato.

Assim sendo, as Diretrizes Estratégicas foram listadas da seguinte forma:

- 1) A utilização da ciência como agente de transformação social no Nordeste Brasileiro.
- 2) O estabelecimento da indústria do conhecimento de ponta nas áreas de neuro-engenharia, neurotecnologia e engenharia biomédica na região.
- 3) A implantação de um sistema de educação “para toda vida” que se inicia no Pré-natal e se estende até o nível médio.
- 4) A criação de condições para implantação de uma cadeia produtiva industrial de ponta em neurotecnologia.
- 5) A criação de condições para o desenvolvimento de ações de ensino e pesquisa centradas nas concepções de responsabilidade social, equidade, qualidade e eficiência, para gerar evidências científicas, desenvolver estratégias e promover parcerias capazes de fortalecer e auxiliar o Sistema Único de Saúde. (ISD, 2014)

Findando o método de avaliação, o Sistema de Avaliação retrata que para apresentação dos relatórios de avaliação da Comissão de Avaliação do MEC, a OS deverá reunir anualmente as Comissões Internas de Avaliação do Instituto a serem instaladas nas suas unidades, todas elas sob a Coordenação do Diretor Geral, com participação do respectivo Diretor da Unidade e de seus subordinados. As Comissões Internas de Avaliação deverão emitir os relatórios conclusivos sobre os resultados atingidos, de acordo com as metas e seus indicadores, sob a responsabilidade conjunta do respectivo Diretor de cada unidade e do Diretor Geral, para aprovação no Conselho de Administração do Instituto.

#### **4.3.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – ISD (2014 a 2021)**

Foi verificada a ausência no QIM de especificação das informações suficientes para mensurar os objetivos propostos. Ou seja, não há clareza do atingimento das metas, pois não foi apresentada uma Sistemática de Avaliação de fácil identificação para subsidiar a Comissão de Avaliação com dados capazes de

mensurar o desempenho alcançado. Validar os indicadores com as partes interessadas é fundamental para a obtenção de um conjunto de indicadores que propicie uma visão global da instituição e represente seu desempenho.

De acordo com seu *Relatório de Avaliação do Ciclo Plurianual, 2014-2017*, em sua redação inicial o contrato de gestão não estabeleceu objetivos estratégicos ao ISD. O Instrumento previa apenas finalidades para a instituição, traduzidas em atividades elementares, voltadas à consolidação do ISD. (ISD, 2017)

Apesar disso, há uma prospecção dos gastos, detalhados por custeio, capital e pessoal, porém sem detalhamento suficiente no Plano de Trabalho, que deveria apresentar em cada despesa a ação/meta proposta.

Em complemento, no 1º Termo Aditivo houve redefinição do QIM, constando hierarquicamente os Objetivos Estratégicos, Finalidade, Indicador e Meta.

Por derradeiro, somente após o 2º Termo Aditivo, em 2016, pode-se constatar uma Sistemática de Avaliação adequada, que possibilita fazer avaliação da OS.

No 3º Termo Aditivo, de 2017, foram incluídos pesos para cada indicador, além da classificação da qualificação pela Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade dos indicadores, apresentando um novo QIM estruturado conforme a seguir:

Tabela 3 – Quadro de indicadores e metas da ISD

INDICADOR	TIPO	QUALIFICAÇÃO	ANO 2016			ANO 2017				
			PESO	Meta 2016	Realizado 2016	PESO	Meta 2017	Realizado 2017.1	Tendência	
ICG01	Taxa Anual de Ocupação das Vagas dos Centros de Educação Científica	Porcentagem (%)	Eficiência	2	90%	92%	1	94%	93%	Alcance
ICG02	Resultado do aprendizado na Educação Científica	Porcentagem (%)	Eficiência	3	75%	79%	2	80%	81%	Alcance
ICG03	Permanência na Educação Científica	Porcentagem (%)	Eficiência	1	a partir de 2017	a partir de 2017	1	66%	82%	Superação
ICG04	Custo da Educação Científica	Valor (R\$)	Economicidade	1	a partir de 2017	a partir de 2017	0	a partir de 2018	a partir de 2018	Não se aplica
ICG05	Formação continuada de educadores dos CECs	Unidade	Eficiência	2	260	300	1	810	492	Alcance
ICG06	Formação continuada de professores das escolas públicas parceiras dos CECs	Unidade	Eficiência	3	32	36	0	excluído	excluído	Não se aplica
ICG20	Formação continuada de gestores das escolas públicas parceiras dos CECs	Unidade	Eficiência	0	início em 2017	início em 2017	1	90	33	Alcance
ICG07	Alunos de residência médica e/ou multiprofissionais	Unidade	Eficiência	2	20	32	3	35	34	Alcance
ICG08	Estágios curriculares para alunos de graduação	Unidade	Eficiência	2	200	246	2	250	156	Alcance
ICG09	Educação permanente de profissionais de saúde	Porcentagem (%)	Eficiência	3	90%	100%	2	90%	100%	Alcance
ICG10	Alcance de programas de integração ensino-pesquisa-extensão e de ação	Unidade	Efetividade	1	Mapear ações e público alvo	Mapear ações e público alvo	3	5.000	4.594	Superação
ICG21	N. de atendimentos por ano	Unidade	Eficiência	1	início em 2017	início em 2017	1	13.000	10.963	Superação
ICG11	Fluxo de conclusão da pós-graduação	Porcentagem (%)	Eficiência	2	75%	100%	2	85%	73%	Alcance
ICG12	Produção científica em periódicos indexados	Índice	Eficiência	2	0,50	0,44	3	0,60	0,56	Alcance
ICG13	Produção científica em eventos	Índice	Eficiência	2	0,75	0,78	2	1,00	0,22	Alcance
ICG14	Organização de eventos científicos	Unidade	Eficiência	3	1	1	2	1	1	Alcance
ICG15	Colaboração em pesquisa e desenvolvimento	Unidade	Efetividade	2	7	6	2	10	6	Parcialmente
ICG16	Orientações de mestrado e supervisões	Razão	Eficiência	2	2,5	2,9	3	3,0	3,2	Superação
ICG17	Custo da Pós-Graduação em Neuroengenharia	Valor (R\$)	Economicidade	1	a partir de 2018	a partir de 2018	0	a partir de 2018	a partir de 2018	Não se aplica
ICG18	Alavancagem das fontes de recursos financeiros	Porcentagem (%)	Economicidade	2	a partir de 2018	a partir de 2018	3	2%	17%	Superação
ICG19	Custos Administrativos	Porcentagem (%)	Eficiência	1	20%	21%	3	19%	17%	Superação
ICG22	Projeto de Memória Institucional	Porcentagem (%)	Eficiência		início em 2017	início em 2017	2	50%	25%	Alcance

\* ICG01 recalculado e apurado em base anual. Não houve alteração no alcance da meta. Apresentado no Relatório Anual a Taxa de Permanência do final do período (2016.2 - 95%).

\* ICG02 recalculado e apurado em base anual. Não houve alteração no alcance da meta. Apresentado no Relatório Anual o Resultado do aprendizado na Educação Científica do final do período (2016.2 - 85%).

Tabela 10: Quadro de Indicadores e Metas 2016 - 2017.1

Fonte: ISD, 2017

Em resumo, não foram realizadas alterações significativas nos demais Termos Aditivos, somente adequações de acordo com novos indicadores que não acarretaram mudanças relevantes no método de avaliação. Apesar do método de avaliação ter sido complementado, em momento algum apresentou fórmulas de como mensurar a qualificação dos serviços prestados pela OS.

Por fim, cabe considerar que o contrato perdurou até 2020, ultrapassando o período inicialmente previsto, o que só foi possível em razão da melhoria dos resultados e aprimoramento da avaliação do contrato.

Nos Relatórios Anuais da CAA há diversas recomendações, tanto para a OS, quanto para o Órgão Supervisor e os intervenientes. Apesar de apresentar manifestação em cada recomendação e a situação anual de cada uma — atendida; não atendida; ou extinta —, não foi possível quantificar esse item devido à forma como foram apresentados os dados.

#### 4.4 Instituto de Ensino e Pesquisa Alberto Santos Dumont (ISD) - 2021 a 2030

Houve repactuação do Contrato de Gestão para um novo ciclo, porém sem a interveniência da UFRN e com objeto revisado, contendo a seguinte redação:

Formação de parceria entre as partes para a realização de ações integradas de ensino, pesquisa e extensão, buscando estabelecer um polo científico-tecnológico em neurociências e neuroengenharia e de ação transformadora nas áreas de educação, de saúde materno-infantil e da pessoa com deficiência. (ISD, 2021)

Frente à nova proposta, de modo geral, não houve alterações significativas, apenas reprogramação de metas, prazos e valores, que inclusive foram alterados no 1º Termo Aditivo. Ainda nesse documento, foram apresentadas formas de mensuração de cada indicador, com fórmulas de cálculo, finalidade, Unidade de medida, entre outros detalhes.

Destaco a transparência quanto aos repasses executados no novo ciclo do Contrato de Gestão, que detalha na página *Web* da Organização Social as movimentações previstas no Cronograma pactuado:

Gráfico 2 – Repasses do Contrato de Gestão do ISD (2021 a 2030)



Fonte: <http://www.institutosantosdumont.org.br/contrato-gestao-mec/>

#### 4.5 Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) - 2002 a 2010

O Contrato foi assinado em 2014, e seu objeto compreendeu:

o estabelecimento de parceria entre as partes com vistas ao apoio à gestão de programas e projetos estratégicos em ciência, tecnologia e inovação, bem como a realização de estudos e geração de subsídios para a formulação de políticas e estratégias por parte do Órgão Supervisor. (CGEE, 2014)

Em 9 de setembro de 2002 sobreveio a figura do interveniente, por intermédio do primeiro Termo Aditivo, sendo incluída a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), com o objetivo de fomentar, em conjunto com o MCTI, as atividades do CGEE. Esse Termo Aditivo também alterou a cláusula relativa aos recursos financeiros e ajustou parcialmente o QIM e, conseqüentemente, o cronograma de desembolso e a sistemática de avaliação, que foi realizada de forma mais contundente a partir de 2006, com o 10º Termo Aditivo.

O Plano de Trabalho correspondeu ao período de 2002 a 2010, e apresentou as Metas e Indicadores de Desempenho, Diretrizes Estratégicas, Relação de Recursos Humanos, Cronograma de Desembolso, Sistemática de Avaliação e Relação de Patrimônio.

Ao MCTI, órgão supervisor, incumbiu as obrigações de: fiscalizar; consignar a dotação financeira de acordo com cronograma de desembolso; acompanhar e avaliar o cumprimento das metas do Contrato de Gestão; analisar os relatórios da Comissão de Avaliação; e realizar demais providências para manutenção do contrato.

Além dos encargos acima, foi estabelecida a cessão de servidores do quadro de pessoal do MCTI ao Centro, mediante condições estipuladas no artigo 14 da Lei nº 9.637/1998. Ainda àquele Ministério, coube a cessão dos bens móveis e imóveis ao Centro.

Por conseguinte, analisando os indicadores, temos como referência a seguinte tabela:

Tabela 4 - QIM do CGEE

	<b>Ações</b>	<b>Prazo Meta</b>	<b>Peso</b>
1.	Desenvolver e implantar metodologias e atividades de prospecção tecnológica necessárias ao processo de tomada de decisão dos comitês gestores dos fundos setoriais	31/12/2002	3
2.	Realizar 20 eventos mobilizadores de interesse dos fundos setoriais e de temas de relevância definidos pelo Órgão Supervisor	31/12/2002	2
3.	Estabelecer duas iniciativas conjuntas de cooperação com instituições congêneres internacionais	31/12/2002	2
4.	Elaborar proposta do "Livro Branco Ciência, Tecnologia e Inovação" com as diretrizes de médio prazo resultantes da Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (CNCTI)	31/7/2002	3
5.	Organizar o documento "Memórias da Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação" contendo as discussões das Reuniões Regionais Preparatórias, dos Seminários e das Plenárias.	30/6/2002	3
6.	Elaborar e promover a divulgação de 10 estudos técnicos, nas áreas de Ciência, Tecnologia e Inovação, suas relações com o setor produtivo, e a capacitação de Recursos Humanos e Infraestrutura para pesquisa	31/12/2002	3
7.	Estruturas de dez grupos de apoio técnico aos Fundos de desenvolvimento Científico e Tecnológico setoriais e não setoriais, para dar suporte ao Órgão Supervisor no processo decisório dos Comitês Gestores.	30/6/2002	2
8.	Desenvolver e implantar mecanismos e procedimentos que garantam a eficiência da gestão técnico-administrativa do Centro (compras, patrimônio, cargos e salários, etc.).	30/6/2002	3

Fonte: MCTI, 2002

De forma complementar ao quadro acima, consta no Anexo II as Diretrizes do MCTI para realização pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, que em suma ressalta a importância da Ciência e Tecnologia, que diante à transformação da sociedade torna-se necessário o fomento ao desenvolvimento em C&T e à inovação por meio de programas e projetos. A Sistemática de Avaliação seguiu o modelo habitual para o tipo de contrato em questão, porém foram implementadas melhorias tratadas no tópico seguinte.

#### **4.5.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – CGEE**

O Programa de Trabalho se resumiu aos documentos listados em 6 (seis) anexos mencionados no tópico anterior. Em análise, verifica-se que o QIM não apresentou ações de acordo com o que foi proposto nos objetivos estratégicos

delineados na Cláusula Segunda do Contrato, ou seja, foram consideradas Diretrizes constantes no Anexo II. Tais Diretrizes possuem objetivos gerais, que poderiam constar como ações (Macroprocessos), sendo esses detalhados nos 7 (sete) objetivos do Contrato.

No decorrer do contrato, houve 17 termos aditivos que aperfeiçoaram os objetivos. Assim, foram incluídas ações estratégicas no Programa de Trabalho a partir do 3º Termo Aditivo, que propôs de forma estruturada cada objetivo, separando-os por Metas e Ações, observando as Diretrizes propostas. Ainda em consonância com as propostas, foram incluídos prazos para cada ação e revisão constante dos objetivos, conforme a necessidade para atendimento das metas pactuadas.

Em exame à Sistemática de Avaliação, não foi apresentado um indicador considerando a pontuação média global, isto é, não há um quadro complementar para indicar se o resultado foi satisfatório, razoável ou insuficiente, observando a média global por ação.

Entretanto, a partir do 10º Termo Aditivo, o qual renovou o contrato de gestão e aprovou nova Sistemática de Avaliação, foram implementadas melhorias significativas no método de avaliação, com um novo QIM, composto numa estrutura mais detalhada:

Tabela 5 – QIM do CGEE após aditivo

Dimensão da Avaliação	Indicadores	peso	Metas			
			dez/07	dez/08	dez/09	dez/10
Efetividade	Efetividade Institucional	6	>8		>8	
Desenvolvimento Institucional	Alinhamento da missão				>9	
	Adequação do perfil dos RRHH				>9	
	Qualidade da presença em foros internacionais				>9	
	Qualidade das práticas de gestão				>9	
Qualidade dos processos e Produtos	Qualidade dos produtos e processos		>9	>9	>9	>9
	Composição da carteira	>9	>9	>9	>9	
Plano de Ação	Execução do Plano de Ação	4	>9	>9	>9	>9

Fonte: MCTI, 2002

A Sistemática de Avaliação também sofreu alterações, de acordo com novos critérios. Ela passou a adotar parâmetros por resultado observado, associando a nota atribuída de forma parametrizada, assim como Pontuação Global e Conceito Atingido, seguindo o modelo habitual referenciado no início deste trabalho.

Outro fator importante foi o detalhamento do plano de ação, constante no Anexo VII do 10º Termo Aditivo, composto em uma estrutura separada por Item, Linha de Atividade, Ações, Prazos e Valor Estimado.

No 15º Termo Aditivo, nota-se uma evidência importante para subsidiar a avaliação, com o Quadro – Plano Anual, Orçamento Estimativo e Prazos. A identificação das competências estatutárias do CGEE, alinhadas aos objetivos estratégicos do Contrato de Gestão de forma detalhada, aprimorou anualmente a forma de acompanhamento das metas da seguinte forma:

1) Lista itens relacionados a 4 objetivos estratégicos do Contrato.

2) Apresenta 4 Linhas de Ação, quais sejam: Apoio Técnico à Gestão Estratégica do SNGTI; Estudos, Análises e Avaliações; Disseminação da Informação em CT&I; e Gestão Institucional. Ainda relacionado, constam 5 eixos de atuação, correspondentes a cada item listado acima.

3) Pontua 38 ações e suas respectivas subações, incluindo o prazo e valor anual de cada uma.

#### **4.6 Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) - 2010 a 2016**

Em 27 de maio de 2010, foi firmado um novo Contrato de Gestão nos mesmos moldes do anterior, porém para o ciclo em epígrafe foi adicionado como interveniente o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), criado em 1969, cuja natureza contábil e financeira tem como objetivo financiar a inovação e o desenvolvimento científico e tecnológico, com vistas a promover o desenvolvimento econômico e social do País. A Finep exerce a função de secretaria-executiva do FNDCT, conforme determinado pelo Decreto nº 68.748, de 15 de junho de 1971, e



ratificado na Lei nº 11.540, de 12 de novembro de 2007, responsabilizando-se por todas as atividades de natureza administrativa, orçamentária, financeira e contábil.

Outra alteração importante foi a inclusão do MEC como Interveniente, por meio do 11º Termo Aditivo, de 30 de dezembro de 2016. O Termo acrescentou novas Ações, Projetos Temáticos e Atividades, mediante alocação de recursos por parte desse Ministério, no intuito de fomentar os trabalhos desenvolvidos pelo CGEE. Também coube ao MEC indicação de um membro para compor a Comissão de Avaliação, nos termos do contrato, a qual foi reformulando os Planos de Ação conforme interesse dos demandantes.

Diante das considerações acima transcritas, de modo geral, não houve alterações significativas na Sistemática de Avaliação nem no QIM, tendo em vista que esse novo Contrato inclusive aproveitou recursos financeiros do Contrato de Gestão anterior, sendo esses aplicados na execução do Programa de Trabalho atualizado.

Dessa forma, o que houve de fato foi uma reprogramação de metas, prazos e valores, pois até o objeto se manteve idêntico ao primeiro Contrato de Gestão. Nesse sentido, no 1º Termo Aditivo nota-se um Quadro contendo Plano de Ação para o ciclo 2010 – 2016, de modo a subsidiar a avaliação do Contrato, uma vez que expõe todos os objetivos estratégicos de forma detalhada nos mesmos padrões do primeiro contrato.

#### **4.7 Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) - 2013 a 2021**

Em 2013 assinaram o contrato o MCTI, na qualidade de Órgão Supervisor, e o MEC, como Interveniente, com o propósito de “promover e incentivar a realização de projetos empresariais de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I voltados para setores industriais, por meio de cooperação com instituições de pesquisa tecnológica.” (EMBRAPII, 2013)

O Plano de Trabalho inicialmente correspondeu ao período de 2013 a 2019, posteriormente se estendendo até 2021, e apresentou as Metas e Indicadores de

Desempenho, Diretrizes Estratégicas, Cronograma de Desembolso e Notas Explicativas sobre os Indicadores de Desempenho.

Ao Órgão Supervisor encarregou-se as providências habituais já mencionadas nos casos anteriores: consignar a dotação financeira de acordo com cronograma de desembolso; acompanhar e avaliar o cumprimento das metas do Contrato de Gestão; analisar os relatórios da Comissão de Avaliação; cumprir procedimentos e prazos para negociação, renovação ou aditamento do contrato; bem como outras que lhe couberam.

Ao MEC coube descentralização orçamentária e repasse financeiro direto à Embrapii, além de fomento e incentivo à criação e ao desenvolvimento dos Polos de Inovação, outras questões relacionadas à continuidade do contrato, e indicação de membro titular e suplente para compor a Comissão de Avaliação.

#### **4.7.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – Embrapii**

Inicialmente o contrato careceu de informações para análise dos indicadores, pois não foi incluído no método de avaliação. Ou seja, a Sistemática adotada continha somente notas explicativas de cada indicador sem fórmula de como calcular os indicadores, entretanto, a partir do 5º Termo Aditivo, foi aprimorado o método de avaliação com a inclusão do Quadro de Indicadores de Economicidade, dentre outras informações, em atendimento ao Acórdão nº 3.304/2014 – TCU – Plenário.

A partir de então, foi incluída a seguinte sistemática, além do melhor detalhamento do plano de ação:

Tabela 6 – Indicadores de Economicidade

Indicadores					Metas	
nº	Título	Unidade	Peso	Qualificação	2015	2016
1	Despesas administrativas	Percentual	2	Economicidade	<1%	<1%
2	Repasse de recursos	Percentual	2	Economicidade	<10%	<10%

Fonte: EMBRAPII, 2015

A partir do 8º Termo Aditivo, foi incluída a Sistemática de Avaliação de Desempenho nos moldes habituais desse tipo de Contrato. Destaca-se que no 10º Termo Aditivo, de 2018, foi inserido o Ministério da Saúde (MS) como Interveniente, a fim de ampliar o fomento das atividades da Embrapii, de acordo com Diretrizes estratégicas do MS.

Os demais Termos Aditivos — são 23 no total — tiveram o intuito de apenas atualizar indicadores e outras informações relacionadas, mas mantendo o mesmo método de avaliação dentro dos parâmetros estabelecidos.

#### **4.8 Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii) - 2021 a 2030**

Em 25 de novembro de 2021 foi firmado novo Contrato de Gestão nos moldes do anterior, inclusive com os mesmos Intervenientes, o MS e o MEC, no entanto com um objeto mais amplo, com a seguinte redação:

promover e incentivar a realização de projetos empresariais de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I voltados para a pesquisa aplicada e inovação nos setores empresarial e industrial, preferencialmente por meio de cooperação com instituições científicas e tecnológicas credenciadas pela ORGANIZAÇÃO SOCIAL, em conformidade com os Anexos I a VIII deste instrumento, por meio do estabelecimento de parceria entre as PARTES contratantes, tendo por objeto:

I. A cooperação entre a ORGANIZAÇÃO SOCIAL e as instituições científicas e tecnológicas selecionadas e credenciadas para o desenvolvimento de projetos empresariais de inovação, por meio de assinatura de acordo específico, de modo que a partir de tal assinatura, o grupo de pesquisa tecnológica da instituição credenciada passará a ser designado "Unidade EMBRAPII";

II. A promoção, o incentivo e o fomento aos projetos de inovação tecnológica, os quais serão operacionalizados por meio da concessão de recursos financeiros não reembolsáveis às Unidades EMBRAPII tendo como objetivo o financiamento parcial dos custos dos projetos contratados com as empresas dos setores empresarial e industrial. (EMBRAPII, 2021)

Um diferencial nesse novo contrato foram as formas de fomento, que incluíram, além das dotações orçamentárias e repasses financeiros pelo MCTI, MEC e MS, a cessão especial de servidores e utilização e administração de patrimônio, bens móveis e imóveis, da União para a Organização Social, visando à execução das atividades sob sua responsabilidade e cumprimento de seus objetivos estratégicos.

#### **4.9 Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) - 2001 a 2010**

Pactuado em 2001, com seguinte objetivo:

fomento e execução de atividades de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico e extensão nas áreas de proteção ambiental com manejo participativo, por meio do estabelecimento de parceria entre as partes contratantes. (IDSM, 2001)

O Plano de Trabalho correspondeu ao período previsto, e tratou dos objetivos estratégicos, metas e indicadores, do cronograma de desembolso financeiro, e de cessão de servidores e patrimônio.

Em resumo, seguiu todos os padrões dos demais contratos celebrados no âmbito da União, inclusive com estrutura do QIM bem semelhante ao do IMPA, retratado logo abaixo.

##### **4.9.1 Análise dos Indicadores para Avaliação - IDSM**

O QIM apresenta 7 (sete) Macroprocessos alinhados às diretrizes, objetivos e metas do Órgão Supervisor, com uma Sistemática de Avaliação usual.

Apesar de nele constar *Macroprocesso de Desenvolvimento Institucional*, esse não possui características suficientes para medição da gestão da Organização Social, pois em sua descrição constam 3 (três) indicadores que correspondem a fatores relacionados ao objeto do contrato.

Cabe destacar que o portal da Instituição disponibiliza todos os *Relatórios Anuais* da Comissão de Acompanhamento, constando revisões periódicas e acompanhamento efetivo, de modo a demonstrar a transparência na gestão.

#### **4.10 Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) - 2010 a 2016**

Em maio de 2010 houve repactuação mantendo-se o objeto, porém com 6 (seis) Macroprocessos. Posteriormente, foram acrescentados outros Projetos e Programas, com dotação orçamentária reforçada, o que foi relatado nos Termos Aditivos do ciclo em questão.

Nota-se que a amplitude do objeto no decorrer do contrato tende a descentralizar mais atividades, inclusive aditar novos projetos/programas à contratada, o que ocorreu no ciclo seguinte. De modo geral, os 30 (trinta) Termos Aditivos deram continuidade ao que foi proposto desde o ciclo anterior, acrescido de novas atribuições conforme mencionado.

#### **4.11 Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM) - 2021 a 2030**

No ciclo atual, o objeto possui nova redação:

estabelecer o compromisso entre as partes para o fomento, gerenciamento, operacionalização e execução das ações e serviços de atividades de relevância pública relativas à realização de pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico e extensão nas áreas de proteção ambiental com vistas ao desenvolvimento social sustentável, em conformidade com os Anexos I a VI, por meio do estabelecimento de parceria entre as PARTES contratantes... (IDSM, 2021)

Cabe destacar que na Cláusula Quarta consta a preocupação do órgão supervisor em proteger as logomarcas oficiais do Governo Federal em todos os documentos, peças e materiais promocionais e comunicação externa, inclusive em apresentações a respeito da instituição, bem como por meio eletrônico, eventos, livros e demais publicações de natureza técnica, científica e didática relacionadas ao

contrato de gestão, assim como em lugar visível de suas edificações, placas, painéis e outros suportes de comunicação visual que identifiquem obras e projetos de obras. Esse atributo é um diferencial em comparação aos demais contratos dessa natureza.

Naturalmente foram necessárias revisões das diretrizes, objetivos e metas. Também consta no novo ciclo, um detalhamento de gastos dos 6 (seis) Macroprocessos, com prospecção de custeio, investimentos e outras despesas. Por fim, a sistemática de avaliação e demais ferramentas de mensuração seguiram inalteradas.

#### **4.12 Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM) - 1998 a 2010**

Firmado em 1998, a finalidade era:

fomento e execução de atividades de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia por meio do estabelecimento de parceria entre as partes contratantes, de forma a contribuir para elevar o nível de capacitação tecnológica e científica do Brasil. (CNPEM, 1998)

O seu Plano de Trabalho correspondeu ao período de 1998 a 2010, com os objetivos estratégicos e plano quinquenal, o plano anual de metas e respectivos indicadores, o cronograma de desembolso financeiro e a relação de patrimônio cedido.

Ao Órgão Supervisor coube as providências habituais já mencionadas nos casos anteriores. Ao Interveniante foi delegada também complementação de recursos à OS, além de revisão de valores e cronograma de desembolso ora pactuados, e indicação de membros para compor a Comissão de Avaliação.

Considerando que no Contrato de celebração do objeto não constam os anexos, será considerado como subsídios para este trabalho os anexos do primeiro Termo Aditivo, haja vista Subcláusula Segunda da Cláusula Segunda:

As metas e indicadores para os períodos subsequentes constarão de documento intitulado Plano Anual, a ser elaborado e acordado, a cada ano, entre as partes. (CNPEM, 1998)

#### **4.12.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – CNPEM (1998 a 2010)**

Tendo por base que no Contrato de Gestão Original não constam anexos e pressupondo que a partir do 1º Termo Aditivo foram apresentados documentos que demonstram o método de avaliação do contrato, não foi acrescentada uma Sistemática de Avaliação capaz de mensurar o resultado da OS.

Contudo, a partir do 3º Termo Aditivo, foi aplicada a Sistemática de Avaliação nos moldes padronizados.

Após esses critérios, no 18º Termo Aditivo, de 2007, foram descritas: Finalidade de cada indicador; Aderência ao Macro-objetivo, Métrica e Fórmula de Cálculo.

Por fim, no 28º Termo Aditivo, de 2010, foi implementada a Qualificação dos indicadores, de modo a permitir classificar pela eficiência e efetividade, que resultou em um QIM mais robusto alinhado aos objetivos estratégicos.

#### **4.13 Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM) - 2010 a 2016**

Em 17 de setembro de 2010 foi firmado um novo Contrato de Gestão nos mesmos esquemas do anterior, tendo por base o último Termo Aditivo, inclusive se mantendo o objeto e aproveitando os saldos dos recursos financeiros remanescentes do último contrato, porém para o ciclo em epígrafe, agora sem participação de Interviente.

Em resumo, não houve alterações significativas no método de verificação dos indicadores de desempenho, apenas atualizações dos Objetivos Estratégicos e Diretrizes do MCT para a Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron (ABTLuS), haja vista o novo período. A Sistemática de Avaliação continuou a mesma, e o QIM, após o 1º Termo Aditivo, de 2010, passou a ser estruturado incluindo nova formatação, com Programas, Projetos, Metas, Descrição, Indicador e Prazo, entre outras informações relevantes.

Na sequência, no 2º Termo Aditivo, de 2011, retomou-se o QIM estipulado no primeiro ciclo do contrato, para adequação ao Plano de Trabalho proposto da seguinte maneira: acrescentou-se no 21º Termo Aditivo Indicadores de Economicidade em atendimento ao item 9.1.3 do Acórdão nº 3.304/2014 – TCU – Plenário, relacionados à atividade-fim da OS, conforme já mencionado no caso da Embrapii. Então foi elaborado um quadro contendo: Principal Atividade-Fim; Macroprocesso; Eixos de Atuação; Objetivos Estratégicos; Finalidade; Descrição; Fórmula; Peso; Unidade e Meta Anual.

Em síntese, as alterações do QIM alternaram de acordo com a necessidade de execução de programas específicos, sem mudanças significativas que pudessem comprometer o método de acompanhamento do desempenho da OS, frente ao que foi proposto pelo Órgão Supervisor.

#### **4.14 Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) - 2001 a 2010**

Celebrou contrato de gestão em 2001, cujo objeto correspondeu a:

execução de atividades de pesquisa, difusão do conhecimento, capacitação científica, desenvolvimento tecnológico e melhoria do ensino na área da matemática, por meio do estabelecimento de parceria entre as partes. (IMPA, 2001)

O Plano de Trabalho abrangeu, inicialmente, o período de 2001 a 2005 e continha os objetivos estratégicos, metas e respectivos indicadores, cronograma de desembolso financeiro e a cessão de servidores do quadro de pessoal, assim como de bens móveis e imóveis. Acrescenta-se que ao Órgão Supervisor coube as providências habituais já mencionadas nos casos anteriores.

Considerando que no Contrato de celebração do objeto não constam os anexos, foi considerado como subsídios para este trabalho os anexos do 1º Termo Aditivo, haja vista que, mesmo após solicitação formal, os anexos do contrato não foram disponibilizados para avaliação neste trabalho.

Dessa forma, no 1º Termo Aditivo temos como referência o QIM com 6 macroprocessos. Ou seja, houve o acréscimo de 1 item nos objetivos estratégicos, já que o contrato original listava 5.



A partir do 10º Termo Aditivo, que prorroga por mais 4 anos a vigência do contrato, é possível identificar observações sobre os indicadores referentes ao período de 2006 a 2009, de modo a apresentar o quantitativo total de ações em determinados objetivos estratégicos.

#### **4.14.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – IMPA (2001 a 2010)**

Tornou-se prejudicada a avaliação desse contrato, uma vez que não estão públicos os documentos anexos contendo a Sistemática de Avaliação e o QIM pactuado inicialmente, observando os objetivos estratégicos propostos de acordo com a Cláusula Segunda.

Ademais, apesar de constar no 10º Termo Aditivo notas explicativas sobre os indicadores, não há na página da instituição relatórios da Comissão de Avaliação para constatar o método de avaliação.

#### **4.15 Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) - 2010 a 2021**

Em 27 de maio de 2010 foi firmado um novo Contrato de Gestão nos moldes do anterior, mantendo-se o objeto mas apresentando objetivos estratégicos mais amplos, contendo 7 itens. No 14º Termo Aditivo foi incluído o MEC como interveniente, no intuito de fomentar as atividades do Instituto e auxiliar no custeio no tocante à realização da Olimpíada Brasileira de Matemática nas Escolas Públicas (OBMEP).

O novo contrato pressupõe a continuidade do anterior com algumas alterações, tendo em vista que os recursos financeiros remanescentes do antigo contrato foram aproveitados no segundo ciclo.

Com ênfase nos indicadores, foram apresentadas notas explicativas, assim como no primeiro contrato, e manteve-se o QIM na mesma estrutura com metas para o período de 2010 a 2015, que foram estendidas nos termos aditivos. Além disso, foram aplicadas Diretrizes do MCTIC para cumprimento pelo IMPA, e por derradeiro a Sistemática de Avaliação regular.

#### **4.15.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – IMPA (2010 a 2021)**

No 13º Termo Aditivo foi incluído um importante anexo, complementando o Plano de Ação para o exercício de 2014. Dessa forma, foi descrito um Orçamento Estimativo para cada Macroprocesso, relatando o custo de cada atividade por Pessoal, Pessoal Sem Vínculo, Especificações do Programa, Diárias e Ajudas de Custo e Materiais e Serviços. Essas estimativas de custo possivelmente foram adotadas para verificar a Economicidade de cada Objetivo Estratégico.

No 15º Termo Aditivo registra-se os Indicadores de Economicidade para o exercício de 2015. Registra-se, ainda, notas explicativas sobre os Indicadores de Economicidade, cujo intuito é demonstrar aos *stakeholders* — Governo, Conselhos Acadêmicos e Administrativos e Sociedade — o empenho da instituição em prover os recursos de forma a garantir economicidade, eficiência, eficácia e efetividade aos atos administrativos.

#### **4.16 Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) - 2021 a 2030**

Em 30 de junho de 2021 foi firmado um novo Contrato de Gestão com objeto mais abrangente, contendo 10 itens e 11 objetivos estratégicos. Manteve-se o MEC como interveniente e a mesma finalidade da proposta anterior.

O terceiro ciclo do contrato concedeu mais autonomia à OS, já que as atribuições dessa foram ampliadas, conforme listado na Cláusula Terceira do contrato, que descreveu 37 atribuições. Nota-se, ainda, que os recursos financeiros remanescentes do antigo contrato foram aproveitados nesse ciclo. Ademais, os meios de financiamento das ações foram dimensionados, pois além do órgão supervisor e do interveniente, outros órgãos e entidades governamentais poderão repassar recursos a organização social, mediante Termo de Execução Descentralizada (TED), para custear a execução de projetos de interesse social nas áreas das atividades previstas no objetivo do atual contrato.

Considerando que no Contrato de celebração do objeto não constam os anexos, será considerado como subsídios para este trabalho os anexos do primeiro

Termo Aditivo, haja vista que, mesmo após solicitação formal, os anexos do contrato não foram disponibilizados para avaliação neste trabalho.

Posto isso, observando os indicadores e os métodos de mensuração do desempenho, manteve-se a padronagem do último contrato, com QIM na estrutura habitual, Plano de Ação Anual com detalhamento estimativo dos custos e Notas Explicativas para 14 Indicadores.

#### **4.17 Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) - 2002 a 2010**

Firmado em 2002, foi proposto como objeto: “fomento de atividades de pesquisas tecnológicas em redes e de desenvolvimento e operação de meios e serviços de redes avançados.” (RNP, 2002)

O Plano de Trabalho abrangeu inicialmente o período de 2002 a 2006, com Diretrizes, Objetivos Estratégicos, Metas e respectivos Indicadores, e Cronograma de Desembolso Financeiro. Acrescenta-se que ao Órgão Supervisor coube as providências habituais já mencionadas nos casos anteriores.

Seguindo a lógica, há um relato com notas explicativas para o alcance da eficiência, eficácia e efetividade de cada indicador, contudo, dada a dinâmica da área de atuação da RNP, tomou-se o cuidado de explicitar o cenário de uso dos indicadores diante futuras transições tecnológicas. A Sistemática de Avaliação foi definida de acordo com os métodos usuais.

##### **4.17.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – RNP (2002 a 2010)**

Preliminarmente, apesar de conter Notas Explicativas, o contrato não apresentou indicadores de fácil interpretação, possivelmente em razão da complexidade do objeto. Somado a isso, no 5º Termo Aditivo foi implementada fórmula para cálculo da qualidade da Rede, visando expressar a capacidade do serviço de conectividade para os usuários. Essa fórmula, embora tendo detalhamento nas Notas Explicativas, não apresentou fácil compreensão para obtenção de um resultado possível de comparar a valores predeterminados.

No 14º Termo Aditivo foi incluída uma planilha detalhada de custos estimados por ano, separando os gastos por ações vinculadas aos objetivos estratégicos definidos no contrato, de modo a melhorar o planejamento financeiro da execução dos serviços e melhorar a transparência na utilização dos recursos.

#### **4.18 Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) - 2010 a 2016**

Em 22 de dezembro de 2010 foi firmado um novo Contrato de Gestão nos moldes do anterior, com pequena alteração no objeto, entretanto com objetivos estratégicos mais amplos, contendo 6 itens.

O segundo ciclo do contrato contém a proposta do anterior com algumas alterações que ampliaram as atribuições da OS, tendo em vista a perspectiva apresentada nas duas principais ações orçamentárias que detalharam o valor anual de cada instituição financiadora do contrato para o período inicial de 2010 a 2016. Motivado pela continuidade do Programa Interministerial de Manutenção e Desenvolvimento da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa, consolidado pelo Sistema Nacional de CT&I, passaram a custear os projetos com Governança Estendida os órgãos: MEC, Ministério da Cultura (MinC), MS e FNDCT, este por meio de Ações Transversais, e aqueles por ações do Orçamento Geral da União.

Com ênfase nos 12 indicadores da proposta, foram apresentadas Notas Explicativas, assim como no primeiro contrato. Manteve-se o QIM na mesma estrutura, com metas para o período de 2010 a 2016 que foram estendidas mediante termos aditivos, perdurando o contrato até 2021. Ademais, manteve-se a estimativa de custos anuais com descrição por responsáveis de cada ação orçamentária, com a estratégia de fomentar a RNP para o alcance dos objetivos.

#### **4.19 Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) - 2021 a 2030**

Em 27 de julho de 2021 foi firmado um novo Contrato de Gestão com significativas alterações no objeto, com a seguinte redação:

Estabelecer o compromisso entre as partes para o fomento, gestão, operacionalização e execução das ações e serviços de atividades de relevância pública, dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao

desenvolvimento tecnológico e inovação na área de tecnologia da informação e comunicação, através de ciberinfraestrutura avançada, em conformidade com os Anexos I a VI. (RNP, 2021)

O Plano de Trabalho abrange o período em epígrafe e apresenta Diretrizes do Contrato de Gestão; Plano Diretor da OS; Plano de Ação para o período, contendo os macroprocessos e o orçamento estimativo; QIM; Proposta de Cronograma de Desembolso Anual; e Sistemática de Avaliação. Acrescenta-se que, ao Órgão Supervisor, coube as providências habituais já mencionadas nos casos anteriores.

Os Objetivos Estratégicos foram expandidos. Comparando-se com o ciclo anterior, foram incorporados mais 4 itens, totalizando 7. Da mesma forma, ocorreu alterações no QIM, que expandiu os macroprocessos em 8 ações e 17 indicadores.

Na sequência, manteve-se as notas explicativas de cada indicador, descrevendo a dimensão do desempenho, finalidade, objeto de mensuração, objetivo estratégico, macroprocesso, fórmula de cálculo, unidade de medida e outras informações para medição.

Por derradeiro, a Sistemática de Avaliação não sofreu alterações consideráveis, haja vista conservação do método dos ciclos anteriores.

#### **4.19.1 Análise dos Indicadores para Avaliação – RNP (2021 a 2030)**

No mesmo entendimento do primeiro ciclo, nota-se complexidade na forma de mensuração de alguns indicadores, tendo em vista que nas notas explicativas não foram apresentadas fórmulas de fácil compreensão para obtenção de um resultado possível de comparar a valores predeterminados.

Por outro lado, afastados esses obstáculos, fica evidente a melhoria nos métodos de aferição dos indicadores, não só por meio do Quadro de Indicadores e Meta, que agora contém informações básicas para mensuração, mas também pela implementação da qualificação dos serviços prestados, como forma de avaliação da economicidade, eficiência e eficácia e transparência na utilização dos recursos.

## 4.20 Análise da sistemática de avaliação do desempenho das organizações sociais

Com enfoque nos relatórios da Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão, foi possível apurar dados de 8 (oito) das 9 (nove) Organizações Sociais vinculadas ao MEC e MCTI. Em relação à análise das médias do alcance das metas do Contrato de Gestão no período de 2015-2019 (últimos 5 anos excluindo o período da pandemia de Covid-19), a tabela abaixo apresenta médias, moda, mediana e desvio padrão do conjunto de dados do desempenho das OSs analisadas.

Tabela 7 – Resultado Global do desempenho das Organizações Sociais (2015 a 2019)

OS	2015		2016		2017		2018		2019	
	%	pontuação global	%	pontuação global	%	pontuação global	%	pontuação global	%	pontuação global
ACERP	1	10	0,95	9,5	0,96	9,6	1,0	9,9	**	**
CGEE	0,9	9	0,99	9,9	0,95	9,5	0,96	9,6	0,95	9,5
CNPM	1	9,7	0,96	9,6	0,97	9,7	1	10	0,98	9,8
Embrapii	0,99	9,9	**	**	1	10	1	10	1	10
IDSM	0,97	9,7	0,89	8,9	0,90	9	0,96	9,6	0,90	9,0
IMPA	1	10	1	10	1	10	1	10	0,98	9,8
ISD	**	**	0,97	9,7	1	10	0,97	9,7	0,99	9,9
RNP	1	10	1	10	1	10	1	10	1	10
<b>Média</b>	0,98	9,75	0,97	9,66	0,97	9,73	0,98	9,85	0,97	9,71
<b>Moda</b>	1	10	1	10	1	10	1	10	1	10
<b>Mediana</b>	0,99	9,50	0,97	9,70	0,99	9,56	0,99	9,74	0,98	9,80
<b>Desvio padrão</b>	0,04	0,36	0,04	0,39	0,04	0,36	0,02	0,19	0,03	0,35

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

\*\* Ausência de dados nos relatórios da Comissão de Acompanhamento e Avaliação.

Gráfico 3 – Resultado global do desempenho das OSs (2015 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor

Notas:

1. Em 2015, 2016 e 2019, não apresentaram dados em Relatórios Anuais de Avaliação, respectivamente, as OSs: ISD, Embrapii e ACERP.

Diante as informações, percebe-se que no período exposto na Tabela 7, as médias globais em todos os casos apresentaram resultados acima de 9 (nove) pontos, ou seja, com a Sistemática de Avaliação aplicada, as Organizações Sociais atingiram plenamente o desempenho esperado. Com relação à moda, sobressai a pontuação da RNP, que atingiu conceito pleno com nota máxima — 10 pontos — em todo intervalo apurado — cabe ressaltar que o Gráfico 3 realça a mesma Instituição com melhor desempenho. No tocante à mediana, no ano de 2019 houve o maior ponto de corte, o qual teve como resultado global 9,80 pontos. O desvio padrão identificado no ano de 2018, por volta de 0,2, foi o que demonstrou menor discrepância entre os resultados atingidos entre as OSs.

Considerando a metodologia adotada na avaliação dos contratos de gestão, importante fazer uma análise baseada no *Manual da SEPLAG – CE*, o qual distingue formas de mensuração por indicadores de resultado e de gestão. A avaliação nesse ponto de vista pretende destacar o que se espera do modelo de governança adotado, que visa, segundo o PDRAE, lograr maior eficiência na prestação do serviço público, aumentando sua qualidade, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.

Dessa forma, a fim de mensurar a eficiência na execução do objeto dos contratos, através da análise segregada de **indicadores de resultado**, e por outro lado, com intuito de avaliar o custo e a governança das OSs, mediante os **indicadores de gestão**, serão apresentadas duas tabelas com propósito de demonstrar a relevância deste indicador, que compreende as perspectivas de Satisfação do Usuário; Infraestrutura Disponibilizada; Limite de Gastos com Pessoal; Cumprimento das Cláusulas Contratuais; e Modelo de Gestão.

Tabela 8 - Indicadores de Gestão (2015 a 2019)

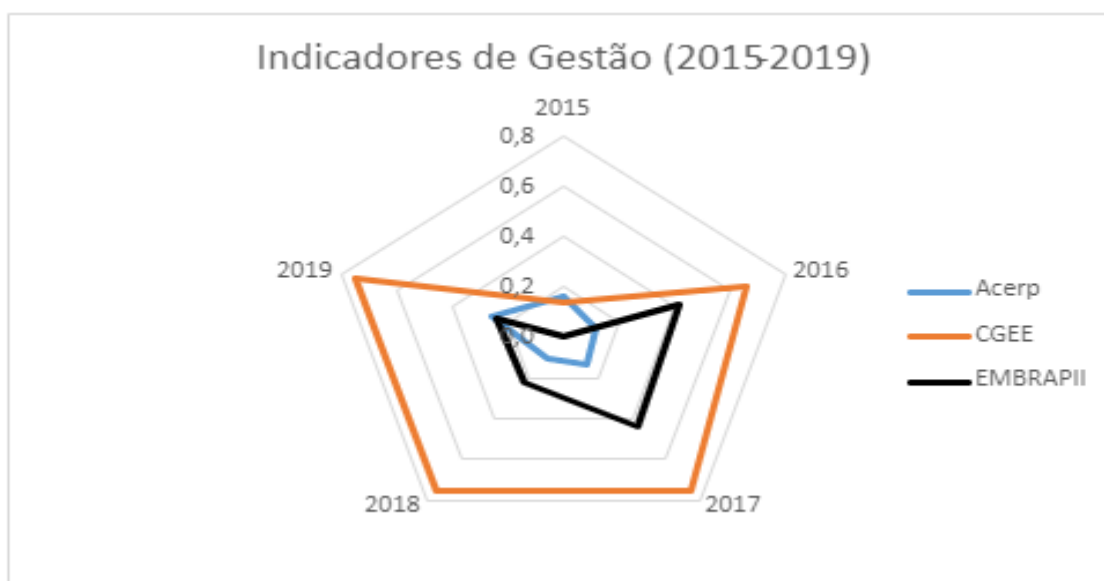
OS	2015		2016		2017		2018		2019	
	%	Pontuação global	%	Pontuação global	%	Pontuação global	%	Pontuação global	%	Pontuação global
ACERP	1,7	16,7	1,3	12,8	1,3	12,8	1,4	13,8	2,6	26,0
CGEE	1,4	14,0	0,7	6,6	0,8	7,5	0,8	7,5	0,8	7,5
Embrapii	**	**	0,4	4,2	0,4	4,4	0,2	2,3	0,2	2,4
<b>Média</b>	1,5	15,3	0,8	7,8	0,8	8,2	0,8	7,8	1,2	12,0
<b>Mediana</b>	1,5	15,3	0,7	6,6	0,8	7,5	0,8	7,5	0,8	7,5
<b>Desvio padrão</b>	0,2	1,9	0,4	4,4	0,4	4,3	0,6	5,8	1,2	12,4

Fonte: Elaborada pelo autor

Notas:

1. Das 9 (nove) Organizações Sociais foi possível identificar Indicadores de Gestão em apenas 3 (três), conforme listado acima.
2. Não houve recorrência no conjunto de dados, o que inviabilizou a apresentação da moda.
3. \*\* Ausência de dados nos relatórios da Comissão de Acompanhamento e Avaliação.
4. Mantida uma casa decimal à direita para evidenciar a diferença mínima e máxima entre as pontuações.

Gráfico 4 – Indicadores de Gestão (2015 a 2019)





Fonte: Elaborado pelo autor

Notas:

1. Em 2015 a Embrapii não apresentou dados no Relatório Anual de Avaliação.

Observando a melhor média dos Indicadores de Gestão (2015), temos o resultado de 1,5 pontos. Isso corresponde a 15,38% da pontuação média global (Tabela 7), os 9,75 pontos alcançados no mesmo período. No mesmo exercício a mediana apresentou o maior ponto de corte, o qual teve como resultado global 1,5 pontos. Foi considerado o desvio padrão do ano de 2017, motivado pela ausência de dados da Embrapii em 2015, sendo então apurados 4,3 pontos, uma diferença considerável que prejudicou a análise desse fator entre as OSs analisadas.

No Gráfico de Indicadores de Gestão fica explícita a situação da CGEE como Organização Social que melhor pontuou nesse quesito, mesmo não apresentando resultado tão convincente comparando com as demais Organizações Sociais nos, a seguir relatados, Indicadores de Resultado.

Segregando os Indicadores de Resultado das OSs que apresentaram Indicadores de Gestão, com fito de verificar os aspectos relacionados às diretrizes; objetivos e metas; execução, monitoramento e avaliação de programas e projetos, segue tabela para comparação:

Tabela 9 - Indicadores de Resultado (2015 a 2019)

OS	2015		2016		2017		2018		2019	
	%	pontuação global	%	pontuação global	%	pontuação global	%	pontuação global	%	pontuação global
ACERP	0,83	8,34	0,82	8,22	0,83	8,33	0,85	8,48	**	**
CGEE	0,76	7,6	0,92	9,24	0,88	8,75	0,89	8,86	0,87	8,72
Embrapii	0,99	9,9	**	**	0,93	9,25	0,93	9,25	0,93	9,25
<b>Média</b>	0,86	8,61	0,87	8,73	0,88	8,78	0,89	8,86	0,90	8,99
<b>Mediana</b>	0,83	9,50	0,87	9,70	0,88	9,56	0,89	9,74	0,90	8,99
<b>Desvio padrão</b>	0,12	1,17	0,07	0,72	0,05	0,46	0,04	0,39	0,04	0,37

Fonte: Elaborada pelo autor

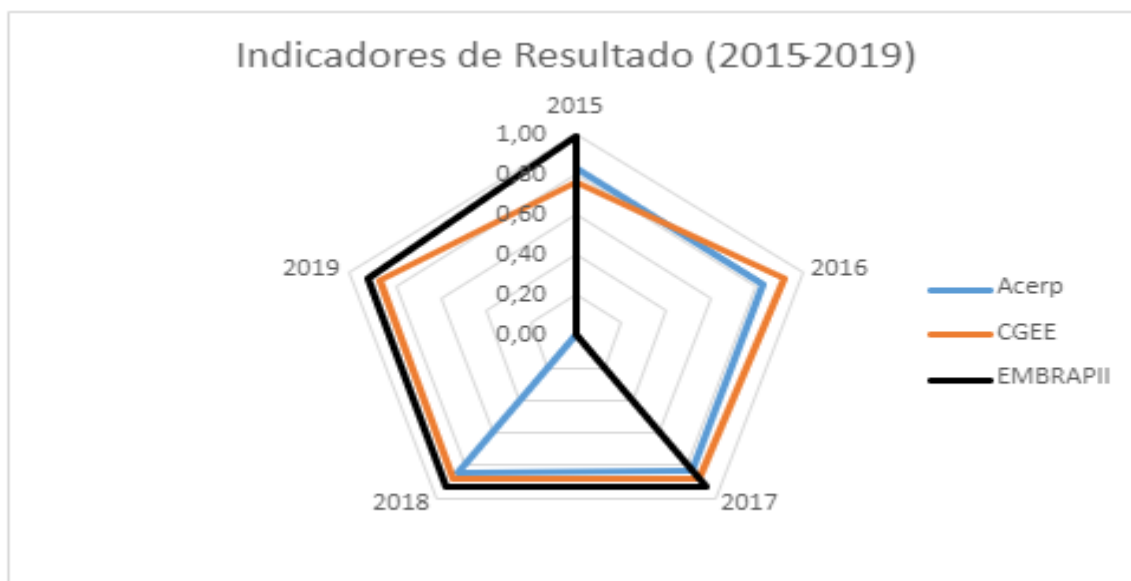
Notas:

1. Das 9 (nove) Organizações Sociais foi possível identificar Indicadores de Gestão em apenas 3 (três), conforme listado acima.

2. Não houve recorrência no conjunto de dados, o que inviabilizou a apresentação da moda.

3. \*\* Ausência de dados nos relatórios da Comissão de Acompanhamento e Avaliação.

Gráfico 5 – Indicadores de Resultado (2015 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota:

1. Em 2016 e 2019, não apresentaram dados em Relatórios Anuais de Avaliação, respectivamente as OSs: Embrapii e ACERP.

A tabela acima apresenta maior pontuação em 2019 considerando a média - 8,99 pontos. No caso da Embrapii, que atingiu 10 pontos no mesmo período da pontuação média global (Tabela 6), desse total 92,50% correspondem aos Indicadores de Resultado. No Gráfico 5, de Indicadores de Resultado, essa situação fica evidente, porém não foi possível a análise do ano de 2016 da Embrapii para constatar a constância no atingimento pleno das metas. A mediana ocorreu em 2016, com 9,7 pontos, e o desvio padrão do ano de 2015 foi motivado pela ausência de dados da Embrapii em 2016, e da ACERP em 2019, sendo então apurados 1,17 pontos, uma diferença mínima entre os resultados.

Apesar de todas essas observações, há de se ponderar o intuito desse estudo, que é pensar em uma maneira de descentralização para melhoria do desempenho organizacional. É pensar em um sistema que permita reestruturação, porém sem comprometer a autonomia da Organização Social contratada, que busca justamente a eficiência não alcançada pelo contratante.

Pensando dessa forma, a análise de indicadores de gestão ainda não foi aplicada de forma global nos contratos celebrados pela União. Apenas os contratos da ACERP, CGEE e Embrapii apresentaram indicadores de gestão que visam à avaliação da eficiência do modelo de gestão sob a perspectiva da eficiência dos recursos (custeio, investimento, pessoal, etc.).

## 5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo principal estudar as formas de mensuração da eficiência dos Contratos de Gestão no âmbito da Administração Pública Federal, tendo enfoque nos Indicadores, para que as entidades tenham parâmetros em contratações dessa natureza. Dessa forma, buscou-se discutir se a Sistemática de Avaliação adotada possibilita a mensuração de indicadores de resultados e de gestão.

Ao analisar os dados da pesquisa não foi possível verificar, na maioria dos casos, Indicadores de Gestão, inviabilizando a avaliação da eficiência econômica do modelo de gestão adotado. Não obstante, foi possível apurar que dos objetos estabelecidos nos contratos houve predominância de resultados satisfatórios, haja vista que a pontuação média global apresentada na Tabela 7, que considera o resultado de todos os indicadores, demonstrou de forma geral o conceito de atingimento pleno das metas, tendo em conta a Sistemática de Avaliação habitual aplicada.

Em consonância com os objetivos desta pesquisa, a proposta de implementação de Indicadores de Resultados, incluindo os Indicadores de Gestão, visa avaliar a eficiência não só dos serviços prestados ao cliente-cidadão, mas também a competência das Organizações Sociais na aplicação dos recursos públicos. A constatação dessa concepção, validada por uma Sistemática de Avaliação capaz de mensurar as duas perspectivas, possui a finalidade de melhor atender às recomendações dos órgãos de controle, como também evidenciar a eficiência, eficácia e economicidade do modelo de gestão.

Nesse aspecto, cabe frisar o paradigma renunciado na reforma gerencial do Estado, que prevê implementação de um modelo de administração orientada para resultados que favoreçam o cidadão; promova a descentralização, incentive a criatividade e à inovação (ABRUCIO, 1997).

Em relação ao diferencial desta pesquisa, a implementação de um modelo de fiscalização que pretende avaliar não somente os resultados, mas a redução de custos, a racionalização de despesas com bens e serviços coletivos e a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços e atividades de interesse público, do ponto de vista

econômico, operacional e administrativo, vai ao encontro dos objetivos elencados na Lei nº 9.637 de 1998. Além disso, a fiscalização com uma Sistemática de Avaliação adequada contribui para o fortalecimento da transparência e da prestação de contas na gestão pública, pois conforme retratado no Acórdão nº 3.304/2014 – TCU – Plenário, a criação de indicadores de eficiência, eficácia e economicidade é uma das exigências para a realização de novos termos aditivos aos contratos de gestão. Isso significa que as OSs devem apresentar indicadores que avaliam a eficiência e a gestão dos recursos públicos repassados.

Assim, diante dos dados analisados, pôde se constatar que no presente a Administração Pública Federal implementou melhorias no sentido de atender aos órgãos de controle quanto aos indicadores de resultados, entretanto, não foi possível verificar na maioria dos Contratos de Gestão indicadores de gestão capazes de mensurar não somente a satisfação dos usuários, mas também fatores relacionados à infraestrutura disponibilizada e à saúde financeira das OSs, em especial gastos com pessoal e custeio, despesas administrativas e investimentos realizados.

Nos Contratos que implementaram os Indicadores de Gestão em seu QIM, nota-se que o percentual correspondente à pontuação média global permite identificar a relevância desse indicador como mensuração do modelo de gestão. Portanto, dos 1,5 pontos atingidos em 2015 como média desse Indicador, os 15,38% da pontuação média global — demonstrados na Tabela 7 — refletem a possibilidade de mensuração da governança das OSs. De modo geral, o principal achado da pesquisa demonstrou que os Indicadores de Gestão, nas OSs analisadas, têm o menor nível de alcance frente aos Indicadores de Resultado, o que demonstra necessidade de aprimoramento no monitoramento da gestão das Organizações Sociais.

Ademais, como visto no caso da CGEE, avaliando de forma isolada os Indicadores de Gestão dos demais, ficou evidente a discrepância da pontuação dessa OS, comparada às outras, que apesar apresentar melhor resposta nos Indicadores de Resultado, tiveram menor desempenho naqueles Indicadores (vide o Gráfico 4 – Indicadores de Gestão).

Nesse contexto, a possibilidade de novas pesquisas em relação às propostas de complementação da Sistemática de Avaliação com estipulação de percentual

mínimo a ser atingido no Indicador de Gestão, além de promover a inovação nas formas de avaliação das Organizações Sociais, pode auxiliar na prevenção de lacunas na fiscalização dessas Instituições, tendo em vista o lapso temporal percorrido da publicação da Lei nº 9.637, em 1998, e as constantes necessidades de aperfeiçoamento no controle dos resultados, tanto do objeto contratado como da eficiência da gestão pelo modelo aplicado.

Cabe destacar, ainda, a necessidade de um estudo sobre o atingimento pleno conceituado pelas Comissões de Avaliação das OSs em todos os casos, pois na maioria das avaliações, apesar de haver revisões dos indicadores, muitos desses foram estipulados abaixo da capacidade de produção/execução das OSs, haja vista que há transcendência de percentual além de 100%, conforme estabelecido nos QIM.

Dessa forma, a pesquisa demonstra que a execução de serviços públicos pelas Organizações Sociais promove a inovação na gestão pública, haja vista sua flexibilidade frente às incessantes mudanças de uma sociedade cada vez mais competitiva, exigente e sujeita a imprevistos. Considerando a racionalidade técnica, burocrática e normativa imposta aos órgãos públicos, esses dispõem da possibilidade de descentralização por meio do tipo de contratação em questão. Essa leitura remete a Bresser-Pereira, que entende a mudança não como privatização das atividades, mas como o repasse do “controle do Estado para o controle público” (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 22).

Portanto, para que fiquem claras as esferas de atuação, bem como o propósito dos Contratos de Gestão, a avaliação periódica com a implementação de indicadores de gestão — de acordo com o modelo da Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Governo do Estado do Ceará, que prevê em seu *Manual da Sistemática de Avaliação dos Contratos de Gestão* formas de mensuração capazes de verificar o alcance dos resultados pactuados — promove transparência na avaliação para evitar qualquer viés do(s) avaliador(es), assim como sugere forma de aferição da gestão executada pelas Organizações Sociais.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma administrativa pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (orgs.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ABRUCIO, F. L. **O impacto gerencial na Administração Pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10, Brasília, 1997.

ALEXANDRE, Ricardo; DEUS, João de. **Direito administrativo esquematizado**. São Paulo: Método, 2015, p. 183-184.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL (EMBRAPII). **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação, 2013. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos\\_gestao\\_organizacoes\\_sociais/paginas/Empresa-Brasileira-de-Pesquisa-e-Inovacao-Industrial.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos_gestao_organizacoes_sociais/paginas/Empresa-Brasileira-de-Pesquisa-e-Inovacao-Industrial.html) Acesso em: 3 mar. 2023

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL (EMBRAPII). **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação, 2020. Disponível em: <https://embrapii.org.br/wp-content/images/2021/12/NOVO-CONTRATO-DE-GESTA%CC%83O-EMBRAPII.pdf> Acesso em: 3 mar. 2023

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL (EMBRAPII). **5º Termo Aditivo**. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação, 2015. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos\\_gestao\\_organizacoes\\_sociais/paginas/Empresa-Brasileira-de-Pesquisa-e-Inovacao-Industrial.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos_gestao_organizacoes_sociais/paginas/Empresa-Brasileira-de-Pesquisa-e-Inovacao-Industrial.html) Acesso em: 3 mar. 2023

ASSOCIAÇÃO DE COMUNICAÇÃO EDUCATIVA ROQUETTE PINTO (ACERP). **Contrato de Gestão**. Brasília: Ministério da Educação, 2015. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=60031-8-contrato-gestao-mec-acerp-2015-2019&category\\_slug=fevereiro-2017-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=60031-8-contrato-gestao-mec-acerp-2015-2019&category_slug=fevereiro-2017-pdf&Itemid=30192) Acesso em: 3 mar. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 5 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9190, de 1º de novembro de 2017**. Regulamenta o disposto no art. 20 da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9190.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9190.htm) Acesso em: 5 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.062, de 4 de maio de 2022**. Desqualifica como organização social o Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11062.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11062.htm). Acesso em: 5 fev. 2023.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, [1998]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9637.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm) Acesso em: 2 jan. 2023.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> Acesso em: 5 fev. 2023.



BRASIL. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE) **Cadernos MARE da Reforma do Estado nº 2: Organizações Sociais**. Brasília: MARE, 1998.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (MCTI). **Contratos de Gestão 2002 a 2010 – CGEE**. Brasília, DF: MCTI, 2002. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos\\_gestao\\_organizacoes\\_sociais/paginas/Centro-de-Gestao-e-Estudios-Estrategicos.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos_gestao_organizacoes_sociais/paginas/Centro-de-Gestao-e-Estudios-Estrategicos.html) Acesso em: 5 fev. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES (MCTI). **Portaria MCTI nº 967, de 21 de dezembro de 2011**. Brasília, DF: MCTI, 2011. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/migracao/Portaria\\_MCTI\\_n\\_967\\_de\\_21122011.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/migracao/Portaria_MCTI_n_967_de_21122011.html) Acesso em: 5 fev. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES (MCTI). **Portaria MCTI nº 1917, de 29 de abril de 2020**. Brasília, DF: MCTI, 2011. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/Portaria\\_MCTIC\\_n\\_1917\\_de\\_29042020.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/Portaria_MCTIC_n_1917_de_29042020.html) Acesso em: 5 fev. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Programa Nacional de Publicização: relatório do projeto de cooperação entre a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia do Brasil e o programa Eurosocial**. Brasília, DF: ME, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/organizacoes-sociais/arquivos/relatorio-final> Acesso em: 10 mar. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME). **Organizações Sociais**. [2020] Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/organizacoes-sociais> Acesso em: 3 mar. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Primeiro Termo Aditivo ao Contrato de Gestão nº 001/2014**. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=1066](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=1066)

41-1-primeiro-termo-aditivo-dou-de-26-de-dezembro-de-2018&category\_slug=janeiro-2019-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 3 mar. 2023.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão nº 3.304/2014 – TCU – Plenário**. Brasília, DF: TCU, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/arquivos/contratos-de-gestao-organizacoes-sociais/pdf/acordao-n-3304-2014-tcu-plenario.pdf> Acesso em: 9 jan. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista do Serviço Público**. Rio de Janeiro, v. 50, p. 7-26, out./dez. 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 7-40, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 1 dez. 2022.

CABELLO, Andrea; VIEIRA, Natália. O modelo de organizações sociais inserido no histórico de reformas administrativas no brasil. **Economia e Políticas Públicas**. v. 9 n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.46551/epp20219110>. Acesso em: 8 jan. 2023

CEBRASPE. **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2014. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16200-contrato-de-gestao-n1-2014&category\\_slug=agosto-2014-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16200-contrato-de-gestao-n1-2014&category_slug=agosto-2014-pdf&Itemid=30192) Acesso em: 3 mar. 2023.

CEBRASPE. **Relatório de Gestão 2019**. Brasília, DF: Cebraspe, 2020. Disponível em: [https://cdn.cebraspe.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Relatorio-de-Gestao-\\_2019.pdf](https://cdn.cebraspe.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Relatorio-de-Gestao-_2019.pdf) Acesso em: 17 fev. 2023

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2002. Disponível em:

[https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos\\_gestao\\_organizacoes\\_sociais/paginas/Centro-de-Gestao-e-Estudos-Estrategicos.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos_gestao_organizacoes_sociais/paginas/Centro-de-Gestao-e-Estudos-Estrategicos.html) Acesso em: 3 mar. 2023.

CENTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ENERGIA E MATERIAIS (CNPEN). **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 1998. Disponível em: [https://cnpem.br/wp-content/uploads/2014/12/Contrato\\_de\\_Gestao-1998-2010.pdf](https://cnpem.br/wp-content/uploads/2014/12/Contrato_de_Gestao-1998-2010.pdf) Acesso em: 3 mar. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Contratos de gestão. Contratualização do controle administrativo sobre a administração indireta e sobre as organizações sociais**. Biblioteca Jurídica Virtual (BuscaLegis.ccj.ufsc.br), p. 12, 2000. Disponível em: <http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/revistaspge/revista2/artigo9.htm>. Acesso em: 30 maio 2023.

DIZER O DIREITO. **Lei 13.934/2019: regulamenta o contrato de desempenho, previsto no § 8º do art. 37 da Constituição Federal**. 2019. Disponível em: <https://www.dizerodireito.com.br/2019/12/lei-139342019-regulamenta-o-contrato-de.html> Acesso em: 10 mar. 2023.

DRUCK, Graça. A Terceirização na Saúde Pública. Formas Diversas de Precarização do Trabalho. **Trab. educ. saúde**, Rio de Janeiro, v. 14, supl. 1, p. 15-43, Nov. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00023>. Acesso em: 13 jan. 2023.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública - RAP**. Vol. 48, n.1, p. 3-25, 2014.

EL-WARRAK, L.O. **A contratualização no âmbito da gestão pública da saúde: a experiência da área de planejamento 4 do município do Rio de Janeiro.**182f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/iciet/4932> Acesso em: 12 fev. 2023

FAGANELLO, C. P. **Balço do Gerencialismo:** Análise da influência do modelo de administração pública gerencial no período de 1995 a 2017 no Brasil. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/178165> Acesso em: 12 fev. 2023.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG) **Manual de Sistemática de Avaliação dos Contratos de Gestão.** Fortaleza, CE: SEPLAG, 2019. Disponível em: [https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/06/Manual-Sistem%C3%A1tica\\_Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_Contratos\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_atualizadoNov2019.pdf](https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/06/Manual-Sistem%C3%A1tica_Avalia%C3%A7%C3%A3o_Contratos_de_Gest%C3%A3o_atualizadoNov2019.pdf). Acesso em: 10 jan. 2023.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL MAMIRAUÁ (IDSM). **Contrato de Gestão.** Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2001. Disponível em: [https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos\\_gestao\\_organizacoes\\_sociais/paginas/Instituto-de-Desenvolvimento-Sustentavel-Mamiraua.html](https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/contratos_gestao_organizacoes_sociais/paginas/Instituto-de-Desenvolvimento-Sustentavel-Mamiraua.html) Acesso em: 3 mar. 2023.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL MAMIRAUÁ (IDSM). **Contrato de Gestão.** Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, 2021. Disponível em: <https://www.mamiraua.org.br/pdf/1b288473b2a0c02939f2ae8396c90be7.pdf> Acesso em: 3 mar. 2023.

INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA ALBERTO SANTOS DUMONT (ISD). **Contrato de Gestão.** Brasília, DF: Ministério da Educação, 2014. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=4426](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4426)

1-contrato-gestao-mec-isd-ufrn-2014-2019-pdf&category\_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192 Acesso em: 3 mar. 2023

INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA ALBERTO SANTOS DUMONT (ISD). **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <http://www.institutosantosdumont.org.br/wp-content/uploads/2022/01/Contrato-N-1-2021-Processo-N-23000.006909-2021-18.pdf> Acesso em: 3 mar. 2023

INSTITUTO NACIONAL DE MATEMÁTICA PURA E APLICADA (IMPA). **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2001. Disponível em: [https://impa.br/wp-content/uploads/2018/01/Contrato-de-Gest%C3%A3o\\_2001-a-2005.pdf](https://impa.br/wp-content/uploads/2018/01/Contrato-de-Gest%C3%A3o_2001-a-2005.pdf) Acesso em: 3 mar. 2023

INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA ALBERTO SANTOS DUMONT (ISD). **Relatório de Avaliação do Ciclo Plurianual, 2014-2017**. Natal, RN: ISD, 2017. Disponível em: <http://www.institutosantosdumont.org.br/wp-content/uploads/2017/12/relatorio-plurianual-conclusivo-caacg-2014-2017.pdf> Acesso em: 12 fev. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Estado, Instituições e Democracia: República**. Brasília: IPEA, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

NELLIS, John R. **Contract plans and public enterprise performance**. Washington: World Bank, 1989. (Bank Discussion Papers 46, 48.)

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil**: Clientelismo e Insulamento Burocrático. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1997.

NUNES, Thaianne de Araujo; COSTA, Abimael de Jesus Barros; SILVA, Rosane Maria Pio da. Fiscalização do contrato de gestão de organizações sociais: O papel da comissão de avaliação do órgão supervisor. **Revista de Administração de Roraima**,

v. 10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v10i0.5572>  
Acesso em: 20 fev. 2023.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. Constitucionalidade da lei federal 9.637/98, das organizações sociais. **Revista de Direito do Terceiro Setor**. Belo Horizonte, v.1, n.2, p. 177-210, jul./dez.2007.

REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA (RNP). **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https%3A//www.rnp.br/arquivos/contrato-de-gestao-2002-a-2006.pdf%3FVersionId%3DqJzYO8VEPLZ1bdsRpFjqLVdGa4GqIC1S> Acesso em: 3 mar. 2023.

REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA (RNP). **Contrato de Gestão**. Brasília, DF: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2021. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https%3A//www.rnp.br/arquivos/documents/Contrato%20de%20gest%C3%A3o%202021-2030.pdf%3FVersionId%3DloinjHSTc0srdkvH.FswbvH2D4JgTpg> Acesso em: 3 mar. 2023.

REIS, M. L. Reforma do estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro. **Revista Foco**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2014. Disponível em: <https://focopublicacoes.com.br/foco/article/view/110>. Acesso em: 2 maio 2023.

REZENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, ol.17 no.50 São Paulo Oct. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/ckSgGmtXCwnK3HK46DF3MSN/?lang=pt> Acesso em: 12 fev. 2023

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Contratos de Gestão na Administração Pública Federal**: Ainda em Transição para uma Administração Pública Gerencial. XVII congresso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Catagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1245>. Acesso em: 10 fev. 2023.

VIEIRA, Natália Aurélio. **20 anos de publicização**: organizações sociais em ciência e tecnologia. 2020. 239 f., il. Tese (Doutorado em Economia) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/39508>  
Acesso em: 10 fev. 2023.

ZEFERINO, Tiago Flores. **A Contratualização interna de gestão no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados**. 2019. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/938>. Acesso em: 10 fev. 2023.

WAHRLICH, B. A Reforma Administrativa no Brasil: Experiência Anterior, Situação Atual e Perspectivas – Uma Apreciação Geral. **Revista de Administração Pública**, 18, 1, p. 49-59, jan-mar, 1984.

## APÊNDICE

Quadro de Indicadores e Metas (QIM) - ACERP

MACRO PROCESSOS	Indicadores					Metas				
	nº	Título	Unid	Peso	Qualificação	2015	2016	2017	2018	2019
1.PRODUTOS DE AQUISIÇÃO DE CONTEÚDOS EDUCATIVOS	1	Apoio à pesquisa e ao desenvolvimento de projetos para a produção e aquisição de conteúdos educativos	unid.	1	efetividade	0	3	5	5	5
	2	Produção de conteúdos educativos audiovisuais para múltiplas plataformas (TV, <i>internet</i> , <i>podcast</i> , jogos, simuladores)	horas	3	eficiência	0	397	763	763	763
	3	Produção de conteúdos educativos multimidia para múltiplas plataformas	unid.	3	eficiência	0	0	3	4	4
	4	Aquisição e Licenciamento de conteúdos educativos audiovisuais para múltiplas plataformas	horas	1	eficiência	0	450	450	450	450
	5	Aquisição e licenciamento de conteúdos educativos multimidia para múltiplas plataformas	unid.	1	eficiência	0	0	3	4	4
	6	Produção e adaptação de formato de conteúdos educativos audiovisuais de forma a promover acessibilidade: (legenda oculta, audiodescrição, LIBRAS e outros)	horas	1	eficiência	22	7.200	7.200	7.200	7.200
2. DISTRIBUIÇÃO DE CONTEÚDOS EDUCATIVOS	7	Apoio à pesquisa e ao desenvolvimento de projetos para a distribuição de conteúdos educativos em múltiplas plataformas	unid.	1	efetividade	0	3	5	5	5
	8	Transmissão e exibição do sinal da TV escola por satélite	horas	3	efetividade	8.672	8.672	8.672	8.672	8.672
	9	Disponibilização e Exibição por <i>internet</i> do sinal da TV escola	horas	3	eficácia	8.322	8.322	8.322	8.322	8.322
	10	Gestão de conteúdos educativos em mídias analógicas	unid.	2	eficiência	16.854	16.854	16.354	15.854	15.354
	11	Gestão e armazenamento de conteúdos educativos em mídias digitais	TB	2	eficiência	68	68	70	74	78
	12	Disponibilização de conteúdos educativos audiovisuais e de multimídia em plataformas para <i>internet</i> . (Portal TV Escola, aplicativos em IOS e Android, etc.)	TB	2	eficácia	3	3	3	4	4
	13	Transmissão/exibição de conteúdos educativos adaptados para acessibilidade: legenda oculta, audiodescrição, LIBRAS e outros	horas	2	eficácia	1.800	7.300	8.672	8.672	8.672
	14	Produção e distribuição de conteúdos educativos em mídias físicas	unid.	1	eficácia	0	15.000	25.000	30.000	35.000



<b>3. COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO</b>	15	Apoio a pesquisa e ao desenvolvimento de projetos para a comunicação, mobilização dos públicos e divulgação de conteúdos educativos	unid.	1	efetividade	0	2	5	5	5
	16	Produção de peças promocionais para comunicação e mobilização dos conteúdos educativos audiovisuais	unid.	2	eficácia	0	1500	2100	2200	2200
	17	Produção de peças promocionais para comunicação e mobilização dos conteúdos educativos multimídias	unid.	2	eficácia	0	60	85	85	85
	18	Produção de peças promocionais para comunicação e mobilização dos conteúdos educativos para oficinas e encontros presenciais	unid.	1	eficácia	0	48	60	60	60
	19	Promoção de Oficinas, ações de mobilização e encontros presenciais	unid.	1	eficácia	0	2	2	2	3
	20	Comunicação de marca, identidade visual e sonora	projeto	2	efetividade	0	3	5	5	5
<b>4. GESTÃO</b>	21	Liquidez Geral	unid.	1	eficiência	1	1	1	1	1
	22	Capacitação e treinamento de pessoal	R\$ mil	2	eficiência	100	200	300	400	400
	23	Manutenção de Reserva Técnica	%	1	efetividade	0	40	80	100	100
	24	Limite de despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza percebida por dirigentes e empregados	%	2	efetividade	70	70	70	70	70

Quadro de Indicadores e Metas (QIM) - Cebraspe

Indicadores					Metas						
Detalhamento	Fórmula	UM	Meta	Fonte/ Responsável	Periodi cidade	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estimativa de participantes para os exames e avaliações anuais, no intervalo de 2014 a 2019 e indicação de metodologia para atingir a capacidade operacional para comportar essa evolução.	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2014	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018
a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2015	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018
a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2016	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018
a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2017	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018

a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2018	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018
a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2019	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018
a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2020	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018
a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2021	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018
a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2022	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018

a) Plano Logístico e estudo de prospecção do Exame	data de entrega/ data prevista	dias	Plano de acordo com os objetivos estratégicos definidos no contrato de Gestão - Cláusula Segunda, e diretrizes fornecidas pelo Inep <sup>1</sup>	Cebraspe e Inep	anual	até 65 dias após assinatura do contrato	até 30/11/2023	até 31/11/2015	até 31/11/2016	até 31/11/2017	até 31/11/2018
----------------------------------------------------	-----------------------------------	------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	-------	-----------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

### Quadro de Indicadores e Metas (QIM) - ISD

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador
I. Estabelecer um polo científico-tecnológico em Neurociências no Nordeste do Brasil com implantação do Instituto Internacional de Neurociências de Natal Edmond e Lily Safra (INN-ELS) no Campus do Cérebro.	Promover Pesquisas em Neurociências e Neuroengenharia com a implantação de 05 novos laboratórios equipados em 2016 mais 07 laboratórios em 2017, completando em o total de 12 laboratórios até 2017.	Quantidade de laboratórios equipados com tecnologia de ponta no Campus Cérebro.
II. Instituir uma rede de colaboração de pesquisa em Neurociências e Neuroengenharia com outras instituições no Brasil.	Estabelecer colaborações científicas em Neurociências e Neuroengenharia com 02 instituições internacionais e 02 nacionais em 2016, mais 03 nacionais em 2017, completando em 2017 o total de 7.	Quantidade de trabalhos divulgados com menção das colaborações científicas.
III. Promover encontros internacionais e/ou nacionais em Neurociências e Neuroengenharia no Campus do Cérebro	Promover no mínimo 01 encontro internacional e/ou nacional a partir de 2016.	Realização de encontros científicos
IV. Gerar novos conhecimentos e aplicações clínicas nas áreas de Neurociências e Neuroengenharia.	Promover publicações de artigos científicos e resumos em congressos internacionais em Neurociências e Neuroengenharia, sendo 02 artigos e 03 resumos em 2016 e mais 02 artigos e 04 resumos em 2017, totalizando 04 artigos e 07 resumos até 2017. Oferecer cenários para atividades acadêmicas para 100 alunos de graduação/ano no Centro de Educação e Pesquisa em Saúde. Oferecer cenários para treinamento em serviço para as Residências Médica e Multiprofissional 10 residentes/ano no Centro de Educação e Pesquisa em Saúde. Oferecer campo de pesquisa para 4 alunos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> /ano no Centro de Educação e Pesquisa em Saúde.	Quantidade de artigos científicos e resumos publicados por ano. Número de alunos de graduação atendidos. Número de alunos de pós-graduação <i>lato sensu</i> atendidos

	Capacitar 80 profissionais de saúde/ano no Centro de Educação e Pesquisa em Saúde	
V. Disponibilizar vagas de pós-graduação em Neuroengenharia em 2015 no IINN-ELS de Macaíba e a partir de 2016 no IINN-ELS no Campus do Cérebro.	Oferecer 10 vagas para alunos de pós-graduação em 2014 no IINN-ELS de Macaíba até completar o total de 20 vagas no IINN-ELS no Campus até 2017.	Quantidade de alunos matriculados no curso de pós-graduação em Neuroengenharia.
VI. Promover através dos Centros de Educação Científica ações que facilitem o acesso de alunos da rede pública de ensino às informações que estimulem a produção de conhecimentos, a criação de experimentos, a expressão de ideias próprias e sua fundamentação científica, além de promover a formação continuada de professores na troca de experiência e reflexões sobre a prática pedagógica e da sua fundamentação teórica.	I. Colocar em funcionamento a partir de 01/08/2014 o projeto de educação científico, envolvendo cerca de 1.400 alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental de escolas públicas da região nordeste. II. Promover a formação contínua para a reflexão da prática pedagógica e desenvolvimento da competência pedagógica de todos os educadores das unidades do Centro de Educação Científica.	Registro de alunos matriculados. Realização de até 45 encontros de formação continuada, incluindo 15 encontros de avaliação e planejamento, com profissionais integrantes das unidades dos Centros, no período de 2014 a 2017.
VII. Implantar uma escola de Ensino Básico de horário integral e de gestão democrática, com um currículo que vise desenvolver nos educandos, não só a necessidade de aprendizagem continua, mas também, a responsabilidade pela coautoria do processo de construção coletiva do projeto de educação, estimulando o desenvolvimento da consciência crítica da realidade vívida.	I. Oferecer 197 vagas em 2015, mais 264 em 2016 e mais 264 em 2017, completando o total de 725 vagas até 2017.	Registro de alunos matriculados.

### Quadro de Indicadores e Metas (QIM) - CGEE

Item	Linha de Ação	Indicador	Prazo	Pesos
1	Estudos, Análises e Avaliações	Concluir 18 (dezoito) subações	31/12/2010	4
2	Articulação	a) Concluir ação de planejamento e a organização da IV Conferência Nacional de C&T  b) Concluir a ação apoio à II ICID 2010 – Conferência Internacional – Clima, Sustentabilidade e Desenvolvimento em Regiões Semiáridas	31/12/2010	2
3	Apoio à Gestão Estratégica do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação	Realizar 6 (seis) Reuniões de Especialistas em Ciência, Tecnologia e Inovação e elaboras 4 (quatro) Notas Técnicas	31/12/2010	2
4	Disseminação de Informação em Ciência, Tecnologia e Inovação	Editar e publicar 2 (dois) números da Revista Parcerias Estratégicas e 12 (doze) trabalhos técnicos realizados pelo CGEE	31/12/2010	1
5	Gestão Institucional	a) Realizar curso de metodologia sobre Cenários e Análise de Patentes, cientometria e Text-Mining  b) Desenvolver a evolução tecnológica e consolidar a ferramenta de “Consulta Estruturada” via Web	31/12/2010	1

**Observações:**

(1) Somente a partir do 11º TA houve um novo QIM, porém sem descrição por tabela como este. Foram então feitas descrições de cada indicador e suas respectivas fórmulas de mensuração. O último ciclo corresponde ao período 2022 – 2030, não analisado neste trabalho.

Quadro de Indicadores e Metas (QIM) - Embrapii

MACRO PROCESSOS	Indicadores					Metas						
	nº	Título	Unid	Peso	Qualificação	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Identificação proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico</b>	1	Elaboração de propostas técnicas com potencial de impacto	Número Absoluto	4	Eficácia	0	10	200	300	350	50	0
	2	Contratação de empresas	Número Absoluto	6	Eficácia	0	5	50	120	150	15	0
	3	Geração de propriedade intelectual	Percentual	6	Eficácia	0	0%	50%	50%	50%	50%	50%
	4	Taxa de licenciamento de uso de tecnologias desenvolvidas de tecnologias	Percentual	8	Efetividade	0	0%	50%	50%	60%	60%	60%
	5	Geração de novos produtos e processos	Percentual	8	Efetividade	0	0%	40%	40%	50%	50%	50%
<b>Conhecimento sistematizado das empresas e instituições de pesquisa tecnológica</b>	6	Manutenção de banco de dados sobre potenciais parceiros das ICTs	Número Absoluto	4	Eficácia	0	60	200	300	300	300	50
<b>Mobilização de rede de ICTs capacitadas para o atendimento das demandas de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovações</b>	7	Credenciamento das unidades Embrapii	Número Absoluto	8	Eficácia	0	15	7	0	0	0	0
<b>Capacidade de mediação e integração</b>	8	Contratação de projetos cofinanciados por empresas	Número Absoluto	8	Eficácia	0	5	80	130	160	15	0
<b>Capacidade de promoção de eventos temáticos envolvendo empresas e ICTs</b>	9	Participantes de eventos	Número Absoluto	4	Eficácia	0	180	250	250	250	100	100

<b>Expertise em análise de projetos</b>	10	Participação financeira da Embrapii nos projetos contratados	Percentual	6	Eficiência	0	<=33%	<=33%	<=33%	<=33%	<=33%	<=33%
	11	Participação financeira das empresas nos projetos contratados	Percentual	6	Eficiência	0	>=33%	>=33%	>=33%	>=33%	>=33%	>=33%
	12	Apoio a projetos na etapa pré-competitiva	Percentual	5	Eficácia	0	>=80%	>=80%	>=80%	>=80%	>=80%	0
	13	Taxa de cumprimento de prazos de execução	Percentual	6	Eficiência	0	0	>=70%	>=80%	>=80%	>=80%	>=80%
	14	Tempo de retorno dos investimentos	Meses	3	Efetividade	0	até 48 meses	até 48 meses	até 48 meses	até 48 meses	até 48 meses	até 48 meses
	15	Participação de projetos contratados em alta tecnologia	Percentual	9	Efetividade	0	>=20%	>=25%	>=30%	>=35%	>=40%	>=40%
<b>Apoio aos polos de inovação dos institutos federais</b>	16	Participação de alunos em projetos de parceria	Percentual	2	Eficácia	0	0	10%> X <20%	10%> X <20%	10%> X <20%	10%> X <20%	10%> X <20%
	17	Participação dos pólos de inovação na carteira da Embrapii	Percentual	4	Eficiência	0	5%> X <25%	5%> X <25%	10%> X <25%	10%> X <25%	10%> X <25%	10%> X <25%
	18	Habilitação de polos de inovação pela Embrapii	Número Absoluto	4	Eficácia	0	5	6	0	0	0	0
<b>Comunicação, divulgação e informação</b>	19	Visitas ao <i>site</i> Embrapii	Número Absoluto	4	Eficácia	20 interações diárias	110 interações diárias	120 interações diárias	150 interações diárias	150 interações diárias	150 interações diárias	150 interações diárias
	20	Citações positivas na mídia	Razão	4	Eficácia	média de 5 citações por mês	média de 8 citações por mês	média de 10 citações por mês	média de 10 citações por mês	média de 10 citações por mês	média de 5 citações por mês	



Quadro de Indicadores e Metas (QIM) - CNPEM

ID	Indicador	Eixos de	Unidade	Tipo	Peso	Qualificação	Meta
01	Taxa geral de ocupação das instalações	Todos	%	Uso	01	Eficácia	70%
02	Confiabilidade da fonte de luz síncrotron	Todos	%	D	04	Eficácia	95%
03	Taxa de ocupação das instalações por usuários	Eixo 1	%	Uso	01	Eficácia	40%
04	Beneficiários externos das instalações abertas	Eixo 1	Número absoluto	Uso	01	Eficácia	1.600
05	Propostas realizadas por usuários externos nas instalações abertas	Eixo 1	Número absoluto	Uso	03	Eficácia	870
06	Índice de satisfação dos usuários externos	Eixo 1	%	D/U	02	Efetividade	85%
07	Artigos publicados de pesquisadores externos	Eixo 1	Razão	Uso	04	Efetividade	0,75
08	Taxa de publicação da pesquisa interna	Eixo 2	Razão	Uso	04	Efetividade	2
09	Qualidade da produção científica interna	Eixo 2	%	Uso	01	Efetividade	50%
10	Taxa de coautoria internacional	Eixo 2	%	Uso	01	Efetividade	30%
11	Parcerias em projetos de P&D com instituições de ensino e pesquisa	Eixo 2	Número absoluto	D	02	Eficiência	20
12	Parcerias em projetos de PD&I	Eixo 3	Número absoluto	D	02	Eficiência	35
13	Recursos associados à inovação	Eixo 3	%	D	02	Eficiência	8%
14	Tecnologias protegidas	Eixos 2 e 3	Número absoluto	D	01	Efetividade	8

15	Horas de capacitação de pesquisadores externos	Eixo 4	Número absoluto	Uso	02	Eficácia	300
16	Número de pesquisadores externos capacitados	Eixo 4	Número absoluto	Uso	02	Eficácia	270
17	Eventos científicos	Eixo 4	Número absoluto	Uso	02	Eficácia	4
18	Pesquisadores de outras regiões capacitados pelo CNPEM	Eixo 4	Número absoluto	Uso	01	Eficácia	80

Observações:

- (1) O QIM se refere ao último período do período de análise dos dados deste trabalho (2019), ou seja, se refere ao 28º Termo Aditivo do Contrato.  
(2) O detalhamento dos indicadores de desempenho constam no TA supracitado.

### Quadro de Indicadores e Metas (QIM) - IMPA

Macroprocessos	Tipo	Indicadores				Metas/Ano				
		Descrição	Unid. (1)	Peso	V0	1	2	3	4	5
Pesquisa	Eficácia	1. Número de trabalhos de pesquisa produzidos contados pelo aparecimento no site do IMPA.	U	7	55	60	75	80	80	85
	Efetividade	2. Número de artigos publicados e aceitos para publicação em revistas de circulação internacional e alto padrão científico, com corpo de <i>referees</i> .	U	13	100	100	110	110	120	125
Intercâmbio Científico	Eficácia	3. Número de visitas-mês ao IMPA de pesquisadores nacionais e estrangeiros.	U	9	100	100	120	120	130	130
	Eficácia	4. Número de reuniões científicas do IMPA	U	7	6	6	7	7	8	8
Ensino	Eficiência	5. Índice de sucesso do doutorado - programa de 4 anos. [(quantidade de títulos concedidos nos 4 últimos anos / pelos meses de bolsas concedidas aos admitidos no início dos respectivos programas) * 48] .	%	6	80	80	85	85	85	85

	Eficiência	6. Índice de sucesso do mestrado - programa de 2 anos. [(quantidade de títulos concedidos nos 2 últimos anos / pelos meses de bolsas concedidas aos admitidos no início dos respectivos programas) * 24] .	%	6	70	70	80	80	80	80
	Eficácia	7. Número de doutores formados anualmente / média dos últimos três anos.	U	7	8	9	11	11	12	12
	Eficácia	8. Número de participantes do Colóquio Brasileiro de Matemática.	U	7	1100	1100	-	1200	-	1200
Desenvolvimento Tecnológico	Eficácia	9. Número de protótipos e <i>softwares</i> produzidos ou aperfeiçoados (novas versões).	U	3,5	6	6	7	7	8	8
	Eficácia	10. Número de publicações tecnológicas e patentes resultantes dos projetos.	U	3,5	4	4	5	5	6	6
Informação Científica	Eficácia	11. Número de títulos (livros de graduação e pós-graduação e textos de cursos) publicados do IMPA.	U	4	9	9	10	10	11	11
	Eficácia	12. Número de volumes de revistas e livros incorporados ao acervo bibliográfico do IMPA.	U	2	1200	1230	1260	1290	1320	1350
	Efetividade	13. Números de consultas à biblioteca.	U	3	1200	1400	4500	4500	5000	5000
Desenvolvimento Institucional	Efetividade	14. Nota da Capes.	U	10	7	7	7	7	7	7
	Efetividade	15. Número de projetos de pesquisa e convênios de cooperação vigentes, aprovados mediante concorrência.	U	5	14	14	14	14	14	14
	Efetividade	16. Proporção de pesquisadores com bolsa de produtividade do CNPq.	%	7	90	80	80	80	80	80

(1) % = porcentagem; U = unidade; I = índice

Quadro de Indicadores e Metas (QIM) - RNP

Macroprocesso	Indicador	Unid.	Tipo	Peso	V0	Meta/Ano 2018	Meta/Ano 2019
<b>DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO</b>	1. Taxa de Oferta de Serviços Oriundos de Grupos de Trabalho (GTs) de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	%	Resultado/ Eficácia	3	67	72	72
	2. Índice de Execução de Iniciativas Estruturantes de Desenvolvimento Tecnológico	I	Esforço/ Execução	1	8	8	8
<b>Engenharia e Operação de Redes</b>	3. Índice de Qualidade da Rede	I	Resultado/ Eficácia	3	110,15	100	100
	4. (NOVO) Índice de Qualidade das Conexões Usuárias	I	Resultado/ Eficácia	2	118,04	100	100
	5. Índice de Disponibilidade Média da Rede	%	Resultado/ Eficácia	3	99,78	99,80	99,81
	6. (NOVO)Índice de Disponibilidade Média das Conexões Usuárias	%	Resultado/ Eficácia	2	98,76	98,76	98,77
	7. (ATUALIZADO)Percentual de Organizações Atendidas com Conectividade na Capacidade Adequada	%	Resultado/ Eficácia	2,5	54,3	60	60
<b>Engenharia e Operação de Redes e Serviços de comunicação e colaboração</b>	8. (NOVO)Índice de Segurança da Infraestrutura de TIC ( <b>experimental</b> em 2018)	I	Resultado/ Eficácia	1	ND	V0	ND
<b>Serviços de comunicação e colaboração</b>	9. Grau de Adesão aos Serviços Avançados	I	Resultado/ Eficácia	2	ND	15	ND
<b>Empreendimentos de soluções em TIC</b>	10. Índice de Execução de Iniciativas Estratégicas de Apoio às Políticas Públicas	I	Esforço/ Execução	1	9,3	8	8
<b>Capacitação e Disseminação de Conhecimento</b>	11. N. De Pessoas-hora Capacitadas em Cursos	U	Resultado/ Eficácia	3	32.472	30.000	31.500
	12. (NOVO) Índice de Satisfação dos Participantes dos Eventos RNP	I	Resultado/ Efetividade	1	V0	ND	ND

<b>Relacionamento Institucional</b>	13. Índice de Qualidade do Capital Relacional da RNP ( <b>experimental</b> 2018)	I	Resultado/ Eficácia	1	ND	V0	ND
	14. Índice de Excelência dos Pontos de Presença (PoPs)	I	Resultado/ Eficácia	1,5	10,37	17,42	29,73
	15. Índice de Satisfação das Partes Interessadas	I	Resultado/ Efetividade	3,5	8,88	8	8
<b>Gestão e Desenvolvimento Organizacional</b>	16. Índice de Qualidade da Governança e Gestão Organizacional ( <b>experimental</b> em 2018)	U	Esforço/ Excelência	2,5	426	351-450	351-450

Legenda

ND: não definido: o novo valor encontra-se em apuração;

AD: a definir: nova metodologia de cálculo em implantação.