

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Bacharelado em Ciências Contábeis

THAIANNE DE ARAUJO NUNES

**FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:  
O PAPEL DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DO ÓRGÃO SUPERVISOR**

Brasília, DF

2017

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Reitora da Universidade de Brasília

Professora Doutora Cláudia da Conceição Garcia  
Decana de Ensino de Graduação

Professora Doutora Helena Eri Shimizu  
Decana de Pós-graduação

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Doutor José Antônio de França  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis

Paulo Augusto Pettenuzzo de Britto  
Coordenador de Graduação do Curso e Ciências Contábeis – Diurno

Professor Mestre Elivânio Geraldo de Andrade  
Coordenador de Graduação do Curso e Ciências Contábeis – Noturno

THAIANNE DE ARAUJO NUNES

**FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:  
O PAPEL DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DO ÓRGÃO SUPERVISOR**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:

Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa

Linha de pesquisa:

Impactos da Contabilidade na Sociedade

Área:

Auditoria e Controles Públicos

Brasília, DF

2017

NUNES, Thaianne

Fiscalização do Contrato de Gestão das Organizações Sociais: O papel da Comissão de Avaliação do Órgão Supervisor – Thaianne de Araujo Nunes -Brasília, 2017. 61.

Orientador(a): Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa

Trabalho de Conclusão de curso (Monografia - Graduação) – Universidade de Brasília, 1º Semestre letivo de 2017.

Bibliografia.

1. Organizações Sociais. 2. Órgão Supervisor. 3 Comissão de Avaliação. I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília. II. Título.

THAIANNE DE ARAUJO NUNES

**FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS:  
O PAPEL DA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DO ÓRGÃO SUPERVISOR**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) defendido e aprovado no Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Dr. Abimael de Jesus Barros Costa

Orientador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Universidade Brasília (UnB)

Profa. Dra. Rosane Maria Pio da Silva

Examinador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, (2017)

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pela graça e oportunidade do estudo em uma grande Universidade, o que contribuiu para minha formação profissional e pessoal.

Aos meus pais, Iolanda de Araujo F Costa e Cirico Nunes da Costa, que com toda paciência, amor e carinho me ensinaram a acreditar que sou capaz de conquistar todos os meus objetivos e que apesar das dificuldades, com fé e força de vontade nenhum empecilho poderá me abalar.

A minha irmã, Shaenne de Araujo Nunes, por se prontificar a me ajudar no meu trabalho, demonstrando preocupação e carinho, e por fazer críticas construtivas em qualquer situação da minha vida.

Ao meu namorado Jonathan Sarausa, por nunca me deixar abater com a falta de confiança pessoal, ressaltar sempre meus pontos positivos e me ajudar na melhoria dos negativos. Por toda dedicação, amor, afeto e preocupação.

A minha cadelinha Mel, por me fazer companhia durante todo o semestre, me mostrando que nunca estarei sozinha.

Às minhas amigas Alana Alves e Lorena Rezende, por estarem comigo em todas as situações da minha vida, me aconselhando quando não estava bem e comemorando comigo todas as conquistas. Além disso, por me apoiarem para que eu concluísse meu trabalho.

Um agradecimento Especial ao meu Professor Orientador Abimael de Jesus Barros Costa, pela oportunidade de usufruir de sua experiência acadêmica e conhecimento, além de dispêndio de paciência, colaboração e atenção para conclusão desta pesquisa.

*“O coração do homem planeja o seu caminho, mas  
o Senhor lhe dirige os passos. (Provérbios 16:9)*

## RESUMO

As Organizações Sociais foram implementadas por meio da Lei 9.637/1998 com a finalidade de realizar parcerias com o Governo Federal, através dos Contratos de Gestão (CG), para a prestação de serviços não exclusivos ao Estado. Esta pesquisa tem como escopo analisar as recomendações feitas pela Comissão de Avaliação (CA) nos relatórios de 5(cinco) das 6(seis) OSs vinculadas ao Órgão Supervisor, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC). A coleta de dados foi feita através dos relatórios da CA, sendo que os dados para a composição da tabela e do gráfico de área circular foram com base no quadro de metas pactuadas e realizadas. Além disso, foram analisadas as recomendações e sugestões da CA em 10 âmbitos distintos: Comissão de Avaliação, Metas e Ações Propostas, Resultados Alcançados, Impacto dos Resultados, Economicidade dos gastos, Desenvolvimento da gestão da OS, Conclusão do Relatório, Irregularidade ou Ilegalidade, Prestação de Contas e Parecer dos Auditores. Foi constatado que a CA extrapola sua competência quando faz recomendações para melhoria de alguns processos de gestão, pois há necessidade, quando da avaliação das metas pactuadas e alcançadas, de verificação de como tal grau foi atingido. Por fim, não foi verificada por meio dos relatórios a existência de um setor específico para tratar da fiscalização dos processos de gestão e a maior preocupação da Comissão de Avaliação é o cumprimento dos objetivos acordados no Contrato de Gestão.

**Palavras-chave:** Organizações Sociais; Comissão de Avaliação; MCTIC, Órgão Supervisor; Contratos de Gestão.

## ABSTRACT

The Social Organizations were implemented through Law 9.637 / 1998 for the purpose of establishing partnerships with the Federal Government, through the Management Contracts (CG), to provide non-exclusive services to the State. The purpose of this research is to analyze the recommendations made by the Evaluation Commission (CA) in the reports of five (6) of the six OSs linked to the Supervisory Body, Ministry of Science, Technology, Innovation and Communication (MCTIC). Data collection was done through the CA reports, and the data for the composition of the table and the circular area chart were based on the agreed framework of targets. In addition, CA's recommendations and suggestions were analyzed in 10 different areas: Evaluation Committee, Proposed Goals and Actions, Results Achieved, Impact of Results, Cost Expenses, Development of OS Management, Conclusion of Report, Irregularity or Unlawfulness, Provision of Accounts and Opinion of the Auditors. It was verified that the CA extrapolates its competence when it makes recommendations for improvement of some management processes, since it is necessary, when evaluating the goals agreed and reached, to verify how this degree was reached. Lastly, the reports did not verify the existence of a specific sector to deal with the oversight of management processes and the main concern of the Evaluation Committee is the fulfillment of the objectives agreed in the Management Contract

**Keywords:** Social Organizations; Evaluation Committee; MCTIC, Supervisory Body; Management Contracts.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	10
ABSTRACT .....	11
<b>SUMÁRIO</b> .....	12
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	13
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	14
1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1. Problema da Pesquisa.....	16
1.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos .....	17
1.3. Justificativa da Pesquisa.....	17
1.4. Estrutura da Pesquisa .....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	19
2.1. Controle Governamental .....	19
2.2. As Organizações Sociais no Governo Federal .....	23
2.3. A Supervisão do Contrato de Gestão.....	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS .....	55

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Características das entidades Paraestatais.....	22
<b>Quadro 2</b> - Relação de Organizações Sociais com contrato de Gestão com a União.....	27
<b>Quadro 3</b> - Quadro resumo das principais recomendações das Comissões de Avaliação do MCTL.....	50
<b>Tabela 1</b> - Resultado Global do desempenho das Organizações Sociais (2011-2014).....	36
<b>Gráfico-1</b> - Resultado Global do desempenho das Organizações Sociais (2011-2014).....	37

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Decisões acerca da competência do TCU no controle das Organizações Sociais..	20
<b>Figura 2</b> - Processos de avaliação do Contrato de Gestão .....	34

## 1.INTRODUÇÃO

A década de 1990 foi palco de grandes discussões sobre o modelo de gestão burocrático que era aplicado no Brasil. Surgiu então, como redefinição de seu horizonte de influencia e alternativa para fomentar novas práticas e políticas públicas, as entidades de terceiro setor, que de acordo com Meregé, citado por Srour (1998, p.239), são um conjunto de Organizações não Governamentais, caracterizadas por aspecto de não possuir fins lucrativos e que a partir do âmbito privado buscam resultados públicos, com propósitos de trazer respostas aos problemas sociais, como saúde, educação, direitos civis, proteção ao meio ambiente etc.

Como parte do Terceiro Setor, emergiram as Organizações Sociais (OSs) que em contraponto à Administração Pública tradicional, buscavam a eficiência de mercado, ou seja, racionalizar e reduzir o gasto público. Esse modelo foi implementado pela Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998 e Figueiredo (2003, p.153-154) conceitua que de acordo com essa legislação, são classificadas como Organizações Sociais as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades, no âmbito federal, são dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento da tecnologia, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

A fim de formalizar e celebrar a delegação e atribuição de serviços a entidades privadas, e como requisito para realização de atividades de interesse público existe o Contrato de Gestão (CG). Meirelles (2001, p.29) o caracteriza como um instrumento jurídico básico de parceria entre o setor público e o privado e ressalta que embora a lei o denomine como contrato, na verdade trata-se de um acordo operacional entre a Administração Pública e a entidade privada.

O Contrato de Gestão é um instrumento da programação do acordo entre o governo e empresa estatal, que objetiva em descrever metas e resultados a serem alcançados, de forma que ambas as partes sejam beneficiadas. A lei 9.637/98 em seu artigo 8ª discorre que a entidade qualificada deverá apresentar ao Órgão ou Entidade do Poder Público, Supervisora signatária do contrato, ao final de cada exercício ou a qualquer tempo, de acordo com o que demandar o Estado, o relatório pertinente à execução do contrato de gestão.

Com base no que foi apresentado o Órgão Fiscalizador tem como responsabilidade, além de avaliar o alcance das metas e resultados, verificar a regularidade das atividades e o controle da utilização dos recursos. O foco desta pesquisa será aferir o empenho do Ministério da Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) e de 5(cinco) das 6 (seis) OSs vinculadas, no cumprimento do que exige a legislação com base nos Relatórios das Comissões de Avaliação do MCTIC.

### **1.1.Problema da Pesquisa**

O MCTIC tem por atribuição liderar um conjunto de instituições de fomento e execução de pesquisa. Foi criado pelo Decreto 91.146, em 15 de março de 1985 com o intuito de se ter um órgão, no Brasil, responsável especificamente pela Ciência e Tecnologia. Compete a ele, de acordo com o sítio oficial, pactuar, supervisionar e avaliar o desempenho das OSs, conforme o que for estabelecido no contrato de gestão. Além disso, coordenar as reuniões da Comissão de acompanhamento e avaliação desses contratos e analisar os relatórios de gestão.

Esse órgão é responsável pela supervisão de seis Organizações Sociais: CGEE – Centro de Gestão de Estudos Estratégicos; CNPEM – Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais; EMPRAPII – Empresa Brasileira e Inovação Industrial; Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá; IMPA – Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada; RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa, que terão foco aprofundado durante a pesquisa. Importante destacar que é de alçada do MCTIC o planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades de ciência, tecnologia e inovação por parte delas.

Além do Órgão Supervisor da atividade fomentada, resta pacífico o entendimento, diante a Constituição Federal de 1988, que as Organizações Sociais poderão sofrer o controle pelo Tribunal de Contas da União, sendo este órgão o responsável por realizar o julgamento das Contas das OSs, e por consequência tomar todas as providências que achar cabíveis no caso de irregularidades informadas pelo poder público.

Salienta-se, ainda, a importância das Organizações Sociais e os repasses que o Governo Federal concebe anualmente às OSs. Para tanto, indaga-se, qual a convergência das

OSs e do Órgão Supervisor na fiscalização das atividades desempenhadas e do emprego desses recursos nessas instituições público-privadas?

Serão analisados os relatórios da Comissão de Avaliação e Contratos de Gestão de 5 (cinco) das 6(seis) Organizações Sociais vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) nos anos de 2011 e 2014 para aferir o cumprimento da portaria 967/2011, que disciplina as atividades de promoção, acompanhamento, avaliação e fiscalização dos Contratos de Gestão celebrados com Organizações Sociais e dá outras providências.

## **1.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar, por meio dos relatórios da Comissão de Avaliação e dos Contratos de Gestão, a manifestação do Órgão Supervisor sobre as práticas de controle adotadas pelas Organizações Sociais vinculadas ao MCTIC, para o alcance das metas estipuladas no CG e verificar se há fiscalização necessária nas atividades realizadas por essas entidades.

Ainda, subsidiariamente, objetiva-se:

- a) Aferir se nos relatórios da Comissão de Avaliação constam as opiniões pertinentes sobre a gestão das Organizações Sociais, para cumprimento das exigências estabelecidas pela portaria 967/2011;
- b) Avaliar se as organizações sociais estão se adequando as práticas de controle definidas pelo Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União (CGU);
- c) Identificar, por meio dos Relatórios da Comissão de Avaliação, se o cumprimento das metas é o retrato da gestão, supervisão e da qualidade do serviço prestado.

## **1.3. Justificativa da Pesquisa**

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 70, expressa que deverá prestar contas qualquer pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, que utilize, arrecade guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou

que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. Com base no que obriga a lei, existem três formas de acompanhamento do cumprimento das atribuições direcionadas aos órgãos que recebem recursos da Administração pública, quais sejam: controle interno, externo e controle social.

O controle social é de grande relevância e este despertar da consciência coletiva à respeito da necessidade de fiscalização dos gastos fez com que o governo atuasse na criação de mecanismos para garantir a disponibilidade da informação, um grande marco foi a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, também conhecida como Lei de Acesso à informação, que regulamentou o dever do Estado de possuir transparência em seus atos, realizando a divulgação de forma clara, gratuita, proativa e em linguagem de fácil compreensão.

Esta pesquisa se justifica principalmente pelo que demanda a sociedade, seja na prestação de contas, ou na aplicação dos recursos para o bem-estar social, como saúde, educação, lazer entre outros. Destaca-se que são mínimas as pesquisas que tratam do papel do Órgão Supervisor e do TCU no que diz respeito ao efetivo emprego dos recursos repassados para as Organizações Sociais. Para tanto, faz-se necessário dialogar com a competência da Comissão de Avaliação para tratar do acompanhamento dos objetivos estabelecidos, dos resultados alcançados e da fiscalização da gestão das OSs.

#### **1.4. Estrutura da Pesquisa**

O trabalho em questão foi elaborado com o intuito de aprofundar o entendimento sobre as Organizações Sociais, principalmente, àquelas vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC) e o papel da Comissão de Avaliação (CA).

A introdução trouxe um apanhado geral sobre o surgimento das organizações sociais e os propósitos da implementação dessa parceria público-privada. Além de destacar a importância da área de estudo, é abordada também a relevância da problemática proposta e os objetivos a serem alcançados.

A metodologia de pesquisa foi dividida em três etapas: primeiro uma pesquisa documental com a análise do conteúdo dos relatórios da CA, a segunda etapa se baseou na verificação das médias do alcance das metas do Contrato de Gestão (CG) nos períodos 2011-

2014 e a partir daí foi construído um gráfico de área circular e uma tabela de dupla entrada contendo informações de média, moda, mediana e desvio padrão. Por último foi construída uma matriz com as principais recomendações da CA.

A análise de dados foi feita com base nas informações obtidas na busca das recomendações feitas pela CA, sendo dividida em 10 (dez) tópicos: Comissão de Avaliação, metas e ações propostas, resultados alcançados, impacto dos Resultados, economicidade dos gastos, desenvolvimento da gestão da OS, conclusão do relatório, irregularidade ou ilegalidade, prestação de contas e parecer dos auditores.

Por fim, as considerações finais que serão compostas de uma breve exposição sobre os resultados da pesquisa, se os objetivos foram alcançados e manifestações para futuras pesquisas sobre o tema.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico desta pesquisa foi dividido em três tópicos, Controle Governamental que abordará o Controle Interno, Externo e Social, Organizações Sociais que tratará do surgimento desse modelo de gestão e um breve relato sobre as Organizações Sociais Federais e por último, sobre a Supervisão do Contrato de Gestão com a abordagem dos conceitos desse instrumento contratual além do papel do Órgão Supervisor e da Comissão de Avaliação.

### **2.1. Controle Governamental**

A demanda social crescente por obras e serviços públicos, notadamente a partir da Constituição de 1988 não tem sido atendida diretamente pelos órgãos e entidades do governo, dada a incapacidade do Estado em supri-las (OLIVEIRA, 2009, p.2). A fim de sanar esse problema, Órgãos e Entidades dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e Entidades Privadas sem fins lucrativos passaram a receber recursos do Governo Federal por meio de convênios, contratos e instrumentos congêneres.

Nesse contexto de mudança no aparelho do Estado e pela necessidade do acompanhamento das parcerias entre o Governo e um Órgão, ou Entidade, existem três

instâncias de controle que deverão ocorrer antes, durante e após os atos de alocação de recursos públicos, quais sejam: controle interno, externo e social.

O primeiro, controle interno, é imprescindível para o funcionamento de uma entidade, e tem como objetivo precípuo evitar uma gestão fraudulenta. A supervisão dos contratos de gestão celebrados entre o MCTIC e as Organizações Sociais, é disciplinada pela Portaria 967/2011, a qual, também, define a responsabilidade dos atos e práticas, bem como a função do Órgão supervisor. A citada Portaria, em seu artigo 2º discorre que:

A supervisão dos contratos de gestão integra as atribuições, responsabilidades e obrigações do MCTI e consolida rotinas de promoção, acompanhamento, avaliação e fiscalização dos contratos de gestão celebrados com as OSs.

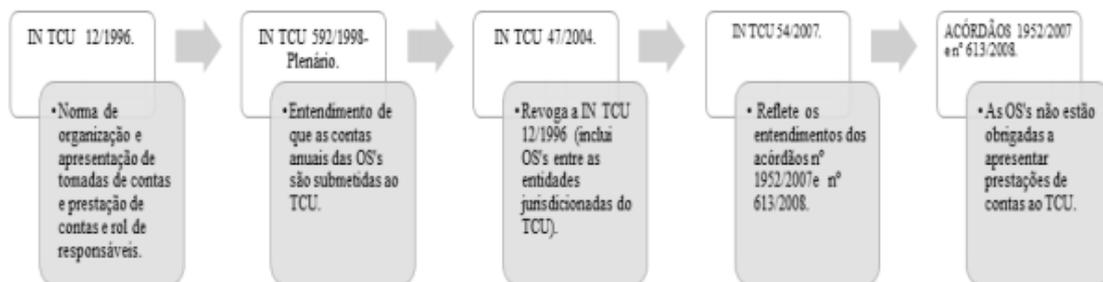
Por outro lado, o controle externo trabalha sob a perspectiva dos chamados “riscos de auditoria”, com destaque para o chamado “risco de controle”, que é o risco dos sistemas contábeis e de controle interno deixarem de prevenir, ou detectarem alguma distorção que possa causar perdas aos ativos da entidade em que se controla, haja vista que o órgão supervisor, no âmbito do controle interno é responsável pela fiscalização da execução do contrato de gestão, e ao tomar conhecimento de qualquer desvio de regularidade na utilização dos recursos públicos, deverá comunicar imediatamente ao TCU as irregularidades constatadas, sob pena de responsabilidade solidária.

A Constituição Federal de 1988 autoriza uma atuação mais ampla pelo TCU em relação às Organizações Sociais. Há diversos posicionamentos do Tribunal de Contas da União a respeito da característica de controle externo frente a entidades qualificadas como Organizações Sociais. A decisão 592/1998 TCU-Plenário parte do entendimento, segundo o ministro Relator Zymler de que:

154. Decorrência direta e imediata da sujeição das organizações sociais à jurisdição plena do Tribunal de Contas da União é a conclusão de que é incontroversa a atuação do controle externo por meio da realização de auditorias, apreciação de tomada de contas especiais, denúncias, representações, dentre outros procedimentos de controle e fiscalização, quanto à aplicação dos recursos públicos colocados à disposição dessas organizações, ex vi do disposto no art. 9º da Lei n.º 9.637/98.

Diante disso, nota-se que a responsabilidade do Órgão Supervisor não desobriga a fiscalização por parte do TCU. Assim, a IN TCU 47/2004, revoga a IN TCU 12/1996, e inclui, em seu artigo 2º inciso VIII que deverão prestar contas as entidades públicas ou privadas que tenham firmado contrato de gestão com a administração pública federal que, em razão desse contrato, recebam recursos orçamentários da União, todavia, tal entendimento foi alterado pela IN TCU 54/2007, a qual desobriga a prestação de contas pelas Organizações sociais, entretanto, não impede a atuação do TCU para fiscalizar e auditar as contas dessas Organizações.

**Figura 1. Decisões acerca da competência do TCU no controle das Organizações Sociais.**



Fonte: elaborado por Medeiros (2016, p.29) baseado nas decisões do TCU

Quanto ao controle externo exercido pelo TCU sobre os contratos de gestão, abarca, por imposição legal, o conjunto de atos de natureza financeira, orçamentaria e patrimonial praticadas pelos responsáveis na execução dos contratos, no que diz respeito a recursos públicos, quanto a sua regularidade e legalidade. Sendo assim, a competência do TCU inclui a fiscalização dos aspectos operacionais da gestão, e controle finalístico dos serviços públicos, natureza indubitável dos serviços a serem prestados pelas OSs.

É entendimento exposto pelo TCU que o padrão avaliador a ser utilizado pelo controle externo passa a ser o conteúdo e o fiel cumprimento do contrato de gestão, vez que devem estar fixados adequadamente os objetivos e metas da entidade, bem como critérios e parâmetros de avaliação quantitativa e qualitativa. A DN TCU 134/ 2013 vem para afirmar que os dirigentes máximos devem apresentar ao TCU o relatório de gestão, e aplica-se às Organizações Sociais vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC), regidas por contrato de gestão, que são objeto deste estudo.

Por fim, cabe as OSs do MCTIC prestarem contas ao Tribunal de Contas ou submeterem-se ao seu controle, por serem entidades que estão sujeitas ao regime jurídico de direito público e que recebam recursos públicos. Além do controle realizado por parte do TCU, a CGU, também, poderá realizar auditorias periódicas nos instrumentos celebrados pela União, de acordo com o que estabelece a Portaria Interministerial 127, de 29 de maio de 2008.

Noutro ponto, a última instância de controle, qual seja controle social, nada mais é do que a participação efetiva do cidadão por meio da democracia direta. Para que o controle social exista é necessário haver a conscientização da sociedade de que ela tem o direito de participar desse controle. São necessários mecanismos de participação, que deverão ser amplamente divulgados e disponibilizados para que todos consigam utilizá-los. “Enquanto o controle social não fizer parte da cultura do povo, ele não pode substituir os controles formais hoje existentes”. (DI PIETRO, 1998, p. 488).

Oliveira (2009) acredita que a própria Constituição Federal de 1988, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Licitações e as demais normas que disciplinam o controle têm determinado a obrigatoriedade de que os Órgãos responsáveis pelas despesas públicas atentem para os princípios da publicidade e da transparência, disponibilizando informações necessárias por meios variados de comunicação.

Outro marco importante é a lei 12.527/2011 (Lei de acesso à informação) que visa dispor os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios a fim de garantir a transparência e o acesso a informação. Teve como grande diferencial a extensão da obrigatoriedade para as pessoas jurídicas de direito privado que recebam recursos do governo, vez que passou a ser exigida dessas entidades a transparência, por meio do acesso à informação. Sendo assim, consta do artigo 2º, da referida Lei:

Art. 2º Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam, para realização de ações de interesse público, recursos públicos diretamente do orçamento ou mediante subvenções sociais, contrato de gestão, termo de parceria, convênios, acordo, ajustes ou outros instrumentos congêneres.

Sendo assim, restou claro a importância dessas instâncias de controle às Organizações Sociais, tendo em vista que os recursos repassados às OSs por força dos contratos de gestão se tratam da transferência financeira de recursos públicos, o que faz com que sejam observados os princípios e normas que norteiam a Administração Pública, principalmente no que concerne a legalidade e publicidade.

## **2.2. As Organizações Sociais no Governo Federal**

A chamada reforma do Estado iniciou no Final do Governo José Sarney (1985-1990), com o intuito de promover largas mudanças na relação entre Estado e Sociedade. Teve continuidade durante o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), que em 1995 sugeriu uma reforma administrativa com objetivo gerencial. Essa reforma teria como escopo principal o de se adequar ao mercado internacional, para se obter impactos diretos nas áreas econômica, jurídica, administrativa e social. De acordo com Veronese (2011) teria como vertentes principais:

- Liberalista: diminuir a intervenção estatal nas relações citadas. Consideravam que as melhores soluções econômicas viriam pelas próprias forças de mercado (autorregulação)

- Intervencionista: indo de encontro com a primeira: Pregavam que a autorregulação não poderia ocorrer, pois o Mercado agia numa concorrência imperfeita, sendo necessária, na maior parte, a intervenção estatal.

- Por último uma vertente que buscava mesclar as duas perspectivas. Acreditava que não era viável retirar todo o intervencionismo do estado.

O plano diretor de 1995 seguiu pela última vertente, onde propôs diminuir sua atuação nas atividades econômicas e nos serviços públicos:

(..) expõe um receituário clínico, desmembrando-se a solução proposta em cinco linhas: ajuste fiscal, a construção de um novo modelo econômico, a reforma administrativa, a reforma da previdência e o aumento da governabilidade. (VERONESE, 2011, p.33)

Diante do exposto, o Plano Diretor propunha a diminuição dos gastos públicos e maior transparência, liberalização econômica, e, por último, a desburocratização no âmbito da Administração Pública. Outro projeto a ser implementado era a reformulação de instituições com a criação de agências autônomas, denominadas terceiro setor ou “sociedade civil organizada”, conceituando assim a propriedade pública não estatal.

De acordo com Boudens (2000, p.5), citando Modesto (1998, p.61):

Terceiro setor é o conjunto de pessoas jurídicas privadas de fins públicos, sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente por particulares, auxiliares do Estado na persecução de atividades de conteúdo social relevante, que investem em obras sociais a fundo perdido. (BOUDENS, 2000, p.5, *apud* MODESTO, 1998, p.61)

São regidas pelo código Civil de 2002 (lei nº10.406/2002) e constituídas sob a forma de associações ou fundações. Essas entidades buscam, junto ao estado, a solução de problemas sociais, e prestam serviços não governamentais. Podem ser chamadas de entidades Paraestatais, pois atuam ao lado do Estado. Coutinho (2006) explica que também são denominadas entidades públicas não estatais, pois, apesar de prestarem serviços de interesse público, não integram a Administração Pública. Como exemplo temos os serviços sociais, as fundações ou entidades de apoio, as organizações da sociedade civil de interesse público e por fim as Organizações Sociais (Quadro 1).

**Quadro 1 Características das entidades Paraestatais**

	<b>Serviços Sociais Autônomos</b>	<b>Entidades de Apoio</b>	<b>Organizações sociais</b>	<b>Org. da Sociedade Civil de Interesse Público</b>
Criação	Confederações patronais por força de Decretos-Leis.	Por servidores públicos, não por instituições públicas.	Por particulares ou servidores públicos.	Por particulares.
Fomento	Contribuições parafiscais incluídas nas obrigações trabalhistas.	Recursos próprios.	Recursos orçamentários públicos e recursos próprios.	Recursos orçamentários públicos e recursos próprios.

Tipo de Serviços prestados	Particulares, ou seja, não públicos.	Particulares, ou seja, não públicos.	Particulares, exceto o caso de serviços de saúde, públicos.	Particulares, ou seja, não públicos.
Fiscalização e equiparação às regras da Administração Pública	Sim. Fiscalizadas pelo TCU e Sec. Federal de Controle (SFC)). Sujeitas à obrigação de licitar e realizar concursos públicos.	Não. São fiscalizadas pelo Ministério Público, na condição específica de serem fundações.	Sim. Fiscalizadas pelo TCU e SFC. Contrato de gestão. Não são obrigadas a licitar ou realizar concursos públicos.	Não. <sup>32</sup> Obrigatoriedade de um contrato de gestão. Não são obrigadas a licitar ou realizar concursos públicos.
Exemplos	Serviço Nacional do Comércio (SENAC), Serviço Nacional da Indústria (SENAI) e Serviço social do Comércio (SESC) e, ainda, Associação de Pioneiras Sociais (Rede Sarah Kubistchek).	Fundação Universitária José Bonifácio (FUJB, UFRJ), Fundação Euclides da Cunha (UFF) e Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE, USP).	Associação Brasileira de Tecnologia de Luz Síncrotron (ABTLuS, LNLS), Associação Instituto de Matemática Pura e Aplicada (AIMPA, IMPA) e Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (Acerp).	Transparência Brasil (informes ABONG, n.78, março de 2000), instituto de Estudos de Trabalhos e Sociedade (IETS). Existiam 18 entidades qualificadas em abril de 2000 (informes ABONG, n. 84 abril de 2000).

Fonte: Di Pietro (1999) e dados da página eletrônica da Associação Brasileira de Organizações Não governamentais. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>.

O Estado tem por atribuição garantir aos cidadãos condições básicas, com o fim de priorizar uma vida digna. Em busca da desconcentração de suas funções e para o atendimento da grande demanda por parte da sociedade, reduzir custos e redimensionar o seu tamanho, surge como alternativa, no universo do Terceiro Setor, as Organizações Sociais. Essa inovação refere-se ao Programa de Publicização, que consiste na transferência de atividades sociais e científicas para o setor público não estatal transformando-as em organizações sociais, acompanhada do fortalecimento do núcleo Estratégico do Estado (BRESSER-PEREIRA).

De acordo com Babilônia (2012, p.1) a Publicização é o movimento em direção ao setor público não estatal, no sentido de responsabilizá-lo pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder de Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado. Rocha (2003 *apud* COUTINHO, 2006, p.28) entende que a Organização Social foi criada para

receber do Estado serviços públicos por ele prestados, tais como saúde, educação, cultura e pesquisa científica. Destaca que, além dos serviços públicos, essas entidades podem prestar atividades socialmente relevantes, que não sejam competência exclusiva do Estado, quando serão por este incentivadas.

A legislação sobre o Terceiro Setor (2016) de acordo com a lei 9.637/98 define:

As Organizações Sociais são entidades privadas, sem fins lucrativos, que atuam nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura ou saúde. Foram instituídas e disciplinadas pela Lei nº 9.637/1998, que dispõe sobre a exigência da habilitação de tais entidades perante a administração pública a fim de obter a qualificação de organizações sociais, concedida por ato administrativo discricionário, desde que atendidos os requisitos legais. São incentivadas pelo poder público, podendo celebrar contrato de gestão para receber recursos financeiros, permissão de uso de bens públicos e cessão de servidores com ônus para o Estado.

Para receber o título de Organização Social a entidade deverá cumprir os requisitos estabelecidos pela lei 9.637/98. É necessário que comprove o registro de seu ato constitutivo, defina a área de atuação, possua finalidade não lucrativa, tenha um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, preveja a participação de representantes do Poder Público com notória capacidade profissional e idoneidade moral, publique no Diário Oficial os relatórios financeiros e o relatório de execução do Contrato de Gestão, proíba a distribuição de bens ou parcela do Patrimônio Líquido, preveja a incorporação integral do patrimônio, tenha aprovação do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado.

A lei especifica que qualificada como uma OS a entidade desempenhará atividades de interesse social e utilidade pública e receberá recursos e bens públicos para o cumprimento de suas obrigações. As OSs. só poderão prestar serviços não exclusivos, que são aqueles que o Estado atua ao mesmo tempo em que as organizações do setor privado, mas, apesar dessa atuação concorrente, tais serviços são de extrema importância à sociedade, por “envolverem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde.” (COUTINHO, 2006. p.34)

De acordo com a lei 9637/1998 são dispensadas licitações para recebimento de recursos públicos, no caso das Organizações Sociais, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão, necessários ao cumprimento do contrato, sendo assegurados às Organizações Sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no CG.

Di Pietro (2009) critica a dispensa de licitação, pois acredita que para celebrar um contrato de fornecimento de bens, prestação de serviços ou de obra pública deve ser exigida a habilitação prévia do licitante. Sendo assim, sob a perspectiva do princípio da moralidade e da legalidade, não se faz coerente que o patrimônio público seja posto em mãos de uma entidade privada, sem que, anteriormente, exista qualquer exigência.

Hoje, no Brasil, existem 8 (oito) Organizações Sociais Federais, onde 6(seis) são representadas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTIC e 2 (duas) vinculadas ao Ministério da Educação – MEC. Para entender o horizonte de atuação, segue uma breve apresentação de cada OS:

### ***2.2.1. Organizações Sociais vinculadas ao MCTIC***

- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE): de acordo com o sítio oficial, tem como missão subsidiar processos de tomada de decisão em temas relacionados à ciência, tecnologia e inovação, por meio de estudos em prospecção e avaliação estratégica baseados na ampla articulação de especialistas e instituições do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNTC). Sua estrutura organizacional está dividida em Presidência/Diretoria e Assessoria, Apoio Administrativo e financeiro, área de Tecnologia e Informação etc. Possui 20(vinte) membros em seu Conselho de Administração e 3(três) no Fiscal.
- Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM): possui quatro laboratórios referências mundiais e abertos à comunidade científica e empresarial: o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron (LNLS), Laboratório Nacional de Biociências (LNBio), Laboratório Nacional de Ciência e Tecnologia de Bioetanol (CTBE) e por último o Laboratório Nacional de Nanotecnologia (LNNano). Tem como missão o desenvolvimento científico e tecnológico e apoio à inovação em energia, materiais e biociências e visa o reconhecimento como um

Centro Nacional de pesquisas com o objetivo de distender soluções criativas nessas áreas. Possui um Conselho de Administração composto por 15(quinze) membros e 1(um) diretor para cada Laboratório, 1(um) diretor geral e outro de Administração

- Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII): apoia instituições de pesquisa tecnológica em diversas áreas de interesse para que executem projetos de desenvolvimento de pesquisa tecnológica para inovação, em cooperação com empresas do setor industrial. Tem como missão o fortalecimento de institutos de pesquisa para garantir o alcance de suas metas. É gerida por 3(três) diretores, um Conselho de Administração composto por 15(quinze) membros e 3(três) integrantes do Conselho Fiscal.

- Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSMA): desenvolve suas atividades por meio de programas de pesquisa, manejo e assessoria técnica nas áreas das Reservas Mamirauá e Amanã, na região do Médio Solimões, Estado do Amazonas. Sua missão é a de promover pesquisa científica sobre a biodiversidade, manejo e conservação dos recursos naturais da Amazônia de forma participativa e sustentável. São 4(quatro) membros que compõem o corpo diretor e 9(nove) o Conselho de Administração.

- Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA): possui 10 membros no Conselho de Administração, que têm como competência compreender deliberações sobre o planejamento estratégico, coordenação, controle e avaliação globais, cabendo-lhe a fixação das diretrizes fundamentais a serem adotadas pela Diretoria, que é formada por 2 representantes. O IMPA é considerado hoje o instituto de matemática de maior prestígio na América Latina e de padrão científico semelhante às melhores instituições dos países desenvolvidos. Em 1994, o MCT avaliou seus institutos, e concluiu que "a excelência do IMPA faz dele um modelo do que deve ser um instituto nacional de pesquisa básica e a ele devem ser proporcionadas as condições que lhe permitam preservar esta excelência".

- Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP): tem como principal incumbência promover o desenvolvimento tecnológico e apoiar a pesquisa em tecnologias de informação e comunicação. Cria também, serviços e projetos inovadores e qualifica profissionais e para isso, fornece às instituições públicas de pesquisa e de ensinos superior e tecnológico infraestrutura de redes avançadas que viabiliza e facilita a pesquisa colaborativa em diversas áreas do conhecimento. Seu corpo gerencial é composto por 4(quatro) diretorias, sendo

Diretoria Geral (DG), Diretoria de Engenharia e Operações (DEO), Diretoria de Gestão (DG), Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) e por último Diretoria de Serviços e Soluções (DSS).

### **2.2.2. Organizações Sociais Vinculadas ao MEC**

- Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (*CEBRASPE*): qualificado como Organização Social pelo decreto 8.078/2013, assinado pela ex-presidenta Dilma Rousseff, tem por finalidade precípua fomentar e promover o ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento institucional e a difusão de informações, experiências e projetos para a sociedade. Sua estrutura organizacional é composta pela Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.
- Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (*ACERP*): foi criada em 1923 e há mais de 90 anos trabalha pela melhoria da educação no Brasil. Sua história começa nos anos vinte, e um ano depois da Semana de Arte Moderna, era inaugurada a primeira rádio (educativa) do Brasil: a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro. São diversos os projetos propostos e à frente deles, o visionário Edgard Roquette-Pinto: TV Escola, TV INES, HORA do ENEM, com foco em ações educativas e inclusão social. Sua diretoria é composta por 6 (Seis) membros.

**Quadro 2 Relação de Organizações Sociais com contrato de Gestão com a União**

Nome	Ano de Criação	Vinculação	Decreto de qualificação	Sede	Contrato de gestão
CGEE	2001	MCTI	2002	Brasília - DF	Vigente desde 2002
CNPEM/ ABTLuS	1997	MCTI	1997	Campinas - SP	Vigente desde 2010
IDSME	1999	MCTI	1999	Tefé -AM	Vigente desde 2001
IMPA	1951	MCTI	2000	Rio de Janeiro - RJ	Vigente desde 2001
RNP	1989	MCTI	2002	Rio de Janeiro - RJ	Vigente desde 2002
EMBRAPII	2013	MCTI	2013	Brasília - DF	Vigente desde 2013
CEBRASPE	1993	MEC	2013	Brasília - DF	Vigente desde 2014

ACERP	1967	MEC	2014	Rio de Janeiro - RJ	Vigente desde 2014
-------	------	-----	------	---------------------	--------------------

Fonte: elaborado por Monice (2016, p.25), com adaptações.

### 2.3 A Supervisão do Contrato de Gestão

O Contrato de Gestão é um instrumento firmado entre o Poder Público e uma entidade qualificada como Organizações Sociais, as OSs. Ventura, Igarasi e Lima (1998,p.5) defendem que:

O Contrato de Gestão constitui-se num acordo formal entre o Governo e uma empresa estatal, contendo a programação dos objetivos e metas da empresa e o compromisso do Governo para que os mesmos possam ser atingidos. Ele pretende estimular a Administração por Objetivos no âmbito do setor público, deslocando-o dos controles meramente normativos para o controle de fins ou de objetivos a atingir. Desta forma, os controles de meios assumem a função de viabilizar esses objetivos. Neste contexto, para que o contrato se cumpra, todos buscam a eficácia e a qualidade. (VENTURA, IGARASI E LIMA, 1998, p.5)

Foi normatizado pela Lei Federal 9.637/98, e tem como objetivo a execução de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura, à saúde e ao esporte. Muitos autores têm opiniões divergentes sobre a natureza jurídica dos Contratos de Gestão, mas acabam em consenso de que possui tanto características de contratos quanto de convênios tradicionais, e de que funciona como uma forma de parceria, pois não existe uma relação hierárquica entre o Governo e a O.S, o que tem por consequência benefícios para ambas as partes.

Violin (2006) acredita que os contratos de gestão possuem a mesma natureza jurídica que os contratos administrativos, ao passo que há interesses contraditórios, pois, a Administração pretende que determinado serviço seja realizado, e assim, paga para que as organizações sociais o realizem. Outro Autor que expõe sua opinião acerca dos contratos é Gabardo (2000), entende que, apesar da designação, tem-se um verdadeiro convênio, cujo objeto comum é a gestão privada de uma atividade de interesse público.

Noutro ponto, Di Pietro (2009) ensina que a celebração do contrato de gestão entre o poder público e a OS restringe a autonomia dessas entidades, pois, apesar de privadas, deverão se submeter às exigências contidas no contrato de gestão:

O contrato de gestão, quando celebrado com entidades da administração indireta, tem por objetivo ampliar a sua autonomia: porém, quando celebrado com organizações sociais, restringe sua autonomia, pois, embora entidades privadas, terão que sujeitar-se a exigências contidas no contrato de gestão (DI PIETRO, 2009, p.284).

Na elaboração do Contrato de Gestão, devem ser observados os seguintes princípios da Administração Pública: legalidade (deve estar em conformidade com o que é apontado na lei específica); impessoalidade (dever de praticar o ato para o seu fim legal); moralidade (deve ser legítimo); publicidade (deverão ser publicados e divulgados) e economicidade (deve considerar racionalização de custos e otimização de resultados).

Ao tempo que todos os princípios devem ser respeitados, exige-se, também, o cumprimento dos preceitos alicerçados na lei 9.637/98:

Art. 7º 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 percebidos pelos dirigentes e empregados das organizações sociais no exercício de suas funções.

Desta forma, de acordo com a doutrina de Coutinho (2006) o contrato deve estabelecer o programa de trabalho que será desenvolvido pela OS, com previsão de metas, critérios objetivos de avaliação e limites impostos com despesas e remunerações destinadas aos dirigentes e empregados das OSs. Além disso, faz-se necessário prever o recebimento de recursos orçamentários e bens públicos.

Os Contratos de Gestão são celebrados com o intuito de fortalecer a supervisão e os controles ministeriais sobre os resultados das políticas públicas, sob sua responsabilidade, melhorar o processo de gestão da instituição contratada e promover o controle social sobre os resultados esperados e dar-lhes publicidade. O Art. 8º da lei 9.637/98 delega ao Órgão ou

Entidade Supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada o acompanhamento e supervisão dos Contratos de Gestão.

O Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), Entidade Supervisora de 6(Seis) Organizações Sociais, é o principal objeto dessa pesquisa. Para tanto, buscou-se na jurisprudência do TCU, julgados nos quais evidencie a obrigatoriedade e a importância da fiscalização realizada pelo Órgão Supervisor, qual seja MCTIC. Sendo assim, destaca-se o Acórdão n. 2.569/2011, da Segunda Câmara do TCU, confirmado pelo Acórdão 3.129/2014, nos quais o TCU atesta que:

1. Os recursos repassados às organizações sociais por força dos contratos de gestão não se tratam de doação pura, sem encargo, mas da transferência financeira de recursos públicos vinculados à consecução de metas previamente estabelecidas no contrato de gestão, as quais visam, em última instância, ao atendimento ao interesse público. 2. Embora não submetidas integralmente à Lei nº 8.666/93, nem ao regime jurídico de Direito Público, as organizações sociais devem obediência às normas legais aplicáveis e aos princípios da Administração Pública – mormente os indicados no art. 7º da Lei nº 9.637/98 -, na aplicação dos recursos recebidos e sempre que possível.

Desta maneira, há transferência financeira de recursos públicos vinculados à consecução de metas previamente estabelecidas, e não de doação pura, o que faz, por consequência, que sejam fiscalizadas pelo Órgão Supervisor. As Organizações Sociais não estão estritamente vinculadas ao disposto na Lei 9.637/98, vez que se submetem a qualquer norma que regule o modelo de OS e a celebração de CG.

As OSs devem respeito, inclusive, aos preceitos constitucionais que tratam da utilização de recursos públicos. Por exemplo, o art. 70, §único, da CF/88, impõe inclusive às pessoas jurídicas de Direito Privado, como às OSs, a obrigação de prestar contas dos bens, dinheiro e valores públicos por que for responsável vez que se submetem, devido a sua característica publicista, ao regime híbrido, marcado pela dominância de regras de Direito Privado, porém com simultânea preponderância de princípios de Direito Público.

Destarte, com o objetivo de cumprir o princípio da supremacia do interesse público e proteger os recursos públicos repassados, deve-se enfatizar, em especial, o efetivo

cumprimento das normas aplicáveis às OSs. Apesar de o modelo de OS ter sido elaborado para ser avaliado com foco nos resultados alcançados, o estabelecimento de indicadores de desempenho sem qualidade e objetividade e, por consequência, a má avaliação feita pelos Órgãos Supervisores, faz com que se crie uma situação de descontrole quanto às atividades desempenhadas pelas OSs. Oras, se não há uma efetiva fiscalização pelos Órgãos Supervisores, cria-se, com isso, preponderante descontrole na qualidade e objetividade das OSs, por isso, importante o olhar atento do MCTIC na supervisão.

Quanto ao MCTIC, um breve contexto histórico. Em meados da década de 60, no governo do Presidente João Goulart (1962-1964) muitos cientistas demandaram a criação de um Ministério que teria como principal apelo a garantia de espaço para discussões sobre o setor científico e tecnológico bem como o desenvolvimento dessas áreas no País. Entretanto, só em 1985, no Governo de Tancredo Neves (15 de março de 1985 – 21 de abril de 1985) foi concretizado o compromisso com a comunidade científica nacional e normatizado pelo decreto 91.146, em 15 de março de 1985.

O MCTIC é um Órgão da Administração Federal Direta, e tem como principais áreas de competência a política nacional de radiodifusão, serviços postais, telecomunicações, políticas nacionais de pesquisa científica e tecnológica e de incentivo à inovação, planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades de ciência, tecnologia e inovação, política de desenvolvimento de informática e automação, política nacional de biossegurança, política espacial, política nuclear, controle da exportação de bens e serviços sensíveis, e articulação com os Governos dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com a sociedade civil e com órgãos do Governo federal para estabelecimento de diretrizes para as políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação.

A portaria MCTI N° 967, de 21 de dezembro de 2011, tem como objetivo instrumentalizar de forma mais eficiente as atividades de acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão pactuados com as organizações sociais, vez que constituem como principais formas de fiscalização da execução dos contratos de gestão pelo Órgão Supervisor. Frisa-se que a Portaria em estudo orienta a operacionalização e define conceitos relativos a atos e práticas das funções do órgão supervisor, como as atribuições, responsabilidades e

obrigações, e consolida rotinas de promoção, acompanhamento, avaliação e fiscalização dos contratos celebrados com as OSs.

Sendo assim, para que a norma seja aplicada de forma intrínseca, a Portaria definiu os seguintes termos: i. promoção, para planejar e gerenciar o fomento e a parceria nos processos de contratualização, no qual seja estabelecido ajustes ou definido planos, ações, atividades e projetos associados aos recursos e objetivos estratégicos do contrato de gestão; ii. acompanhamento, para aferir o andamento das ações com o objetivo de corrigir, no decorrer do processo, ocorrências que possam comprometer o alcance dos objetivos; avaliação, para analisar e verificar o grau de atingimento das metas, dos objetivos e prazos, considerando os indicadores de eficiência, efetividade e eficácia; e, iii. fiscalização, para observar o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos contratos de gestão celebrados com organizações sociais.

Assim, resta claro que a Portaria tem o objetivo de equipar o MCTIC com instrumentos mais eficazes para o estrito cumprimento da função de Órgão supervisor. Por conseguinte, a portaria destaca que a entidade supervisora, por Ato do Ministro de Estado, deverá instituir a Comissão de Avaliação (CA) dos contratos de gestão, que será composta, no mínimo, por 06 (seis) especialistas, sendo pelo menos 3 (três) de notória capacidade e adequada qualificação na área de atuação da OS, internos ou externos ao MCTI, e os demais, representantes de outros órgãos e entidades, identificados com o ambiente do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. A Presidência da CA será exercida por especialista de notória capacidade, eleito pelos membros na primeira reunião da Comissão.

Corresponde à Comissão de Avaliação, segundo o Manual de Avaliação dos Contratos de gestão (2009): i. acompanhar o desenvolvimento do programa de trabalho e metas estabelecidas no contrato de gestão; ii. requerer, a qualquer momento, a apresentação de relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo das metas propostas com os resultados alcançados; iii. avaliar os relatórios apresentados pela organização social; iv. elaborar e encaminhar ao Secretário relatório conclusivo da avaliação procedida; v. comunicar, incontinenti, ao Secretário, mediante relatório circunstanciado, as irregularidades ou ilegalidades de que tiver conhecimento, envolvendo a utilização de

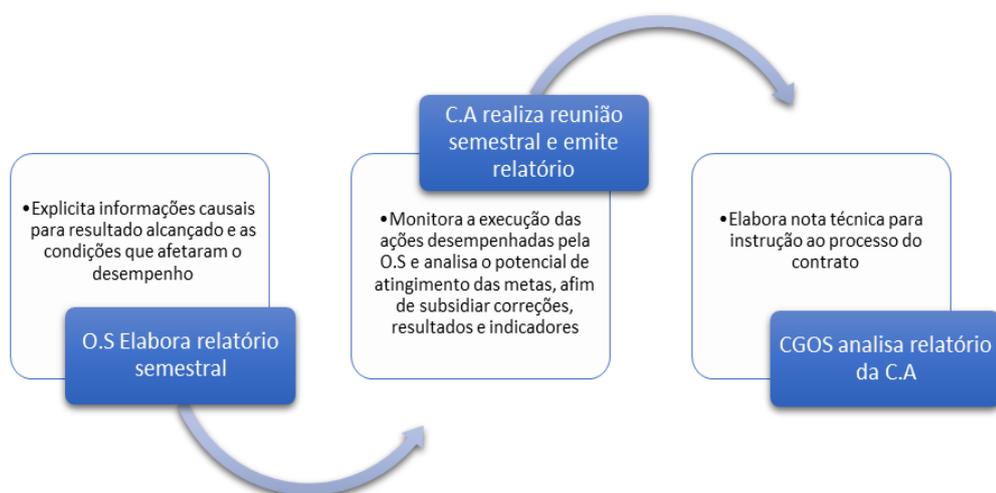
recursos ou bens de origem pública pela organização social; e, por último, vi. executar os demais atos necessários ao desempenho de suas atribuições.

Depois de avaliadas as atividades desempenhadas pelas Organizações Sociais juntamente com o programa estabelecido no contrato de gestão, a Comissão de Avaliação deverá encaminhar a autoridade Supervisora relatórios conclusivos no término de cada exercício, ou conforme recomende o Interesse Público, do comparativo das metas propostas com os resultados que foram devidamente alcançados.

Em caso de irregularidades ou ilegalidades qualquer cidadão, partido político, associação ou entidade sindical poderá denunciar ao TCU, e caso seja identificada gravidade dos fatos ou interesse público e havendo indícios de malversação de bens e recursos públicos, é de responsabilidade da CA, conforme o Manual de Fiscalização dos Contratos de Gestão (2009) representar ao MP, à PGE para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o sequestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado danos ao patrimônio público.

A CA do MCTIC terá suporte operacional e assessoria técnica às suas reuniões da Coordenação-Geral de Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais (CGOS/SCUP).

**Figura 2. Processos de avaliação do Contrato de Gestão**



Fonte: elaborado pela autora com base na portaria 967/2011 do MCTI.

Posterior à emissão da Nota Técnica, haverá reuniões administrativas anuais com a participação de analistas e consultores, com o intuito de informar e esclarecer o Órgão Supervisor sobre os instrumentos de planejamento, gestão e controle das OSs. De acordo com a portaria 967/11 as informações gerenciais, apresentadas nas reuniões administrativas anuais, devem abranger os regulamentos e os sistemas de compras e contratações, serviços, recursos humanos, patrimônio e auditorias contábeis.

Sentindo a necessidade de um maior esclarecimento sobre a execução e o cumprimento das obrigações do Contrato de Gestão, a CGOS/SCUP, poderá, desde que previamente agendadas, executar visitas técnicas de acompanhamento.

### **3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos desta investigação foram divididos em três etapas. Como técnica de análise da primeira etapa, a Análise Textual Discursiva (ATD) envolve as metodologias de análise de conteúdo e análise de discurso. Baseado em Moraes e Galiuzzi (2007), a ATD deve ser aplicada em quatro etapas: (i) unitarização; (ii) categorização; (iii) descrição; e (iv) interpretação/compreensão. A unitarização representa o processo de sistematização de um conjunto de textos para identificar e salientar enunciados que os compõem, como frases, parágrafos ou partes maiores dos textos. A etapa seguinte, a categorização visa a dar ênfase a uma parte como modo de melhorar a compreensão do todo.

A etapa da descrição apresenta diferentes elementos que emergem dos textos e das categorias construídas, permitindo a produção de proposições ou enunciados que enumerem qualidades, propriedades, características, etc. do fenômeno que se descreve, no caso desta investigação, o papel da comissão de avaliação do órgão supervisor (MCTIC). Já a etapa da interpretação significa estabelecer pontes entre as descrições e as teorias que servem de base para a pesquisa, ou foram construídas no desenvolvimento da pesquisa, ou seja, mostrar novas compreensões atingidas dentro da pesquisa (Moraes e Galiuzzi, 2007).

Assim, a primeira etapa compreende uma pesquisa documental com análise de conteúdo dos relatórios emitidos pelas Comissões de Avaliação do Contrato de Gestão das

Organizações Sociais vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

A população desta pesquisa envolve as 5 (cinco) das 6 (seis) Organizações Sociais do MCTIC. O período de análise foi de 2011 a 2014. Esse período foi escolhido para abranger um exercício anterior e posterior à publicação da portaria 967/2011 e verificar as mudanças que trazidas por este normativo. A segunda etapa contemplou a análise dos dados das médias do alcance das metas do Contrato de Gestão no período entre 2014-2011. Para apresentação dos resultados foram construídos um gráfico de área circular e uma tabela de dupla entrada com as seguintes medidas de tendência central média, moda, mediana e desvio padrão do conjunto de dados do alcance das metas do Contrato de Gestão.

A terceira etapa do estudo concentrou-se na descrição e construção de quadro lógico com o resumo das principais recomendações das CAs para o período de 2014 e 2011, destacando se as CAs fazem recomendações para melhoria de controles internos nas OS do MCTI. As dimensões da técnica de ATD unitarização e categorização neste estudo relacionam-se com a análise dos relatórios emitidos pelas Comissões de Avaliação do Contrato de Gestão e com as seguintes categorias, baseadas na portaria MCTIC n.º 967, de 21 de dezembro de 2011: 1) Comissão de Avaliação; 2) Metas e Ações Propostas; 3) Resultados Alcançados; 4) Impacto dos Resultados; 5) Economicidade dos gastos; 6) Desenvolvimento da gestão da OS; 7) Conclusão do Relatório; 8) Irregularidade ou Ilegalidade; 9) Prestação de Contas; e 10) Parecer dos Auditores.

Na próxima seção será abordada a apresentação dos dados, a análise crítica dos resultados e as limitações da pesquisa.

#### **4.DESCRICÃO E ANÁLISE DE DADOS**

A avaliação e fiscalização dos Contratos de Gestão são de responsabilidade da Comissão de Avaliação (CA) composta por especialistas convidados pelo Órgão supervisor, a partir da prestação de contas apresentada pela Organização Social por meio dos relatórios de gestão. A CA deverá se reunir ordinariamente para realizar o acompanhamento semestral e

para avaliação anual, extraordinariamente, sempre que for necessário e terá o suporte operacional e assessoria técnica às reuniões de trabalho, da CGOS /SCUP.

Com base nessas diretrizes, foram analisados os relatórios da Comissão de Avaliação dos Contratos de gestão de 5(cinco) das 6 (seis) Organizações Sociais vinculadas ao MCTIC. A Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial foi excluída da análise por não abranger o período de pesquisa, 2011 e 2014.

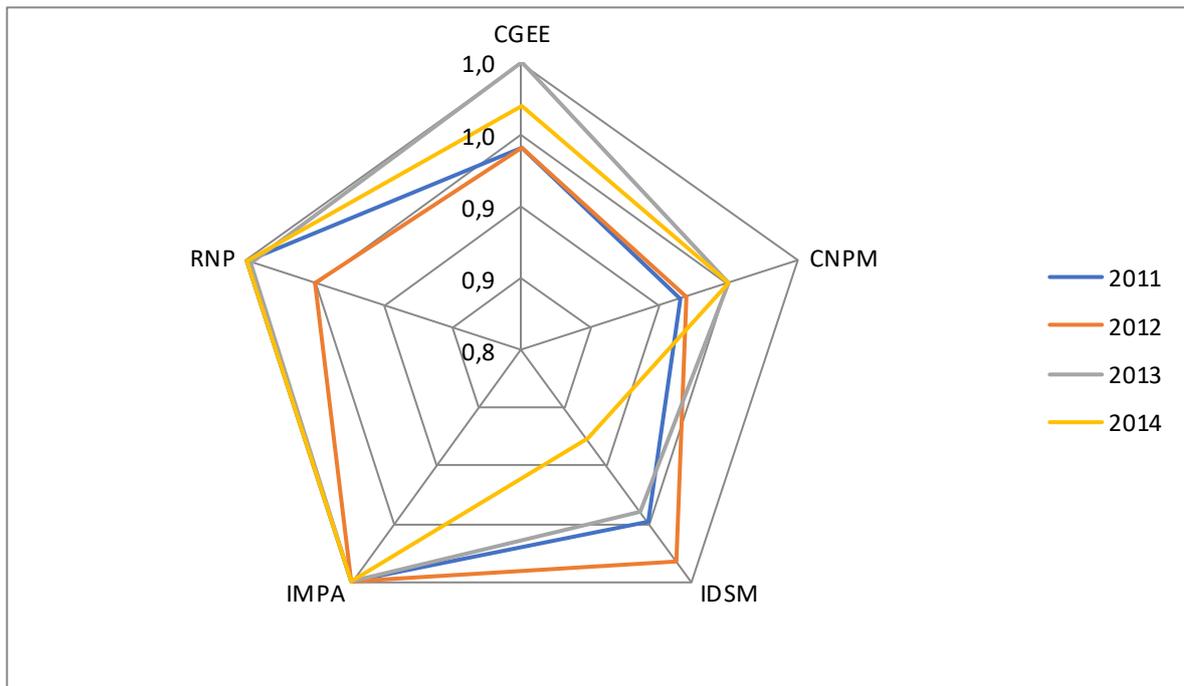
A respeito da análise dos dados das médias do alcance das metas do Contrato de Gestão no período entre 2014-2011, o Gráfico 1 de área circular e a Tabela 1 com as informações das medidas de tendência central média, moda, mediana e desvio padrão do conjunto de dados do alcance das metas demonstram o desempenho das OSs analisadas.

**Tabela 2 Resultado Global do desempenho das Organizações Sociais (2011-2014)**

OS	2011		2012		2013		2014	
	%	MEDIA GLOBAL						
CGEE	0,94	9,40	0,94	9,40	1,00	10,00	0,97	9,70
CNPM	0,92	9,15	0,92	9,20	0,95	9,50	0,95	9,50
IDSMS	0,95	9,48	0,98	9,82	0,94	9,40	0,88	8,77
IMPA	1,00	10,00	1,00	10,00	1,00	10,00	1,00	10,00
RNP	1,00	10,00	0,95	9,50	1,00	9,97	1,00	10,00
MÉDIA	0,96	9,61	0,96	9,58	0,98	9,77	0,96	9,59
MODA	1	10,00	-	-	1	10,00	1	10,00
MEDIANA	0,95	9,48	0,95	9,50	1,00	9,97	0,97	9,70
DESVIO PADRÃO	0,04	0,38	0,03	0,32	0,03	0,30	0,05	0,51

Fonte: elaborado pela autora.

Nota: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE); Centro Nacional de Pesquisa de em Energia e Materiais (CNPEM) ; Rede Nacional de Pesquisa (RNP) ; Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA); Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSMS).



**Gráfico 2 Resultado Global do desempenho das Organizações Sociais (2011-2014)**

Nota: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE); Centro Nacional de Pesquisa de em Energia e Materiais (CNPEM) ; Rede Nacional de Pesquisa (RNP) ; Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA); Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSM).

Ao analisar a Tabela 1 é possível notar que entre os anos de 2011 e 2014 a média global das OSs foi acima de 9,5, o que sugere um excelente resultado principalmente no ano de 2013, com 9,77 e seguido, em 2014 de um resultado inferior de 9,59. Isso se deve ao IDSM que saiu, em 2013, de uma média 9,4, para 8,77, em 2014, desempenho que fica mais claro analisar pelo gráfico acima. Com relação a moda destaca-se o desempenho do IMPA e da RNP, que em 2011, 2013 e 2014 tiveram seus resultados atingidos em sua plenitude, com média global de 10.

Resta claro aferir que o maior ponto de corte se dá no ano de 2013, o qual teve como mediana do resultado global 9,97 pontos, ou seja, 40% dos resultados estão acima de 9,97 e 40 % abaixo. Com o Desvio Padrão é possível verificar que 3(três) das 5(cinco) OSs analisadas tiveram seus resultados acima da média calculada no ano de 2014, porém, os resultados estão mais distantes da média, o que não demonstra uma uniformidade no alcance

das metas. Diferente disto, o desvio padrão para o ano de 2013 foi por volta de 0,3, sendo assim, demonstra menor discrepância entre os resultados atingidos entre as OSs.

Com base nos dados descritos, foi percebido que em geral o desempenho das Organizações analisadas, nos períodos de 2011 a 2014, foi satisfatório. Destaca-se o desempenho do IMPA, que tem realizado um trabalho de excelência na área de ensino da matemática e como resultado disso, hoje é considerada a instituição de maior prestígio na América Latina, com padrão científico semelhante ao das melhores instituições de países desenvolvidos.

Oposto ao resultado do IMPA, o IDSM teve seu resultado piorado no ano de 2014. Percebe-se que a falta de planejamento comprometeu o resultado do macroprocesso 3, manejo sustentável, indicador nº 9( nº cumulativo de cartilhas sobre o uso sustentável de recursos naturais publicadas e aplicadas) que teve a parte operacional concluída, restando apenas a editoração e publicação dos projetos. Além disso, o instituto não conseguiu cumprir o mínimo da alavancagem de recursos fora do contrato de gestão, mesmo tentando ampliar as diversas fontes de recursos.

No relatório anual de 2011, a portaria 967/2011, ainda, não estava em vigor, porém havia esforços da CA em identificar suas atribuições, ao tecer comentários acerca da dificuldade de identificá-las, principalmente, no que diz respeito ao entendimento do Acórdão 2080/2008 do TCU, onde em todos os relatórios havia recomendações ao MCTIC para que providenciasse junto ao TCU a revisão do entendimento do referido Acórdão, por não estar condizente com as competências da Comissão Avaliação.

Na sequência serão apresentados os resultados da análise de conteúdo levando em consideração as seguintes categorias de análise: 1) Comissão de Avaliação; 2) Metas e Ações Propostas; 3) Resultados Alcançados; 4) Impacto dos Resultados; 5) Economicidade dos gastos; 6) Desenvolvimento da gestão da OS; 7) Conclusão do Relatório; 8) Irregularidade ou Ilegalidade; 9) Prestação de Contas; e 10) Parecer dos Auditores, durante os anos de 2011 e 2014.

#### **4.1. Comissão de Avaliação**

As principais diretrizes sobre o papel da Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão estão definidas na portaria 967/2011 que trouxe grandes benesses para os mecanismos de acompanhamento e fiscalização dos Contratos de Gestão, a discernir principalmente, as atribuições da CA. O primeiro item a ser analisado, se refere à composição e membros da Comissão de Avaliação que para atendimento da referida portaria, deverá ser composta, no mínimo, 6 (seis) especialistas, sendo pelo menos 3 (três) de notória capacidade e adequada qualificação na área de atuação da OS, internos ou externos ao MCTIC, e os demais representantes de órgãos ou entidades, identificados com o ambiente do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. A indicação do Presidente da Comissão será exercida pelos membros na primeira reunião da Comissão e este deverá possuir notória capacidade na área de atuação das OSs.

Para o ano de 2011 é percebido que em sua maioria, a composição da CA foi feita de acordo com a norma, exceto que em alguns casos não foi explicitada a especialidade do membro, como exemplo o Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA) que 4(quatro) de seus componentes não tiveram suas especialidades identificadas o que torna difícil aferir o cumprimento do disposto na portaria.

Outro ponto a ser destacado se refere às ausências justificadas, na maioria das Organizações um ou dois membros faltaram, excluindo novamente o IMPA, que no ano de 2011 realizou a reunião anual com todos os membros presentes. O Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) teve um de seus membros desligado, a pedido, após a publicação da portaria 861/2011 o que fez com que desfalcasse de forma definitiva o certame de 2011.

Já no ano de 2014, impunha a obrigação do cumprimento da portaria 967/2011. O IMPA, novamente, não especificou a formação de seus especialistas e apenas 5(cinco) membros foram indicados. O CGEE teve apenas 2(dois) especialistas de notória capacidade na atividade fomentada, e um deles com ausência justificada. Os demais membros eram representantes do MCTI, sem a especialidade explicitada.

É percebida, conforme explicitado no referencial teórico, à participação da Coordenação-Geral de Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais (CGOS) e a Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa (SCUP) a fim de acompanhar as reuniões da CA, prestando suporte e requerendo esclarecimentos.

#### **4.2. Metas e Ações propostas**

O relatório da Comissão de Avaliação tem o principal intuito analisar os relatórios de execução do Contrato de Gestão, para avaliar os resultados e metas alcançadas pelas OSs. O relatório da CA contém o quadro de metas propostas, com os indicadores estabelecidos para as ações definidas no contrato de gestão. São colocadas colunas para o que foi proposto e o percentual a ser considerado como resultado atingido.

Para o CGEE, no ano de 2011 foi explicitada no rodapé, em que metas e em qual termo aditivo, que atualiza o quadro de indicadores e metas anual contratado entre as partes, a Comissão se baseou para a confecção do quadro, o que facilita a compreensão principalmente por parte do auditor social, que não terá a necessidade de verificar cada termo aditivo. Entretanto, o quadro é demonstrado de uma forma bem simples e os indicadores só são demonstrados posteriormente, numa avaliação específica.

No ano de 2014, mantém a descrição do embasamento para o quadro de metas e o apresenta de uma forma mais completa, onde constam todos os indicadores e as metas definidas pelo cumprimento de uma quantidade específica deles.

O quadro de indicadores em 2014 do CNPEM, praticamente não sofreu alteração, com exceção de algumas nomenclaturas, mas com o mesmo intuito dos anteriores. O IDSM também não teve alteração entre 2011 e 2014. Não contém a informação do anexo e do termo aditivo utilizado como base para a confecção do quadro de indicadores e metas, foi necessária a busca nos relatórios de gestão e respectivos termos aditivos.

Conforme o que foi apresentado no embasamento teórico, a lei 9.637/1998 deixa claro que deve ser estabelecida a previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação a serem utilizados, mediante os indicadores de qualidade e produtividade e por isso, é possível

concluir que tal aspecto não foi respeitado quando não há informação adequada para análise dos dados.

### **4.3. Resultados Alcançados**

No ano de 2011 e 2014, em todas as 5(cinco) Organizações Sociais, as metas foram plenamente atingidas. Destaca-se que nos dois anos o IMPA e o RNP atingiu pontuação global de 10. Outro ponto importante se dá pela queda brusca de nota do IDSM, que saiu de uma média global de 9,48 para 8,77. O CGEE e o CNPEM melhoraram seus resultados passando de 9,4 a 9,7 e 9,15 a 9,5 respectivamente.

### **4.4. Impacto dos Resultados**

Para este tópico, foram considerados os comentários da CA sobre os resultados alcançados por cada indicador de desempenho estabelecido pelas Organizações Sociais. Em muitos momentos é percebida a preocupação da CA em definir e esclarecer os objetivos das OSs demonstradas pelos indicadores e recomendar a mudança quando necessária.

Em um dos comentários feitos ao CGEE, em 2011, a CA diz que duas sub ações não foram concluídas devido a fatores externos, que fogem à capacidade de governança do CGEE em solucioná-los. Além disso, outra sub ação foi parcialmente realizada devido à baixa execução financeira, ou seja, não houve mais demanda e assim foi considerada concluída, haja vista o encerramento por razões externas ao CGEE.

Outro comentário pertinente se refere à linha de ação Gestão Institucional, a CA comenta que o planejamento financeiro poderia ter sido mais eficiente visto que está sob governança da instituição, pois o valor dispendido é inferior ao estimado, informa também que o relatório não tem informações suficientes para a avaliação do desempenho, por exemplo, não foi identificado um produto final de especificação funcional para a sub ação projeto de integração dos sistemas internos de informação do CGEE.

No ano de 2014, o relatório anual da CA do CGEE explicitou apenas o quadro de metas pactuadas e alcançadas, não abordou de forma mais específica cada indicador, o que se

faz descumprir o disposto na portaria 967/2011, que fala que é de competência da CA, avaliar os resultados e metas alcançadas pelas OS.

O indicador número 5(cinco) (nº de publicações em revistas com Fator Impacto maior do que 5) do CNPEM foi o único a não ser atingido em 2011. O Centro justifica que o não cumprimento se deve pela ocorrência de eventos técnicos que fogem ao controle e impactam o funcionamento os equipamentos, como por exemplo a queda de energia. A CA sugeriu a procura de soluções técnicas para o aumento da confiabilidade do equipamento.

No segundo macroprocesso (realizar e difundir pesquisa própria), 3(três) indicadores não foram alcançados em 100 % o que se justifica pelo curto período de atividade dos pesquisadores contratados pela OS sendo que o crescimento total de artigos não acompanhou a média histórica. Por esse motivo, a CA entende que é necessária uma análise mais aprofundada das iniciativas em cursos de capacitação e formação de pessoal no âmbito da ABTLuS (CNPEM).

Outro item a ser destacado em 2011 foi no terceiro macroprocesso (gerir a infraestrutura, formar recursos humanos e promover a inovação), que teve 4(quatro) indicadores atingidos. A CA entende que a forma de repasse de recursos ocorrida no ano contribuiu negativamente para o resultado desse indicador. Em 2014, apesar do não alcance da meta no indicador de publicações por pesquisador, a CA realça a alta qualidade em um grande número delas. Além disso, recomenda também rever a qualificação do indicador 10, memorandos técnicos, de forma alinhá-lo com as práticas e gestão do conhecimento e desta forma melhor identificar a meta a ser pactuada.

Em 2011, a CA orientou que o IDSM investisse em um projeto de pós-graduação, para cumprimento do anexo IV do contrato de gestão, para implementação e fixação de pesquisadores de alta competência. Para este mesmo indicador, em 2014, a CA destaca a melhoria na qualidade das revistas, nas quais a produção científica é divulgada e a ampliação do número de cientistas e colaboradores envolvidos na publicação.

Para muitos indicadores em 2014 que atingiram parcialmente as metas, a CA comenta que acata os argumentos apresentados pela diretoria do IDSM, porém não há informações sobre esses argumentos. Outra informação destacada pela CA reflete uma má gestão por parte do IDSM, que para o indicador 7(nº cumulativo de rotinas de abordagem elaboradas para

diferentes contextos de manejo sustentável de recursos naturais) e 9(nº cumulativo de cartilhas sobre o uso sustentável de recursos naturais nas RDSM e RDSA), a meta foi parcialmente cumprida, estando a parte operacional concluída, restando a editoração e publicação dos projetos.

O IMPA tem seus resultados em suma, igual ou acima de 100%. Em 2011, a recomendação para o primeiro macroprocesso, se refere ao detalhamento das informações constantes nos relatórios, com referência ao índice QUALIS da CAPES, para cada Artigo. O macroprocesso de Intercâmbio Científico foi superado em todos os indicadores e a CA destaca que muitos estrangeiros são atraídos pelo prestígio e condições de trabalho oferecidas pela instituição.

No macroprocesso Desenvolvimento Institucional, o bom desempenho se deve a qualidade dos projetos e ao empenho dos pesquisadores em captar recursos. Em 2014 não poderia ser diferente, o primeiro macroprocesso manteve sua média histórica, o macroprocesso de intercambio científico ultrapassou a meta estipulada e isso se deve ao alto nível de excelência no ambiente científico do instituto, o que torna atraente para pesquisadores externos e expressivos.

O indicador 11(nº de protótipos e *softwares*, produzidos ou aperfeiçoados) do macroprocesso de desenvolvimento tecnológico foi alcançado tendo sido recomendada ao IMPA a melhoria dos softwares. A CA comenta que para o indicador nº 12 (nº de publicações técnico científicas e/ou patentes resultantes de projetos), a meta foi alcançada e que os relatórios são importantes para a gestão do conhecimento produzido nos laboratórios do IMPA e também para a inovação tecnológica.

No macroprocesso de Desenvolvimento Institucional, o indicador 16 (nº de projetos de pesquisas e convênios de cooperação vigentes e aprovados por concorrência ou mérito), teve um alcance satisfatório e que o programa Ciências sem Fronteiras influenciou a superação da meta.

Com relação à RNP, o indicador com o melhor desempenho em 2011 foi o nº 3 (índice de qualidade da rede) e isso se deve em grande parte pela atualização da infraestrutura da Nova Rede Ipê. Além disso, a diminuição dos custos fez com que a RNP pudesse direcionar mais recursos para melhorar a capacidade de conexão com Manaus, tradicionalmente com

custos mais elevados. O indicador 2 (nº de iniciativas estruturantes de desenvolvimento tecnológico) teve sua meta plenamente atingida, embora a CA tenha identificado um equívoco no quadro de metas e indicadores. A alteração deveria ter sido formalizada ao Órgão Supervisor e justificada no relatório de gestão, entretanto, seguindo as recomendações da CA feitas no relatório semestral de 2011, formalizou no início da reunião.

Alguns indicadores não foram avaliados por estarem em caráter experimental, que é o caso do 9, número de iniciativas de disseminação do conhecimento em Tics e o 12, índice de qualidade de gestão organizacional. Em 2014, o resultado para o indicador número 3 também teve bons resultados, justificados pelas discussões entre o RNP e a CA, no sentido de fortalecer os Gargalos em regiões Específicas do País. O indicador número 11 (índice de excelência dos pontos de presença), do macroprocesso relacionamento institucional, não teve meta estabelecida considerando o seu caráter experimental em 2014, entretanto foram definidos critérios para a primeira avaliação.

O indicador nº 12 (índice de qualidade da gestão Organizacional), do macroprocesso de Desenvolvimento Institucional foi atingido em 100% por cento, colocando a RNP entre 251-350, pontos da metodologia do Modelo de excelência da Gestão (MEG), da FNQ, que corresponde ao nível 3 de maturidade e por fim o indicador 13 (índice de satisfação das partes interessadas), foi superado em 30 por cento, tem como objetivo medir a satisfação das partes interessadas e faz partes dos esforços de Desenvolvimento Institucional.

Destaca-se a preocupação da CA em identificar processos de necessitam de melhoria, principalmente por ser uma de suas competências a de propor a revisão de metas e indicadores, bem como recomendar ações corretivas ou incrementais na sistemática de avaliação, no plano de ação, no cronograma de desembolso, nos dispositivos contratuais e nos relatórios de gestão.

Além disso, recomenda melhoria no planejamento financeiro no CGEE e a supervisão de equipamentos necessários a produção no CNPEM, entretanto, apesar dessa avaliação reativa por parte da CA, nota-se a deficiência de um sistema gerencial capaz de evitar falhas durante os processos, um controle interno eficiente.

#### **4.5. Economicidade dos gastos**

Foi definida para este tópico qualquer recomendação sobre despesas, orçamento, repasse dos recursos que contribuíssem ou não para cumprimento das metas estabelecidas. No ano de 2011, a CA recomendou ao CGEE que fizesse para cumprimento do Acórdão 2080/2008 a apresentação ao Órgão supervisor dos itens relacionados ao resultado institucional: desempenho Econômico-financeiro, despesas de custeio, despesas de investimentos, Evolução e compatibilidade orçamentária entre metas e indicadores, alavancagem de parcerias e novos financiamentos com outras iniciativas, recursos humanos e capacitação na Organização Social, planejamento organizacional e perspectivas para o futuro, argumento técnico de manutenção e reserva financeira e sua adequação, recursos de outras fontes que foram incorporados no contrato de gestão, utilização de reservas técnicas. A CA considerou que a recomendação foi atendida pela reavaliação dos itens da portaria 967/2011 e instituição na seção de fiscalização.

Outra recomendação pertinente para o CGEE no ano de 2011, foi que a CA notou que o Centro tinha dificuldades para recusar as demandas por parte do MCTIC, mesmo que implicassem na redefinição do cronograma de execução de ações o que corroborava para o atraso nos desembolsos dos recursos previstos no cronograma financeiro com forte impacto na execução dos projetos contratados. Para não descontinuar os projetos, o CGEE desembolsou recursos financeiros disponíveis para atender compromissos trabalhistas e contratação de serviços.

A meta proposta na linha de atividade de Estudos, Análises e Avaliações foi encerrada devido a fatores externos, envolvendo custos associados as fases de preparação e implantação inicial das atividades planejadas. Para as instituições CNPEM, IDSM, IMPA e RNP as recomendações foram as mesmas, principalmente com relação ao MCTIC, que organizasse um cronograma para que os recursos sejam transferidos regularmente, de modo evitar grandes lapsos temporais entre um desembolso e outro e para que possam realizar as atividades planejadas com maior estabilidade.

Aparentemente o comentário mais grave se dá no IMPA, que a falta de periodicidade no repasse dos recursos sugeriu o encerramento do programa OBEMEP no exercício seguinte.

O MCTIC justificou a decorrência desses problemas pelas determinações da Presidência da República que fez contingências financeiras, impedindo que os repasses pactuados entre as partes fossem cumpridos. Em 2014 a recomendação feita ao CGEE se refere ao melhoramento da estimativa de custos da sub ações de caráter contínuo, entretanto foi cancelada devido ao projeto preliminar do plano de ação 2015, que permite detalhamento do sistema de custos dos de cada projeto. Muitas recomendações foram feitas ao MCTIC, pela CA do CNPEM, principalmente quando faz referência aos critérios definidos para o corte orçamentário e a potencial repercussão para o cumprimento das metas. Além disso, recomendou, no caso do IDSM, que o instituto amplie a captação de recursos a fim de ter a possibilidade de pagamento de pessoal.

Em todos os relatórios foram feitas recomendações ao MCTIC para regularidade e garantia dos repasses dos recursos, considerando o caso do RNP o mais grave, que acabou limitando o quadro de metas para o ano de 2015 em função da imprevisibilidade da liberação de recursos. Também foram feitos comentários às OSs, para criação de indicadores de três indicadores de economicidade em caráter experimental, para atendimento do acórdão 3.304/2014 que só poderão realizar novos termos aditivos quando forem especificados os indicadores, e o que prevê a constituição (eficiência, eficácia, efetividade e economicidade).

Notadamente, a CA faz diversas recomendações ao Órgão Supervisor quanto à regularidade no repasse dos recursos as OSs. É sabido que a transferência de recursos está vinculada a consecução de metas previamente estabelecidas e não de doação pura e por isso a necessidade de um critério na avaliação dos contratos de gestão. Aplica-se, então, neste caso de carência na regularidade das transferências a caracterização de uma má avaliação feita pelo Órgão Supervisor, pois tal falta cria uma situação de descontrole quanto às atividades desempenhadas pelas OSs o que corrobora para falta de qualidade e objetividade nas OSs.

Também é confirmada a necessidade de uma atuação intensiva da CA, por ser uma de suas competências avaliar a eficácia quantitativa e qualitativa na geração de resultados, analisando a capacidade das OSs de gerar as ações propostas de demandadas, o que ocorreu com o CGEE em 2011 quando foi percebido pela Comissão uma sobrecarga de demandas por parte do MCTIC.

#### **4.6. Desenvolvimento da gestão das OSs**

Neste tópico serão tratados aspectos que fogem a avaliação das metas, como por exemplo recomendações feitas para os desenvolvimentos da gestão, melhoria dos relatórios e adequação as normas estabelecidas. Em 2011 a CA recomendou ao CGEE que fizesse uma melhor apresentação do relatório de gestão e que contivesse um quadro detalhado da execução do plano de ação, além de um relatório específico de avaliação pelo demandante do produto final.

A CA recomendou ao CNPEM, desde 2009, uma revisão das metas e indicadores de desempenho. Sugeriu proceder com estudos e análises e organizar um evento para compartilhar experiências das OSs na contratualização de desempenho. Vale destacar a recomendação feita para capacitação de pessoal, a fim de melhorar o desempenho em certos indicadores, além de adequar a formação de RH, para o sistema nacional de C&T, à sua nova configuração.

A CA sugeriu ao IDSM, em 2011, para contratação de profissionais com doutorado, uma vez que tinham apenas 3(três). Nesse sentido, recomendou a implantação de um programa de capacitação do quadro de pesquisadores em nível de mestrado e doutorado, além da avaliação de pesquisadores externos que contribuam para a produção científica. Outra recomendação pertinente se refere a inclusão de cláusulas específicas no contrato de gestão para o fornecimento dos dados financeiros para subsídio às atividades de supervisão e fiscalização pelas instâncias competentes.

Com relação ao IMPA, em 2011 a CA recomendou que fornecesse informações mais claras e objetivas sobre as variações de desempenho em cada indicador e esclarecimentos para o alcance ou não por meio de comentários sobre os resultados. Também recomendou que em complemento aos dados de gestão patrimonial fossem explicitados processos internos de gestão organizacional (modelo de governança, estratégias de planejamento, etc) com vistas a memória institucional do IMPA.

A CA sugeriu a RNP, a inclusão de um macroprocesso de gestão e desenvolvimento para o fortalecimento da gestão do banco de dados da organização e difundir para os diferentes públicos beneficiários do serviço. Também recomendou a alteração da sistemática

de avaliação de um anexo específico, com o objetivo de avaliar aspectos qualitativos, como exemplo: papel articulador e empreendedor da RNP, com vários níveis de governo, setor privado, universidades e empresas, entre outros.

Para todas as OSs foi recomendado, com relação às competências da CA, que o MCTIC verificasse junto ao Tribunal de Contas a revisão do entendimento do Acórdão 2080/2008 por não estar condizente com as competências da comissão. Abriu espaço para discussão dos dispositivos da portaria anterior. Foi revogada no mesmo ano e deu espaço para um novo normativo de regulamentação de procedimento técnicos-operacionais dos contratos de gestão, a Portaria 967/2011 que buscou, além de outras atividades mecanismos para mitigar as deficiências que embasaram as preocupações dos Órgãos de controle.

No ano de 2014, a CA do CGEE alertou a urgência de uma reunião com a SCUP/MCTI para revisão da linha de ação Gestão Institucional para Desenvolvimento institucional, com mudanças na sub ação capacitação de pessoal. Recomendou a melhoria do relatório anual que remete a um plano de capacitação alinhado com os objetivos estratégicos da OS. Também sugeriu que no relatório de 2015 e no plano de ação contemple as determinações/recomendações emanadas no acórdão TCU N°3.304/2014

A CA recomendou ao CNPEM intensificar as ações voltadas para abrangências nacionais. Melhorar o relatório de gestão com o detalhamento de critérios de seleção dos destaques contidos e o alcance dos índices e ao MCTIC, para abrir um processo de revisão das metas considerando os avanços na implantação e operação dos laboratórios nacionais. Lançou um comentário a respeito da possibilidade de aproximar o TCU da CA e até mesmo incorporar um representante do Tribunal na Comissão de Avaliação.

A CA sugeriu que o IDSM propusesse um cronograma de planejamento de atividades com a previsão do projeto que seria realizado. Reiterou ao MCTI que envidasse esforços para se ter um calendário mais estável, principalmente no que se refere a pactuação de termos aditivos, conforme portaria 967/2011. Recomendou, ainda, que as informações mais relevantes devem constar no relatório, mesmo que de forma sucinta.

A CA do IMPA recomenda ao MCTIC que envide esforços no sentido de dirimir os conflitos relativos à contratação de consultores para realização da avaliação de impacto, conforme artigo 23 da portaria do MCTI 967/2011. Recomenda também a melhoria dos

relatórios, tendo em vista a importância de dar visibilidade ao trabalho desenvolvido pelo IMPA, sobretudo no contexto de implementação da Lei de Acesso a Informação- Lei nº 12.527/2011.

A CA ressaltou no seu relatório que a RNP deve ter preocupação em obter um quadro altamente qualificado, em vista do aumento de atividades relevantes. Recomenda a CA que a RNP tenha uma ação política para identificar e equacionar barreiras impeditivas a criação de mecanismos de parcerias entre instituições públicas e privadas com vistas a facilitar e a dar sustentabilidade aos serviços de infraestrutura de educação e pesquisa. Seja adotada nova forma de apresentação dos conteúdos do relatório de gestão (mais simplificada).

Em atendimento ao item 9.5.4 do acórdão TCU 3.304/2014 que recomenda ao MCTI adotar junto às comissões de avaliação procedimentos para conferência de dados apresentados nos indicadores sugeriu as OSs a adequação.

A Comissão de Avaliação em muitos momentos comentou sobre a necessidade de adequação dos Contratos de Gestão a DN 134/2013 e revisão do entendimento acórdão 2080/2008 do Tribunal de Contas com relação as suas competências. O que confirma o que foi exposto na sustentação teórica, de que as OSs do MCTIC são obrigadas a prestarem contas ao TCU ou submeter-se ao seu Controle, por serem entidades que estão sujeitas ao regime jurídico de direito público e que recebam recursos públicos.

#### **4.7. Conclusão do Relatório**

Este item tem como escopo verificar o parecer da Comissão de Avaliação em cada relatório. Em grande parte dos relatórios a CA se compromete em afirmar o atingimento das metas. No ano de 2011 o CGEE teve suas metas plenamente atingidas, mas a Comissão ressaltou a importância do aperfeiçoamento da sistemática de avaliação do contrato de Gestão.

O CNPEM, além do atingimento das metas, a CA destacou que as solicitações feitas em relação aos relatórios trouxeram melhorias significativas para o relatório anual de 2011 e isso facilitou a análise e a compreensão dos indicadores pactuados. Reforçou a necessidade de

revisão sistemática da avaliação dos indicadores de desempenho em virtude da crescente complexidade institucional.

Com relação ao IDSM, as metas compromissadas foram plenamente atingidas, reforçando o não cumprimento de apenas dois dos indicadores de desempenho. Já no IMPA, a CA reconheceu que muito do prestígio internacional alcançado, contribuiu para o bom desempenho da instituição. Destacou o empenho no planejamento de ações estratégicas em momento de crise internacional que foi capaz de atrair grandes pesquisadores do exterior e muitos deles se estabeleceram em instituições acadêmicas de todo o país.

Para o RNP, apesar dos resultados alcançados, recomendou a melhoria dos indicadores de desempenho seguindo as sugestões que foram feitas no relatório. Concluiu, para o ano de 2014, que o CNPEM alcançou plenamente as metas pactuadas. No entanto, destacou que um dos projetos não foi concluído por ainda ter recursos a receber e que o Centro não vislumbra possibilidade de reajuste das metas devido a pendência de aprovação do orçamento para 2015 e possíveis contingenciamentos orçamentários. Além disso, reforça o aperfeiçoamento da Gestão, conforme evidenciado no relatório e qualidade nas apresentações. Reforçou também que apesar de não ter alcançado a meta do indicador Publicações por Indicador, a CA realça a alta qualidade em um grande número delas.

O IDSM ampliou atividades que fortaleceram a instituição na busca do cumprimento de sua missão. Estas atividades, entretanto, interferiram no cumprimento de determinadas metas estabelecidas no Contrato de Gestão. A CA conclui que o IDSM atingiu plenamente o desempenho esperado, com média global de 8,77.

A CA, com base no Acórdão 3.304/2014 do TCU, entendeu a pertinência de detalhamento para de informações nos moldes solicitados relativamente a cada produto, nos casos de contratação de serviços de consultoria, obras e projetos específicos e similares. No que tange às ações de fomento desenvolvidas pelo IMPA, a CA reconhece que as informações detalhadas nos relatórios de gestão correspondem ao tipo de produto realizado e concluiu que as metas foram plenamente atingidas.

A CA alerta para o MCTI e MEC sobre a necessidade de adoção de providências para evitar que as adversidades do cenário macroeconômico não ameacem as conquistas e ao nível de qualidade alcançado pela RNP. Além disso, destaca o esforço da Rede em integrar os

serviços nacionais de experimentação às redes existentes em nível mundial e também em levar as medições de qualidade de sua própria infraestrutura interna de rede.

#### **4.8. Regularidade ou Ilegalidade**

Este tópico tem como objetivo aferir se a Comissão faz algum comentário sobre a conformidade das operações realizadas pelas Organizações Sociais. A CA identificou disparidades nas Notas técnicas no sistema Extranet do CGEE em relação ao escopo e à extensão (nº de páginas). Recomendou padronização e definição mais clara com relação ao conceito Nota técnica. Na linha de ação Apoio técnico à gestão Estratégica do SNCT&I, as notas técnicas realizadas em 2011 não se enquadram no próprio conceito e formato apontados no Relatório como Nota Técnica.

A CA recomendou, em 2011, que nos próximos relatórios de gestão as atividades que envolvam recursos humanos e materiais no IDSM, constantes no plano de ação pactuados junto ao MCTI tenham sua implementação melhor documentada e esclarecida. Essa sugestão se prende ao relato de outras ocorrências de importância que não estão diretamente ligadas às ações do contrato de gestão vigentes.

A meta do indicador 2, número de iniciativas estruturantes de desenvolvimento tecnológico, foi plenamente atingida. Embora haja um equívoco no quadro de metas e indicadores pactuados no contrato de gestão e a alteração deveria ter sido formalizada pela RNP ao órgão supervisor e justificada no relatório anual, a RNP formalizou a alteração ao início da reunião, conforme foi recomendado no relatório semestral 2011 da CA.

Constata-se, então, que nesses dois períodos de análise a CA não identificou falta de conformidade nos processos ou irregularidades na utilização dos recursos públicos que ocasionassem relato ao Tribunal de Contas.

No que se refere às categorias de Prestação de Contas e Parecer dos Auditores Independentes, em todas as Organizações apresentaram relatório de gestão nos exercícios de 2011 e 2014, para o caso da prestação de contas. Já o Parecer dos Auditores Independentes, em todos os relatórios de gestão, exceto no do CGEE, em 2011, consta o parecer dos auditores independentes.

Por fim, referente aos resultados alcançados, o ano de 2011 e 2014, em todas as 5(cinco) Organizações Sociais, as metas foram plenamente atingidas. Destaca-se que nos dois anos o IMPA e a RNP atingiram pontuação global de 10. Outro ponto importante se dá pela queda brusca de nota do IDSM, que saiu de uma média global de 9,48 para 8,77. O CGEE e o CNPEM melhoraram seus resultados passando de 9,4 a 9,7 e 9,15 a 9,5 respectivamente.

O Quadro 3 a seguir mostra a compilação das recomendações identificadas na análise de conteúdo das Comissões de Avaliação do MCTI em 2011 e 2014. Esta síntese foi obtida a partir da análise de conteúdo dos relatórios finais.

**Quadro 3 - Quadro resumo das principais recomendações das Comissões de Avaliação do MCTI (2011/2014)**

Categories	Principal recomendação das Comissões de Avaliação (2011/2014)
Comissão de Avaliação	Especificação da especialidade dos membros e ausências justificadas
Metas e Ações propostas	Falta de informação do anexo e termo aditivo para confecção do quadro de metas
Resultados Alcançados	Metas plenamente atingidas para os exercícios de 2011 e 2014, destacando a queda brusca do IDSM em 2014.
Impacto dos Resultados	Abordagem generalizada dos resultados alcançados para cada indicador (CGEE) e comentário sobre eventos externos que prejudicam o desempenho e que fogem à capacidade de governança das instituições na busca de solução.
Economicidade dos gastos	A falta de periodicidade nos repasses sugeriram o encerramento de um programa e a limitação do quadro de metas para o ano de 2015
Desenvolvimento da gestão	Melhoria da avaliação dos indicadores e relatórios, capacitação de pessoal e adequação à 967/2011,
Conclusão do Relatório	Metas plenamente atingidas, destaque para as melhorias já realizadas e ressalvas para o detalhamento de informações contidas no relatório de gestão
Irregularidade ou Ilegalidade	Equívoco no quadro de metas e indicadores pactuados no contrato de gestão e a alteração deveria ter sido formalizada pela RNP ao órgão supervisor e justificada no relatório anual
Prestação de Contas	Todas as Organizações Sociais apresentaram relatório de gestão em 2011 e 2014
Parecer dos	Em todos os relatórios de gestão, exceto no do CGEE, em 2011, consta o parecer dos auditores

Auditores	independentes.
-----------	----------------

Fonte: elaborado pela autora com base nas recomendações do relatório de gestão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos achados da Pesquisa, é possível concluir a grande relevância da Comissão de Avaliação para a melhoria dos controles internos das Organizações. Também é percebida a carência de um setor específico para tratar do funcionamento da gestão de cada OS e por ter a competência de avaliar os resultados e metas alcançadas, subsidiariamente é imputada a CA responsabilidades que não estão normatizadas e que deveriam estar sob incumbência do controle interno.

O estudo tinha como problemática, identificar o Papel do Órgão Supervisor, representado pela Comissão de Avaliação e como objetivo central verificar, por meio dos Relatórios Conclusivos Anuais da CA, a manifestação do MCTIC sobre as práticas de controle realizadas pelas Organizações Sociais.

Com base nas análises, depreende-se que a CA, em diversos momentos nos relatórios de 2011-2014 sugere a adequação das Organizações Sociais às práticas estabelecidas na portaria 967/2011 e também a preocupação no cumprimento dos acórdãos do TCU que vigoravam em cada período investigado.

Os relatórios da CA serviram para aferir o cumprimento das metas que em suma foram alcançadas por todas as OS nos dois períodos analisados. Apesar de divulgadas todas as informações necessárias ao Auditor Social, há uma carência de informações mais claras e objetivas nos relatórios da CA, o que torna difícil a verificação da eficiência dos controles e do planejamento com o fim de obter um bom desempenho, ou seja, o maior foco é o alcance das metas estabelecidas e não diretamente na qualidade da gestão.

Para futuras pesquisas, se propõe a análise dos relatórios da auditoria independente disponíveis nos anexos ao relatório de gestão, com o objetivo de verificar se são feitos comentários e sugestões pertinentes às práticas de controle interno adotado pelas Organizações Sociais Vinculadas ao MCTIC.

## REFERÊNCIAS

BABILÔNIA, Lara Luísa. **“Terceiro Setor”, e Publicização: nova dinâmica de formulação e implementação de Políticas Públicas em Uberlândia –MG.** 21 f. Dissertação (Monografia). Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais, 2012.

BOUDENS, Emile. **Terceiro setor: legislação.** Brasília: Câmara dos Deputados/Consultoria Legislativa, 2000. (Estudo). p.5.

BRASIL. Acórdão 3.129/2014. Segunda Camara. TCU. **Recursos de reconsideração.. Prestação de Contas. Contrato de Gestão. Gastos Incompatíveis com o Contrato de Gestão. Contas Regulares com Ressalvas. Determinação de compensação de valores em exercício posterior. Recomendação. Alertas. Conhecimento. Possibilidade de consideração de valores eventualmente já compensados.** Provimento parcial. Disponível em:

<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/%252a/NUMACORDAO%253A3129%2520ANOACORDAO%253A2014/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/false/2>. Acesso em: 01/06/2017

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 03/03/2017.

BRASIL. Decisão 592 (1998). **Projeto de Instrução Normativa. Acréscimo de dispositivo à Instrução Normativa TCU nº 12/96, que estabelece normas de organização e apresentação de tomadas e prestações de contas e rol de responsáveis.** Disponível em: <[www.tcu.gov.br/Consultas/.../judoc%5CSIDOC%5CgeradoSIDOC\\_DC05926398P.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/.../judoc%5CSIDOC%5CgeradoSIDOC_DC05926398P.pdf)>. Acesso em: 21/03/2017.

BRASIL. **Instrução Normativa Fiscalização de Contratos de Gestão.** Disponível em: <<http://www.controladoria.go.gov.br/cge/wp-content/uploads/2012/05/IN-n%C2%BA-12-2012-Fiscaliza%C3%A7%C3%A3o-dos-Contratos-de-Gest%C3%A3o-pela-CGE.pdf>>. Acesso em: 20/04/2017.

BRASIL. **Legislação sobre o terceiro setor. Dispositivos constitucionais, decretos-leis, leis, medidas provisórias e decretos federais sobre sociedade de utilidade pública e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip). Dispositivos constitucionais, decretos-leis, leis, medidas provisórias e decretos federais sobre sociedade de utilidade pública e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip).** Centro de documentação e informação. Edições Câmara, 2016.

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.** Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9637.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm)> . Acesso em: 20/03/2017.

BRASIL. **Manual de Avaliação dos Contratos de Gestão**. Disponível em: <<http://www.gestaodoservidor.ce.gov.br/site/images/stories/manuais/bt24.pdf>>. Acesso em: 23/04/2017.

BRASIL. LEI N° 9.637, de 15 de maio de 1998. **Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9637.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm)> . Acesso em: 20/03/2017.

BRASIL. **Lei de acesso a informação**, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 11/05/2017.

BRASIL. Portaria MCTI N° 967, de 21 de dezembro de 2011. MCTI, 2011. **Disciplina as atividades de promoção, acompanhamento, avaliação e fiscalização dos contratos de gestão celebrados com organizações sociais e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.mcti.gov.br/documents/10179/1697314/3\\_Portaria+967+alterada+pela+777+e+1123\\_compilada.pdf/4392c679-823d-42b9-9a8c-cefca10cecf](http://www.mcti.gov.br/documents/10179/1697314/3_Portaria+967+alterada+pela+777+e+1123_compilada.pdf/4392c679-823d-42b9-9a8c-cefca10cecf)>. Acesso em: 22/03/2017.

BRESSER-PEREIRA, L.; SPINK, P.K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998

BUGARIN, Paulo S. **TCU e a fiscalização dos contratos de gestão**. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador, 2007, n. 10, p. 1-21.

COUTINHO, Nina Novaes. **As organizações sociais e o contrato de gestão**. Revista de de Direito Público, Londrina, 2006, v.1, n.2, p. 25-40.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.p. 488

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. p.284.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2003. p. 153-154.

MEDEIROS, Erika. **Indicadores de desempenho: o caso de uma Organização Social Federal**. Brasília, 2016. p. 29.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2001.p. 366

MEREGE, Luiz; BARBOSA, Maria Nazaré Lins (Org.). **3º Setor: Reflexões sobre o Marco Legal**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.p. 239

MODESTO, Paulo. **Reforma do marco legal do Terceiro Setor no Brasil**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, 1998, n. 214, p. 55-68, out/dez, 1998. Rio de Janeiro: Editora Renovar.p.61.

MONICE, Maria Gabriela. **A importância do Comitê de Auditoria para as Organizações Sociais: um caso de uma Organização Social Federal**. Brasília, 2016. p. 25.

MORAES, R., GALIAZZI, M. C. (2007). **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Ed. Unijui, 2007, 224p.

OLIVEIRA, Adelino Fernandes. **Convênios e Contratos de Repasse: Análise da Prestação de Contas pelo Controle Interno**. 2009. 73 f. Trabalho de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental (Monografia). Escola da AGU, da Advocacia-Geral da União, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), da Câmara dos Deputados, Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), da Controladoria Geral da União e Instituto Serzedello Corrêa (ISC), do Tribunal de Contas da União, Brasília, DF, 2009.p.2.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; IGARASI, Lizarda Yae; LIMA, Silvio Alves. **Organização social e contrato de gestão no contexto da reforma do Estado brasileiro**. Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. ENANPAD, 1998. APA. p.5.

VERONESE, Alexandre. **Reforma do Estado e Organizações Sociais: a experiência de sua implantação no Ministério da Ciência e Tecnologia**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2011.p. 33.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Terceiro setor e as parcerias com a Administração Pública: uma análise crítica**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.